

CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ

“CHIẾN MÃ” SONG HÀNH CÙNG
CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP



BẢNG QUY HOẠCH TỔNG THỂ

CÁC CHỨC NĂNG TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ



THU HÚT & TUYỂN CHỌN NHÂN TÀI	PHÁT TRIỂN TỔ CHỨC	PHÁT TRIỂN CON NGƯỜI	QUẢN LÝ VẬN HÀNH NHÂN SỰ
1.1 Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng	3.1 Văn hóa doanh nghiệp	6.1 Xây dựng tiêu chuẩn năng lực chiến lược	9.1 Tổ chức hoạt động bộ phận nhân sự
1.2 Tạo nguồn nhân tài	3.2 Thiết kế tổ chức	6.2 Đánh giá năng lực	9.2 Thực hiện thủ tục nhân sự
1.3 Xây dựng công cụ đánh giá, quy trình, tài liệu tuyển	3.3 Thiết kế công việc	6.3 Đào tạo phát triển năng lực chiến lược	9.3 Kiểm soát hoạt động nhân sự
2.1 Phòng vấn đánh giá ứng viên	3.4 Quy hoạch hệ thống vị trí nhân sự	7.1 Quản trị đánh giá hiệu quả công việc	10.1 Gắn kết CBCNV
2.2 Quản trị thông tin tuyển dụng	4.1 Hoạch định chiến lược nguồn nhân lực	8.1 Xây dựng công cụ phát triển và giữ chân nhân tài	10.2 Tổ chức đối thoại về quan hệ lao động
	4.2 Quy hoạch định biên nhân sự	8.2 Thiết kế chương trình phát triển và giữ chân nhân tài	10.3 Hệ thống thông tin nhân sự
	4.3 Hoạch định ngân sách lao động		
	5.1 Thiết kế, xây dựng chính sách đãi ngộ		

CHƯƠNG I. CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ – ĐỊNH HƯỚNG RÕ RÀNG CON ĐƯỜNG SẼ ĐI

I. “CHIẾN MÃ” SONG HÀNH CÙNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP

"Hãy lấy 20 người giỏi nhất của tôi và hầu như chỉ sau một đêm, Microsoft sẽ trở thành một công ty tầm thường".

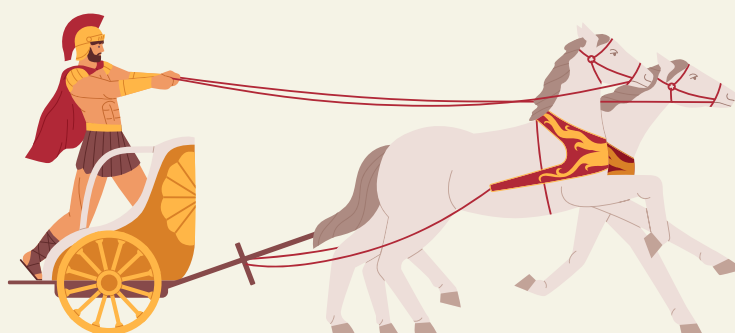
(Bill Gates)

Dù làm trong một doanh nghiệp lớn hay nhỏ, việc lập kế hoạch nhân sự hàng năm vẫn là chuyện không thể xem nhẹ, bởi nhân lực vẫn luôn được coi là nguồn lực quan trọng, đắt giá và khó quản lý nhất của mọi doanh nghiệp. Chức năng quản trị nhân sự với tâm điểm là thực thi các công việc hành chính nhân sự đã trở nên lỗi thời trong vòng 20 năm qua.

Ngày nay, Bộ phận nhân sự đóng vai trò chiến lược, được xác định rõ ràng hơn trong các tổ chức bởi lẽ chiến lược nhân sự ảnh hưởng rất lớn đến doanh thu, lợi nhuận và hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường. Tôi quyết định đưa nội dung về Chiến lược lên trước Văn hóa doanh nghiệp và Tổng đài ngộ trong cuốn sách này chỉ bởi một lý do duy nhất: chúng ta cần xác định Chiến lược trước để có định hướng rõ ràng: doanh nghiệp muốn những gì với tầm nhìn dài hạn, trung hạn và ngắn hạn, cũng như họ cần những người như thế nào để thực thi những chiến lược đó.

Nhân sự cần niềm tin để họ gắn kết và đồng lòng đi theo doanh nghiệp, và niềm tin này đến từ văn hoá doanh nghiệp; còn động lực khiến họ dốc hết sức mình chính là hệ thống đãi ngộ. Tất cả chúng ta đều biết lý do khiến các chiến lược nhân sự là một phần thiết yếu của bất kỳ doanh nghiệp thành công nào. Điều này cũng hoàn toàn đúng với các công ty như Google, Apple, Microsoft, General Electric, Zappos,...

I. “CHIẾN MÃ” SONG HÀNH CÙNG CHIẾN LƯỢC DOANH NGHIỆP



Những doanh nghiệp này thực sự hiểu được giá trị của việc quản trị nhân sự hiệu quả. Họ sử dụng đòn bẩy chiến lược rất quan trọng này để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh.

Định nghĩa một cách đơn giản thì “chiến lược nhân sự” là chiến lược được một tổ chức áp dụng, nhằm mục đích tích hợp văn hóa, nhân viên và hệ thống của tổ chức bằng cách phối hợp các hành động để đạt được những mục tiêu kinh doanh cần thiết.

Từ góc độ thực tế hơn, chiến lược nhân sự là một "kế hoạch dài hạn quyết định các hoạt động nhân sự của một tổ chức", bao gồm: thu hút, tuyển dụng, giúp nhân viên mới hòa nhập (onboarding); quản lý hiệu suất, học tập và phát triển; lương thưởng; lập kế hoạch kế nhiệm; quan hệ lao động; sa thải, nghỉ việc,... và chiến lược này cần phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn cũng như mục tiêu của tổ chức. Nhưng tại sao Chiến lược Nhân sự cần phải phù hợp với chiến lược kinh doanh?

Nhưng tại sao Chiến lược Nhân sự cần phải phù hợp với chiến lược kinh doanh?

- Để đạt được các mục tiêu chung, tất cả chiến lược công ty lập ra đều phải hoàn thành (chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân sự, chiến lược tài chính, chiến lược sản phẩm, chiến lược marketing, chiến lược chăm sóc khách hàng,...).
- Các sáng kiến nhân sự đều tập trung vào mục tiêu chung: Trong nền kinh tế đang thay đổi nhanh chóng ngày nay, có vô số cách để tuyển dụng, đào tạo, thu hút, đầu tư và hỗ trợ nhân viên. Nhưng bạn không thể giải quyết mọi sáng kiến cùng một lúc. Việc để chiến lược nhân sự phù hợp với chiến lược kinh doanh sẽ mang lại cho nhân sự một trọng tâm chiến lược, đồng thời giúp bạn tập trung vào những mục tiêu cần được ưu tiên.
- Bảo đảm nhân tài phù hợp: Nhân tài tốt luôn có giá trị, nhưng các công ty có thể cần đầu tư vào các bộ kỹ năng hoặc vai trò khác nhau trong những thời điểm khác nhau. Hiểu được mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp sẽ giúp thu hút nhân sự và giữ chân đúng nhân tài vào đúng thời điểm

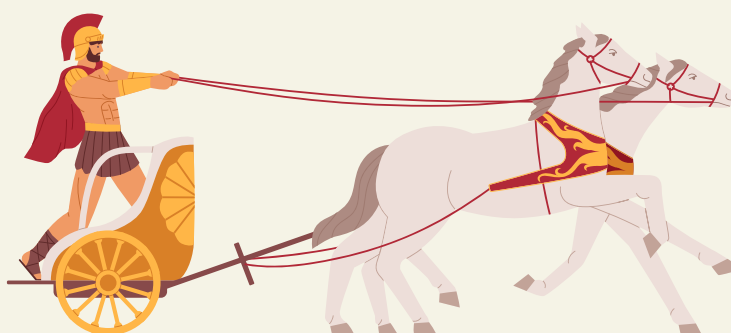
Có 2 xu hướng nhận định về Chiến lược nhân sự:

1. Chiến lược nhân sự là một phần không thể thiếu của chiến lược kinh doanh, thậm chí làm nên sự thành công cho chính chiến lược kinh doanh đó.

Chiến lược nhân sự tập trung vào việc hoạch định chi tiết và cụ thể nguồn lực để triển khai các mục tiêu kinh doanh đã đề ra. Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp sẽ hướng tới những năng lực đội ngũ nhân sự cần phải có. Vì vậy, nó sẽ được thiết lập dựa trên chiến lược chung của công ty – do đội ngũ cán bộ lãnh đạo cùng bộ phận nhân sự trực tiếp xây dựng lên. Và những chỉ tiêu đo lường không còn là định tính² như trước đây, mà sẽ cần thể hiện bằng con số với việc xác định được rõ ràng Lợi tức đầu tư³ (ROI) của các khoản đầu tư/chi phí nhân sự trong từng giai đoạn.

Có 2 xu hướng nhận định về Chiến lược nhân sự:

1. Chiến lược nhân sự là một phần không thể thiếu của chiến lược kinh doanh, thậm chí làm nên sự thành công cho chính chiến lược kinh doanh đó.



Cụ thể, bạn sẽ cần phân tích thực trạng nguồn nhân lực; dự báo nhu cầu; đưa ra các kế hoạch chi tiết về việc đáp ứng nhu cầu nhân lực (số lượng, trình độ, kinh nghiệm, kỹ năng, thời gian cung ứng nguồn lực nêu trên); quyết định cắt giảm, chuyển chuyển, tuyển mới, tái đào tạo, đào tạo, tái cấu trúc,...; đánh giá việc thực hiện chiến lược nhân sự để hiện thực hóa và tối ưu hóa chiến lược kinh doanh.

Với góc nhìn này, chiến lược nhân sự sẽ định vị nhân viên của tổ chức như “chất keo”, giúp kết nối chiến lược nhân sự của bạn với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Tôi sẽ đưa một ví dụ trong thực tế để giúp bạn có cái nhìn rõ ràng hơn: Một công ty chịu sự tác động của thời kỳ suy thoái kinh tế sau đại dịch COVID-19 đã quyết định chuyển dịch trọng tâm trong năm 2022, từ việc thu hút khách hàng mới sang phát triển các dòng sản phẩm bổ sung cho những khách hàng hiện tại, tăng khả năng gắn kết của khách hàng cũ bằng những mặt hàng thiết yếu. Cách tốt nhất để thực hiện kế hoạch này là tạo ra trải nghiệm khách hàng đặc biệt, cũng như “tăng cường mối quan hệ với khách hàng” lên danh sách ưu tiên số một.

Nhưng tại sao Chiến lược Nhân sự cần phải phù hợp với chiến lược kinh doanh?

Để tạo ra trải nghiệm khách hàng tuyệt vời, chính bản thân nhân viên cần có sự tận tâm, có kinh nghiệm, có hiểu biết về sản phẩm cũng như về khách hàng, có kỹ năng chăm sóc khách hàng và nuôi dưỡng mối quan hệ. Như vậy, để bảo đảm có được đội ngũ nhân viên đạt đủ những tiêu chí trên, chiến lược nhân sự của bạn sẽ cần tập trung vào chiều sâu, giúp doanh nghiệp giữ chân nhân viên và đào tạo phát triển đội ngũ nhân viên hiện tại, tránh tình trạng đứt gãy trong quá trình tiếp xúc với khách hàng cũng như trong quá trình khai thác, tìm ra các sản phẩm, dịch vụ mới nhằm phục vụ cho nhóm khách hàng cũ.

2. Chiến lược nhân sự là “bệ đỡ” cho chiến lược kinh doanh

Bạn hãy thử nhìn cái cây này: Chúng ta trồng cây và luôn mong muốn cây trái xum xuê. Nếu muốn cây có nhiều quả, bạn cần bảo đảm nó có nhiều cành. Nếu muốn cây có nhiều cành lá, bạn cần chắc chắn thân cây phải to khỏe. Nhưng nếu muốn thân cây to khỏe, bạn cần chăm sóc để bộ rễ của cây lớn mạnh, có khả năng cắm sâu vào lòng đất, hút được nhiều dưỡng chất để nuôi cây. Trong doanh nghiệp cũng vậy, “rễ cây” chính là đội ngũ nhân sự trong công ty. Đội ngũ phải mạnh thì doanh nghiệp mới có thể tạo nên những sản phẩm, dịch vụ tốt.

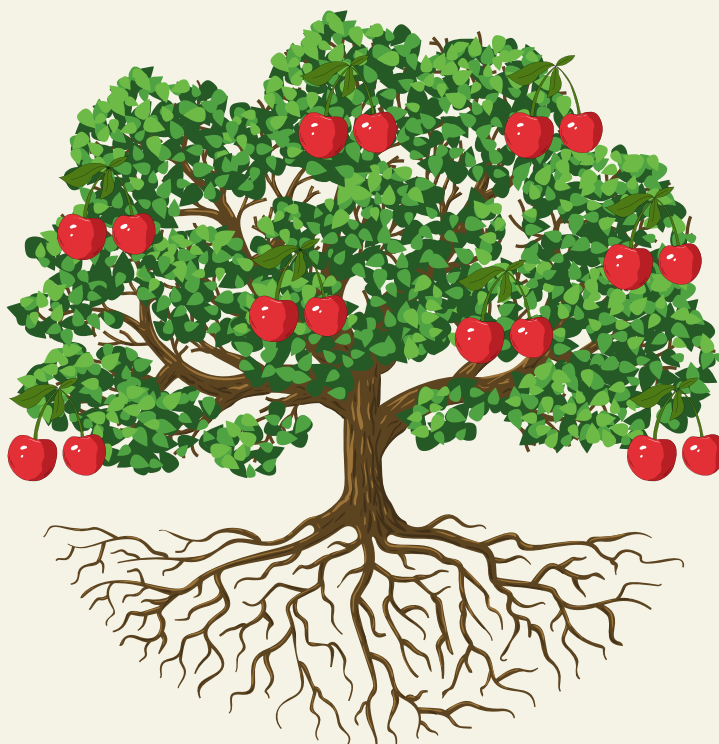
Rồi chính từ sản phẩm và dịch vụ tốt ấy, doanh nghiệp sẽ đủ khả năng làm hài lòng và thu hút được ngày càng nhiều khách hàng. Như vậy, nếu muốn tăng doanh thu, điều bạn cần làm là đầu tư vào đội ngũ nhân sự của công ty.



Ví dụ minh họa về chiến lược nhân sự là gốc rễ cho sự phát triển của doanh nghiệp

01

Chiến lược kinh doanh là thứ quyết định cách một doanh nghiệp sẽ đạt được mục tiêu và phát triển như thế nào, trong cả tầm nhìn ngắn hạn và dài hạn.



Chiến lược nhân sự bổ sung cho điều này bằng cách tạo ra cơ sở hạ tầng nội bộ, giúp kích hoạt hiệu quả con người và quy trình của mình để đạt được những mục tiêu đó.

Chiến lược nhân sự lúc này phải liên quan đến tất cả các bộ phận của doanh nghiệp.

Bạn có thể bắt đầu bằng việc lắng nghe nhu cầu của khách hàng; Rồi trên cơ sở đó, hãy thiết kế các tổ chức, quy trình nội bộ và kế hoạch truyền thông có tác động phù hợp tới các mục tiêu ngắn hạn cũng như dài hạn của công ty. Từ đó, chiến lược nhân sự sẽ giúp tạo ra các điều kiện cho phép doanh nghiệp và nhân viên thành công.



II. CÁC MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ

Cho dù là chủ doanh nghiệp hay bộ phận nhân sự, khi mới bắt tay vào xây dựng chiến lược nhân sự, bạn sẽ khá loay hoay. Thường thì rất nhiều chủ doanh nghiệp sẽ quen với phần xây dựng chiến lược kinh doanh hơn, do những con số trong đó rất rõ ràng.

Ngược lại, trong mảng nhân sự, ROI nhiều khi không thể đo đếm ngay được (do chính sách tác động vào con người thường cần thời gian để thích nghi), bộ phận nhân sự cũng thường bị thiếu thông tin hoặc chưa khai thác đủ thông tin để làm điều đó.

Vì vậy, bản chiến lược nhân sự nhiều khi chỉ còn là kế hoạch tuyển dụng trong năm (dựa trên đề xuất của các đơn vị) hoặc tổng quan những công việc phải làm trong năm dựa trên kinh nghiệm/thực tế trải nghiệm của các năm trước đó.

Trong khi đó, bạn hoàn toàn có thể tham khảo các mô hình trước đây để tìm cho mình một mẫu phù hợp với doanh nghiệp, hoặc cũng có thể tùy biến hay sử dụng nó như một minh chứng về những lý thuyết nền tảng mà bạn đã sử dụng để tăng tính thuyết phục khi trình bày. Sau đây, tôi sẽ giới thiệu với các bạn những mô hình chiến lược nhân sự từ cổ chí kim, với những tư duy mới được bổ sung mà bạn có thể học hỏi và đúc rút để tạo ra mô hình phù hợp với doanh nghiệp của chính mình.

Đây là những mô hình có tính ứng dụng cao mà tôi đã đưa vào triển khai thực tế cho rất nhiều doanh nghiệp từ khởi nghiệp tới cấp tập đoàn. Có thể nói, lý thuyết về mô hình chiến lược nhân sự đã bắt đầu từ năm 1984 và đến ngày nay đã có nhiều sự thay đổi. Đây là nhờ các công ty tư vấn chiến lược như Deloitte và Earn & Young đã vào cuộc, ứng dụng thực tế các mô hình trong nhiều doanh nghiệp rồi tùy biến dựa trên những biến động của thị trường, công nghệ và đặc trưng của mỗi doanh nghiệp. Qua từng thời kỳ, càng về sau các mô hình càng hiện đại hơn và sẽ bổ sung thêm cho chính những mô hình trước đó. Tôi sẽ liệt kê tại đây cùng một sơ đồ đơn giản để bạn có thể nắm được những thông tin cơ bản nhất.

Một số mô hình nổi bật có thể kể đến bao gồm:

01

1. Mô hình Fombrun Tichy và Devanna

Mô hình này gồm ba nhân tố cốt lõi gồm Sứ mệnh chiến lược, Sơ đồ tổ chức và quản lý nhân sự.

Đây là mô hình với vòng quay của quản lý nhân sự bao gồm: Lựa chọn, phát triển, đánh giá và lương thưởng phúc lợi với mục tiêu tăng hiệu suất của tổ chức. Kết luận quan trọng nhất của mô hình này là hệ thống nhân sự và cơ cấu tổ chức nên được quản trị một cách đồng nhất và thống nhất với chiến lược của tổ chức.

2. Mô hình Harvard

Đây là mô hình đã đạt tới bước ngoặt lớn trong quá trình hình thành khái niệm và chính sách nhân sự, với sự phát triển 3 yếu tố chính thường xuyên tác động đến nguồn nhân sự: chế độ làm việc, quá trình luân chuyển và mức lương thưởng cho nhân sự.

Năm cấu phần chính bao gồm: Lợi ích của các bên liên quan; Các yếu tố bên ngoài; Chính sách HRM; Kết quả HRM; Hậu quả lâu dài. Chìa khóa cho mô hình này là những tác động lâu dài của các phản ứng của HRM vào ba nền tảng có ảnh hưởng của mô hình. Hậu quả lâu dài (và dữ liệu thu thập được về chúng) được sử dụng để điều chỉnh lợi ích của các bên liên quan, các yếu tố tình huống và chính sách HRM cụ thể. Mô hình này vẫn tồn tại một điểm yếu, khi chưa làm nổi bật thực sự được quy trình xây dựng cũng như các chính sách của công ty trong đãi ngộ với nhân viên.

Đồng thời nó cũng chưa giải đáp được các câu hỏi về chiến lược và chính sách nhân sự sao cho phù hợp với các doanh nghiệp.

15

Mô Hình Quản trị Nhân Sự Phổ Biến



CHO NHÀ QUẢN LÝ

[Phần 1]

Michigan Model of HRM



Nhấn mạnh sự căn chỉnh giữa quản lý hiệu suất, phát triển nhân sự, và các mục tiêu chiến lược tổ chức.

Hard & Soft HRM Models

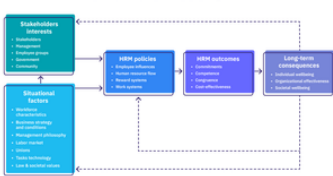
Hard v Soft Approaches – The Essential Difference



Thành phần chính:

- **HRM “Cứng”**: Tập trung hiệu suất, chi phí.
- **HRM “Mềm”**: Động lực, phát triển nhân viên.

The Harvard Model of HRM



Một cách tiếp cận toàn diện với các cấp độ kết quả đa dạng.

AMO Model



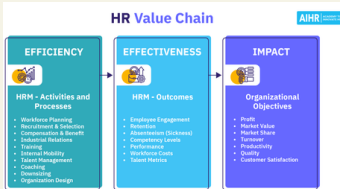
Hiệu suất của nhân viên được quyết định bởi yếu tố chính: khả năng, động lực, cơ hội.

HPWS System



Hiệu suất cao thông qua tích hợp HR Best-practices, nhằm cải thiện hiệu suất.

HR Value Chain



Dựa trên cách HR tạo giá trị qua hiệu quả, tính bền vững và tác động.

Advanced HR Value Chain



Kết nối HR với hiệu suất kinh doanh thông qua các công cụ như thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard).

Standard Causal Model of HRM



Nhấn mạnh sự liên kết giữa chiến lược HR và chiến lược kinh doanh.

Guest Model



Tập trung vào chiến lược HRM để khác biệt hóa với quản lý nhân sự truyền thống.

Standard Causal Model of HRM



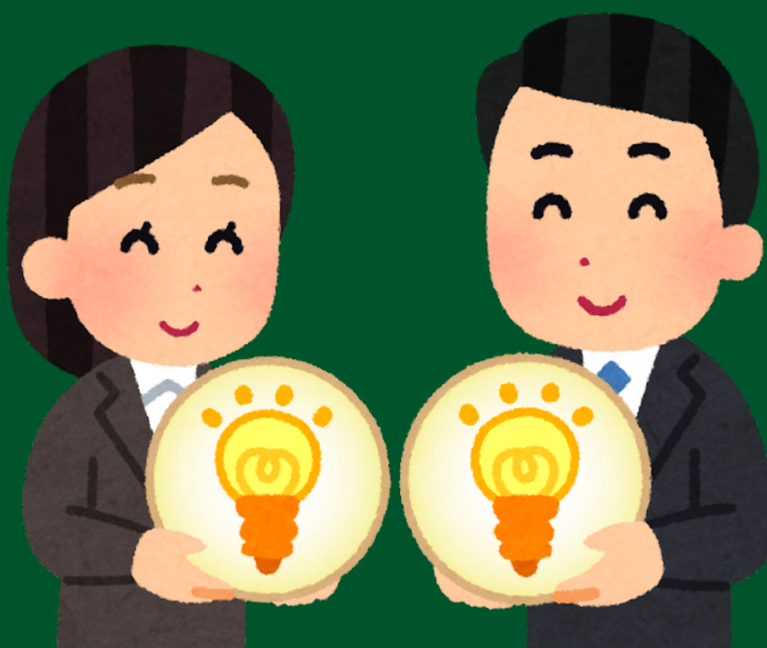
Nhấn mạnh sự liên kết giữa chiến lược HR và chiến lược kinh doanh.

Warwick Model



Xem xét ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài và bên trong đến chính sách HRM.

BÌNH LUẬN YES NẾU NHƯ BẠN MUỐN ĐỌC TIẾP VỀ CÁC MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ



Share

Hãy Share bài viết này tới đồng nghiệp và kết nối của bạn để có thể lan tỏa kiến thức hữu ích tới nhiều người hơn nữa!