



Thông tin

Giáo dục Quốc tế



Số 31/2017

www.cheer.edu.vn



XU HƯỚNG MỚI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Lời giới thiệu

Tiếp theo Bản tin Thông tin Giáo dục Quốc tế số 30 của Trường ĐH Nguyễn Tất Thành về quan điểm của giới quản trị nhân sự trong vấn đề kết nối nhà trường với thế giới việc làm, Bản tin số 31 tiếp tục giới thiệu những xu hướng mới trong quản trị nhân sự doanh nghiệp. Hiểu biết về những diễn biến và thay đổi đang diễn ra ngày càng nhanh trong các doanh nghiệp sẽ giúp các trường thay đổi chương trình đào tạo của mình kịp thời để sinh viên của họ không bị lạc nhịp khi ra trường.

Bài thứ nhất của tác giả Mara Swan cho thấy thời đại ngày nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải phản ứng nhanh và linh hoạt, vì thế mô hình việc làm, quan hệ giữa nhân viên và người sử dụng lao động đã thay đổi khác xưa như thế nào, đòi hỏi giới quản trị nhân sự phải thay đổi cả lối nghĩ lẫn cách làm để đáp ứng với bối cảnh mới này. Thay đổi trong chiến lược kinh doanh dẫn đến thay đổi chiến lược nhân sự, và chiến lược nhân sự của các doanh nghiệp sẽ đòi hỏi các trường ĐH phải thay đổi nội dung và cách thức đào tạo để đáp ứng.

Bài thứ hai về kế hoạch chiến lược nhân sự của tác giả Carl Rhodes cho chúng ta một cái nhìn cận cảnh về tư duy của các nhà quản trị nhân sự hàng đầu trong việc chuẩn bị nguồn lực con người cho tương lai của doanh nghiệp. Những ý tưởng này cũng có thể là gợi ý rất tốt cho các trường trong việc xây dựng chiến lược nhân sự nhằm cải thiện hoạt động, một yếu tố sống còn trong bối cảnh cạnh tranh ngày nay.

Trân trọng

BAN BIÊN TẬP BẢN TIN



LÀM CHỦ THỜI GIAN TẠO RA GIÁ TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CON NGƯỜI

Mara Swan



Thời gian tạo ra giá trị¹ là thứ các nhà quản trị nhân sự cấp cao phải tập trung để có thể thành công trong “thời đại con người” (The Human Age). Thời đại con người bắt đầu xuất hiện với sự va đập mạnh mẽ giữa những lực lượng kinh tế vĩ mô, bao gồm kinh tế, nhân khẩu, công nghệ và xã hội, tạo ra một môi trường có những đòi hỏi không thể dự đoán trước, và tính minh bạch ngày càng tăng. Nhiều doanh nghiệp ngày nay đang phải đối diện với một tương lai bất định và không còn được hưởng lợi từ những ưu thế cạnh tranh họ đã có trong môi trường ổn định trước đây.

Các doanh nghiệp cần có sự linh hoạt và phản ứng nhanh để tạo

ra những thị trường mới thông qua đổi mới sáng tạo cũng như nắm bắt ưu thế cạnh tranh để làm chủ thời gian hoàn thành một mục tiêu cụ thể. Những thứ đó không thể đạt được nếu không tiếp cận, gắn kết và tận dụng linh hoạt người tài. Các nhà lãnh đạo về quản trị nhân sự cần phải bảo đảm rằng công ty/tổ chức của họ có khả năng chuyển biến để thoát ra khỏi một môi trường kinh doanh ổn định trong đó chiến lược nhân sự dựa trên một mô hình làm việc, một loại người, và một nguồn cung người tài. Họ phải đưa công ty tới thời đại Con người, trong đó các doanh nghiệp vận hành với nhiều mô hình kinh doanh, vì thế có một chiến lược nhân sự với nhiều mô hình làm việc,

nhiều loại tính cách/năng lực và nhiều nguồn cung tài năng (Xem hình 1)

Trong thế giới phát triển, chúng ta đã dành ra mấy thập kỷ vừa qua để tạo ra những tri thức khiến nghề quản trị nhân sự ngày càng thêm tinh tế. Sự tinh tế này là cần thiết để chuyên môn hóa việc quản lý con người như chúng ta đã thấy ngày càng quan trọng hơn trong kinh tế công nghiệp và khi mô hình làm việc chuyển từ chỗ một cá nhân làm chủ sang mô hình doanh nghiệp. Nhưng hệ thống và cơ chế cực kỳ cứng nhắc, khó thay đổi của chúng ta giờ đây trở thành một nhân tố liên đới quan trọng, bởi vì để có thể cạnh tranh trong một môi trường không có

gì chắc chắn, các doanh nghiệp phải nhanh nhạy. Đây là một trong những lý do chính khiến chúng ta thấy vô số cuộc thảo luận đã diễn ra gần đây về chủ đề liệu giới quản trị nhân sự có tạo ra giá trị, và tại sao giới quản lý điều hành cấp cao ngày nay đang nói về nhu cầu đơn giản hóa.

Các nhà quản lý cấp cao sẽ nhìn giới quản trị nhân sự như một tài sản quý giá nếu chúng ta tự điều chỉnh mình cho thích hợp với khuôn khổ của bối cảnh môi trường mới, nhưng họ sẽ coi chúng ta như một bên liên đới nếu chúng ta vẫn cứ giẫm chân tại chỗ như những gì chúng ta vẫn làm trong quá khứ. Quản lý cấp cao của Tập đoàn ManpowerGroup, Jonas Prising

tóm tắt rất đúng: “Tôi cần một đội ngũ quản trị nhân sự có thể dẫn dắt giá trị cho doanh nghiệp bằng cách tập trung vào kết quả đầu ra là thứ mang lại giá trị cho công việc kinh doanh của chúng ta: tốc độ, chất lượng, và dịch vụ. Tôi cần một hệ thống nhân sự và những quy trình đơn giản có thể đem lại kết quả mà khách hàng mong đợi và tạo ra một môi trường làm việc tốt khiến ai cũng muốn làm việc và đóng góp. Tôi không cần thêm những quy trình hoàn hảo”.

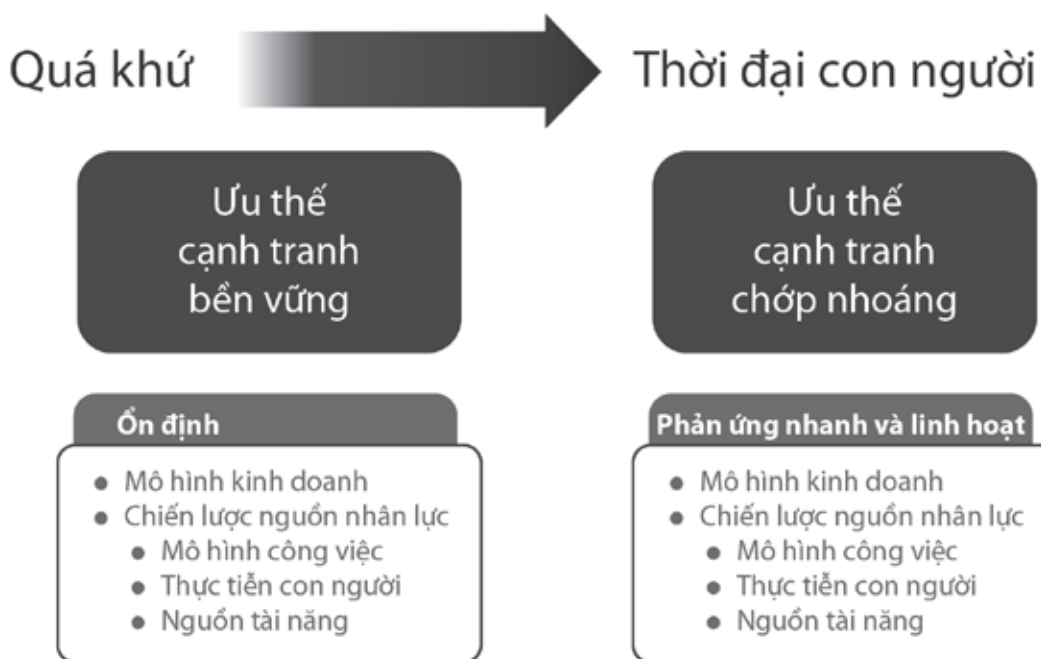
TÀI NĂNG: NHÂN TỐ TẠO RA SỰ KHÁC BIỆT TRONG THỜI ĐẠI CON NGƯỜI

Những người phụ trách bộ phận quản trị nhân sự là những người phù hợp nhất để xác định

hướng đi và lôi cuốn cả doanh nghiệp/tổ chức đạt tới mục đích này. Vì những người có tài thì có nhiều cơ hội hơn trên thị trường lao động và ít phụ thuộc vào doanh nghiệp tuyển dụng họ, việc trước tiên chúng ta cần làm là suy nghĩ lại về mô hình nhân viên trong thời đại con người. Những người tài mà doanh nghiệp chúng ta cần phải được nhìn như một giá trị tổng thể. Họ sẽ mang lại gì cho công ty/tổ chức, và liệu công ty/tổ chức của chúng ta sẽ mang lại gì cho họ?

Trong quá khứ, chúng ta đã dùng mô hình giá trị hiện tại trong việc sử dụng tài năng. Với mô hình này, chúng ta tuyển dụng những tài năng thô, những người vừa tốt nghiệp các trường phổ thông hay đại học, và đầu tư

HÌNH 1. CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG ĐÒI HỎI ĐÁP ỨNG NHANH



¹ “Thời gian tạo ra giá trị” là một thuật ngữ trong quản trị kinh doanh, diễn tả quãng thời gian từ khi xuất hiện yêu cầu thực hiện một công việc/dịch vụ nào đó cho đến khi công việc/dịch vụ đó bắt đầu được khởi sự thực hiện và tạo ra giá trị mới. “Giá trị” ở đây được hiểu là một mục tiêu kinh doanh đáng mong muốn, nó có thể định lượng (nhìn thấy được) hay có tính chất trừu tượng (vô hình).

vào họ năm này sang tháng khác để họ có thể đóng góp cho công ty/ tổ chức. Khi họ kết thúc việc đóng góp hay không còn có thể đóng góp, chúng ta cho họ nghỉ hưu hoặc đưa họ ra ngoài. Mô hình “chỗ làm cả đời” tạo điều kiện cho việc phục vụ lâu dài và lòng trung thành, vì nhân viên phụ thuộc vào doanh nghiệp trong việc kiếm sống, phát triển sự nghiệp, và đào tạo kỹ năng.

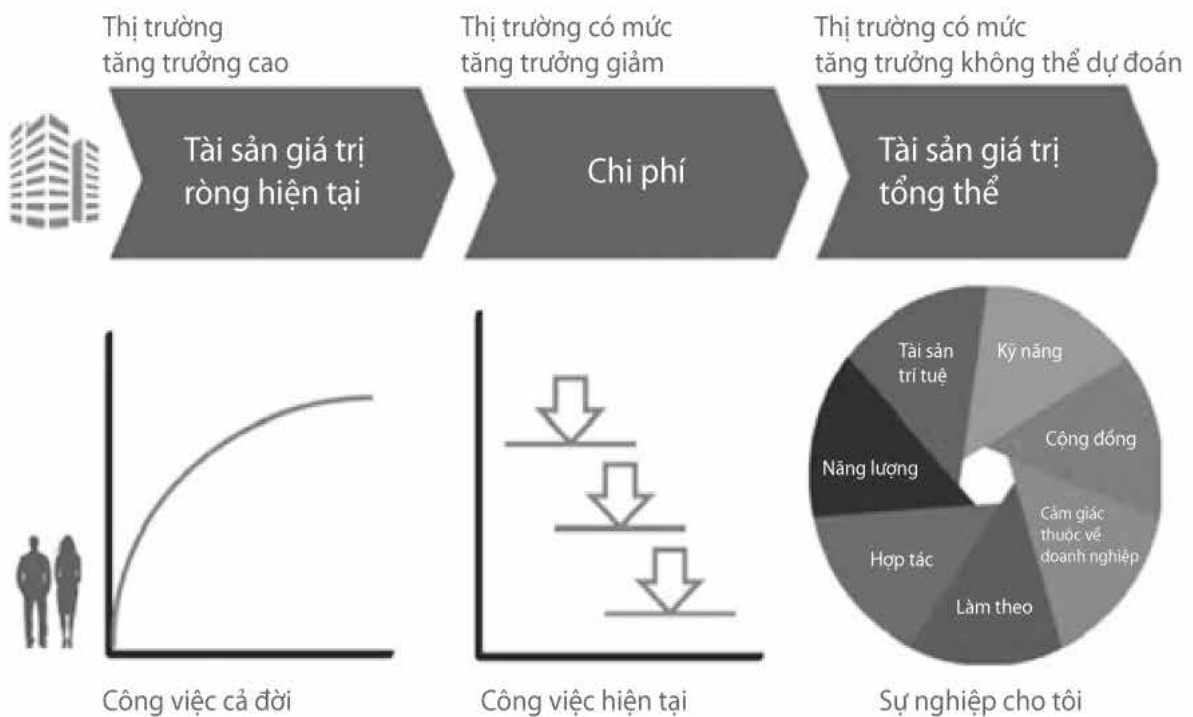
Khi tăng trưởng chậm lại, các doanh nghiệp bắt đầu chuyển quan hệ với nhân viên sang mô hình chi phí. Trong hai thập kỷ qua, chúng ta đã thấy các doanh nghiệp cắt giảm nhiều trong các khoản chi lương, phúc lợi, tiền thưởng và an ninh, vì họ bắt đầu nhìn nhân viên như là một khoản chi phí. Mô hình “chỗ làm hiện nay” thay cho “chỗ làm cả đời” trước đây dẫn đến kết quả làm giảm lòng trung thành của nhân viên để đáp ứng với việc an toàn chỗ làm của họ cũng giảm sút. Điều này đã khiến quan hệ giữa nhân viên với công ty từ chỗ phụ thuộc đến chỗ “Tôi sẽ làm những gì có thể nếu tôi có thể”.

Mô hình này không mang lại kết quả tốt đối với những người có tài mà công ty/ tổ chức đang cần, vì đó là những người có nhiều lựa chọn hơn và có nhiều tự do tiếp cận thị trường lao động hơn. Các doanh nghiệp/tổ chức phải cho họ một lý do xác đáng để họ đem tài năng của họ đến đóng góp. Nói cách khác, mô hình phải chuyển thành “một sự nghiệp cho tôi” (xem Hình 2). Những người như thế sẽ mang theo họ uy tín, thành tích xã hội, tài sản trí tuệ và khả năng hợp tác để làm chủ năng suất và đổi mới sáng tạo. Vì thế họ có nhiều quyền lực hơn trong quan hệ nhân viên với nhà tuyển dụng và đặt ra nhiều mong

đợi hơn đối với doanh nghiệp. Ít nhất, bạn phải cho họ một lý do thuyết phục tại sao họ nên mang tài năng tới phục vụ cho công ty. Nhân viên ít quan tâm tới thương hiệu của công ty, nhưng gắn bó nhiều hơn với những gì công ty có thể đem lại cho họ, và hơn nữa là công việc cụ thể ấy sẽ tăng cường sự nghiệp tương lai của họ như thế nào.

Môi trường này đòi hỏi một lối tư duy mới của những nhà quản trị nhân sự cấp cao, những người đã lớn lên trong bối cảnh “một cỡ phải vừa với tất cả”. Nó cũng đồng thời tạo ra những phức tạp mới về văn hóa và xã hội cho các doanh nghiệp/tổ chức. Phân biệt người tài với những phẩm chất/kỹ năng mà doanh nghiệp đang cần (những người mà công ty/tổ chức cần có cách tiếp cận riêng cho từng

HÌNH 2: ĐỘNG LỰC CỦA NHÂN VIÊN/NGƯỜI SỬ DỤNG LAO ĐỘNG ĐANG THAY ĐỔI



trường hợp để có thể thu hút và giữ chân họ) với những người tài có các kỹ năng nhiều người khác cũng có (những người ta có thể quản lý được với mô hình chi phí) là một việc đòi hỏi sáng kiến và sự nhạy bén chính trị trước đây không phải là một đòi hỏi đối với người làm quản trị nhân sự. Sự phân chia này trong lực lượng lao động – một bên là những tài năng công ty cần và một bên là những tài năng có thể tìm được dễ dàng trên thị trường – đòi hỏi chúng ta một lối tư duy mới về mô hình công việc, về thực tế con người, và về nguồn cung tài năng. Nó cũng tạo ra vấn đề trách nhiệm mới của doanh nghiệp xây dựng quanh những cách thức chúng ta tạo ra cơ hội cho những người mà tài năng của họ có nhiều trên thị trường, và cách phân bổ thích hợp nguồn tài nguyên hữu hạn của chúng ta.



TƯ DUY MỚI VỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, các doanh nghiệp cần phải linh hoạt và phản ứng nhanh. Chúng ta cần đổi mới nhanh hơn để nắm bắt được những ưu thế cạnh tranh chớp nhoáng mà chúng ta cần để giành lấy những người tài có ý nghĩa quan trọng với công ty. Điều này nghĩa là giới quản trị nhân sự cần chuyển từ chỗ tập trung vào nội bộ đến chỗ hoạt động theo cơ chế chương trình nhằm tập trung cho thời gian tạo ra giá trị. Chúng ta phải hiểu giá trị được tạo ra ở khâu nào và những gì khách hàng sẵn sàng trả tiền để có (xem hình 3).

Khách hàng muốn có những trải nghiệm tuyệt vời. Những cái gì sẽ dẫn dắt ta tạo ra những trải nghiệm ấy cho họ? Chúng ta phải chuyển từ mô hình đối tác kinh doanh, trong đó ta tạo ra quá trình do nhu cầu các bên nội bộ chi phối sang mô hình mới dựa trên xác định những nhu cầu của khách hàng bên ngoài, tập trung vào chỗ bằng cách nào chúng ta có thời gian tạo ra giá trị ngắn nhất, có thể là bằng cách đơn giản hóa các loại thủ tục để dẫn đến kết quả. Thật không may là nhiều người trong giới quản trị nhân sự chưa thay đổi được tư duy tất cả phải dựa trên việc quản lý và quy trình. Họ còn một quãng đường dài để đi trước khi những chức năng hiện nay họ đang thực hiện được coi là không còn cần nữa, nói chi tới việc thay đổi theo hướng điều hành chính sách nhân sự dựa trên trải nghiệm của khách hàng.

Chức năng quản trị nhân sự dựa trên trải nghiệm đòi hỏi một lối tư duy mới, và phải có lối tư duy ấy trước khi tiến hành bất cứ sự thay đổi nào về mô hình. Tôi tin rằng chúng ta phải thực hiện năm thay đổi chính để việc thay đổi mô hình có thể thành công. Những thay đổi này được diễn tả trong Hình 4.

Những thay đổi này sẽ giúp các nhà quản trị nhân sự chuyển sang chức năng dựa trên giá trị và sẽ giải quyết nhiều thách thức trong thời đại con người. Thêm nữa, các nhà quản trị nhân sự sẽ phải nắm lấy một số vai trò mới giúp chúng ta hướng tới yếu tố thời gian tạo giá trị:

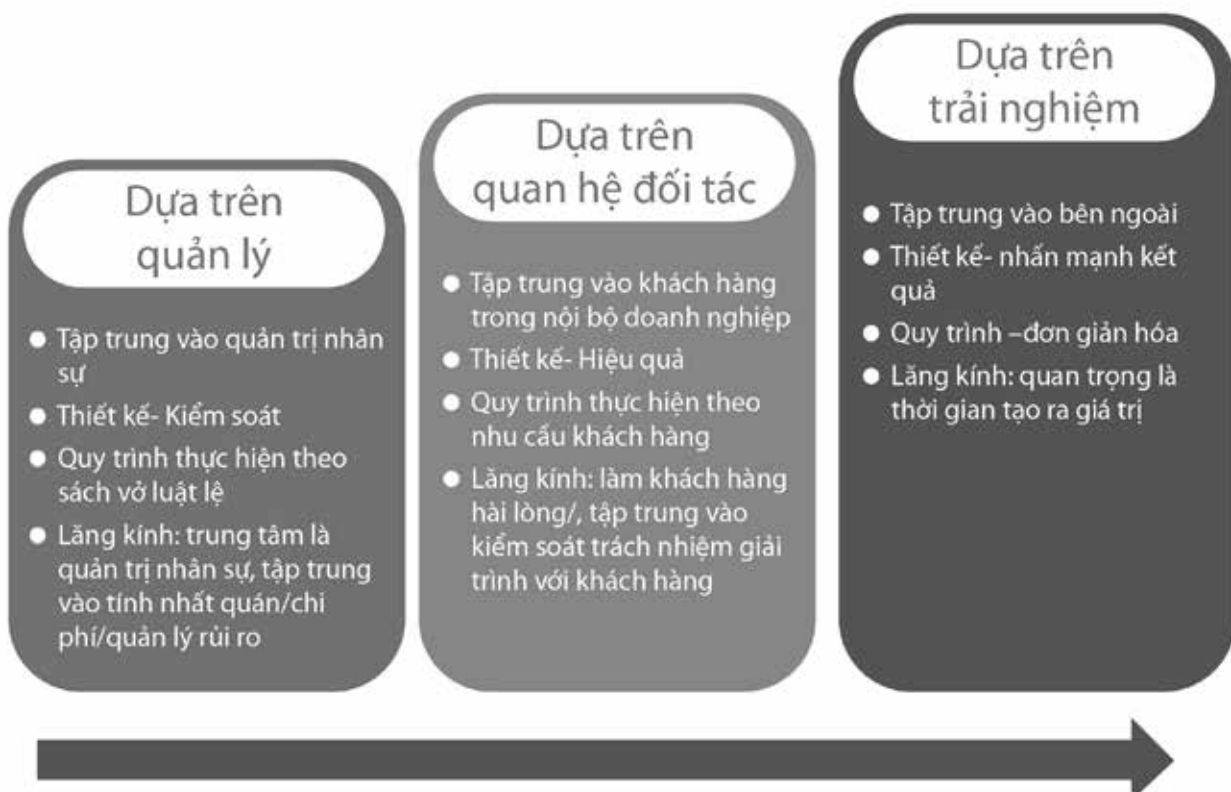
- Quản trị nhân sự nghĩa là giải quyết bài toán cung cầu về tài năng. Đương nhiên giới quản trị nhân sự phải là chuyên gia và có khả năng tư vấn để chủ động bảo đảm sự nhất quán giữa chiến lược hoạt động của doanh nghiệp và chiến lược nhân sự.

- Quản trị nhân sự là những người tiếp thị - Họ phải tận dụng những nguyên tắc tiếp thị và khả năng chuyên môn để hiểu biết sâu về nhu cầu/mong muốn của người tài và kết nối những thứ đó với những đề nghị công việc được cụ thể hóa nhằm kích thích người tài đến với công ty/tổ chức.
- Quản trị nhân sự là các nhà thiết kế. Họ phải tái thiết các mô hình công việc, hình dung những thực tế khác nhau về con người, và tối ưu hóa các nguồn nhân tài.

Vì người tài đóng vai trò tối quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp, thời đại con người tạo ra cơ hội để giới quản trị nhân sự có đóng góp lớn hơn cho các doanh nghiệp/tổ chức ngày nay. Giá trị trung gian của việc kinh doanh đã giảm sút nhiều khi sự minh bạch đang ngày càng tăng. Kết quả là các mô hình kinh doanh ít ổn định hơn, vì thế công ty nào có đủ người tài sẽ linh hoạt hơn và phản ứng nhanh hơn sẽ là những tổ chức nắm bắt được ưu thế cạnh tranh chớp nhoáng trên thị trường. Những doanh nghiệp không làm được thế sẽ thấy tương lai của họ khá mờ mịt.

Giới lãnh đạo quản trị nhân sự dường như luôn tìm kiếm những cách thức để thực hiện chức năng của họ một cách nghiêm túc hơn và khiến vai trò của họ tạo ra nhiều tác động tích cực hơn. Bây giờ là lúc chấm dứt tìm kiếm và nắm lấy cơ hội mà thời đại con người mang lại. Tất cả vấn đề ngày nay là nhân tài. Hãy để nhân tài là một vấn đề quan yếu thông qua dẫn dắt doanh nghiệp chúng ta đi qua kỷ nguyên của những thay đổi không thể dự đoán này. Chúng ta sẽ đưa doanh nghiệp của mình tiến lên bằng cách thay đổi mô hình nhân viên và người sử dụng lao động, bằng cách tạo ra một mô hình quản trị nhân sự mới tập trung vào kết quả, một mô hình coi thời gian tạo ra giá trị là trọng tâm chú ý, cũng như bằng việc thay đổi tư duy để thích ứng với thực tiễn mới. Quan trọng nhất là, chúng ta sẽ thay đổi sự đóng góp của giới quản trị nhân sự bằng cách thay đổi chính mình.

HÌNH 3: THAY ĐỔI MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NHÂN SỰ SANG DỰA TRÊN GIÁ TRỊ



HÌNH 4: NHỮNG THAY ĐỔI CHÍNH YẾU TRONG LỐI TƯ DUY




Về Mara Swan

Mara Swan được bổ nhiệm Phó Chủ tịch điều hành ManpowerGroup's phụ trách về chiến lược toàn cầu và nhân tài năm 2009. Năm 2014, bà được ghi nhận thương hiệu lãnh đạo toàn cầu. Swan gia nhập công ty với vị trí phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực toàn cầu từ năm 2005 và có tác động nổi bật tới việc xây dựng chiến lược hoạt động cũng như chiến lược nhân sự của công ty. Là một chuyên gia được công nhận trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, Swan thường được nêu tên như diễn giả chính ở những sự kiện lớn có đẳng cấp cao chẳng hạn Diễn đàn Kinh tế Thế giới tổ chức thường niên tại Davos, nơi bà có vai trò trong Hội đồng Lãnh đạo Nữ. Bà cũng là đồng chủ tịch Hội đồng Giới trong lịch trình làm việc của Diễn đàn Kinh tế Thế giới. Để ghi nhận thành công của bà, tạp chí Lãnh đạo Quản trị Nhân sự đã vinh danh bà là "Nhà Quản trị Nhân sự nổi bật của năm" vào năm 2012. Swan cũng được vinh danh là một trong những phụ nữ đáng ngưỡng mộ nhất của tạp chí Diversity Journal's năm 2010 và một "Phụ nữ có tầm ảnh hưởng" do tạp san "Women of Influence" bầu chọn năm 2008. Là một chiến binh trong nghề quản trị nhân sự, Swan tham gia ManpowerGroup sau khi phục vụ Molson Coors Brewing Company, với vị trí trưởng văn phòng nhân sự hoạt động toàn cầu. Bà được bầu chọn vào Viện Hàn lâm Quốc gia về Quản trị Nhân sự năm 2012 và có trong hội đồng điều hành Bàn Tròn Nhân sự và Hiệp hội các nhà Quản trị Nhân sự. Bà có bằng cử nhân quản trị kinh doanh của University of Buffalo, bằng thạc sĩ về quan hệ với doanh nghiệp của University of Minnesota.



Người dịch: **Phạm Thị Ly** (2017)



LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC VỀ NHÂN SỰ: CHUẨN BỊ CHO HÔM NAY VÀ NGÀY MAI

Carl Rhodes

Tương lai có nhiều điều không chắc chắn, và điều này đặc biệt đúng trong nghề nhân sự. Khi công nghệ tiếp tục diễn tiến, những kỹ năng cần cho công việc tiếp tục thay đổi, và những đòi hỏi đặt ra cho nghề nhân sự tiếp tục tăng lên, vì thế thụ đắc những tri thức và năng lực chuyên môn để vượt qua những thách thức đó trở thành một ưu tiên của mọi doanh nghiệp bất kể quy mô và ngành nghề. Làm chủ những thách thức này là điều không phải chỉ cần cho nghề nhân sự mà còn có ý nghĩa cốt yếu đối với sự phát triển bền vững của cả doanh nghiệp/tổ chức. Không có một nền tảng hiểu biết vững chắc về những vấn đề các nhà nhân sự phải đương đầu và giải quyết ngày nay, người ta khó lòng đánh giá đúng bối cảnh và bảo đảm cho sự thành công được tiếp diễn.

Đặc điểm của bức tranh nhân sự ngày nay là vô vàn trở ngại, từ sự cạnh tranh ngày càng tăng để giành tài năng và tình trạng

giảm gắn bó của nhân viên cho tới nhu cầu ngày càng tăng về cơ chế làm việc linh hoạt. Bởi những thách thức đó đang tăng thêm hầu như từng ngày, khả năng giải quyết nó trong đời thực với những kinh nghiệm tốt nhất và với những chiến lược đã được chứng minh đúng đắn trở thành một điều rất quan trọng. Lập kế hoạch nhân sự đang nổi lên như một nhân tố cốt yếu để bảo đảm một chiến lược hữu hiệu có thể đáp ứng nhu cầu của tổ chức/doanh nghiệp hiện nay và cả trong tương lai xa.

Trong 10 năm qua, Viện Nghiên cứu Nguồn lực con người - Human Capital Institute (HCI) đã làm việc với nhiều tổ chức/doanh nghiệp toàn cầu và các cơ quan liên bang để huấn luyện đội ngũ quản trị nhân sự về quá trình lập kế hoạch chiến lược cho lực lượng lao động, nhằm xác định và tìm kiếm những tài năng cốt lõi giúp tổ chức/doanh nghiệp thực hiện được những mục tiêu chiến lược của tương lai.

NHỮNG THÁCH THỨC TRONG VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC NGUỒN NHÂN LỰC

Mặc dù đang có sự chú trọng ngày càng tăng với việc lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực, chức năng này vẫn là lĩnh vực nhiều công ty/tổ chức chật vật tìm cách làm. Từ chỗ thuyết phục được các nhà lãnh đạo công ty/tổ chức về tầm quan trọng của việc này, bảo đảm nguồn ngân sách cho nó, tới chỗ nuôi dưỡng được một văn hóa trong đó tất cả các bên đều có vai trò trong việc tạo sự nhất quán giữa những ưu tiên trong kinh doanh và ưu tiên trong xây dựng nguồn nhân lực, và thực hiện hiệu quả việc xây dựng chiến lược nguồn nhân lực, không phải là việc dễ dàng. Những công ty làm tốt việc này hiểu rằng đó phải là một quá trình tổng hợp, đòi hỏi sự nhất quán giữa con người, dữ liệu và công nghệ. Khi những thứ đó đã sẵn sàng, chúng ta sẽ bắt đầu thấy kết quả.

Gần đây chúng tôi làm một nghiên cứu về chủ đề lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực với các đối tác của chúng tôi trong Ngày hội việc làm. Tôi phải thú nhận rằng mình chẳng hề ngạc nhiên khi thấy có khoảng cách giữa kỳ vọng và kết quả. Tuy 69% người trả lời khảo sát cho biết lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực là điều quan trọng hay ưu tiên cao ở công ty/tổ chức của họ, gần nửa (45%) nói rằng doanh nghiệp của họ không có chuẩn bị gì cho nhu cầu người tài trong tương lai. Những yếu tố như thiếu ngân sách hay sự cam kết với quá trình này, hay một định nghĩa mơ hồ về “lập kế hoạch chiến lược nguồn nhân lực”, hay trình độ công nghệ kém, đang là những rào cản lớn nhất cho việc thực hiện thành công những bước đi ban đầu này.

Tuy có nhiều thách thức trong việc thực hiện lên kế hoạch chiến lược về nguồn lực, việc này rất cần thiết để bảo vệ tương lai của công ty/tổ chức. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các tổ chức làm tốt việc này là những nơi đã chuẩn bị sẵn sàng cho việc giải quyết những khó khăn trong công việc làm ăn, và có nhiều khả năng hành động có hiệu quả nhờ có đủ thông tin về người tài, chủ động đánh giá họ và chuẩn bị đầy đủ cho nhu cầu về nhân tài cho tương lai của công ty/tổ chức mình.

Một vấn đề khác là không có mô hình chuẩn hay một cách làm đúng trong mọi trường hợp, mọi công ty/tổ chức. Trái lại, lập chiến lược nhân sự là một hành trình độc nhất của mỗi tổ chức, được chi phối bởi hiện trạng, mục tiêu, và văn hóa của doanh nghiệp. Điều quan trọng cần nhận thức rõ là kế hoạch nhân sự phải thống nhất với các kế hoạch khác, như kế hoạch kinh doanh và kế hoạch ngân sách, vì nơi làm việc và lực lượng lao động đều đang tiếp tục thay đổi.

CON ĐƯỜNG ĐÚNG PHÍA TRƯỚC

Trước những thách thức trên đây, các công ty/tổ chức ngày nay có thể làm gì để khởi động việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự cho tốt? Nói gì thì nói, tổ chức nào hiểu được mối tương giao giữa việc phân tích dữ liệu một cách hệ thống, công nghệ và sự hợp tác, sẽ là tổ chức dễ thành công nhất trong việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự. Đối với khóa huấn luyện cấp bằng về lập kế hoạch chiến lược nhân sự, chúng tôi xây dựng một mô hình để các tổ chức có thể áp dụng một số phương pháp nhanh chóng và đơn giản cho quá trình này, và khuyến nghị là mô hình này có thể điều chỉnh tùy biến cho phù hợp với nhu cầu riêng của từng tổ chức:

- Khớp nối chiến lược kinh doanh với quá trình lập kế hoạch chiến lược nhân sự để hỗ trợ và việc tìm kiếm người tài đồng bộ với mục tiêu, kết quả kỳ vọng của doanh nghiệp.
- Tách biệt vai trò của các bên tham gia để xác định rõ từng vị trí có thể đóng góp những gì và vai trò nào là ưu tiên.
- Thực hiện việc khảo sát cẩn trọng về môi trường/bối cảnh để luôn nắm được những xu hướng có ảnh hưởng tới lực lượng lao động và với tổ chức/doanh nghiệp.
- Phân tích hiện trạng để đánh giá, đối sánh, và tìm hiểu lực lượng lao động ngày nay.



- Xây dựng hình ảnh tương lai chi tiết của công ty/ tổ chức: bối cảnh, công nghệ, các chuẩn mực vận hành sẽ như thế nào trong những năm sắp đến?
- Xác định khoảng cách giữa hiện trạng và tương lai mong muốn của lực lượng lao động cũng như của công ty/tổ chức.
- Xây dựng kế hoạch hành động để giải quyết vấn đề, thiết kế hay tái cấu trúc tổ chức, cũng như những sáng kiến đổi mới về nhân sự nhằm bảo đảm công ty/tổ chức có được những người tài phù hợp để vượt qua những khoảng trống kỹ năng giữa hiện tại và tương lai.
- Giám sát và báo cáo việc đối sánh định lượng cũng như định tính và những điểm mốc đã xác định trong kế hoạch hành động. Báo cáo kết quả cho các nhà quản lý và các bên liên quan.

Tuy lập kế hoạch chiến lược nhân sự có thể là việc khó đối với giới quản trị nhân sự và đối với nhiều tổ chức/doanh nghiệp, mặt tích cực là nhiều người đã đi những bước rất vững vàng trong việc này. Theo những người trả



lời khảo sát, việc chia tách các vai trò, xem xét bối cảnh, phân tích hiện trạng thường được thực hiện ở những doanh nghiệp/tổ chức tự tin vào năng lực của họ. Tuy nhiên, những mặt khác, như kế hoạch hành động và những kịch bản của tương lai vẫn còn là việc khó đối với hầu hết mọi người trong giới quản trị nhân sự.

Vấn đề thực sự ở đây là giới quản trị nhân sự không nên đơn độc trong việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự. Trái lại, nó phải thực sự là một nỗ lực và sáng kiến của toàn bộ công ty/tổ chức. Nói chung, 56% người trả lời khảo sát của chúng tôi nói rằng việc này do phòng nhân sự làm, chỉ khoảng 5% các nhà quản lý trực tiếp chỉ đạo quá trình lập kế hoạch chiến lược nhân sự. Số hơn nữa, gần một nửa (44%) nói rằng ở công ty họ, việc này được giao cho một cá nhân, và 52% thú nhận rằng công ty họ không có đủ người để làm việc này.

HỢP TÁC, DỮ LIỆU VÀ CÔNG NGHỆ

Để thay đổi thực tế này, chúng tôi đề nghị thiết lập một nhóm công tác đặc biệt xuyên chức năng để bảo đảm sự nhất quán cần có, và có nhiều tính cách/ đặc điểm khác nhau cho thấy dấu hiệu họ sẽ làm tốt công việc xuyên chức năng này. Nhóm này cần có một người lãnh đạo mạnh mẽ và là đầu mối nối kết nhóm với lãnh đạo của các nhóm/đơn vị/bộ phận khác trong tổ chức. Cần có sự ủng hộ của lãnh đạo cao nhất, và cần có giao tiếp chính thức lẫn không chính thức với tất cả các phòng/ban/đơn vị của tổ chức.

Ngoài sự hợp tác xuyên chức năng, việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự còn đòi hỏi sự sâu sắc, chính xác và đúng thời điểm dữ liệu được dùng để cung cấp thông tin cho việc lập kế hoạch hay ra quyết định. Chỉ 19% người trả lời khảo sát cho rằng họ có khả năng thành thạo về phân tích dữ liệu và dự đoán. Điều này cho thấy khoảng cách lớn giữa dữ liệu và kết quả. Không có những hiểu biết rõ ràng về dữ

liệu và phương pháp để đánh giá và kết hợp nhiều biến số định lượng đo lường nhân tài, thật là khó mà đạt được kết quả hứa hẹn về kế hoạch chiến lược nhân sự.

Vậy, điều gì đã hạn chế khả năng sử dụng dữ liệu cho có hiệu quả của các công ty/ tổ chức? Nghiên cứu của chúng tôi gợi ý là rào cản chính nằm ở kỹ năng phân tích dữ liệu một cách hệ thống và kết hợp dữ liệu với nhau. Thêm nữa là những người làm việc này thường phải thu thập dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau, dù phần lớn là từ chức năng của quản trị nhân sự (92%) và hệ thống thông tin nhân sự (84%), những dữ liệu cần có cho việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự lại thường nằm rải rác ở nhiều đơn vị khác nhau trong công ty/tổ chức, chẳng hạn phòng kế hoạch-tài chính, quản trị thông tin, phòng đào tạo và bồi dưỡng chuyên môn, phòng tiếp thị, và thậm chí ở cả các nhà cung cấp ở bên ngoài.

Trước hiện trạng đó, quan trọng là kết hợp hệ thống quản lý nguồn nhân lực và cung cấp cho giới lãnh đạo một cái nhìn thực tế về lực lượng lao động hiện tại của công ty/tổ chức. Kết hợp các giải pháp công nghệ có thể thực hiện được việc nối kết dữ liệu với kế hoạch chiến lược nhân sự. Lợi ích của giải pháp này có thể thấy rõ: 79% công ty không dùng giải pháp công nghệ do bên ngoài cung cấp nói rằng kế hoạch chiến lược nhân sự của họ còn xa mới đạt tới mức lý tưởng. Thêm nữa, họ cũng gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thông tin nội bộ.

Hầu hết những người tham gia khảo sát cho biết là công cụ và công nghệ họ dùng cho việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự không phối hợp tốt với nhau. Hơn nữa, chuyện thường thấy là công cụ này dùng cho xác định mục tiêu và quản lý kết quả, công cụ khác cho việc quản lý hồ sơ ứng viên, nhiều files khác nhau cho việc lập kế hoạch, quản lý và phát triển người tài. Nói một cách đơn giản là, nhiều công ty đã thiếu cái quan trọng nhất có thể gắn các mảnh này lại với nhau.

MỘT CÁCH TIẾP CẬN HIỆU QUẢ ĐỐI VỚI VIỆC LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ

Để thành công trong bối cảnh nguồn lực con người năng động ngày nay, và để tiếp tục vươn lên thịnh vượng trong tương lai, lãnh đạo các doanh nghiệp phải hiểu mối quan hệ giữa nhu cầu tài năng của họ và mục tiêu nói chung của doanh nghiệp. Họ cũng phải nhận thức được rằng việc lên kế hoạch về lực lượng nhân sự không còn là phán đoán của riêng phòng tổ chức nhân sự, dù bộ phận này đóng vai trò cốt lõi, mà nó đòi hỏi sự hội nhập đầy đủ với kế hoạch chiến lược hoạt động hiện tại của cả tổ chức. Khi có sự hỗ trợ của những công cụ và quy trình phù hợp, các doanh nghiệp có thể thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự một cách hiệu quả hơn, tạo điều kiện cho họ cải thiện kết quả hoạt động và giải quyết tốt vấn đề khoảng trống về kỹ năng.

Dĩ nhiên là, có một số người, ví dụ như chuyên gia quản lý nguồn nhân lực Peter Cappelli, có thể đề xuất rằng việc lập kế hoạch chiến lược nhân sự như thế chỉ phí thời gian. Khi thế giới ngày nay ngày càng không có gì chắc chắn, và kinh tế vẫn tiếp tục năng động, họ cho rằng khi kế hoạch chiến lược nhân sự vừa làm xong thì bối cảnh đã thay đổi nhiều đến nỗi những nỗ lực làm ra bản kế hoạch ấy thành ra vô ích. Đây chắc chắn là một quan điểm có giá trị, vì rõ là không thể tính tới mọi kịch bản và mọi điều kiện mà ta còn chưa biết rõ. Tuy vậy, vẫn có một sự thật là những doanh nghiệp/tổ chức có một kế hoạch chiến lược nhân sự tốt sẽ chuẩn bị tốt hơn cho việc giải quyết những gì chưa chắc chắn ở phía trước và bảo đảm rằng họ có sẵn người tài cho dù tương lai có thể nào đi nữa.

Nói chung, kế hoạch chiến lược nhân sự có thể giúp các công



ty vượt qua khó khăn về người tài, một vấn đề của hôm nay và cả của những năm sắp đến. Chìa khóa thành công là hiểu rõ sự giao nhau giữa việc hợp tác, phân tích dữ liệu một cách hệ thống, và công nghệ, vì điều này sẽ nối kết con người với dữ liệu và tạo điều kiện cho việc xây dựng một kế hoạch chiến lược nhân sự tốt.



Về Carl Rhodes

Carl Rhodes is là người quản lý điều hành Human Capital Institute (HCI). Trước khi làm chánh văn phòng tại đây, Rhodes là đồng sáng lập và tổng giám đốc Kairos Networks, lãnh đạo cao cấp trong hội đồng điều hành doanh nghiệp. Ở đó ông chuyên về phát triển sản phẩm và dịch vụ mới cho mạng lưới các nhà điều hành cấp cao trong lĩnh vực quản lý nói chung, chiến lược, IT và nhân sự. Tác phẩm của ông được trích dẫn nhiều trên Harvard Business Review, The Economist, và The Washington Post, v.v. Rhodes bắt đầu sự nghiệp với vị trí giáo sư về phương pháp nghiên cứu và chính trị Mỹ ở University of Cincinnati. Ở đó ông có nhiều bài trên những tạp san hàng đầu, đã được tập hợp và xuất bản với sự biên tập của một khôi nguyên Nobel. Ông từng được Quỹ Khoa học Quốc gia cấp tài trợ nghiên cứu. Ông có bằng tiến sĩ ở Rice University và bằng cử nhân của Colorado College.



Người dịch: **Phạm Thị Ly** (2017)

Chịu trách nhiệm xuất bản: PGS. TS Nguyễn Mạnh Hùng

Biên tập: TS. Nguyễn Tuấn Anh

Cố vấn chuyên môn: PGS.TS. Nguyễn Hữu Chí

Trình bày: Phạm Thanh Tâm

Mọi chi tiết xin liên hệ: Trung tâm Nghiên cứu và Đánh giá GDĐH,
Trường ĐH Nguyễn Tất Thành
298A Nguyễn Tất Thành, Quận 4, TP. HCM
ĐT: 39402810 - Email: cheer@ntt.edu.vn
Website: www.cheer.edu.vn

TÀI LIỆU LƯU HÀNH NỘI BỘ - Tháng 05 năm 2017