TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

TƯƠNG LAI CỦA NGHỀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ

THE FUTURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Những xu hướng mới nhất và quan trọng nhất của ngành quản trị nhân sự hiện nay trên thế giới

(Quan điểm từ 64 học giả, nhà lãnh đạo, chuyên gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực nhân sự và phát triển nhân lực)

MIKE LOSEY
SUSE MEISINGER
DAVE ULRICH

dtBOOKS
A Division of PACE

Tương Lai Của Nghề Quản Trị Nhân Sự

Tác giả: Michael Losey - Sue Meisinger - Dave Ulrich

Công ty phát hành: DT Books

Ngày xuất bản: 06-2011

Nhà xuất bản: Nhà Xuất Bản Thời Đại

Dịch Giả: Nguyễn Thị Thu Hương

Số trang: 526

Nguồn: ebookvie

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

https://thuviensach.vn

TÁC GIẢ

MICHAEL R. LOSEY, SPHR, CAE là Chủ tịch của MikeLosey.com và cựu Chủ tịch của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực (Society for Human Resource Management) và Liên hiệp các Hiệp hội Quản lý Nhân sự Thế giới (World Federation of Personnel Management Associations).

SUSAN MEISINGER, Esq., SPHR là Chủ tịch kiêm CEO của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, hiện nay là Tổng thư ký của Liên hiệp các Hiệp hội Quản lý Nhân sự Thế giới và là cựu Thứ trưởng Bộ lao động Hoa Kỳ.

DAVE ULRICH, Tiến sỹ, giáo sư Đại học Michigan và là một chuyên gia có tiếng tăm trong lĩnh vực đào tạo quản lý, là tác giả của 12 cuốn sách, trong đó có cuốn *Why the Bottom Line Isn't!* cũng do Wiley phát hành.

Tương lai của nghề quản trị nhân sự là một tác phẩm đồng phát hành của John Wiley&Son Inc., và Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực (SHRM). Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực là Hiệp hội lớn nhất trên thế giới tập trung vào vấn đề Quản lý nguồn nhân lực. Đại diện cho hơn 190,000 thành viên cá nhân, sứ mệnh của Hiệp hội là phục vụ cho nhu cầu của các chuyên gia nhân sự thông qua cung cấp các nguồn lực cần thiết và toàn diện nhất mà họ có. Với tiếng nói có tầm ảnh hưởng lớn, sứ mệnh của Hiệp hội cũng là phát triển nghề quản lý nguồn nhân lực để đảm bảo mọi người nhận thức được rằng Nhân sự là một đối tác hết sức quan trọng trong quá trình phát triển và thực hiện chiến lược công ty. Được thành lập năm 1948, SHRM hiện có hơn 500 chi nhánh thành viên tại hơn 100 quốc gia. Bạn hãy ghé thăm trang web của SHRM tại www.shrm.org.

Quản lý nguồn nhân lực chuyên nghiệp là một lĩnh vực ngày càng trở nên quan trọng của bất kỳ tổ chức nào, vì công việc này có trách nhiệm xây dựng nhân tài và hình thành các năng lực tổ chức khác tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua tuyển dụng, đào tạo và khen thưởng nhân viên, đồng thời thiết kế và quản lý các quy trình tổ chức. Khi doanh nghiệp tiến vào tương lai và tiếp nhận các thực tiễn mới, hoạt động nhân sự cũng phải theo kịp tình hình, những người thực hành quản lý nhân sự cũng phải theo kịp những thay đổi trong lĩnh vực này để sẵn sàng cho tương lai.

https://thuviensach.vn

Tuyển tập này tập hợp một loạt các chuyên gia nổi tiếng trên thế giới lại với nhau, mỗi người viết một bài về tình hình nhân sự ngày nay và những thay đổi sẽ xảy ra trong những năm tới. 64 tác giả, bao gồm những người nghiên cứu học thuật, các chuyên viên tư vấn và những người hoạt động thực tiễn, đã xem xét đánh giá rất nhiều vấn đề: nhân sự với tư cách là một khoa học ra quyết định; tìm hiểu và quản lý con người; cấu trúc tổ chức; ảnh hưởng của nhân sự đến kết quả kinh doanh; các yêu cầu của một chuyên gia nhân sự; toàn cầu hóa và các ảnh hưởng của nó; và các hành trình hợp tác. Được chia thành 9 phần theo chủ đề, *Tương lai của nghề quản trị nhân sự* thể hiện những ý tưởng sâu sắc và những góc nhìn hoàn toàn mới về hầu như mọi khía cạnh của lĩnh vực này.

Trong cuốn sách này, có những bài viết khiến bạn phải suy nghĩ mà bạn không tìm thấy ở bất kỳ nơi nào khác – Coleman Peterson tiết lộ cách Wal-Mart tuyển dụng và giữ chân nhân viên; Peter Cappelli và Mike Losey đưa ra những quan điểm trái ngược về khả năng thiếu hụt nhân sự trong tương lai ở Mỹ; Libby Sartain khám phá vai trò của nhân sự trong việc phát triển thương hiệu; Gordon Hewitt viết về những đóng góp của nhân sự trong chiến lược kinh doanh và Frances Hesselbein áp dụng kiến thức chuyên môn về lãnh đạo của mình vào các vấn đề quản trị nhân sự.

Không ai biết chắc tương lai sẽ như thế nào, nhưng rõ ràng Nhân sự sẽ tiếp tục phát triển và thay đổi. Với tầm quan trọng ngày càng cao của Nhân sự đối với thành công của mọi doanh nghiệp, những nhà hoạt động thực tiễn và nhà quản lý có thể thích nghi với tương lai sẽ quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp. *Tương lai của nghề quản trị nhân sự* xem xét các thách thức, xu hướng và nhu cầu sẽ quyết định tương lai của Nhân sự.

https://thuviensach.vn

LỜI GIỚI THIỆU

TƯƠNG LAI CỦA NGUỒN NHÂN LỰC

MICHAEL R. LOSEY,
SUE MEISINGER, DAVE ULRICH

Chúng tôi bắt đầu viết cuốn sách này xuất phát từ niềm đam mê cá nhân và của cả nhóm đối với nghề nhân sự. Bạn sẽ rất khó tìm được ba người khác tận tụy với nghề này hơn thế. Mỗi người chúng tôi có một quan điểm riêng về nghề. Với kinh nghiệm hơn 40 năm trong nghề, Mike đã giữ nhiều vị trí lãnh đạo nhân sự trong các tập đoàn lớn và cũng đã từng là Chủ tịch và CEO của SHRM, hiệp hội nhân sự lớn nhất thế giới. Kinh nghiệm về pháp lý của Sue đã giúp bà tác động đến chính sách công và môi trường lập pháp cho nhân sự; bà hiện là Chủ tịch và CEO của SHRM. Dave đã viết nhiều về lý thuyết và vai trò của nhân sự trong việc giúp tổ chức cạnh tranh bằng các năng lực của mình, đồng thời giúp các cá nhân thể hiện mình qua năng lực cá nhân. Nhìn chung, chúng tôi tin rằng vấn đề nhân sự đáng được quan tâm. Chúng tôi biết rằng các chuyên gia nhân sự có thể tạo sự khác biệt giữa thành công và thất bại trong tổ chức và ảnh hưởng đến đời sống của đồng nghiệp.

Chúng tôi cũng biết rằng nghề này đang trong quá trình chuyển đổi, với những nhu cầu thay đổi, cơ hội ngày càng nhiều và yêu cầu về các kỹ năng mới và tốt hơn. Trong bối cảnh có quá nhiều thay đổi đó, chúng tôi quyết định cập nhật quyển sách năm 1997, *Tomorrow's HR Management* , và mở rộng các phương hướng trong tương lai của nghề này.

Chúng tôi rất vui vì có thể cùng làm việc một lần nữa với nhà xuất bản John Wiley & Sons, lần này là với Emily Conway, người đã giúp đỡ chúng tôi gần như hàng ngày. Nhưng trên hết, chúng tôi mang ơn các tác giả đa dạng và tài năng, những người sẵn sàng chia sẻ quan điểm của mình về những cơ hội, thách thức, xu hướng và các yêu cầu đối với nghề trong tương lai.

NHÂN SỰ LÀ MỘT NGHỀ

https://thuviensach.vn

Năm 1996, Thomas Stewart, hiện là biên tập viên của tạp chí *Harvard Business Journal* , đã viết một bài trên tạp chí *Fortune* cho rằng nhân sự quan liêu, không hiệu quả và đóng góp rất ít vào sự thành công của tổ chức. Vì vậy nó phải được "thổi lên!" (Stewart, 1996).

Rất nhiều việc đã diễn ra kể từ khi bài báo được công bố. Tại một cuộc họp SHRM gần đây, ông Stewart đã dẫn dắt một chương trình dành cho các chuyên gia nhân sự từ "100 công ty tốt nhất để làm việc" của tạp chí *Fortune.* Việc này không nhằm thể hiện rằng ông đã hoàn toàn thay đổi quan điểm về ảnh hưởng, vai trò và hiệu quả của nhân sự, mà dường như cả ông Stewart và các nhà quản lý nhân sự đã kết luận rằng nghề nhân sự sẽ vẫn tiếp tục tồn tại và có thể trở nên hiệu quả hơn trong quá khứ.

Với môi trường làm việc thường xuyên thay đổi, việc xác định các yêu cầu nhân sự không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Kể từ đầu thế kỷ XX, nhiều người đã chứng minh phần lớn những kiến thức nhân sự quan trọng có được từ việc dạy, học và thử nghiệm. Tuy nhiên, chúng ta hãy còn nhiều việc cần làm thì mới có thể hiện thực hóa toàn bộ tiềm năng của nghề nghiệp này.

Mục đích của cuốn sách này là giúp chúng ta đạt được mục tiêu đó.

DỰ ĐOÁN TƯƠNG LAI – NHÂN TỐ CHÍNH CHO SỰ THÀNH CÔNG CỦA NHÂN SỰ

Các nhà lãnh đạo nhân sự cần phải dự đoán chính xác tương lai và cách thức mà những thay đổi đó ảnh hưởng đến trách nhiệm của họ. Nếu không có khả năng nhận biết và lên kế hoạch chính xác cho những

thay đổi trong môi trường kinh doanh, họ không thể thực hiện các chiến lược đối phó một cách chủ động (proactive) – mà chỉ thực hiện theo kiểu phản ứng lại (reactive) – và với chi phí cao hơn nhiều.

Do có những thay đổi rất nhanh chóng xảy ra trong môi trường làm việc ngày nay, bất kỳ nhà lãnh đạo nhân sự nào mong muốn tạo ra những đóng góp mang tính chiến lược đều phải nhìn vào tương lai với tầm nhìn xa hơn và chính xác hơn bao giờ hết.

Đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Trong tập sách này, có thể sẽ có tác giả đề xuất một chính sách hoặc thông lệ cụ thể, trong khi một tác giả khác có thể sẽ để xuất một phương pháp hoàn toàn trái ngược. Nhưng ai đúng ai sai không quan trọng. Vấn đề là ở chỗ các nhà lãnh đạo nhân sự, các nhà tư vấn và các nhà

https://thuviensach.vn

học thuật cần phải xem xét hiện tại và những thách thức với tương lai hiện nay một cách tận tụy và có trật tự. Chỉ khi đó chúng ta mới có thể làm tốt hơn trước đây.

Đây là thách thức chúng tôi đặt ra cho 64 nhà lãnh đạo nhân sự khi mời họ giúp chúng tôi viết quyển sách này. Để đảm bảo tính nguyên bản và để sắp xếp thứ tự cho các bài viết và các quan điểm đôi khi rất khác nhau này, chúng tôi đã sử dụng cách tiếp cận như sau.

Hãy tưởng tượng tình huống bạn giao cho một nhóm người rất uyên bác và thông minh nhiệm vụ viết ra một cái gì đó sâu sắc về những vấn đề lớn trong cuộc sống: Sự thật là gì? Mục đích của cuộc sống là gì? Ý nghĩa cuối cùng là gì? Mỗi câu trả lời bạn nhận được sẽ dựa trên kinh nghiệm riêng biệt và cho chúng ta những nhận thức khác nhau.

Về cơ bản, đó chính là điều mà chúng tôi đã làm. Chúng tôi đã liên hệ các nhà lãnh đạo có tư duy sâu sắc trong nghề nhân sự – các học giả, chuyên gia tư vấn và giám đốc nhân sự trong các công ty. Chúng tôi hỏi họ một câu hỏi chung chung: "Tương lai của nhân sự là gì?". Và các câu trả lời của họ phản ánh xu hướng và hiểu biết sâu sắc của từng người.

Sau đó chúng tôi có nhiệm vụ sắp xếp lại tài liệu, tìm ra xu hướng chung trong các ý kiến riêng lẻ và kết nối các ý tưởng. Phương pháp luận của chúng tôi trong việc xác định các chương có liên quan rất đơn giản. Khi đọc các bài viết, chúng tôi tìm ra các chủ đề và vấn đề chung. Khi được hỏi về tương lai, một số tác giả đã chọn cách tập trung vào các chuyên gia nhân sự (vai trò của họ và cách phát triển các vai trò đó); những người khác thì tập trung vào các kết quả của công việc nhân sự (quản lý sự thay đổi về văn hóa hoặc được tham gia vào các cuộc tranh luận chính sách công).

Khi xem các bài viết, logic sắp xếp của chúng tôi đi theo một mô hình đơn giản. Bạn hãy xem một quyển sách giáo khoa về nhân sự ngày nay. Các chương có lẽ được phân chia theo chức năng hoặc hoạt động của nhân sự: tuyển dụng, tiền lương, đào tạo, phúc lợi, quan hệ lao động, thông tin v.v... Chúng tôi tin rằng một quyển sách về Tương lai của Nhân sự cần có các tiêu đề mới và khác đi. Các tiêu đề này phản ánh các thách thức trong tương lai đối với nhân sự, không chỉ bằng việc tập trung vào một hành động hay một thông lệ nào đó, mà còn tập trung vào việc sử dụng thông lệ đó để tạo ra giá trị. Với cách nhìn này, chúng tôi đã có thể phân loại các bài viết riêng lẻ này thành các chương trong nhiều phần khác nhau. Như chúng

https://thuviensach.vn

ta thấy trong bảng I.1, mỗi chương bổ sung thêm ý nghĩa sâu hơn cho cụm từ: "Trong tương lai, một chuyên gia nhân sự hiệu quả phải. . . "

Mỗi phần có các chương độc lập, do đó, các đề xuất và ý kiến có thể khác nhau. Nhưng, chúng ta có thể hình dung các quyển sách giáo khoa về nhân sự trong tương lai có logic tổ chức tương tự. Các phần trong quyển sách này phản ánh việc quản lý nhân sự đang hướng về đâu: Họ tập trung vào các kết quả chứ không phải hành động.

Bảng I.1 Các yêu cầu của Nhân sự trong tương lai và Lý do

Trong tương lai,một chuyên gia nhân sự hiệu quả phải:	*Lập luận*
Phần I Thấu hiểu và quản lý con người	Không ai đề xuất thay đổi tên nguồn lực "con người". Con người – tìm thấy họ, động viên họ, giữ họ lại và rời bỏ họ khi cần thiết – vẫn là trung tâm của những gì chúng ta biết và làm. Chúng ta phải suy nghĩ về nhân viên, làm thế nào để nuôi dưỡng và phát triển họ.
Phần II Đầu tư vào thế hệ chuyên gia nhân sự kế tiếp	Các chuyên gia nhân sự phải tiếp tục học hỏi và phát triển, trong nghề nghiệp và trong mỗi tổ chức cụ thể.
Phần III Học hỏi để thấu hiểu và đóng vai trò mới	Các vai trò nhân sự quyết định những gì các chuyên gia nhân sự biết và thực hiện. Hiện nay có những vai trò cấp bách đang xuất hiện mà các chuyên gia nhân sự phải hiểu rõ.
Phần IV Nhận thức, tạo dựng và điều chỉnh văn hóa cho phù hợp với các điều kiện kinh doanh	Các tổ chức đều có những đặc điểm riêng, được gọi là văn hóa tổ chức. Văn hóa này định hình dạng người nào sẽ gia nhập công ty và cách họ hành xử trong công ty. Văn hóa cũng giống như một thương hiệu hoặc đặc điểm nhận dạng công ty. Đó là những gì mà các chuyên gia nhân sự mang lại.
Phần V	

https://thuviensach.vn

Tư duy lại – Coi tổ chức là một tập hợp các năng lực, không phải là một cấu trúc

Tổ chức không phải là một cấu trúc, mà là một tập hợp các năng lực. Các chương trong phần này giới thiệu khái niệm này (4 chương) và sau đó nói về tính hai mặt vốn có khi tập trung vào năng lực (3 chương).

Phần VI

Coi nhân sự là nghệ thuật ra quyết định và đặt ra các nguyên tắc cho nó

Nhân sự không phải là một tập hợp ngẫu nhiên các sự kiện, mà là một tập hợp các lựa chọn có quy tắc. Làm rõ các lựa chọn này sẽ biến Nhân sự từ một nghệ thuật trở thành một môn khoa học. Các chương này cho thấy những nghiên cứu nghiêm túc về nhân sự đã thay đổi những gì chúng ta làm và nghĩ về Nhân sự như thế nào.

Phần VII

Tạo ra sự hợp tác qua lại

Cộng tác và hợp tác đã trở thành các điểm nổi bật của tổ chức trong tương lai. Điều này có nghĩa là nhân sự phải làm cho cả công ty lớn mạnh hơn tổng cộng các bộ phận, và giúp các phòng ban khác nhau làm việc cùng nhau.

Phần VIII

Đáp ứng lại các kỳ vọng xã hội và chính sách công

Các tổ chức và hoạt động nhân sự trong tổ chức ngày càng được giám sát nghiêm ngặt. Sự chú ý của phương tiện truyền thông đến sự lạm quyền của tổ chức đòi hỏi Nhân sự phải đứng ra theo dõi và quản lý công việc.

Phần IX

Sống toàn cầu, hành động địa phương

Toàn cầu hóa là điều không thể tránh khỏi, nó ảnh hưởng đến tất cả mọi điều chúng ta làm và các chuyên gia nhân sự cũng không ngoại lệ. Các chương này tập trung vào sự lựa chọn để đưa ra các quyết định mang tính toàn cầu và (chứ không đối lập) tính địa phương.

Chúng tôi hy vọng rằng các bài viết trong tập sách này sẽ tạo ra nhiều tranh luận chứ không phải được sử dụng như những giải pháp và sẽ định hình các tình huống mà các chuyên gia nhân sự phải giải quyết trong tương lai. Chúng tôi hy vọng có thể thông báo tới các chuyên gia nhân sự về tiềm năng của họ, những gì họ có thể làm và những yêu cầu để làm được điều đó. Chúng tôi hy vọng khẳng định những điều các chuyên gia nhân sự dày dạn kinh nghiệm đã biết, và giúp chúng ta hình dung về thế hệ các chuyên gia nhân sự kế tiếp. Chúng tôi hy vọng rằng mình đã cung cấp một chỉ dẫn cho nghề nhân sự. Việc chúng tôi liên tục tái khám phá bản thân cho phép chúng tôi đóng góp nhiều hơn cho những người mà chúng tôi phục

https://thuviensach.vn

vụ, các tổ chức mà chúng tôi tạo nên, và các xã hội mà chúng tôi đang sống và làm việc.

Với vai trò biên tập viên, chúng tôi xin cám ơn hơn sáu mươi nhà quản trị nhân sự, nhà tư vấn và các học giả từ khắp nơi trên thế giới vì những đóng góp hào phóng của họ cho quyển sách này. Chúng tôi rất bất ngờ khi rất nhiều người đã chấp nhận lời mời của chúng tôi và chia sẻ những hiểu biết của họ. Chúng tôi không đơn độc trong việc quan tâm đến nghề này. Thêm vào đó, một lần nữa, chúng tôi hết sức biết ơn các tác giả đã đồng ý dành tặng khoản tiền nhuận bút từ quyển sách này cho việc nâng cao sự quan tâm đối với nghề quản lý nhân sự. Toàn bộ tiền bản quyền sẽ được tặng cho Quỹ SHRM. Cuối cùng, chúng tôi cũng biết ơn SHRM và 200.000 thành viên vì sự hỗ trợ chuyên nghiệp và cụ thể của họ trong việc giúp quyển sách này ra đời. Chúng ta cần lưu ý rằng SHRM là đồng xuất bản với John Wiley & Sons.

THAM KHẢO

Stewart, T. (1996). *Chống lại tệ quan liêu cuối cùng* (Taking on the Last Bureaucracy), *Fortune*, 15/01/1996, 105–108.

https://thuviensach.vn

PHẦN I

THẤU HIỂU VÀ QUẢN LÝ CON NGƯỜI

Trong quyển sách này, chúng tôi chủ động và trực tiếp tập trung vào tương lai. Chúng tôi muốn tránh những điều có thể xảy ra nếu chúng ta không tìm hiểu đầy đủ về các dấu hiệu của sự thay đổi. Trong mỗi chức năng quản lý, sự thất bại trong việc dự báo tương lai một cách chính xác sẽ khiến việc hoạch định không hoàn chỉnh hoặc việc thực hiện bị sai sót. Những điều này có thể gây tổn hại nghiêm trọng cho tổ chức. Ví dụ, nếu các kỹ sư thiết kế sai, họ có thể điều chỉnh bản vẽ – và cuộc sống vẫn tiếp diễn.

Nếu bộ phận sản xuất không thể đáp ứng các yêu cầu chi phí, giao hàng hay chất lượng, họ sẽ nhanh chóng khắc phục sự cố – và cuộc sống sẽ vẫn tiếp diễn.

Nếu bộ phận tiếp thị và bán hàng không đạt chỉ tiêu, họ sẽ sớm tạo ra một chương trình mới để đạt được những mục tiêu đó – và cuộc sống vẫn tiếp diễn.

Nếu bộ phận tài chính bỏ lỡ các dự báo thu nhập, hoặc kế toán đã ghi nợ một khoản mục nào đó đáng ra phải ghi có, thì bút toán có thể điều chỉnh – và cuộc sống vẫn tiếp diễn.

Nhưng nếu các nhà quản lý nhân sự không dự báo tương lai một cách chính xác và không lên kế hoạch phù hợp, chúng ta sẽ gây ảnh hưởng đến nhiều thứ hơn chứ không đơn thuần chỉ là thiết kế, máy móc, doanh số và các con số – chúng ta chạm đến cuộc sống của con người. Hầu như không bao giờ chúng ta có thể sửa chữa những sai lầm này.

Đã có nhiều ví dụ về những thất bại trong việc dự báo chính xác tương lai của các chuyên gia nhân sự quá tập trung vào quản lý hành chính. Và trong số này, không có ví dụ nào nghiêm trọng và làm chậm tiến độ hơn là thất bại trong việc tìm hiểu và đánh giá đầy đủ tác động của phong trào quyền công dân:

Năm 1941, A. Philip Randolph, chủ tịch của Brotherhood of Sleeping Car Porters, đã thuyết phục Tổng thống Franklin D. Roosevelt

https://thuviensach.vn

ký một sắc lệnh kêu gọi chấm dứt phân biệt đối xử trong các công việc bảo vệ nhà máy. Nhiều người xem hành động này đánh dấu sự khởi đầu của "thông lệ công bằng trong tuyển dụng" và là một hành động rất quả quyết. Nhưng liệu có bao nhiêu nhà quản lý, nhà tư vấn hoặc nhà học thuật trong lĩnh vực nhân sự đã dừng lại để xem xét ý nghĩa của hành động này không chỉ đối với những ai đang chịu gánh nặng của các thông lệ phân biệt đối xử đầy bất công mà còn đối với các yêu cầu tương lai của nghề nhân sự? Chắc là không nhiều.

Năm 1948, những nỗ lực tiếp theo của Randolph đã khuyến khích một vị tổng thống khác, Harry S. Truman, ban hành lệnh hợp nhất các công việc trong quân đội Mỹ vào tất cả các công việc dịch vụ dân sự liên bang khác. Một lần nữa, liệu có bao nhiêu nhà lãnh đạo nhân sự thấy sự thay đổi này trong nội bộ nhà tuyển dụng lớn nhất đất nước là một điềm báo cho điều chắc chắn sẽ trở thành một vấn đề lớn nơi công sở, cả về yêu cầu xã hội lẫn pháp luật? Và cũng một lần nữa, không nhiều người thấy điều đó.

Quyết định của Tòa án Tối cao Hoa Kỳ trong vụ kiện *Brown kiện Hội đồng giáo dục Topeka (Board of Education of Topeka)* [1] năm 1954 đã trở thành một chỉ báo quan trọng hàng đầu khác về những thay đổi có thể xảy ra trong lực lượng lao động. Nếu trẻ em da đen và da trắng đi học với nhau, tại sao chúng lại không thể làm việc cùng nhau?

Một ban phản đối đạo luật hoạt động 24 giờ do cựu Thượng nghị sĩ Strom Thurmond dẫn đầu ở Nam Carolina suýt chút nữa đã khiến Luật Dân quyền năm 1957 bị thất bại. Nhưng dự luật này đã nêu ra nhiều sự lạm dụng dân quyền không được quan tâm và là một dự thảo của Đạo luật Dân quyền năm 1964. Một lần nữa, hầu như các nhà lãnh đạo nhân sự và lãnh đạo kinh doanh khác đều không nhìn thấy sự cần thiết phải thay đổi một cách có ý nghĩa, tự nguyện và quả quyết.

Ví dụ này minh họa cho sự thất bại trong việc dự đoán chính xác các đòi hỏi của những thay đổi về nhân khẩu học, xã hội, kinh tế, dân tộc và toàn cầu có thể khiến tổ chức trả giá đắt. Tệ hơn nữa, các sai lầm như vậy ảnh hưởng đến cuộc sống của nhiều người và có thể làm tổn hại lớn đến người bình thường. Đây là một trách nhiệm mà không nghề nghiệp nào có thể gánh vác nổi mà cũng không ai liên quan đến nghề lại cho phép nó xảy ra.

https://thuviensach.vn

Các chương trong Phần I giải quyết với các vấn đề chính có thể liên quan đến đời sống con người cũng như lợi ích của công ty.

Ví dụ, bài báo của Anne Tsui và Joshua Wu đề cập đến "quan hệ tuyển dụng kiểu mới". Liệu việc đánh đổi một công việc được đảm bảo (sự trung thành) bằng một công việc đầy thử thách có mức phúc lợi cố định và
khả năng tiếp thu những kỹ năng mới có khiến cho sự cam kết của nhân viên được cải thiện hay không? Hay chính cách tiếp cận truyền thống theo kiểu trung thành với nhau từ cả hai phía sẽ tạo ra những nhân viên làm việc hiệu quả nhất, trung thành nhất và tận tụy nhất cũng như mang lại thành quả tốt nhất cho công ty?

James Clawson và Douglas Newburg (trong Chương 2) thảo luận về mức độ gắn kết của cá nhân trong công việc hay còn được gọi là "quản lý năng lượng" (managing energy). Một số nghiên cứu cho thấy rằng hầu hết các công ty chỉ mới gắn kết người lao động ở mức độ vừa phải và nếu quản lý con người một cách khác đi thì sẽ còn tiềm năng rất lớn.

Cole Peterson, Phó chủ tịch cấp cao đã nghỉ hưu của Wal-Mart, đã phác thảo cách thức các nhà sử dụng lao động lớn nhất thế giới tuyển dụng, giữ chân và bồi dưỡng nhân viên (Chương 4). Ông nhấn mạnh cách sử dụng các chiến lược đơn giản kết hợp văn hóa của tổ chức và triết lý điều hành tổng thể.

Phần này cũng bao gồm hai bài viết về cùng một chủ đề nhưng đi đến kết luận khác nhau. Peter Cappelli cung cấp dữ kiện và kết luận rằng Hoa Kỳ sẽ không thiếu hụt lao động trong dài hạn, còn Mike Losey lại kết luận ngược lại.

Chúng tôi chủ ý mời hai tác giả này đưa ý kiến về chủ đề này. Chúng tôi làm như vậy để nhấn mạnh rằng khi chúng ta tìm kiếm các manh mối cho tương lai, việc các chuyên gia đánh giá khác nhau không quan trọng. Quan trọng nhất là chúng ta biết rằng tồn tại một sự khác biệt ý kiến như thế.

Thay vì đưa ra một kế hoạch chưa được quyết định hay chưa đi đến kết luận, giờ đây, chúng ta biết cần phải xem xét và tiếp tục thử nghiệm những gì. Tất nhiên, đến cuối cùng sẽ chỉ có một lý thuyết chiếm ưu thế. Nhưng người lập kế hoạch nhân sự chiến lược tỉnh táo sẽ tìm bằng chứng cho thấy chiến lược này tốt hơn chiến lược kia. Việc này sẽ cho phép họ kiểm tra xem các giả định và dự đoán nào đang trở thành sự thật, giúp họ thấy được kết quả cuối cùng và có thể phản ứng sớm hơn nhiều so với khi họ không biết đến sự tồn tại của các lý thuyết thay thế khác.

https://thuviensach.vn

[1]. *Hồ sơ có tên đầy đủ là* ***Oliver Brown et al. v. Board of Education of Topeka et al.*** *Năm 1951, 13 phụ huynh ở Topeka, đại diện cho 20 học sinh, đã kiện Hội đồng Giáo dục thành phố Topeka, Kansas, đòi thay đổi chính sách phân biệt chủng tộc. Các trường tiểu học riêng biệt được điều hành bởi Hội đồng Giáo dục Topeka theo luật Kansas năm 1879, vốn cho phép (nhưng không bắt buộc) các tiểu bang duy trì các trường tiểu học độc lập dành cho học sinh da trắng và da đen trong 12 cộng đồng với dân số hơn 15.000 người. Oliver L. Brown, một trong các phụ huynh phía nguyên đơn, là một thợ hàn của Santa Fe Railroad, là cha phó của nhà thờ và là một người Mỹ gốc Phi.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 1 [1]

LIỆU CÓ THỰC SỰ THIẾU HỤT LAO ĐỘNG HAY KHÔNG?

PETER CAPPELLI

Các nghiên cứu gần đây cảnh báo rằng nền kinh tế Mỹ sẽ trải qua giai đoạn có nhiều việc làm không thể tuyển được người do thiếu hụt lao động. Đúng là các công ty sẽ phải đối mặt với những thách thức mới và khó khăn hơn trong việc tuyển dụng so với các thế hệ trước đây. Tuy nhiên, những thách thức này liên quan đến các thay đổi trong quan hệ tuyển dụng, chứ không phải là sự thiếu hụt lao động do những thay đổi về nhân khẩu học gây ra. Những phát triển này có ý nghĩa quan trọng và tích cực đối với người lao động lớn tuổi. Nói một cách tổng quát hơn, giải pháp cho các thách thức về tuyển dụng này tập trung vào các công ty và chiến lược nguồn nhân lực của họ.

CÁC PHÁT TRIỂN VỀ NHÂN KHẨU HỌC GẦN ĐÂY

Trong thế kỷ qua, sự kiện những người được sinh ra trong thời kỳ bùng nổ trẻ sơ sinh gia nhập vào thị trường lao động được xem là sự kiện chi phối dân số thế giới. Sự kiện này diễn ra trước một thời kỳ dài trì trệ và tăng trưởng chậm trong nền kinh tế. Trong thời kỳ này, người lao động rất khó tìm việc và tỷ lệ thất nghiệp vẫn còn tương đối cao. Tình trạng thất nghiệp thường xuyên của lao động trẻ nói riêng cũng phổ biến không kém tình trạng người lao động thừa tiêu chuẩn đối với công việc. Các bằng chứng cho thấy rằng việc gia tăng nhanh chóng của lực lượng lao động do sự gia nhập của người lao động thuộc thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh đã làm giảm tiền lương và các cơ hội tìm kiếm thu nhập suốt đời.

Ngược lại, trong các năm từ 1998 đến năm suy thoái 2001, thị trường lao động hết sức căng thẳng; tuyển dụng nhân viên là cả một thử thách và tiền lương bắt đầu tăng mạnh. Các nghiên cứu về tình trạng thiếu lao động trong tương lai khẳng

https://thuviensach.vn

định rằng thời kỳ này thể hiện sự khởi đầu của một thay đổi cơ bản trong thị trường lao động, theo khía cạnh nào đó là sự đảo ngược tình hình thị trường lao động ế ẩm trong thập niên 1970. Họ lường trước các tình huống thậm chí còn khó khăn hơn cho nhà tuyển dụng so với giai đoạn 1998-2001.

Một nguyên nhân khác phía sau những dự đoán về sự thiếu hụt lao động sắp tới là sự kiện nhân khẩu học được gọi là thế hệ "thiếu trẻ sơ sinh". Đây là lực lượng lao động ngay sau thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh và thấp hơn khoảng 16%. Những người dự đoán về sự thiếu hụt lao động khẳng định rằng thế hệ này sẽ không thể cung cấp đủ lao động cho một lượng công việc lớn hơn nhiều đang được đảm nhiệm bởi thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh. Một giả định thường được đặt ra là thế hệ thiếu trẻ sơ sinh vừa mới đang gia nhập lực lượng lao động, nhưng trên thực tế, họ đã tham gia khoảng một thập kỷ trước. Bảng 1.1 minh họa sự phân bố dân số của Hoa Kỳ vào năm 1980, 1990, 2000 và các dự báo cho năm 2010. Tuổi trung bình của thế hệ thiếu trẻ sơ sinh vào năm 2004 là 31 tuổi và đại diện cho 71% lực lượng lao động.

XU HƯỚNG NGUỒN CUNG LAO ĐỘNG

Việc nghiêm túc xem xét các tranh luận về việc thiếu hụt lao động bắt đầu bằng việc đánh giá vai trò của thế hệ thiếu trẻ sơ sinh trong tổng cung lao động. Tiếp sau thế hệ này trong dân số là một lực lượng khác lớn hơn, được xem là "tiếng vọng" của thời kỳ bùng nổ trẻ em, chính là thế hệ con cái của những người thuộc thế hệ bùng nổ (boomer). Đội ngũ lớn hơn này cũng chỉ mới vừa gia nhập lực lượng lao động. Do đó thế hệ thiếu
trẻ sơ sinh không khiến cho dân số hay thậm chí là lực lượng lao động của Mỹ ngừng tăng lên. Thế hệ "tiếng vọng" và làn sóng nhập cư đã khiến lực lượng lao động tăng khoảng 1% mỗi năm trong suốt thập niên 1990; và dự báo của chính phủ cho rằng đến năm 2014, tốc độ tăng trưởng sẽ nhanh hơn so với những năm 1990. Sau đó tỷ lệ tăng bắt đầu chậm lại, mặc dù lực lượng lao động sẽ vẫn tiếp tục tăng trưởng trong nhiều thập kỷ tiếp theo [2]. Bảng 1.1. minh họa cho lực lượng lao động chứ không phải dân số. Mọi người có thể thấy rằng lực lượng lao động dự kiến trong năm 2010 già hơn nhưng số lượng không giảm.

Nhưng sự phát triển lớn nhất về nhân khẩu học trong tương lai sẽ tiếp tục là sự bùng nổ trẻ em và sự gia tăng số lượng người già khi những người ở thế hệ bùng nổ già đi. Hiện tại số người trên 65 tuổi chiếm khoảng 13% dân số. Con số này sẽ

https://thuviensach.vn

tăng lên 20% vào năm 2050. Những người thuộc thế hệ bùng nổ được dự đoán sẽ sống lâu hơn và năng động hơn các thế hệ trước. Điều này đặt ra các vấn đề thú vị và quan trọng cho xã hội, ví dụ như chúng ta sẽ trả tiền lương hưu cho họ như thế nào. Nó cũng đặt ra câu hỏi quan trọng về tương lai của nguồn cung lao động, chủ đề mà chúng ta đang thảo luận. Tuổi thọ trung bình hiện nay cao hơn khoảng 15 năm so với thời điểm chương trình An Sinh xã hội quy định tuổi nghỉ hưu tại Hoa Kỳ là 65, và tất cả dự báo đều cho rằng tuổi thọ sẽ tiếp tục tăng. Nhiều nghiên cứu dự báo tình trạng thiếu lao động trong tương lai giả định rằng việc nghỉ hưu sẽ không thay đổi, và rằng mọi người vẫn sẽ nghỉ hưu vào tuổi đó, ngay cả khi tuổi thọ và khả năng làm việc lâu hơn tăng lên. Chắc chắn điều này thiếu thực tế, ít nhất thì cũng vì lý do là nguồn lực tài chính để trả lương không cho phép như vậy. Có nhiều dấu hiệu cho thấy rằng nhân lực của thế hệ bùng nổ trẻ em sẽ phải làm việc dài hơn. Ngay cả một sự gia tăng nhỏ trong độ tuổi nghỉ hưu (ở tuổi 67 vào năm 2027) của người lao động thế hệ này cũng sẽ làm tăng nguồn cung lao động một cách đáng kể vì nhóm này quá lớn. [3]

https://thuviensach.vn

Bảng 1.1. Lực lượng lao động dân sự – phân chia theo giới tính, tuổi, chủng tộc và gốc Tây Ban Nha năm 1980,1990, 2000 và số dự kiến năm 2010 (đơn vị: nghìn người)

	Mức độ				Thay đổi		
Nhóm	1980	1990	2000	2010	1980 - 1990	1990 - 2000	2000 - 2010
Tổng cộng (từ 16 tuổi trở lên)	106.940	125.840	140.863	157.721	18.900	15.023	16.858
16-24 tuổi	25.300	22.492	22.715	26.081	-2.800	223	3.366
24-54 tuổi	66.600	88.322	99.974	104.994	21.722	11.652	5.020
Từ 55 tuổi trở lên	15.039	15.026	18.175	26.646	-13	3.149	8.471
Nam giới	61.453	69.011	75.247	82.221	7.558	6.236	6.974
Nữ giới	45.487	56.829	65.616	75.500	11.342	8.787	9.884
Da trắng	93.600	107.447	117.574	128.043	13.847	10.127	10.470
Da đen	10.865	13.740	16.603	20.041	2.875	2.863	3.439
"Châu Á và dân tộc khác"	2.476	4.653	6.687	9.636	2.177	2.034	2.950
Gốc Hispanic (Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha)	6.146	10.720	15.368	20.947	4.574	4.648	5.579
Không có gốc Hispanic	100.794	115.120	125.495	136.774	14.326	10.375	11.279
Da trắng, không thuộc Hispanic	87.633	97.818	102.963	109.118	10.185	5.144	6.155

a. Nhóm "Châu Á và dân tộc khác" bao gồm (1) người châu Á và các đảo vùng Thái Bình Dương (2) người da đỏ và Alaska. Các dữ liệu lịch sử có được bằng cách lấy tổng số trừ đi số người da trắng và người da đen; số liệu dự tính được thực hiện trực tiếp, không phải bằng cách trừ đi.

https://thuviensach.vn

Bảng 1.1. Lực lượng lao động dân sự – phân chia theo giới tính, tuổi, chủng tộc và gốc Tây Ban Nha năm 1980,1990, 2000 và số dự kiến năm 2010 (đơn vị: nghìn người) (tiếp theo)

Phần trăm thay đổi			Tỷ lệ phân phối				Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm (%)		
1980 - 1990	1990 - 2000	2000 - 2010	1980	1990	2000	2010	1980 - 1990	1990 - 2000	2000 - 2010
17,7	11,9	12,0	100,0	100,0	100,0	100,0	1,6	1,1	1,1
-11,1	1,0	14,8	23,7	17,9	16,1	16,5	-1,2	0,1	1,4
32,6	13,2	5,0	62,3	70,2	71,0	66,6	2,9	1,2	0,5
-0,1	21,0	46,6	14,1	11,9	12,9	16,9	0,0	1,9	0,9
12,3	9,0	9,3	57,5	54,8	53,4	52,1	1,2	0,9	0,9
24,9	15,5	15,1	42,5	45,2	46,6	47,9	2,3	1,4	1,4
14,8	9,4	8,9	87,5	85,4	83,5	81,2	1,4	0,9	0,9
26,5	20,8	20,7	10,2	10,9	11,8	12,7	2,4	1,9	1,9
87,9	43,7	44,1	2,3	3,7	4,7	6,1	6,5	3,7	3,7
74,4	43,4	36,3	5,7	8,5	10,9	13,3	5,7	3,7	3,1
14,2	9,0	9,0	94,3	91,5	89,1	86,7	1,3	0,9	0,9
11,6	5,3	6,0	81,9	77,7	73,1	69,2	1,1	0,5	0,6

Nguồn: Fullerton Howard Jr. và Mitra Toossi, "Dự đoán lực lượng lao động đến năm 2010: Tăng trưởng ổn định và thay đổi về thành phần" *(Labor Force Projections to 2010: Steady Growth and Changing Composition,) Monthly Labor Review*, Tháng 11/2001, 124 (11), trang 21 (AN 5.785.627).

Do đó, kết luận đầu tiên là dân số và lực lượng lao động tiềm năng sẽ vẫn phát triển ở tốc độ bình thường trong tương lai gần. Nếu người lao động lớn tuổi quyết định hoặc có thể được thuyết phục làm việc lâu hơn thì lực lượng lao động có thể phát triển nhanh hơn, và vì người lao động lớn tuổi đã có kinh nghiệm và được đào tạo, chất lượng trung bình của lực lượng lao động có thể cải thiện theo thời gian.

Kết luận thứ hai là hiện nay số lượng người lao động mới vào nghề có thể ít quan trọng hơn. Trong thập niên 1960, các nhà tuyển dụng lớn chủ yếu tuyển các

https://thuviensach.vn

sinh viên mới tốt nghiệp và sau đó thăng chức dần trong nội bộ. Giờ đây, họ tăng cường tuyển dụng từ bên ngoài, cho mọi vị trí. Hơn nữa, mặc dù trong tương lai số lượng nhân viên mới vào nghề có thể nhỏ hơn trong thời kỳ bùng nổ trẻ sơ sinh, thì tổng số sinh viên tốt nghiệp đại học lại tăng lên do thế hệ thiếu trẻ sơ sinh tốt nghiệp trường trung học, và dự báo của Bộ Giáo Dục Hoa Kỳ cho thấy trong tương lai có thể dự đoán được, sẽ có một sự tăng trưởng chậm nhưng ổn định ở tất cả các cấp. Như vậy, nếu có một nhóm nào trong thế hệ thiếu hụt trẻ em có số lượng nhỏ hơn một cách đáng kể, thì có khả năng đó là nhóm có trình độ trung học hoặc thấp hơn, vốn là một nhóm không được yêu cầu đặc biệt.

NGUỒN CUNG LAO ĐỘNG VÀ TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ

Lực lượng lao động có cần phát triển để nền kinh tế tăng trưởng hay không? Không hẳn, vì mỗi công nhân có thể đóng góp nhiều hơn cho nền kinh tế nhờ tăng năng suất. Năng suất tăng lên khi người sử dụng lao động đầu tư vào trang thiết bị và các hệ thống giúp người lao động thực hiện công việc hoặc khi người lao động được đào tạo hoặc có thêm kỹ năng để cải thiện hiệu quả làm việc của mình. Một so sánh nền kinh tế Mỹ hiện nay so với giai đoạn cuối Thế chiến thứ II cho thấy rằng nền kinh tế hiện nay đang lớn hơn khoảng tám lần, nhưng lực lượng lao động chỉ lớn gấp hai lần. Mỗi người lao động đang có hiệu suất cao hơn khoảng bốn lần so với hiệu suất vào cuối thập niên 1940. Nếu không có sự tăng trưởng năng suất, nền kinh tế Mỹ sẽ cần gấp bốn lần số công nhân hiện có để duy trì tình trạng hiện nay. Sự tăng trưởng năng suất diễn ra nhanh nhất khi thị trường lao động thắt chặt, vì khi đó tiền lương sẽ tăng. Vì vậy, nếu thị trường lao động bị thắt chặt trong một khoảng thời gian kéo dài, nỗ lực nhằm tăng năng suất lao động sẽ giúp bù đắp sự thắt chặt đó.

Các tranh luận về thiếu hụt lao động phức tạp hơn được các chuyên gia chấp nhận rằng tốc độ tăng trưởng của tổng thể nền kinh tế phụ thuộc vào tăng trưởng năng suất – sản lượng của từng nhân viên. Tuy nhiên, họ cũng cho rằng nó còn phụ thuộc vào tăng trưởng về số lượng nhân viên: Sản lượng của mỗi nhân viên nhân với số nhân viên thì sẽ có tổng sản lượng trong nền kinh tế. Và như vậy, họ tiếp tục lập luận rằng nếu tốc độ tăng trưởng của lực lượng lao động giảm, các nhân tố khác là như nhau, thì tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế cũng phải giảm. Nhưng lập luận này chỉ đúng nếu nền kinh tế có đủ việc làm, toàn dụng nhân công (full-employement), mà chuyện đó gần như không bao giờ xảy ra.

https://thuviensach.vn

Nếu thị trường lao động bị thắt chặt và tiền lương tăng, các nhà quản lý nhân sự ngày càng có một sự lựa chọn thay thế đơn giản hơn, đó là *thuê gia công ở nước ngoài* (off-shore) bằng cách giao công việc cho các nhà thầu bên ngoài hoặc cho chính đơn vị vận hành của công ty của họ ở các nước có chi phí lao động rẻ hơn. Thật vậy, nhiều nhà quan sát tin rằng các cơ hội thuê gia công ở nước ngoài về cơ bản đã mở rộng lực lượng lao động sẵn có một cách đáng kể cho các nhà tuyển dụng Hoa Kỳ đến mức mà hậu quả đương nhiên là thị trường lao động giảm mạnh đối với người lao động. Thuê gia công là một lựa chọn dễ dàng hơn nhiều so với việc mở rộng nhập cư vì cách đầu tiên công ty có thể thực hiện đơn phương, trong khi phương án sau đòi hỏi phải có sự can thiệp của chính phủ.

Một số người cho rằng sắp tới sẽ có thiếu hụt lao động sử dụng bằng chứng từ cuộc suy thoái năm 2001 và thực tế là số người thất nghiệp và người lao động có sẵn sau năm 2001 là con số thấp nhất trong số các cuộc suy thoái hiện đại. Họ chắc rằng điều này cho thấy sẽ có sự thiếu hụt lao động khi nền kinh tế tăng trưởng trở lại và rằng chúng ta đã chuyển vào một kỷ nguyên mới của thị trường lao động thắt chặt. Nhưng không phải mọi cuộc suy thoái đều giống nhau. Các cuộc suy thoái được định nghĩa bởi các thước đo tương đối chứ không phải tuyệt đối – là một sự sụt giảm trong nền kinh tế, không phải là một cấp độ tuyệt đối của hoạt động kinh tế. Và cuộc suy thoái năm 2001, theo sau đợt mở rộng kinh tế dài nhất trong thời kỳ hiện đại, là một trong những cuộc suy thoái ngắn hạn nhất và yếu nhất.

Cuối cùng, có một lập luận cho rằng việc tăng nguồn cung lao động sẽ giúp nền kinh tế bằng cách kiềm chế mức tăng trưởng tiền lương. Điều này sẽ khuyến khích việc tuyển dụng. Nhưng điều khó khăn là tiền lương thực tế thấp cũng làm giảm nhu cầu tiêu dùng. Mặc dù việc tăng thêm công nhân nhanh hơn tốc độ tăng trưởng năng suất có thể giúp tăng Tổng sản phẩm quốc dân (GNP), nhưng mức sống sẽ giảm và đó không hẳn là mục tiêu đáng mong muốn.

Các cuộc khảo sát đã chỉ ra rằng các công ty cần tuyển người mà không tuyển được thì đôi khi cũng được dùng làm bằng chứng cho việc thiếu hụt lao động. Tuy nhiên, các khảo sát này không đề cập đến tiền lương và phúc lợi mà các nhà tuyển dụng đề nghị. Theo quan điểm của một nhà tuyển dụng, sẽ thật rắc rối nếu họ không thể tìm được người lao động có các kỹ năng mà họ cần với mức lương mà họ có thể trả, cho dù mức lương đó thấp hơn mức thị trường. Nhưng nếu các nhà tuyển dụng không thể trả nổi tiền lương theo giá thị trường cho những gì họ cần, đó không phải là tình trạng thiếu lao động hoặc thậm chí không phải là một vấn đề về chính sách công..

https://thuviensach.vn

ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH TRẠNG LAO ĐỘNG

Vậy, đối với toàn bộ nền kinh tế, sẽ không có sự suy giảm nguồn cung lao động. Thật vậy, nguồn cung vẫn tiếp tục tăng trưởng với tốc độ cao hơn (ví dụ như thông qua việc trì hoãn nghỉ hưu) nếu thị trường lao động thắt chặt và tiền lương cũng như cơ hội việc làm tăng lên. Sự thay đổi về nhân khẩu học của thị trường lao động Mỹ hoàn toàn không liên quan gì đến sự đảm bảo rằng thị trường lao động sẽ thu hẹp. Miễn là có thất nghiệp thì gần như không thể tranh luận rằng lực lượng lao động làm chậm tăng trưởng kinh tế hay mở rộng lực lượng lao động sẽ giúp tạo ra việc làm mới. Để thấy rằng nhân khẩu học không quyết định vận mệnh và nguồn cung lao động không điều khiển tình trạng nền kinh tế, chúng ta cần xem xét kinh nghiệm hữu ích của châu Âu, nơi có nhiều nước đã giảm mạnh tỷ lệ sinh và giảm thật sự nguồn cung lao động. Tuy nhiên, hầu như tất cả các quốc gia này vẫn phải chịu tình trạng thất nghiệp cao.

Chính các thời kỳ có tăng trưởng kinh tế vượt quá tăng trưởng về năng suất kéo dài đã khiến thị trường lao động bị thu hẹp. Và rồi sự tăng trưởng đó bắt đầu làm giảm nguồn cung lao động bổ sung vào lực lượng lao động mỗi năm. (Chúng ta cũng cần nhớ lại rằng các thị trường lao động thắt chặt giai đoạn 1999/2001 là kết quả của giai đoạn tăng trưởng kinh tế lâu nhất trong lịch sử Hoa Kỳ).

Khi các lập luận về sự thiếu hụt lao động trong dài hạn là sai thì có ảnh hưởng gì không, đặc biệt là cho từng nhà tuyển dụng? Nếu có sự thiếu hụt lao động trong dài hạn thì các nhà quản lý nhân sự sẽ thấy rằng mọi chính sách được thiết kế để hoàn thành công việc – thuê gia công ở nước ngoài, thay thế nhân sự bằng máy móc để tự động hóa những công việc đòi hỏi kỹ năng thấp, tăng lương và các điều khoản tuyển dụng khác để thu hút nhiều ứng viên... – sẽ trở nên hoàn toàn hợp lý. Nếu không có sự thiếu hụt dài hạn thì các lựa chọn này sẽ không có ý nghĩa, và các biện pháp khác sẽ có ý nghĩa hơn.

KHÁC BIỆT HIỆN NAY LÀ GÌ

Mặc dù bức tranh nhân khẩu học của thập niên 1990 không quá khác biệt như vậy, nhưng nhiều giám đốc nhân sự có linh cảm rằng tình hình thị trường lao động họ đã trải qua là một thay đổi lớn. Việc này một phần là do có rất ít nhà quản lý có trí nhớ đủ tốt để nhớ được rằng các thị trường thu hẹp là tiêu chuẩn trong thập niên 1950 và đặc biệt là những năm 1960. Tuy nhiên, giai đoạn 1998-2001 đã đặt ra

https://thuviensach.vn

các thách thức mới bên cạnh vấn đề thị trường lao động thu hẹp, và các nhà tuyển dụng đang phản ứng lại các thử thách này. Đầu tiên là tỉ lệ nhân viên nghỉ việc cao, khiến cho phòng nhân sự phải tuyển dụng liên tục. Thứ hai là áp lực tuyển dụng lao động có kỹ năng mới và chuyên môn từ bên ngoài cho các công việc ở tất cả các cấp của tổ chức để cơ cấu lại một cách nhanh chóng. Điều này trái ngược với thế hệ trước, khi tuyển dụng gần như chỉ giới hạn ở cấp thấp dành cho các sinh viên vừa mới tốt nghiệp đại học.

Sau đó, trong cùng tình trạng thị trường lao động thắt chặt như nhau, các nhà sử dụng lao động hiện đại phải đối mặt với những thách thức về tuyển dụng lớn hơn một cách đáng kể so với các thời kỳ trước đó. Vấn đề cơ bản của hầu hết các nhà tuyển dụng là đã không nhận ra sự thay đổi này trong mối quan hệ tuyển dụng cơ bản. Việc tuyển dụng không thể đáp ứng những thử thách về lực lượng lao động, do đó người ta dễ dàng đi đến kết luận là vấn đề đã vượt khỏi tầm kiểm soát của họ và nguyên nhân chắc chắn là do sự thiếu hụt lao động chung. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ bộ phận nhân sự của nhiều công ty chỉ dựa vào việc tuyển dụng để đáp ứng các yêu cầu của sự phát triển, trong khi trên thực tế, công tác quản lý giữ chân nhân viên ít nhất cũng đã nên được coi trọng như một cơ chế để giải quyết các vấn đề của môi trường mới này. Việc quản lý hiệu quả làm việc đã trở nên hết sức quan trọng. Việc tuyển chọn để tìm ra nhân viên giỏi nhất đã trở thành nguồn lợi thế cạnh tranh tiềm năng, mặc dù có rất ít công ty đủ nhanh nhạy để điều chỉnh nhằm thực hiện những điều mang tầm chiến lược trong lĩnh vực này.

Ở thời điểm phòng nhân sự của nhiều công ty bắt đầu phát triển các hệ thống tuyển chọn, các chương trình quản lý giữ chân nhân viên và các kỹ năng quản lý hiệu quả công việc tinh vi hơn thì nền kinh tế đã lâm vào suy thoái. Vào giữa năm 2001, các vấn đề giữ chân nhân viên đã gần như biến mất ở hầu hết các công ty vì công việc mới rất ít. Nhu cầu tuyển người giảm mạnh khi tỉ lệ nghỉ việc tự nguyện giảm và thậm chí giảm nhanh hơn một khi tốc độ tăng trưởng của công ty chậm lại. (Lưu ý rằng bức tranh nhân khẩu học về cơ bản tương đối giống nhau trong năm bùng nổ kinh tế 1999 và năm vỡ nợ 2001)

Khi nền kinh tế phục hồi, các vấn đề sẽ xuất hiện trở lại và giống như những gì mà các nhà tuyển dụng phải đối mặt trước đây. Và nếu nhà tuyển dụng chỉ dựa vào việc tuyển người để giải quyết các vấn đề đó, họ sẽ lại cảm thấy không có đủ nhân viên. Thay vào đó, các bộ phận nhân sự cần đầu tư vào một loạt phương pháp khác, bắt đầu bằng việc quản lý hiệu quả công việc để xác định nhân viên nào cần phải giữ lại. Ngay cả ở đỉnh của đợt bùng nổ năm 1999, hầu hết nhà tuyển dụng đều

https://thuviensach.vn

thừa nhận rằng vấn đề của họ là giữ lại các nhân viên *giỏi nhất* , chứ không phải là nhân viên nói chung.

Các công ty cũng cần phải giỏi hơn trong việc tuyển dụng, nhưng nếu chỉ đơn thuần là thu hút thêm nhiều hồ sơ ứng viên thì cũng không mang lại hiệu quả về chi phí vì khi đó cần có nỗ lực để chọn ra các nhân viên giỏi nhất. Nhà tuyển dụng cần đầu tư vào các chương trình giúp họ nhắm đến các nhân viên mới phù hợp và xác định các đầu tư tuyển dụng của họ vào đâu là hiệu quả nhất.

Ý NGHĨA ĐỐI VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG LỚN TUỔI

Vậy nhìn chung, chúng ta có thể kết luận gì về tương lai từ bản tóm tắt nhanh ở quá khứ này? Từ thập niên 1970 đến cuối những năm 1990, hầu hết các nhà tuyển dụng đều được tận hưởng nguồn cung lao động dư thừa cho phép bù đắp và bỏ qua sự suy yếu từ từ của các kỹ năng và thông lệ nhân sự. Các nhà tuyển dụng không cần phải giỏi trong công việc tuyển dụng nữa khi những người lao động vượt chuẩn đang xếp thành hàng trước cửa. Họ không phải lo lắng về chính sách giữ chân nhân viên khi không ai bỏ việc. Họ không phải phát triển nhân viên khi cơ cấu công ty đang thu gọn lại và họ dễ dàng thuê được người tài từ bên ngoài. Và khi công ty bị thu hẹp và tái cơ cấu, nguồn nhân lực là phần bị cắt giảm đầu tiên. Đến khi thị trường lao động thu hẹp, lao động dư thừa không còn sẵn để ngụy trang cho những vấn đề gây ra do sự thiếu năng lực này. Chức năng tuyển dụng, vốn đã bị thui chột dần nên đơn giản chỉ còn là đặt ra và tuyển người để lấp đầy các vị trí, chứ không thể giải quyết tất cả các vấn đề gây ra bởi sự đổ vỡ của các hệ thống khác này.

Sẽ là một sai lầm nếu tin rằng các thị trường lao động ế ẩm trong đợt suy thoái kinh tế năm 2001 đã loại bỏ những thách thức mà các nhà tuyển dụng phải đối mặt, cũng như tin rằng chúng ta đang đối mặt với sự thiếu hụt lao động không thể tránh khỏi. Không ai biết được liệu thị trường lao động trong tương lai sẽ thu hẹp hay ế ẩm – nó phụ thuộc gần như hoàn toàn vào sự tăng trưởng và triển vọng sản lượng của nền kinh tế. Tuy nhiên, công bằng mà nói, sự dư thừa lao động liên tục gắn liền với giai đoạn bùng nổ trẻ em đã cho phép các nhà tuyển dụng bỏ qua gần như tất cả các thách thức về nguồn nhân lực từ giữa thập niên 1990 sẽ không nhanh chóng xuất hiện trở lại. Khi tăng cường quan tâm đến việc quản lý hiệu quả công việc, các nhà tuyển dụng sẽ dễ dàng nhận ra giá trị của các nhân viên tốt nhất. Hậu

https://thuviensach.vn

quả là mọi người sẽ hiểu ra rằng không bao giờ có đủ nhân viên "giỏi". Để đối phó lại thử thách này, các công ty sẽ phải phát triển kỹ năng tuyển dụng và chọn lựa, quản lý hiệu quả công việc, chính sách giữ chân nhân viên và nhiều thông lệ khác giúp tìm kiếm và giữ chân các nhân viên giỏi ngay cả khi thị trường lao động vẫn ế ẩm.

Một kỹ năng mới quan trọng được xem như một phần của công việc quản lý nhân sự trong tương lai là quản lý lực lượng lao động lớn tuổi. Trong nhiều tổ chức, hoạt động nhân sự bắt đầu với những người lao động thiếu kinh nghiệm, lương thấp, sau đó được thăng chức dần với mức lương trả theo thâm niên và trở thành những người lao động giàu kinh nghiệm và "tốn kém". Do đó, các nỗ lực cơ cấu lại chi phí thường có nghĩa là thay thế người lao động lớn tuổi bằng những người trẻ hơn – ít nhất cũng là ẩn ý. Khi người sử dụng lao động suy nghĩ về việc giữ lại nhân viên lớn tuổi, họ đã nhìn thấy các vấn đề này vì mức lương của những người lao động lớn tuổi rất cao, do gắn liền với thâm niên.

Ngày nay, thời kỳ tuyển dụng suốt đời (lifetime employment) và các hệ thống đánh giá dựa trên thâm niên (senority-based systems) đã qua đi do các công ty đang hướng đến các mô hình công việc linh hoạt, ký kết hợp đồng độc lập và nhiều thỏa thuận của thị trường tự do. Cùng lúc đó, một nhóm lớn các nhân viên có kinh nghiệm, thường có kỹ năng cao, cũng rời bỏ công ty họ đang làm việc, và ngày càng nhiều người trong số họ muốn làm *điều gì đó* trong thị trường lao động ngay cả khi nó không giống với những gì họ đã làm trước đây. Khi số người thuộc thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh già đi, số người trong độ tuổi nghỉ hưu tìm kiếm các công việc thay thế sẽ tăng lên mỗi năm. Một cơ hội rất lớn đang chờ đợi các công ty nào có thể thực hiện các chính sách và hoạt động thích hợp với lợi ích của nhóm người lao động rất lớn mới gia nhập lại này. Nó đòi hỏi phải linh hoạt hơn so với mức nhiều người sử dụng lao động cảm thấy phù hợp: Người lao động lớn tuổi hơn không nhất thiết muốn làm việc theo thời gian biểu nhiều giờ như các đồng nghiệp trẻ và họ có thể không sẵn sàng thể hiện rõ cam kết và tinh thần hăng hái mà nhiều công ty yêu cầu ngay cả với các nhân viên thời vụ. Nhưng những nhân viên này cũng mang đến kỹ năng và kinh nghiệm, thường sẵn sàng làm việc với mức lương thấp hơn các đồng nghiệp trẻ quan tâm đến sự nghiệp. Một thách thức lớn cho các nhà quản lý nhân sự là phải phát triển các chính sách thay thế và thậm chí, thách thức lớn hơn là phải thuyết phục phần còn lại của tổ chức cần phải làm như vậy. Những nhà tuyển dụng không thể thích ứng để có được lực lượng lao động này sẽ bỏ lỡ một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng.

https://thuviensach.vn

[1]. *Chương này được rút ra từ một nghiên cứu lớn hơn, "Liệu có xảy ra thiếu hụt lao động không? (Will there really be a labor shortage?) đăng trên tạp chí Organizational Dynamics, số 3, năm 2003.*

[2]. *Tham khảo Howard Fullerton Jr. và Mitra Toossi, "Dự đoán lực lượng lao động đến năm 2010: Tăng trưởng ổn định và thay đổi về thành phần" (Labor Force Projections to 2010: Steady Growth and Changing Composition,) Monthly Labor Review, tháng 11/2001, 124(11), trang 21–28.*

[3]. *Tham khảo Alan L. Gustman và Thoman L. Steinmeier, "Retirement Effects of Proposals by the President's Commission to trengthen Social Security" Cambridge, MA: NBER Working Paper w10030, tháng 10/2003, cho các dự báo về xu hướng nghỉ hưu.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 2

VẤN ĐỀ NAN GIẢI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO
JAMES G. CLAWSON – DOUGLAS S. NEWBURG

Thiết lập mục tiêu là bước đầu tiên để biến điều vô hình thành hữu hình.

– Anthony Robbins

Các mục tiêu được xác định quá rõ ràng có thể trở thành miếng da che mắt ngựa.

– Mary Catherine Bateson

Thách thức lớn mà các nhà lãnh đạo và chuyên gia quản lý nhân sự phải đối mặt trong hơn 20 năm tới sẽ là quản lý năng lượng. Trên thực tế, định nghĩa về lãnh đạo mà chúng tôi ưa thích là: " lãnh đạo chính là quản lý năng lượng, trước tiên là quản lý năng lượng của chính bạn và sau đó là của những người xung quanh bạn". Tuy nhiên, thách thức của việc quản lý năng lượng không chỉ là nỗ lực cá nhân mà nó còn mở rộng sang các tổ chức – đó là một vấn đề lớn.

Nhiều người, nếu không nói là hầu hết mọi người, hiếm khi cố gắng làm việc hết mình; dường như họ dành sức cho các buổi tối và cuối tuần. Nếu bạn hỏi những nhà quản lý rằng: "Trong số tất cả những người ông/bà đã gặp trong sự nghiệp, bao nhiêu phần trăm hết mình vì công việc?" thì hầu hết đều trả lời, "Ít hơn 10%." Người ta không cần bỏ phiếu trong cả nước hay tổ chức lấy ý kiến người tham dự hội thảo lãnh đạo về hiện tượng này; hầu như mọi nơi làm việc đều có rất nhiều người đi làm cho có, không dành tâm trí cho công việc mình làm. Chúng tôi định nghĩa *năng lượng* là tỉ lệ gắn kết của một người với công việc, cả về mặt thể chất, tinh thần, tâm linh, cảm xúc và xã hội. Những người có tỉ lệ gắn kết 90% là những người có *năng lượng* cao, trong khi những ai có tỉ lệ gắn kết 40% thì có *năng lượng* thấp.

Điều này không phải để nói rằng nhân viên không làm việc; họ vẫn làm việc, và làm "đủ tốt". Nhưng trong một môi trường kinh doanh cạnh tranh toàn cầu, làm việc "đủ tốt" là không đủ. Nhưng thật kỳ lạ, các tổ chức phi lợi nhuận như nhà

https://thuviensach.vn

thờ, các đội cứu hộ, liên đoàn thể thao và tổ chức từ thiện lại có thể có được sự gắn kết hoàn toàn của người tham gia. Chúng tôi có biết câu chuyện về một luật sư lương cao đã xin nghỉ phép và chịu giảm lương 75% để làm việc công ích. Chúng tôi biết một học giả đã dừng các hoạt động nghề nghiệp của ông trong ba năm để lãnh đạo nỗ lực truyền giáo cho giáo hội của ông. Chúng tôi biết về các thư ký hi sinh các buổi tối và cuối tuần để được đào tạo và làm tình nguyện viên trong đội cứu hộ mà không được trả tiền. Có hàng triệu người uể oải trải qua ngày làm việc, rồi đột nhiên thấy mình có rất nhiều năng lượng vào các buổi tối và cuối tuần. Những gì chúng tôi thấy ở mọi nơi mình đã tới là một tỉ lệ lớn nhân viên chỉ làm việc cho có, chẳng để tâm trí gì vào đó, chỉ đủ "tiêu chuẩn" mà thôi! Điều này đưa chúng tôi đến với vấn đề mà chúng tôi coi là Vấn đề nan giải của nhà lãnh đạo (Motivator's Dilemma): Các nhà quản lý làm thế nào để có thể khai thác năng lượng tiềm ẩn của các nhân viên?

Trong suốt Kỷ nguyên Công nghiệp, phương pháp chủ yếu để quản lý *năng lượng* là thiết lập mục tiêu. Sau khi đặt ra các mục tiêu, đôi ngũ lãnh đạo phải thiết lập các biện pháp đánh giá, sau đó là quản lý để đạt các mục tiêu. Quá trình này đã thành "câu thần chú chưa được kiểm định" của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ở khắp mọi nơi. Cái phương pháp coi việc đánh giá thành công như một chức năng để hoàn thành mục tiêu trong xã hội công nghiệp phát triển đã trở nên phổ biến đến nỗi chúng tôi xem việc định hướng mục tiêu là hiển nhiên. "Cái gì được đo lường thì sẽ được cải thiện" đã lan truyền trong đội ngũ quản lý kinh doanh. Các nhà lãnh đạo kinh doanh ở khắp mọi nơi đều thiết lập các mục tiêu hàng năm, hàng quý, hàng tháng và mẫn cán phấn đấu để đạt được mục tiêu – không quá thấp cũng không quá cao để tránh những bất ngờ.

MẶT TRÁI CỦA CÁC MỤC TIÊU

Nhưng ở đây có một vấn đề rất lớn: Đôi lúc, các mục tiêu ngoại vi lại làm giảm động lực phấn đấu của nhân viên. Hiện tượng này tạo ra một tình thế khó khăn, trong đó các mục tiêu và việc định hướng mục tiêu làm suy giảm thay vì tiếp thêm năng lượng. Chúng ta hãy xem xét sự kiện sau đây. Một trong các tác giả cùng một đồng nghiệp đang giảng dạy tại một buổi đào tạo quản lý kéo dài một tuần cho một nhóm 50 nhà quản lý từ cấp trung trở lên của một công ty toàn cầu. Vào chiều ngày thứ năm, nhân vật quản lý cấp cao thứ hai của công ty đã đến nói chuyện với các đồng nghiệp. Hai người hướng dẫn hào hứng ngồi ở hàng ghế cuối lắng nghe. Về cơ bản, ông ấy dựa lưng vào bảng và nói: "Hôm nay là ngày 30 tháng 6. Giá cổ

https://thuviensach.vn

phiếu là 95. Nếu giá cổ phiếu không lên được 125 vào ngày 31 tháng 12, Tổng Giám đốc và tôi sẽ không được nhận tiền thưởng hàng năm, vì vậy bạn cần phải tham gia vào guồng máy!" Toàn căn phòng sững sờ; âm thanh lớn nhất là tiếng năng lượng của họ bay khỏi phòng ra ngoài hành lang. Nhà quản lý bỏ đi và quay về trụ sở công ty, còn hai giáo viên hướng dẫn thì đi ăn tối với học viên. Họ đã hoàn toàn mất tinh thần. Nhà quản lý này đã làm điều ông cho là đúng. Ông ấy đã thực hiện một chuyến đi đặc biệt để "động viên" nhân viên. Ông cũng đã có ý định tốt, tuy nhiên, cách làm của ông lại hoàn toàn làm nhân viên mất hết *năng lượng* . Điều này có thường xảy ra không? Làm thế nào các chuyên gia nhân sự có thể nói khi nào nó sẽ xảy ra? Đó chính là "vấn đề nan giải của nhà lãnh đạo".

SỰ THAY ĐỔI TỪ "TỪ TRONG RA NGOÀI" THÀNH "TỪ NGOÀI VÀO TRONG"

Trẻ em khỏe mạnh từ một đến sáu tuổi phát triển sự tò mò tự nhiên về thế giới. Tuy nhiên chẳng bao lâu, chúng đi học. Và ở trường, mỗi ngày, các em học một trăm lần những điều chúng phải biết và phải làm. Robert MacCammon đã nói như sau:

Chúng ta đều bắt đầu biết đến điều kỳ diệu. Chúng ta được sinh ra với những cơn lốc, những đám cháy rừng và sao chổi bên trong mỗi người. Tất cả chúng ta được sinh ra đều có thể hát với chim và đọc được mây, xem vận mệnh của mình trong cát. Nhưng sau đó việc giáo dục đã khiến cho sự kỳ diệu biến mất khỏi tâm hồn chúng ta. Chúng bị phản đối, bị gột rửa và bị thải hồi. Chúng ta được dạy về tính thẳng thắn, tỉ mỉ và biết chịu trách nhiệm, phải hành động đi đôi với tuổi tác, hành động để trưởng thành. Và bạn biết vì sao chúng ta được dạy bảo những điều đó không? Vì những người đang dạy bảo chúng ta lo sợ tuổi trẻ của chúng ta và vì điều kỳ diệu mà chúng ta biết khiến họ xấu hổ và buồn bã về những gì họ đã tự đánh mất trong bản thân.

Người lớn đã ngầm đồng ý rằng có nhiều điều mà trẻ em cần phải học để thành công trong cuộc sống. Và cuộc cạnh tranh đang nóng dần lên, do đó, những đứa trẻ phải học nhiều hơn càng nhanh càng tốt để theo kịp. Trong những điều đó, việc học hỏi hầu như, chứ không phải hoàn toàn, chuyển từ một việc làm tự nhiên thú vị từ bên trong trở thành một điều bắt buộc, áp đặt từ bên ngoài. Alfie Kohn đã ghi nhận quá trình này một cách rộng rãi. Việc học tập nhanh chóng trở thành gần như là nghĩa vụ đối với hầu hết đứa trẻ nên chúng quay lưng ngay khi tan trường.

https://thuviensach.vn

Việc đánh mất *năng lượng* trong trường học và việc học của cá nhân là một chuyện; còn khi người đó rời trường và đi làm thì là một chuyện khác. Nhân viên mới phải đối mặt ngay lập tức với các mục tiêu và chỉ tiêu – 10% trong năm nay và 11% trong năm tới. Chúng tôi liên tục nghe các nhân viên nói chuyện một cách mệt mỏi chán chường về các mục tiêu được đặt ra hàng năm, và gần như không thấy được năng lượng hay sự nhiệt tình trong giọng nói của họ. Nếu có chút cảm xúc nào thì cũng chỉ là việc họ cảm thấy bị hạ gục bởi một loạt các mục tiêu nâng cao liên tục.

MỐI QUAN HỆ GIỮA CẢM XÚC VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC

Bạn có thể nói rằng những người chuyên nghiệp làm những gì họ phải làm và không để cảm xúc cản trở họ. Có lẽ vậy, nhưng hãy để chúng tôi hỏi bạn câu hỏi này: "Liệu cảm xúc của bạn có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc hay không?" Nếu bạn nói có, như 99,9% những người mà chúng tôi đã hỏi, thì câu hỏi tiếp theo là: "Đã có bao nhiêu lần trong sự nghiệp của bạn, người quản lý hỏi bạn rằng hôm nay bạn muốn cảm thấy thế nào?" Nếu câu trả lời là "Không bao giờ", vậy thì kinh nghiệm của bạn một lần nữa lại giống như 99,9% những người mà chúng tôi đã hỏi câu hỏi đó. Hai câu hỏi này đại diện cho một vấn đề trọng tâm mới xuất hiện trong nghiên cứu của Doug Newburg hơn 15 năm qua về hiện tượng cộng hưởng. Hầu hết các nhà quản lý và lãnh đạo *giả định* rằng những người chuyên nghiệp sẽ làm những gì họ phải làm và không để cảm xúc của họ cản trở họ. Và đó chính là vấn đề. Cảm xúc ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, điều này thật dễ hiểu và đơn giản. Quyển sách *Descartes' Error* đã không nhận diện thực tế cơ bản đó khi ông lập ra phương pháp khoa học và tư duy phân tích hợp lý.

Có một sự khác biệt cơ bản giữa lựa chọn và nghĩa vụ. Khi chúng ta *chọn* làm điều gì đó, chúng ta dành nhiều *năng lượng* cho nó hơn. Còn khi *phải* thực hiện một việc gì đó, năng lượng của chúng ta có khả năng giảm sút, cho dù chúng ta có đặt ra mục tiêu riêng cho mình. Chúng ta hãy xem xét điều mà Dave Scott, người đã sáu lần chiến thắng cuộc thi ba môn phối hợp Hawaii Ironman đã nói: "Trong suốt cuộc đua, tôi không bao giờ đeo đồng hồ và xe đạp của tôi cũng không có đồng hồ đo tốc độ. Chúng gây mất tập trung. Tất cả những gì tôi làm là tìm một nhịp điệu mà mình cảm thấy mạnh mẽ và gắn với nó". Thông điệp của Scott có vẻ rõ ràng. Khi ông ấy chú ý đến việc phân chia thời gian, các mục tiêu sẽ trở thành các nghĩa vụ từ ngoài ép vào khiến ông cảm thấy có nghĩa vụ *phải* đạt được nó thì mới làm được những gì ông muốn làm, nhưng trớ trêu thay, điều này lại làm tiêu hao năng

https://thuviensach.vn

lượng của ông. Khi ông loại bỏ các thước đo bên ngoài và tập trung vào nhịp điệu bên trong – cảm xúc – cái nhịp điệu mà ông nghĩ là bền vững và chỉ tập trung vào đó, ông đã xua tan được sự cạnh tranh. Khi chọn làm điều gì đó, mức năng lượng của chúng ta có vẻ cao hơn. Nếu chúng ta làm điều gì đó vì phải làm hoặc cảm thấy bị bắt buộc, đường cong năng lượng có xu hướng nằm ngang và thậm chí suy giảm.

THẤU HIỂU VẤN ĐỀ NAN GIẢI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO

Vấn đề nan giải của người lãnh đạo là thách thức buộc họ phải biết khi nào thì các tác động của các mục tiêu bên ngoài sẽ làm giảm bớt năng lượng thay vì gia tăng nó. Khi quan sát năng lực tiềm ẩn trong nhân viên, các nhà quản lý thường có xu hướng muốn thiết lập mục tiêu cho họ. Nhưng sự thực là việc thiết lập mục tiêu đã chuyển sự quan tâm của một người từ *kinh nghiệm* (cảm xúc từ bên trong) sang *thành tích* (các kết quả đánh giá được từ bên ngoài) và điều đó cho thấy một sự thay đổi từ chọn lựa sang nghĩa vụ. Làm thế nào các nhà lãnh đạo và nhà quản lý biết được khi nào thì các nỗ lực tạo động lực cho nhân viên bằng các thước đo bên ngoài và đặt ra mục tiêu của họ lại khiến nhân viên bị mất động lực? Đây là vấn đề rất khó quản lý, đặc biệt vì mong muốn cải thiện tất cả mọi thứ là một mong muốn tự nhiên và hợp lý.

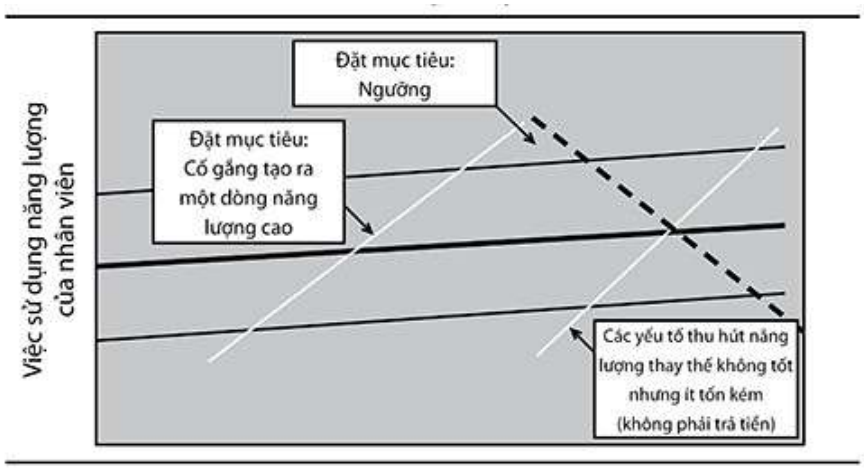
Hiểu biết của chúng tôi về hiện tượng này được khuyến khích bởi nhiều nghiên cứu, bao gồm nghiên cứu của Doug Newburg về cộng hưởng, nghiên cứu của Csikszentmihalyi về quy trình, nghiên cứu của Gallwey về các đánh giá và "trò chơi tinh thần", toàn bộ đặc trưng của sự chuyển dịch của đời sống công việc, nghiên cứu về động lực nội tại và bên ngoài bao gồm nghiên cứu của Kohn đã được đề cập trước đây, và quyển sách của Christensen và Raynor, *The Innovator 's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* . Trong thực tế, chúng tôi nghĩ vấn đề nan giải của nhà lãnh đạo cũng tương tự như Vấn đề nan giải của nhà cải cách (Innovator's Dilemma).

Trong vấn đề nan giải của người lãnh đạo (hình 2.1), trục tung là tỷ lệ năng lượng của người lao động được sử dụng bởi tổ chức. Người ta hi vọng rằng tỷ lệ này sẽ tăng dần theo thời gian, và đúng là có một sự phân bổ kết quả của năng lượng mà nhân viên mang đến tổ chức. Nhân viên mới thường bắt đầu làm việc với hy vọng cao. Sau đó, họ nhận thấy chính mình phải chịu các chỉ tiêu ngày càng khó khăn. Chẳng bao lâu sau, không cần ầm ĩ và thậm chí cả họ cũng không nhận thức được, động lực của họ dành cho công việc chuyển từ sự chọn lựa thành nghĩa vụ. Sau đó, những suy nghĩ quen thuộc hàng ngày của họ là nghĩ về những gì họ phải

https://thuviensach.vn

làm thay vì những gì họ muốn làm. Do phải chịu áp lực cạnh tranh, các nhà quản lý tiếp tục đặt mục tiêu cao hơn nữa, thậm chí là những mục tiêu táo bạo khủng khiếp. Và kết luận tự nhiên, hợp lý là cuối cùng họ vượt "ngưỡng", khi mục tiêu vượt quá xa khả năng thực hiện của mọi người nên họ sẽ từ bỏ hoàn toàn. Chỉ trong thời gian ngắn, nhân viên tin rằng – hay thậm chí cho rằng – công việc không có gì vui vẻ và họ dành công sức của mình cho những thứ khác.

Hình 2.1. Vấn đề khó khăn của Nhà quản lý



Một vài tổ chức đã hiểu vấn đề nan giải của người lãnh đạo và kiểm soát nó rất tốt. Southwest Airlines, SAS ở Cary, Bắc Carolina, và Pike's Place Fish Market ở Seattle, Washington là những ví dụ về các tổ chức lớn, vừa và nhỏ đã hiểu được vấn đề nan giải của người lãnh đạo và đã tổ chức để quản lý tốt năng lượng của nhân viên. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức vẫn tiếp tục đẩy mạnh mô hình định hướng mục tiêu từ bên ngoài bằng nỗ lực quản lý năng lượng của nhân viên bất chấp việc ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy rằng một cơ cấu tác động từ ngoài vào trong chú trọng vào mục tiêu như vậy khiến cho năng lượng của nhân viên giảm đi, chứ không làm nó tăng lên.

KẾT LUẬN

Vậy thì các chuyên gia nhân sự nên làm gì? Chúng tôi không nói rằng các tổ chức nên hoàn toàn từ bỏ các mục tiêu. Việc này giống với lập luận của Christensen để trả lời cho câu hỏi "Ngành này có lợi nhuận không?" Câu trả lời là: "Vấn đề nan giải của nhà cải cách mô tả phần nào của chu kỳ?" Các mục tiêu cũng vậy. Nếu chúng ta hỏi: "Không phải các mục tiêu tạo ra động lực sao?" thì câu trả lời là "Ở

https://thuviensach.vn

phần nào của chu kỳ?" Nếu chúng ta quản lý các mục tiêu hợp lý ngay sau khi nhân viên đã phát triển năng lượng để làm điều gì đó, thì mục tiêu thực sự có thể giúp cải thiện hiệu quả. Tuy nhiên, khó khăn nằm ở chỗ xác định các vị trí mà tại đó các mục tiêu trở thành những giới hạn sẽ dẫn đến tiêu hao năng lượng. Hãy chắc chắn rằng các mục tiêu của bạn đi từ năng lượng bên trong nhân viên và xây dựng nó thay vì giết chết nó. Để quản lý năng lượng, hãy đánh giá cả năng lượng *từ bên trong và từ bên ngoài* , và không để mục tiêu của bạn lấn át động lực từ bên trong của nhân viên – nếu không năng lượng của tổ chức sẽ giảm.

Trong chương sách ngắn ngủi này, chúng tôi đang khẳng định một vài mục tiêu cho việc quản lý nguồn nhân lực trong 50 năm tiếp theo:

- Việc thiết lập mục tiêu đã là công cụ quản lý chính trong 200 năm qua, nhưng các mục tiêu lại có xu hướng nguy hiểm là làm tiêu hao năng lượng.
- Hầu hết các tổ chức đã vô tình thay thế năng lượng tự nhiên của nhân viên bằng các mục tiêu bắt buộc từ bên ngoài làm suy yếu năng lượng của văn hóa tổ chức.
- Các mục tiêu có thể tạo ra động lực nếu chúng phù hợp với niềm đam mê của con người; tuy nhiên, các mục tiêu bị quản lý quá chặt có thể làm tiêu hao năng lượng nhiều hơn là bổ sung năng lượng.
- Vấn đề nan giải của người lãnh đạo là biết cách nhận ra khi nào thì việc định hướng mục tiêu từ bên ngoài trở nên mạnh mẽ đến mức lấn át động lực được chi phối bởi sự lựa chọn từ bên trong và biến thành một lực lượng làm giảm sút năng lượng.
- Dù bạn có thể có được những hành vi theo kiểu làm cho có, không để tâm đến công việc và chỉ làm đúng yêu cầu từ các nhân viên làm việc trong một hệ thống định hướng theo mục tiêu từ bên ngoài vào, bạn không thể có được hiệu quả đẳng cấp thế giới cho đến khi bạn có thể nắm bắt được năng lượng từ bên trong của những sự lựa chọn cá nhân.
- Sự khác biệt giữa *đúng yêu cầu (good enough)* và *đẳng cấp thế giới (world class)* nằm ở sự khác biệt giữa nghĩa vụ và sự lựa chọn. Những người đã phát triển thói

https://thuviensach.vn

quen tư duy "Hôm nay tôi *phải làm gì* ?" vào đầu mỗi ngày đã tự khiến mình trở thành người tầm thường.

· Các tổ chức có thể cân bằng việc sử dụng các mục tiêu với các động cơ nội tại một cách trung thực sẽ chứng minh được khả năng vượt qua các đối thủ cạnh tranh hàng ngày. Ngày nay, có rất nhiều ví dụ của các công ty như vậy, nhưng họ vẫn còn là thiểu số cho dù họ có được các lợi thế thật rõ ràng và đã được ghi nhận đầy đủ.

· Trong tương lai, thách thức lớn nhất đối với các chuyên gia nhân sự và các nhà lãnh đạo sẽ là quản lý năng lượng, trước tiên là của chính họ và sau đó là ở những người xung quanh họ.

· Các tổ chức sẽ cải thiện khả năng quản lý năng lượng nhân viên khi họ bắt đầu áp dụng các nguyên tắc về Nền kinh tế Kinh nghiệm (Experience Economy) [1] không chỉ cho khách hàng, mà còn cho nhân viên.

Các nhà lãnh đạo và chuyên gia quản lý nhân sự thế hệ tiếp theo sẽ đấu tranh với vấn đề nan giải của người lãnh đạo khi cố gắng truyền năng lượng cho các nhân viên. Cuối cùng, nếu họ không hiểu và sẵn sàng sử dụng các nguyên tắc làm việc tầm cỡ thế giới, các nhân viên sẽ chỉ thực hiện đúng yêu cầu mà thôi.

T HAM KHẢO

Pine, Joe và Jim Gilmore. *The Experience Economy (Nền kinh tế kinh nghiệm)* (Boston, MA: HBS Press,1999).

---

[1]. *"Nền kinh tế kinh nghiệm" (Experience economy) là một thuật ngữ do Joe Pine và Jim Gilmore giới thiệu trong quyển sách cùng tên. Họ chỉ ra rằng các ngành có lợi nhuận cao ngày nay là những ngành trong đó khách hàng trả tiền cho một trải nghiệm vô hình sẽ biến mất ngay sau khi trải qua. Cho dù trong quá khứ, chúng ta đã trả tiền cho thực phẩm (thời kỳ nông nghiệp), hàng hóa (thời đại công nghiệp) và sau đó là dịch vụ (bước đầu của thời đại thông tin), lợi nhuận từ tất cả những ngành này đã bốc hơi. Tuy nhiên, mọi người ngày càng đem đến lợi nhuận*

https://thuviensach.vn

rất lớn cho các trận bóng đá, các buổi hòa nhạc rock và các loại kinh nghiệm "chất lượng" khác. Các công ty sẽ phải nhận thức được điều này và đối đãi với nhân viên giống như vậy. Danh sách các công ty tốt nhất để làm việc của Fortune là một dấu hiệu cho thấy xu hướng ngày càng tăng này.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 3

TIÊN LIỆU SỰ THAY ĐỔI: LIỆU CÓ XẢY RA THIẾU HỤT LAO ĐỘNG KHÔNG?

MICHAEL R. LOSEY

Vấn đề về sự sẵn sàng của lực lượng lao động trong tương lai cần phải được xem xét và thảo luận một cách đầy đủ và kỹ lưỡng. Một số người cho rằng sự thiếu hụt lao động được dự đoán tại Mỹ sẽ không thành hiện thực. Những người khác thì thấy rằng các sự kiện hiện tại xác nhận rằng sẽ có thiếu hụt lao động. Thậm chí tệ hơn nữa là có những người không quan tâm hoặc thậm chí là suy nghĩ về khả năng thiếu hụt lao động.

Vì cái giá phải trả nếu không xem xét cẩn thận các vấn đề này ngày càng tăng, chương này trình bày các thông tin để chúng ta cùng xem xét.

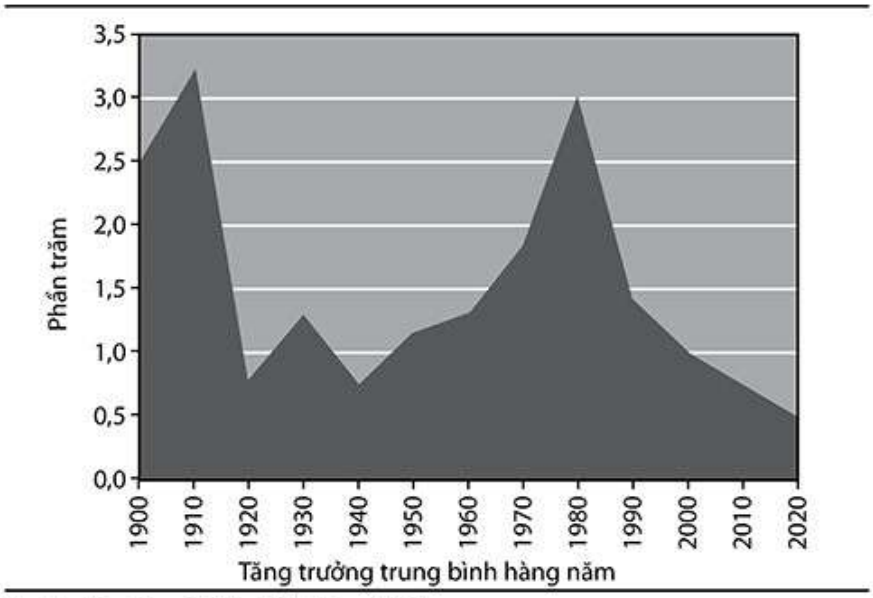
SỐ NGƯỜI GIA NHẬP LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG RÒNG

Nếu loại bỏ các dự báo cho rằng số người gia nhập lực lượng lao động ròng sẽ giảm xuống đến mức thấp nhất trong hơn một thế kỷ nay, rủi ro sẽ rất lớn. [1] Cả hai quyển sách *Workforce 2000* (Johnston và Packer, 1987) [2] và *Workforce 2020* (Judy và D'Amico, 1997) [3] đều cho thấy số người gia nhập lực lượng lao động Mỹ sẽ giảm mạnh như thế nào, ít nhất là đến năm 2020.

Như đã ghi nhận trong hình 3.1, trong suốt 100 năm qua, mức tăng ròng của lực lượng lao động Hoa Kỳ chỉ đạt 3% có hai lần. Một lần là vào đầu thế kỷ XX khi việc nhập cư về cơ bản không bị hạn chế. Điều đó khiến lực lượng lao động tăng hết sức mạnh mẽ và sau đó vĩnh viễn giảm sút vào đầu thế kỷ đó khi Hoa Kỳ bắt đầu thực hiện nhiều chính sách nhập cư chặt chẽ hơn. Chiến tranh thế giới thứ nhất cũng đã hạn chế mạnh lượng người nhập cư.

Hình 3.1. Số người mới gia nhập vào lực lượng lao động ròng

https://thuviensach.vn



Nguồn: *Workforce 2000* và *Workforce 2020*.

Tăng trưởng lực lượng lao động ròng lớn diễn ra lần thứ hai khi các em bé của thời kỳ bùng nổ dân số sau Thế chiến thứ II gia nhập lực lượng lao động trong thập niên 1970 và 1980.

Số người gia nhập lực lượng lao động ròng thấp trong lịch sử diễn ra khoảng 70 năm trước, trong cuộc Đại Khủng Hoảng những năm 1930. Một nhân tố góp phần cho mức thấp kỷ lục này là một hiện tượng hiếm khi xảy ra: số người rời khỏi Hoa Kỳ nhiều hơn số người nhập cư trong thời kỳ này.

Như đã nhấn mạnh trong một nghiên cứu năm 2004 của Bộ Lao động Hoa Kỳ, được thực hiện bởi Tập đoàn Rand, lực lượng lao động đã tăng từ 83 triệu năm 1970 lên 107 triệu năm 1980, 126 triệu năm 1990 và 141 triệu vào năm 2000. Những con số này tương ứng với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm là 2,6% trong thập niên 1970, 1,6% trong thập niên 1980 và chỉ 1,1% trong 1990s. [4]

Hơn nữa, theo các số liệu thống kê trong nghiên cứu đó, Cục Thống kê lao động (Bureau of Labor Statistics – BLS) dự báo tốc độ tăng trưởng hàng năm trong các năm tới chỉ là 1,1% cho đến năm 2010. Sau năm 2010, tốc độ phát triển lực lượng lao động còn được dự kiến thấp hơn. Giữa năm 2010 và 2020, tỷ lệ tăng trưởng hàng năm dự kiến chỉ 0,4%, mức thấp nhất trong hơn một thế kỷ.

Cũng cần phải nhận ra rằng các thống kê này có thể được dự đoán trước dựa trên hiểu biết của chúng ta về tỷ lệ sinh, tình trạng nhập cư, nghỉ hưu và tỷ lệ tử vong ở Hoa Kỳ. Vì vậy, chúng ta có thể sử dụng các tỷ lệ này để ước tính chính xác tác động đối với lực lượng lao động. Cũng cần lưu ý rằng kể từ cuộc tấn công

https://thuviensach.vn

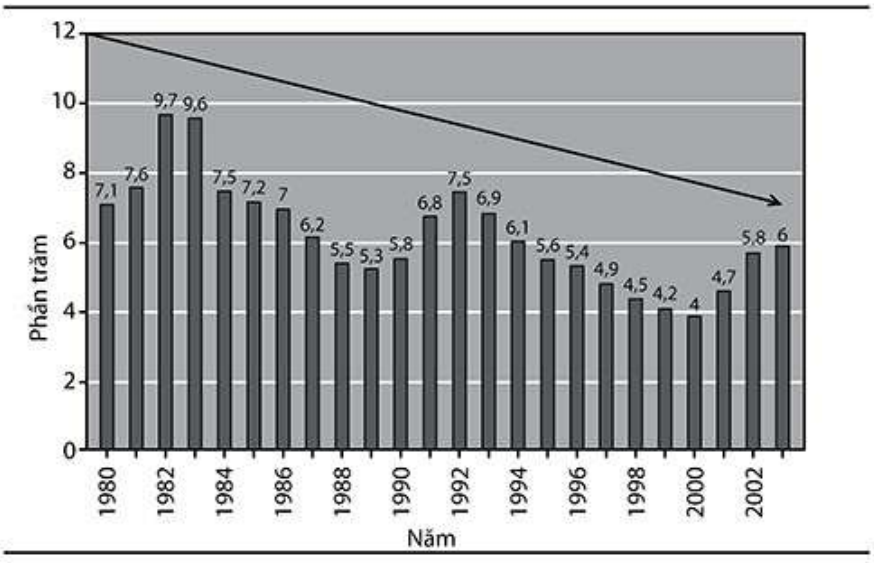
khủng bố ngày 11/9/2001, luật nhập cư Mỹ đã được quản lý chặt chẽ hơn. Ngoài ra, cơ hội nhập cư cho những công việc đòi hỏi kỹ năng cao cũng đã giảm mạnh. [5]

TỶ LỆ THẤT NGHIỆP TƯƠNG ĐỐI (1982-2004)

Cuộc suy thoái năm 2002-2003 có thể đã khiến nhiều người, đặc biệt là các chuyên gia nhân sự, đánh giá sai về tương lai của thị trường lao động Mỹ. Hiện nay, dường như có một niềm tin phổ biến rằng sự thiếu hụt lao động mà các nhà tuyển dụng phải đối mặt trong nhiều năm trước đã qua đi. Nhưng điều hoàn toàn ngược lại có thể đang xảy ra. Một nghiên cứu sâu hơn về số liệu thống kê thất nghiệp gần đây là bằng chứng bổ sung cho thấy tình trạng thiếu hụt lao động có hệ thống trong dài hạn vẫn đang tồn tại.

Như minh họa trong hình 3.2, mức độ thất nghiệp trong ba cuộc suy thoái gần đây đã cho thấy xu hướng đi xuống.

Hình 3.2: Tỷ lệ thất nghiệp của Hoa Kỳ trong ba cuộc suy thoái vừa qua: 1980-2003



Lưu ý: Tháng 8 năm 2004 = 5,4%. Nguồn: Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ.

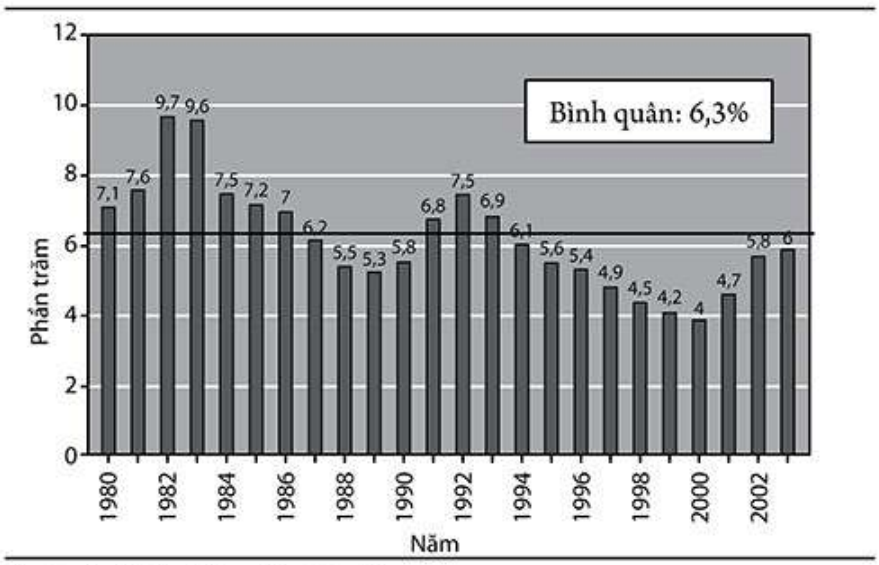
Một số người cho rằng đợt suy thoái gần đây nhất ít nghiêm trọng hơn các cuộc suy thoái đầu thập niên 1980 và 1990. Nhưng tỷ lệ thất nghiệp thấp hơn có nhiều khả năng là do số lượng người gia nhập vào lực lượng lao động giảm xuống. Vì vậy, hiệu quả kép không cao như những gì chúng ta đã trải qua trong cuộc suy thoái năm 1982. Vào thời điểm đó, nền kinh tế không chỉ trải qua tình trạng suy thoái mà còn phải tiếp nhận nhiều người lao động mới gia nhập thị trường ở mức cao lịch sử là 3%. Tác động kép này đã góp phần làm tỷ lệ thất nghiệp tăng lên đến

https://thuviensach.vn

9,7% trong năm 1982, cao hơn 62% so với mức thất nghiệp 6% của cuộc suy thoái gần đây nhất.

Tỷ lệ thất nghiệp trong thời suy thoái kinh tế năm 1992 là 7,5%, thấp hơn 23% so với cuộc suy thoái năm 1982. Tuy nhiên, vào năm 1992, số người mới gia nhập lực lượng lao động ròng đã thấp hơn 50% so với năm 1982 – do đó làm giảm tác dụng kép của việc sa thải cộng với số lượng lớn người lao động mới gia nhập.

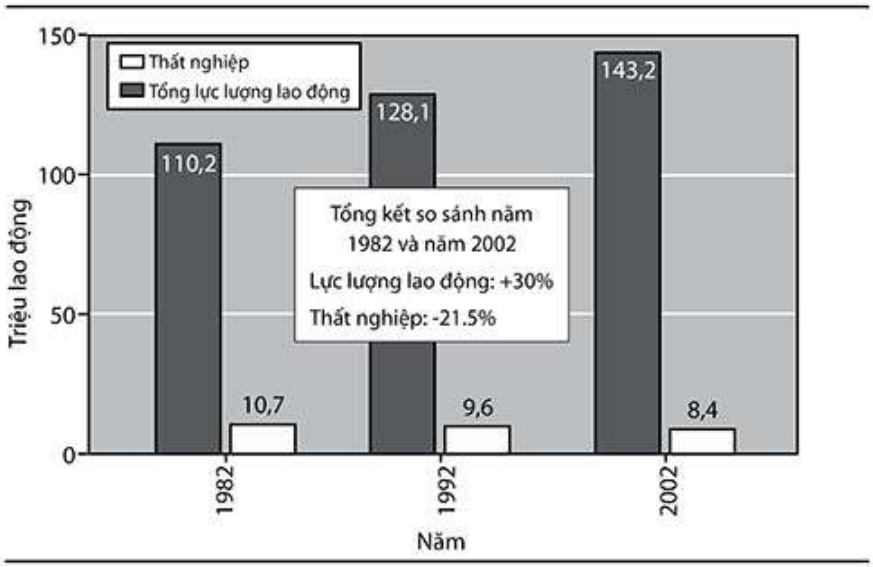
Hình 3.3 minh họa rằng tỷ lệ thất nghiệp trung bình 6,3% kể từ năm 1980.



Nguồn: Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ

Hình 3.4. Lực lượng lao động Hoa Kỳ so với Tổng số người thất nghiệp trong ba đợt suy thoái vừa qua

https://thuviensach.vn



Nguồn: Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ

Có một điều mà nhiều người dường như không nhận ra là tỷ lệ thất nghiệp trong đợt suy thoái vừa qua nằm ở mức 6%, thấp hơn tỷ lệ thất nghiệp trung bình trong hơn 20 năm qua.

Nhưng điều mà chúng ta thấy rõ nhất là số người thất nghiệp thực tế trong ba cuộc suy thoái vừa qua. Như đã thấy trong hình 3.4, lực lượng lao động đã tăng 30% kể từ năm 1982, nhưng con số thất nghiệp thực tế lại giảm 21,5%.

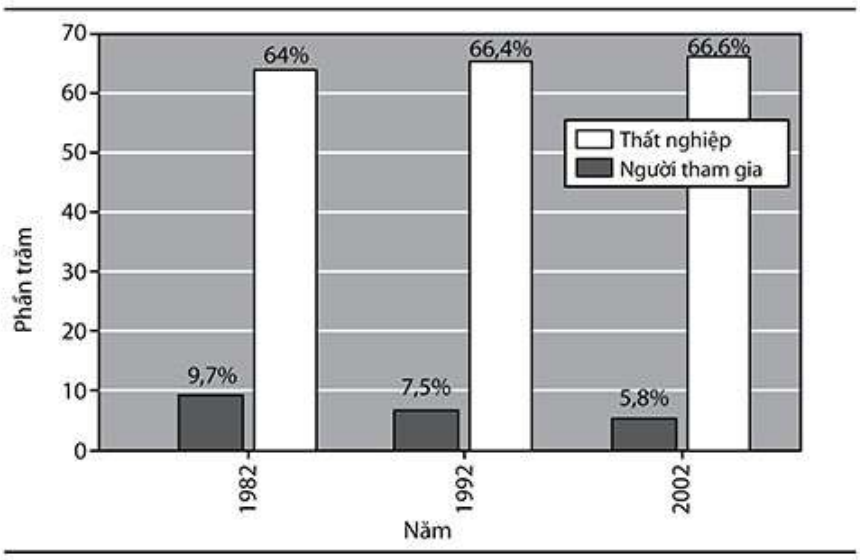
Nói một cách khác, Hoa Kỳ đã có thêm khoảng 33 triệu người bổ sung vào lực lượng lao động kể từ năm 1982, nhưng ở đỉnh cao của cuộc suy thoái gần đây nhất, số người thất nghiệp vẫn thấp hơn 2,3 triệu người so với số người thất nghiệp vào năm 1982.

"TỶ LỆ THẤT NGHIỆP THỰC TẾ"

Trong cuộc suy thoái gần đây nhất và khi nền kinh tế dường như đang xác định nên đi theo hướng nào thì xuất hiện một bài báo trên tờ *USA Today* (ngày 10/2/2004) với tiêu đề "Người tìm việc chỉ cần bỏ cuộc". Bài báo cho rằng sự sụt giảm tỷ lệ thất nghiệp trong tháng 1/2004 chủ yếu là bị ảnh hưởng bởi những người bỗng nản lòng và bỏ ra khỏi thị trường lao động chứ không phải là do số người có việc làm tăng lên.

Hình 3.5. Ba cuộc suy thoái gần đây: Tỷ lệ tham gia lực lượng lao động

https://thuviensach.vn



Nguồn: Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ.

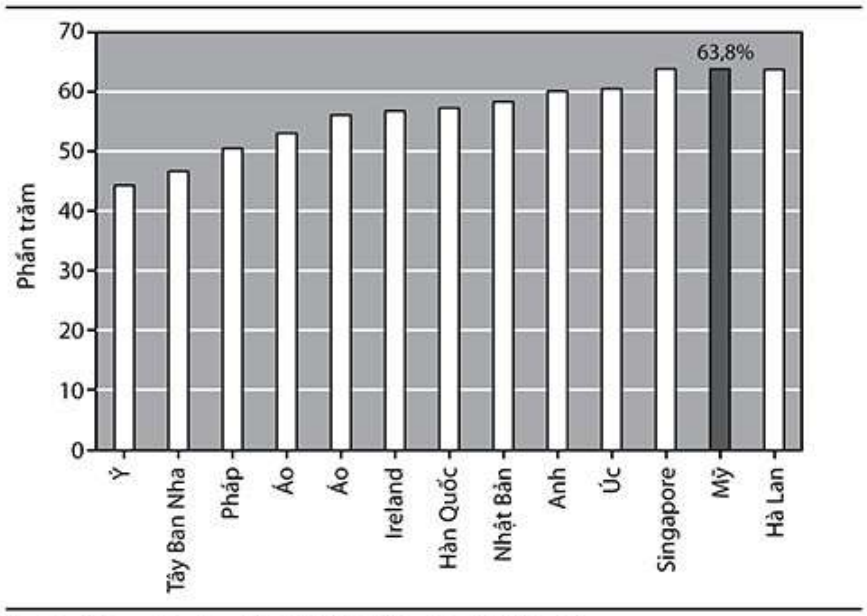
Đây có thể là một tác nhân làm giảm tỷ lệ thất nghiệp, nhưng điều này không có gì mới. Như hình 3.5 minh họa, tỷ lệ tham gia lực lượng lao động trong cuộc suy thoái gần đây nhất là cao hơn, chứ không thấp hơn các cuộc suy thoái trước đó. Vì vậy, ý kiến hấp dẫn cho rằng cuộc suy thoái gần đây nhất khác biệt một cách cơ bản thực sự là không đúng. Điều đó gây hiểu lầm cho công chúng cũng như những người trong ngành nhân sự. Sự thật là cuộc suy thoái kinh tế này rất giống với các cuộc suy thoái trước đó. Điểm khác biệt chính là cuộc suy thoái gần đây nhất đã được giảm nhẹ phần nào do số người mới gia nhập vào lực lượng lao động thấp hơn, và tỷ lệ nhân viên dịch vụ và nhân viên văn phòng bị sa thải lại cao hơn so với các cuộc suy thoái trước đây [6].

CÁC TỶ LỆ DÂN SỐ / VIỆC LÀM

Những người khác cũng cho rằng lực lượng lao động có khả năng mở rộng bằng cách tăng số lượng công nhân thông qua tăng tỷ lệ tham gia đặc biệt là ở phụ nữ, người khuyết tật và người cao tuổi.

Hình 3.6. Tỷ lệ việc làm trong lực lượng lao động dân sự

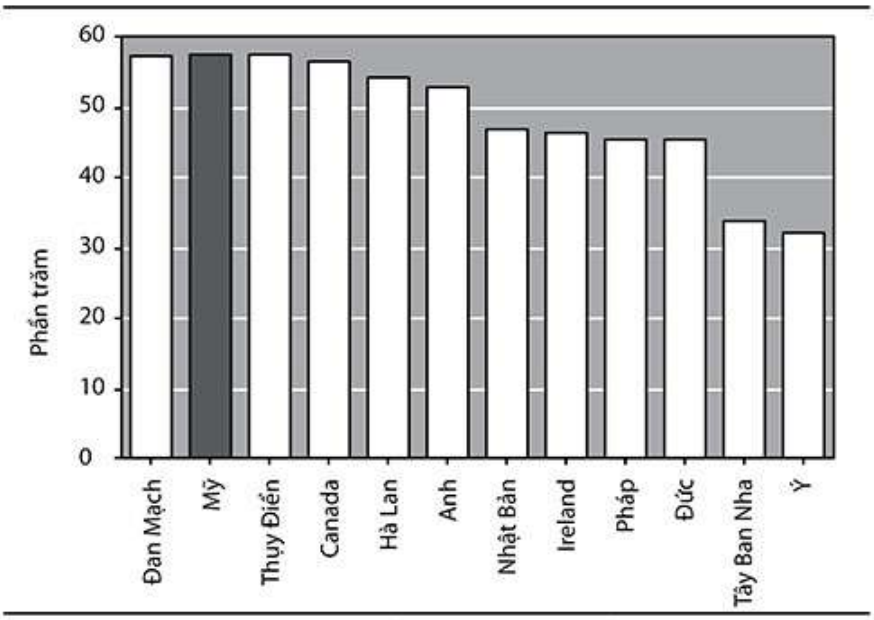
https://thuviensach.vn



Nguồn: Sở Lao động Hoa Kỳ, BLS. 2001 (số mới nhất hiện có).

Điều này đúng, nhưng điều gì sẽ xảy ra khi nhìn một cách tương đối, một quốc gia như Hoa Kỳ đã sẵn có tỷ lệ dân số có việc làm cao nhất trong thế giới, đặc biệt là phụ nữ? [7] Xem hình 3.6 ở trên và Hình 3.7.

Hình 3.7: Việc làm dành cho phụ nữ: Tỷ lệ dân số, lớn hơn hoặc bằng 16 tuổi, 12 nước, năm 2001



Nguồn: Sở Lao động Hoa Kỳ, BLS. 2001 (số liệu mới nhất hiện có).

Như đã lưu ý trong hình 3.7 và các thống kê sẵn có gần đây nhất, trong số 12 nước phát triển, Hoa Kỳ và Đan Mạch là hai nước có tỷ lệ phụ nữ có việc làm cao

https://thuviensach.vn

nhất so với dân số, ở mức 57%.

NGƯỜI LAO ĐỘNG LỚN TUỔI LÀM VIỆC LÂU HƠN?

Những người khác cho rằng mọi thiếu hụt lao động sẽ dễ dàng được bù đắp bởi người lao động lớn tuổi hơn tiếp tục tham gia hoàn toàn vào lực lượng lao động.

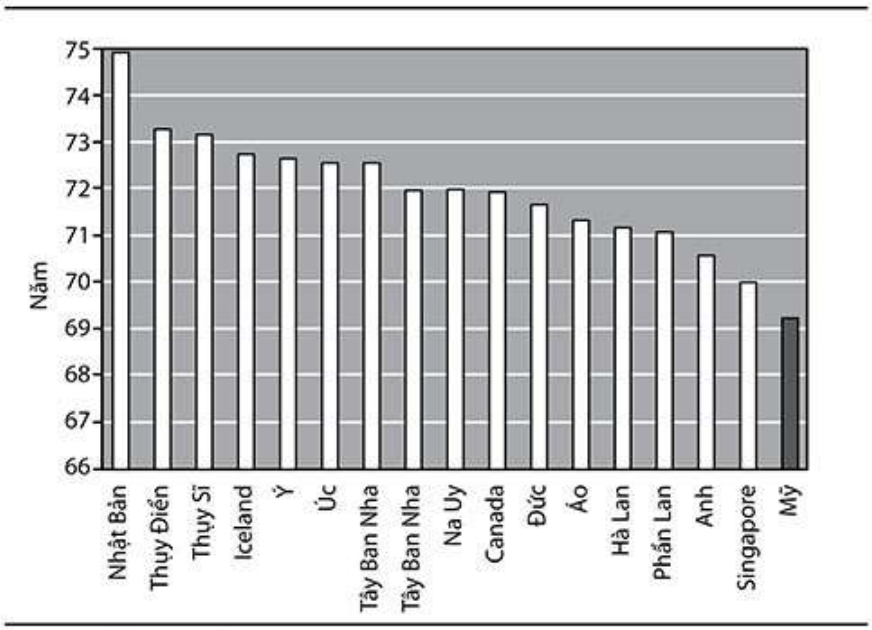
Tuy nhiên, như đã nhấn mạnh trong một nghiên cứu gần đây của SHRM, điều này giả định rằng những người lao động lớn tuổi vẫn đủ khỏe mạnh để có thể tiếp tục làm việc hiệu quả. Đây có thể là một giả định không hợp lý. Theo Tổ chức Y tế Thế giới (WHO), và như đã nêu rõ trong hình 3.8, Hoa Kỳ là nước có tuổi thọ khỏe mạnh trung bình (healthy life expectancy) thấp nhất trong số các quốc gia công nghiệp hóa (2001).

Trước đây, tuổi thọ trung bình được ước tính chỉ dựa trên tuổi thọ theo số liệu tử vong. Hiện nay WHO đã tính toán tuổi thọ trung bình cho trẻ em sinh ra vào năm 1999. Cách tiếp cận mới này là Tuổi thọ trung bình có điều chỉnh khuyết tật (Disability Adjusted Life Expectancy – DALE) giúp tóm tắt tổng số năm sống dự kiến và có sức khỏe tốt.

Như trong hình 3.8, Nhật Bản có tuổi thọ khỏe mạnh trung bình cao nhất là 74,5 tuổi, theo sau là các quốc gia công nghiệp hóa khác. Hoa Kỳ xếp thứ 24 trong danh sách này, với trung bình 69,3 tuổi và là nước lớn duy nhất có tuổi thọ khỏe mạnh trung bình ước tính thấp hơn 70 tuổi. [8]

Hình 3.8. Tuổi thọ bình quân có điều chỉnh khuyết tật (Disability Adjusted Life Expectancy – DALE)

https://thuviensach.vn



Nguồn: Tổ chức Y tế Thế giới, năm 2000.

Những người mong muốn hoặc cần phải tiếp tục làm việc sau 65 tuổi có thể không làm được điều đó do hậu quả của tình trạng các bệnh mãn tính. Ngay cả những người có sức khỏe tốt cũng có thể có trách nhiệm chăm sóc gia đình khiến họ không thể làm việc.

Ngoài ra, các tổ chức thiên về nghiên cứu như SHRM cũng đã nhấn mạnh rằng Hoa Kỳ vẫn sẽ có tuổi thọ trung bình tương đối cao. Vì vậy, tuy sức khỏe kém làm hạn chế số lượng công nhân lớn tuổi tham gia lực lượng lao động, vẫn có nhiều người sống lâu hơn hầu hết các quốc gia khác. Vì vậy, vấn đề có một số lượng lớn cá nhân sẽ phụ thuộc vào quỹ hưu trí của chính phủ và các chương trình chăm sóc sức khỏe càng trở nên phức tạp hơn. [9]

THIẾU KỸ NĂNG CÓ NGHIÊM TRỌNG HƠN THIẾU LAO ĐỘNG KHÔNG?

Ngay cả khi người ta cho rằng có đủ (về số lượng) lao động và sẽ không có vấn đề nghiêm trọng về nguồn cung, thì việc thiếu kỹ năng (chất lượng) vẫn còn nhiều khả năng tồn tại, đặc biệt là trong những ngành đang phát triển nhanh hơn những ngành khác (Bảng 3.1).

Mặc dù các dự đoán của Cục thống kê Lao động Hoa Kỳ (Bureau of Labour Statistics) này chỉ mới được sử dụng vài năm, nhưng thật thú vị khi xem thử nó đã chính xác đến đâu trong năm 2008. [10] Ít nhất, chúng ta có thể giả định rằng các

https://thuviensach.vn

công việc có tăng trưởng cao nhất cũng sẽ có tăng trưởng thu nhập cao hơn và thất nghiệp thấp hơn.

Sự tăng trưởng này trở nên phức tạp khi có thể có sự thiếu hụt nhân viên trong các ngành khoa học và kỹ thuật. Người lao động trong các ngành này thường được đào tạo đến cấp độ cử nhân và cao hơn.

Có những dấu hiệu cho thấy rằng nhiều bạn trẻ đơn giản là không theo học những khóa học khó khăn nhưng có thể giúp họ theo đuổi việc học sau trung học trong các lĩnh vực này.

Ngoài ra, cũng có một số ý kiến cho rằng cho đến giờ chúng ta đã dựa dẫm quá lâu vào các quốc gia khác trong việc cung ứng phần lớn các nhà khoa học và kỹ sư. Chúng ta chỉ tự mình đào tạo được một vài người.

Cuối cùng, như Dick Judy đã nhấn mạnh trong phần lớn các nghiên cứu của ông, các nhóm nhân khẩu học trong xã hội của chúng ta đang phát triển tương đối nhanh (đặc biệt là nhóm người gốc Tây Ban Nha) và người Mỹ gốc Phi thường xuyên tụt hậu trong việc hấp thu nền giáo dục cơ bản ở cấp K-12. Điều này cản trở họ theo đuổi các chương trình đào tạo về công nghệ, kỹ thuật và khoa học. Do vẫn tiếp tục không được chú ý ở các cấp độ ngành và trường học địa phương, tình trạng này có thể trở nên tồi tệ hơn.

Bảng 3.1. 10 ngành nghề phát triển nhanh nhất tại Mỹ giai đoạn 1998-2008 ***(Đơn vị: nghìn việc)***

Công việc	*Số việc làm năm 1998*	*Số việc làm năm 2008*	*Thay đổi*	*Phần trăm*
Kỹ sư máy tính	299	622	323	108
Chuyên viên hỗ trợ máy tính	429	869	439	102
Chuyên viên phân tích hệ thống	617	1.194	577	94
Quản trị cơ sở dữ liệu	87	155	67	77
Chuyên viên chế bản	26	44	19	73

https://thuviensach.vn

Luật sư tập sự	136	220	84	62
Hỗ trợ chăm sóc sức khỏe cá nhân và gia đình	746	1.179	433	58
Trợ lý y khoa	252	398	146	58
Trợ lý các hoạt động xã hội và con người	268	410	141	53
Trợ lý bác sĩ điều trị	66	98	32	48

Nguồn: Cục Thống kê lao động

Gần đây, Arnold Packer, tác giả của quyển sách nguyên bản *Workforce 2000* đã tóm tắt mâu thuẫn về nguồn cung và cầu này cho tôi bằng cách cho rằng, "Rất có thể chúng ta sẽ trải qua quá trình thiếu hụt và dư thừa lao động cùng một lúc."

CHÚNG TA PHẢI LÀM GÌ

Nhiều bộ phận tuyển dụng đã bị xóa bỏ trong cuộc suy thoái gần đây nhất và sẽ cần phải xây dựng lại.

Mức tuyển dụng thấp đã không chỉ làm tuyển dụng ít đi mà còn làm cho việc sử dụng các công cụ thương mại mới ít hơn. Điều này đặc biệt đúng đối với việc tuyển dụng trực tuyến và liên quan đến công nghệ và dịch vụ. Trong khi các bộ phận tuyển dụng nghỉ ngơi do suy thoái, thì một ngành phát triển nhanh được tạo thành từ các công ty như Monster, CareerBuilder và Hot Jobs đã tiếp tục phát triển các chương trình và dịch vụ mới. Các chức năng tuyển dụng và việc làm sẽ cần phải được bố trí lại và cung cấp thêm nhiều công cụ mới và sắc bén.

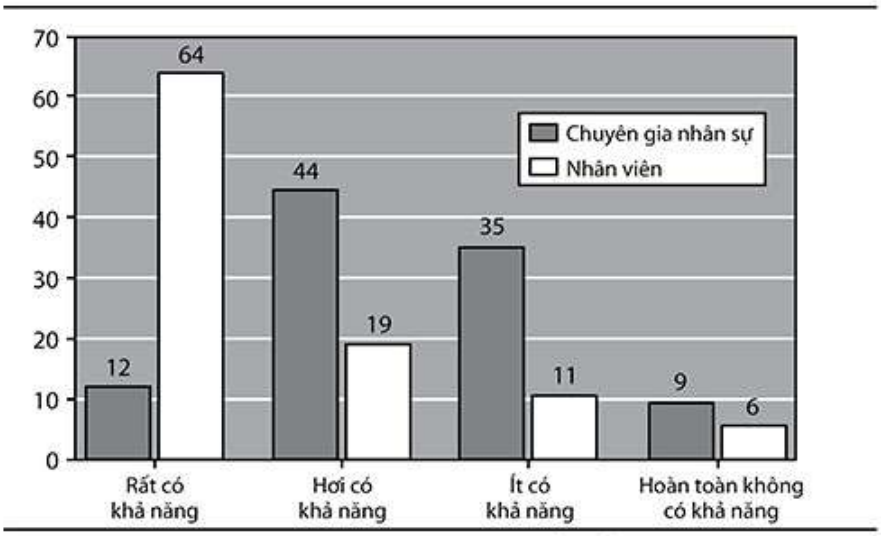
Khó khăn của việc đưa những bộ phận như vậy bắt kịp guồng máy sẽ phức tạp do có thể xảy ra tình trạng tỉ lệ thay thế nhân viên gia tăng. Vì vậy, việc tuyển dụng tập trung vào tăng trưởng sẽ phải cạnh tranh với việc chỉ đơn thuần thay thế những người nghỉ việc để nắm bắt cơ hội khi nền kinh tế được cải thiện.

https://thuviensach.vn

Một cuộc khảo sát năm 2003 của SHRM và trang web CareerJournal.com của *Wall Street Journal* đã chỉ ra rằng có rủi ro rất lớn là các chuyên gia nhân sự sẽ báo cáo không đúng về tỉ lệ thay thế nhân viên đang tăng lên. [11] Theo hình 3.9, ý kiến của các chuyên gia nhân sự về khả năng tỉ lệ nhân viên nghỉ việc tự nguyện tăng lên khi kinh tế hồi phục hết sức khác biệt với các ý kiến của những người tìm việc. Số nhân viên được khảo sát tại trang web CareerJournal.com nhận định rằng tỉ lệ thay thế nhân viên sẽ tăng nhiều gấp năm lần so với các chuyên gia nhân sự điển hình được khảo sát bởi SHRM.

Sự không thống nhất này phải được ghi nhận và điều chỉnh. Cạnh tranh trong một thị trường lao động thắt chặt không thể thực hiện chỉ bằng cách tuyển dụng tốt hơn. Nó phải là sự kết hợp của tuyển dụng và giữ chân nhân viên.

Hình 3.9. Khả năng tăng tỉ lệ thay thế nhân viên tự nguyện: Một khi nền kinh tế cải thiện



Nguồn: SHRM / Khảo sát hồi phục việc làm Journal.com (2003).

Ngoài ra, nếu thị trường lao động thắt chặt, áp lực cạnh tranh trong nước và toàn cầu liên tục sẽ không cho phép các chuyên gia nhân sự chỉ đơn giản là "ném tiền qua cửa sổ" để khắc phục các vấn đề về tuyển dụng và duy trì nhân sự. Bỏ tiền ra để trả mức lương khởi điểm cao hơn cũng như bù đắp ảnh hưởng về phúc lợi cho nhân viên hiện tại sẽ không phải là một giải pháp tuyệt đối hay một khuyến nghị mà hầu hết các CEO coi trọng vấn đề chi phí sẽ nhanh chóng phê duyệt. Và các khoản phúc lợi tốt hơn hay mới hơn cho nhân viên cũng không hẳn là một biện pháp giải quyết vấn đề về hiệu quả chi phí.

https://thuviensach.vn

Thay vào đó, hiểu biết sâu hơn về lý do tại sao nhân viên rời khỏi tổ chức là hết sức cần thiết và phải được giải quyết. Một số bằng chứng cho thấy phần lớn lý do khiến nhân viên nghỉ việc (mặc dù không phải là lý do thường xuyên nhất) là những vấn đề phi kinh tế.

Theo cuộc khảo sát SHRM / Tạp chí Hướng nghiệp (cho phép chọn nhiều trả lời), các lý do chính cho việc nghỉ việc là:

1. Vấn đề tiền lương và phúc lợi (53%)
2. Hướng phát triển nghề nghiệp (35%)
3. Kinh nghiệm mới (32%)
4. Sự đảm bảo trong công việc (21%)
5. Thay đổi trong công việc (21%)

tiếp theo là các lý do về quản lý:

6. Quản lý kém (20%)
7. Sự buồn chán (18%)
8. Mâu thuẫn với các giá trị (18%)

Vậy thông điệp ở đây là gì? Tất nhiên, tất cả công ty đều có rủi ro trong thị trường tuyển dụng nếu họ không được chuẩn bị sẵn sàng để cung cấp mức lương, phúc lợi và các điều kiện làm việc khác một cách cạnh tranh và công bằng. Nhưng hầu hết mọi người mong đợi nhiều hơn ở một công việc ngoài tiền lương cao và phúc lợi toàn diện. Người lao động muốn có một sự nghiệp và sự an toàn hợp lý trong công việc. Họ muốn làm việc cho một công ty nghĩ đến họ và sự phát triển cá nhân của họ, các kinh nghiệm mới có thể có và xem xét việc thăng tiến một cách công bằng. Quan trọng nhất là họ muốn làm việc cho tổ chức và người mà họ tôn trọng.

Vậy có phải chúng ta không nên tìm hiểu thêm về các vấn đề xoay quanh người lao động hay không, đặc biệt là vì nhiều vấn đề trong số đó "tự xuất hiện" thông qua các thông lệ nhân sự và sự giám sát cấp cơ sở được cải thiện? Chẳng hạn như quan hệ tốt với nhân viên, phát triển sự nghiệp, bồi dưỡng và luân chuyển công việc và các cơ hội thăng tiến hợp lý. Sau đó cố gắng củng cố những nỗ lực đó với một môi trường làm việc đặc trưng bởi thử thách, các giá trị thích hợp và sự an toàn hợp lý, bao gồm khả năng phát biểu và được lắng nghe mà không sợ bị trừng phạt.

TÓM TẮT

Có bằng chứng cho thấy rằng tình trạng thiếu lao động và kỹ năng vẫn còn hiện hữu và chỉ đơn thuần bị che khuất hoặc giảm nhẹ do sự suy giảm của chu kỳ

https://thuviensach.vn

kinh doanh mà hệ thống kinh tế gây ra cho chúng ta.

Các dữ liệu thống kê như vậy không dễ dàng bị bác bỏ. Khi nền kinh tế cải thiện, sự thiếu hụt lao động và kỹ năng ở Hoa Kỳ cũng có thể quay trở lại và có thể còn tồi tệ hơn trước. Bây giờ là lúc chúng ta phải chuẩn bị và thiết lập một lợi thế cạnh tranh thông qua kế hoạch và thông lệ nhân sự tốt.

Nhưng chương này không chỉ là một luận văn ngắn gọn về việc liệu sẽ có thiếu hụt lao động dài hạn hay không. Các chuyên gia nhân sự không thể bị phân tâm bởi các sự kiện và nhận định rất rõ ràng trong hiện tại. Họ không thể giao phó trách nhiệm của mình trong việc dự đoán tương lai. Nếu họ làm như vậy, họ sẽ chịu rủi ro bị gắn chặt với hiện tại, sẽ không nhìn thấy tương lai, và có thể gây bất lợi cho thành tích của cá nhân cũng như thành công của tổ chức.

---

[1]. *Số lượng người mới gia nhập lực lượng lao động ròng là số khác biệt ròng giữa số người mới gia nhập, chủ yếu là sinh viên (ra đời vào 16-18 năm về trước và do đó có thể dự đoán được) và số người nhập cư ở độ tuổi lao động trừ đi số người rời khỏi lực lượng lao động do qua đời, thương tật vĩnh viễn hoặc nghỉ hưu vĩnh viễn.*

[2]. *Lực lượng lao động 2000: Công việc và nhân công cho thế kỷ 21 (Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century), William B. Johnston và Arnold H. Packer, Viện Hudson, Indianapolis, Indiana, 1987.*

[3]. *Lực lượng lao động 2000: Công việc và nhân công trong thế kỷ 21 (Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century), Richard W. Judy và Carol D'Amico, Viện Hudson, Indianapolis, Indiana, 1997.*

[4]. *Thế kỷ 21 trong công việc; Các lực lượng hình thành nên lực lượng lao động và nơi làm việc tương lai ở Mỹ (The 21st Century at Work; Forces Shaping the Future Workforce and Workplace in the United States), Lynn A. Karoly, Constantijn W. A. Panis. Được chuẩn bị cho Bộ Lao động Hoa Kỳ bởi Tập đoàn Rand, Santa Monica, California, 2004.*

https://thuviensach.vn

[5]. *Năm 2003, hạn mức thị thực dành cho người lao động có kỹ năng h2-B đã giảm xuống từ 195.000 của năm trước còn 65.000, giảm hai phần ba số người lao động có kỹ năng sẵn sàng thông qua nhập cư.*

[6]. *Từ năm 1984 đến năm 2003, số việc làm của Mỹ thực tế đã tăng từ 105 triệu lên đến 137,7 triệu. Tuy nhiên số nhân viên văn phòng và dịch vụ được tuyển dụng đã tăng tổng cộng 34 triệu lao động hoặc 47,6%, trong khi số công nhân thật sự đã giảm 1,2 triệu công nhân hay 4,4%. Sự chuyển đổi lớn sang lực lượng nhân viên văn phòng và dịch vụ này đã khiến cho các tổ chức không có lựa chọn nào khác ngoài việc giảm nhân viên và chi phí liên quan một cách tích cực hơn trong các bộ phận này.*

[7]. *Nhiều quốc gia khác như Anh, Đức, Pháp, Canada và Nhật Bản đều có phân bố nhân khẩu học tương tự như Hoa Kỳ. Tuy nhiên, lực lượng lao động của Mexico, Ấn Độ, Trung Quốc, Nam Phi và Brazil đang tiếp tục tăng trưởng.*

[8]. *Theo ghi nhận của Tổ chức Y tế Thế giới, có một số nguyên nhân lý giải cho việc Hoa Kỳ bị xếp hạng tương đối thấp trong số các quốc gia giàu có, chẳng hạn như do lịch sử y tế nghèo nàn của thổ dân châu Mỹ, người Mỹ gốc Phi ở nông thôn và người nghèo nội thành. HIV đã khiến tỷ lệ chết và thương tật ở người Mỹ trẻ tuổi và trung niên cao hơn ở hầu hết các nước tiên tiến khác. Bệnh ung thư liên quan đến việc sử dụng thuốc lá cũng cao, bên cạnh phạm vi tác động của bệnh động mạch vành. Số vụ án giết người cũng cao hơn các quốc gia khác.*

[9]. *Dự đoán về nơi làm việc 2004-2005 của SHRM: Một cái nhìn chiến lược (SHRM 2004 –2005 Workplace Forecast: A Strategic Outlook), Jennifer Schramm và Mary Elizabeth Burke, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, tháng 6/2004.*

[10]. *Tham khảo danh sách các việc làm phát triển nhanh chóng của BLS hiện tại ở trang web http://www.bls.gov/emp/emptab3.htm.*

[11]. *Khảo sát về Mức phục hồi công việc tại SHRM/Career Journal.com, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực và trang web của Wall Street Journal CareerJournal.com, tháng 9/2003. Tham khảo tại http://www.shrm.org/hrresources/surveys_published/Job%20Opportunities%20Survey.pdf.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 4

THU HÚT, DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ

COLEMAN PETERSON

Chìa khóa đi đến tương lai thường nằm ở quá khứ. . .

Khi tham gia Wal-Mart vào mùa xuân năm 1994, tôi nghĩ rằng bộ phận Nhân sự phải đối mặt với một nhiệm vụ nặng nề là phụ trách một công ty có 485.549 nhân viên, tạo ra 50 tỷ USD doanh thu. Tôi đã phần nào được động viên bởi thực tế là Wal-Mart đã mất ít nhất 30 năm để có được vị trí này, vì vậy tôi tự tin rằng mình sẽ có thời gian để điều chỉnh trước khi tăng trưởng *thật sự* bắt đầu. Tôi đã không biết rằng 10 năm sau đó, chúng tôi điều hành một doanh nghiệp có doanh số 250 tỷ USD với 1.5 triệu nhân viên.

Suy nghĩ kỹ, lẽ ra tôi nên có một kế hoạch được thiết kế chu đáo để đáp ứng những yêu cầu đó. Việc dự đoán tương lai, đặc biệt là trong các tổ chức năng động, đang phát triển không phải là một việc dễ dàng, đôi khi phức tạp đến mức tưởng chừng như không thể.

Tuy nhiên, cũng như Sam Walton đã có một chiến lược thành công đơn giản nhưng hiệu quả cao, tôi rất vui khi Bộ phận Nhân sự của chúng tôi nhận ra rằng đơn giản thì tốt hơn phức tạp và ít hơn đôi khi lại là nhiều hơn. Điều này đặc biệt quan trọng khi các tác giả của quyển sách này, và chương này, đang cố gắng cân nhắc tương lai của ngành nhân sự.

Triết lý kinh doanh của Sam được dựa trên chiến lược coi khách hàng là trên hết. Ông tin rằng bằng cách phục vụ nhu cầu của khách hàng trước tiên, việc kinh doanh của ông cũng sẽ phục vụ cho nhân viên, cổ đông, cộng đồng và các bên liên quan khác. Mục tiêu của chúng tôi tại Bộ phận Nhân sự của Wal-Mart là kết hợp văn hóa và triết lý của Sam Walton vào chiến lược quản lý nguồn nhân lực mà vẫn đảm bảo tính đơn giản và hiệu quả cao của nó.

Và hôm nay, 10 năm sau đó, khi được hỏi về vai trò phó chủ tịch điều hành bộ phận nhân sự của Wal-Mart, tôi chỉ đơn giản giải thích rằng chúng tôi đang – và

https://thuviensach.vn

sẽ tiếp tục – thực hiện công việc tuyển dụng, giữ chân và bồi dưỡng những người giỏi.

Thật sự thì đây là những gì các chuyên gia nhân sự được trả tiền để làm. Nếu chúng ta thực hiện các năng lực cơ bản này tốt, tổ chức của chúng ta cũng sẽ tốt hơn. Tôi không có ý định tối thiểu hóa tầm quan trọng của các vai trò khác như tuân thủ, đa dạng, tiền lương và phúc lợi. Điều tôi muốn nói là nếu chúng ta làm tốt các công tác cơ bản như tuyển dụng, giữ chân và phát triển tài năng của công ty, các chức năng nhân sự khác cũng sẽ cũng được thực hiện xuất sắc như thế.

THU HÚT NHÂN TÀI

Tất cả đều bắt đầu từ đây. Có người đã từng hỏi Sam Walton về việc ông ấy đã xây dựng các chương trình đào tạo đặc biệt nào để có được các nhân viên vui vẻ và quan tâm đến khách hàng như vậy. Sam suy nghĩ một lát với vẻ mặt giễu cợt, sau đó, ông hỏi lại: “Tại sao lại không tuyển luôn các nhân viên vui vẻ mà lại phải đào tạo?” Trên thực tế, phần lớn năng lượng và nguồn lực nhân sự của chúng tôi phải dành để sửa chữa hoặc cải thiện *quyết định tuyển dụng ban đầu* . Chúng tôi đầu tư rất lớn vào việc cải thiện và nâng cấp kỹ năng hoặc cải thiện hay sửa đổi hành vi nơi làm việc. Một ví dụ tuyệt vời tại Wal-Mart là giải quyết thách thức kinh điển của ngành bán lẻ – tốc độ thay thế nhân viên.

Khi phân tích tình hình, chúng tôi nhận thấy doanh thu đã tăng đều đặn từ một đường cơ bản năm 1994 (năm tôi tham gia Wal-Mart và bắt đầu tính) đến năm 1999, khi chúng tôi thiết lập được các chiến lược
giữ chân nhân viên mạnh mẽ hơn. Trong thời gian này, môi trường nội bộ và bên ngoài công ty đã bắt đầu thay đổi. Về nội bộ, chúng tôi đã mở rộng từ một doanh nghiệp bán hàng hóa tổng hợp đơn thuần gồm nhiều cửa hàng nhỏ rộng 40.000 feet vuông (tương đương 3.716 m^2) trong các thị trấn sang thành các “trung tâm mua sắm” rộng 180.000 feet vuông (tương đương 16.723 m^2) bán tạp phẩm cũng như hàng hóa tổng hợp. Nhiều trung tâm mới trong số này mở cửa 24/7; tức là mở cửa 24 giờ một ngày, bảy ngày một tuần. Quả là một cú sốc lớn cho hệ thống điều hành của một cửa hàng!

Thêm vào đó, trong năm 1994, vẫn còn nhiều tiểu bang có “luật lệ xanh” [1]. Tức là các cửa hàng bán lẻ không mở cửa vào ngày chủ nhật. Vì luật này được thay đổi theo từng bang, sự năng động của việc hoạt động không nghỉ đã đưa chúng tôi phát triển lên một cấp độ khác.

https://thuviensach.vn

Một cân nhắc cuối cùng là "cuộc chiến tài năng". Nền kinh tế đã hồi phục và tỷ lệ thất nghiệp giảm từ 6,6% xuống còn 4,3% trong giai đoạn 1994-1999. Việc làm đã có vẻ dồi dào hơn và nhiều nhân viên đã chọn lựa việc thay đổi công việc thường xuyên.

Tại Wal-Mart, chúng tôi bắt tay thực hiện một chiến lược giảm tốc độ thay thế nhân viên. Phần Một của chiến lược là *Thu hút*. Khi xem xét các chiến lược tuyển dụng, chúng tôi đã nhận ra rằng điểm khởi đầu cho việc thay thế nhân viên là thời điểm tuyển dụng (when) và người (who) mà chúng tôi tuyển dụng. Nhiều người trong chúng tôi đã làm tốt việc sử dụng lại những người nghỉ việc, và có rất nhiều ví dụ cho thấy điều đó.

Một trợ lý nghỉ việc trong vòng 90 ngày đầu tiên làm việc tại công ty do xung đột về thời gian biểu hoặc do họ muốn làm việc trong lĩnh vực khác. Liệu những điều này có được thảo luận trước khi ký kết hợp đồng lao động không? Hoặc có thể các vấn đề về việc chấm công hay giờ giấc làm việc khiến chúng ta tập trung hơn vào các nguyên tắc khắc phục hơn là đào tạo các kỹ năng công việc và kỹ năng liên quan đến khách hàng. Sau đó chúng tôi tự hỏi "Liệu có điều gì về bản thân người đó mà tôi cần biết không? Tôi đã bỏ lỡ những gì?"

Ngay khi đi làm, sau khi tốt nghiệp đại học một thời gian, tôi đã theo học một lớp về tuyển chọn và kiểm tra trong chương trình sau đại học của tôi. Giáo sư định hướng cho chúng tôi vào ngày đầu tiên của lớp đã nói: "Các bạn hãy nhớ rằng cuộc phỏng vấn trực tiếp có lẽ là quy trình tuyển chọn bất hợp lý nhất đang tồn tại!" Tất nhiên là tôi đã choáng váng trước tuyên bố rõ ràng là sai lầm này bởi vì tôi cảm thấy rằng khả năng của mình để "đo ni đóng giày" một ứng cử viên trên bàn phỏng vấn là điều quá rõ ràng, ai cũng thấy. Sau đó tôi đã được học rằng có nhiều thứ cần phải biết về các quyết định tuyển dụng và làm thế nào để đảm bảo rằng các lựa chọn của bạn tăng thêm sức mạnh của công ty.

Ý đúng của vị giáo sư này là đã (và đang) có nhiều công cụ hành vi và quy trình xác nhận có thể giúp chúng ta phát huy tối đa các hành vi thích hợp mà chúng ta đang tìm kiếm. Chính vì lý do này mà chúng tôi đã tăng sự tập trung và đào tạo vào việc tuyển chọn người giỏi, bao gồm tất cả mọi thứ từ các lớp huấn luyện tuyển chọn cho đến đào tạo trên máy tính về các kỹ thuật phỏng vấn. Những nỗ lực này đã góp phần quan trọng vào các kết quả cuối cùng của chúng tôi. Thời gian và nỗ lực làm việc trước đó đã đóng một vai trò lớn trong năng lượng ứng dụng vào hai lĩnh vực quan trọng còn lại – *Tuyển dụng* và *Phát triển* nhân viên giỏi.

https://thuviensach.vn

GÌN GIỮ NHÂN TÀI

Đến nay đã có nhiều nghiên cứu về lý do tại sao mọi người rời khỏi công ty hoặc tổ chức. Mặc dù vậy, tôi biết rằng tôi có thể đưa ra câu hỏi này cho mọi nhà quản trị nhân sự dày dạn kinh nghiệm, và họ sẽ trả lời không cần suy nghĩ ba hay bốn lý do hàng đầu mà không cần xem khảo sát mới nhất. Đó là:

Thiếu sự giám sát
Thiếu cơ hội trong công việc
Vấn đề tiền lương

Chúng ta có thể tranh luận về thứ tự của những điều này, tuy nhiên, tất cả chúng ta biết rằng nhân viên không rời khỏi công ty tốt, họ chỉ rời xa các ông chủ xấu. Ý thức kết nối với một tổ chức và những gì công ty có thể mang đến cho cá nhân trong tương lai chính là then chốt. Don Soderquist, cựu phó chủ tịch cấp cao của Wal-Mart, thường xuyên trích lời Fred Smith của Federal Express liên quan đến việc các trợ lý tìm kiếm gì trong các tổ chức. Ông xác nhận rằng nếu công ty có thể trả lời ba câu hỏi này thì nghĩa là đang đi đúng hướng thiết lập một mối quan hệ dài hạn với các nhân viên:

1. Bạn có quan tâm đến tôi không?
2. Tôi cần phải làm gì để tiến lên phía trước?
3. Tôi có thể đi đâu để có được sự công bằng?

(Lưu ý: Tôi tin rằng Smith đã đưa ra thêm hai câu hỏi khác, tuy nhiên, tôi đã luôn tập trung vào ba câu hỏi này, vì chúng đặc biệt gây tiếng vang với tôi.)

Cho dù chúng ta đang tuyển dụng một nhân viên cấp thấp tính lương theo giờ hoặc một nhà quản lý công nghệ với mức lương cao thì sự cần thiết phải có những chiến lược thận trọng xung quanh việc giới thiệu người mới với tổ chức là vô cùng quan trọng. Nó bắt đầu bằng cách chúng ta đưa họ gia nhập tổ chức như thế nào, họ gặp được những ai trong lúc đầu và chúng ta nói với họ về những gì quan trọng trong công ty.

Giáo sư Harvard, Rosabeth Moss Kanter, trong quyển sách *Văn hóa doanh nghiệp* (Corporate Culture) của mình, đã định nghĩa văn hóa doanh nghiệp một cách ngắn gọn là “cách chúng ta làm việc trong công ty” (how we do things around here). Chiều hướng sự nghiệp của một cá nhân thường được ghi dấu trong vài tháng đầu tiên. (Nghiên cứu về Wal-Mart của riêng chúng tôi đã chỉ ra rằng đối với các vị trí nhân viên mới theo giờ, 67% nhân viên nghỉ việc trong vòng 1 năm thực ra đã nghỉ việc trong vòng 90 ngày đầu tiên!)

https://thuviensach.vn

Bạn rất cần phải hiểu rõ ngành kinh doanh của công ty, cho dù đó là ngành bán lẻ hoặc sản xuất, viễn thông. Vì vậy, nó đòi hỏi phải tạo cơ hội cho những nhân viên mới tiếp xúc với các sản phẩm hay hoạt động chủ đạo của doanh nghiệp. Tuy nhiên, trên hết, các nhân viên mới cần gặp những người lãnh đạo – những người điều hành hoạt động. Mối liên hệ giữa những người làm việc cùng nhau trong các cửa hàng hoặc nhà máy hay bộ phận và những người đưa ra quyết định phải được đánh giá đúng đắn.

Một trong những bài tập yêu thích của tôi khi tôi ghé thăm cửa hàng, câu lạc bộ hay các trung tâm phân phối của chúng tôi trên khắp thế giới là trò chuyện với những người đang làm việc. Tôi thường hỏi họ một cách ngẫu nhiên rằng công việc như thế nào, họ thích công việc ra sao, và nhiều điều khác. Cuối cùng tôi sẽ quay về câu hỏi về sự giám sát, với câu hỏi yêu thích là "Người quản lý cửa hàng / câu lạc bộ / trung tâm phân phối của bạn tên gì?" Câu trả lời cho câu hỏi này giúp tôi hiểu biết nhiều về việc tiếp cận và mức độ quen thuộc với nhà quản lý cơ sở. Liệu các cộng sự có biết tên người quản lý không? Họ có nêu tên người giám sát một cách dễ dàng không? Các tổ chức hoạt động tốt có dấu ấn rất rõ ràng của người lãnh đạo.

Một lần nữa, các chiến lược giữ người của chúng tôi đòi hỏi phải có sự tham gia bắt buộc của người quản lý cơ sở trong các cuộc họp định hướng nhân viên mới. Chúng tôi muốn các cộng sự biết về các nhà lãnh đạo của họ ngay từ đầu. Tôi tin rằng cảm giác của một nhân viên về việc "nên đi đâu để có được công bằng" có mối tương quan cao với mức độ thoải mái và niềm tin của họ đối với người quản lý.

PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN GIỎI

Rất ít người trong chúng ta làm việc vì các lý do nhân đạo thuần túy. Kết quả là chúng ta luôn quan tâm đến những gì chúng ta cần làm để tiến lên phía trước.

Chúng ta đang sống trong một xã hội thiếu kiên nhẫn, "sống gấp", nơi mà bất cứ quy trình nào lâu hơn một phút sẽ khiến người ta thất vọng. Với vai trò là các chuyên gia nhân sự, chúng tôi biết rằng phát triển sự nghiệp là một hàm số của thời gian và kinh nghiệm. Nguồn gốc của sự phát triển thật sự nằm trong thực nghiệm, hay hành động. Nó chín muồi dần cùng với các quyết định đúng và sai, tùy theo từng tình huống kinh doanh khác nhau, định lượng, định tính và đánh giá trực quan. Không gì thay thế cho thời gian.

Nếu vậy, làm thế nào chúng ta khiến mọi người trong tổ chức cảm thấy thoải mái về các cơ hội và hướng đi của họ? Hai yếu tố quan trọng là:

1. Cách chúng ta cho họ biết rằng các cơ hội vẫn tồn tại

https://thuviensach.vn

2. Làm rõ quy trình mang đến sân chơi công bằng cho tất cả những ai quan tâm đến các cơ hội đó

Chúng tôi bắt đầu quy trình tuyển lựa các vị trí quản lý (đăng tuyển nhân viên) với mong muốn đáp ứng những nhu cầu này. Nỗ lực này đã góp phần làm giảm tốc độ thay thế nhân viên cũng như cải thiện tính đa dạng và các lựa chọn. Chúng tôi tiếp tục mở rộng quy trình tuyển chọn cho ngày càng nhiều công việc hơn qua từng năm; chính sách này đã giúp chúng tôi thành công. Tất nhiên, tác động đáng tin cậy nhất đối với tổ chức là thông tin về việc một nhân viên tổng đài điện thoại là người cha đơn thân ở một cửa hàng Wal-Mart tại California cuối cùng đã trở thành một Phó chủ tịch phụ trách Tuyển dụng cho toàn bộ tổ chức! Các câu chuyện thật đã có sức tác động ghê gớm.

Các nhân viên bán hàng muốn có thể *nhìn thấy* cơ hội. Ngay cả tại Wal-Mart, một tổ chức có số lượng nhân viên tăng 9% /năm, cũng vẫn có những người tin rằng họ không có cơ hội. Tuy nhiên, nhìn chung, thực tế là 70% các nhà quản lý tại Wal-Mart đều bắt đầu từ vị trí nhân viên làm theo giờ, điều này cho thấy một bằng chứng mạnh mẽ rằng cơ hội thực sự vẫn tồn tại.

TÓM TẮT

Các vấn đề cơ bản của việc thu hút, giữ chân và bồi dưỡng nhân viên là nền tảng của hoạt động nhân sự. Trọng tâm này đã giúp chúng tôi giảm tỷ lệ nghỉ việc từ 70% trong năm 1999 (khi tỷ lệ trung bình ngành là 63%) xuống còn 44% trong năm 2003 so với tỷ lệ hiện tại của ngành là 65%.

Vào thời kỳ mà các vấn đề nhân sự của tôi có vẻ quá tải, tôi chia chúng thành ba phần để xác định và đưa ra giải pháp. Các công ty THU HÚT được nhân viên giỏi, GIỮ CHÂN nhân viên giỏi và PHÁT TRIỂN nhân viên giỏi sẽ có thể chào mừng thành công của họ.

---

[1]. *Luật lệ xanh (blue laws): Luật hạn chế các hoạt động hay việc buôn bán hàng hóa vào ngày chủ nhật, là ngày nghỉ ngơi và thờ phụng Chúa. Luật lệ xanh đầu tiên được thực hiện ở Mỹ là tại Virginia vào năm 1617 (chú thích của người dịch).*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 5

MỐI QUAN HỆ TUYỂN DỤNG MỚI SO VỚI CÁCH TIẾP CẬN THEO HƯỚNG ĐẦU TƯ SONG PHƯƠNG: CÁC NGỤ Ý DÀNH CHO VIỆC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

ANNE S. TSUI VÀ JOSHUA B. WU

Bước vào thế kỷ XXI, người ta chứng kiến buổi bình minh của mối quan hệ tuyển dụng (employment relationship) mới trong các công ty Mỹ. Chúng ta hãy xem xét những con số sau đây: Năm 1984-1986, có gần 600.000 nhà quản trị cấp trung và cấp cao bị sa thải ở Hoa Kỳ (Bluestone và Harrison, 1988). Giai đoạn 1987-1991, hơn 85% trong số 1.000 công ty có tên trong tạp chí *Fortune* đã sa thải tổng số 5 triệu nhân viên văn phòng (Casio, 1993). Trong ba năm đầu của thiên niên kỷ mới, công ty Mỹ cắt giảm thêm 2,7 triệu việc làm khác (Nussbaum, 2004). Các đợt sa thải như vậy chưa từng có tiền lệ trong lịch sử Mỹ. Với việc toàn cầu hóa ngày càng tăng và các thị trường cạnh tranh cao, hầu hết các công ty đã phải dùng đến phương pháp quản lý số lượng nhân viên để đạt được tính linh hoạt, duy trì tính cạnh tranh và đảm bảo sự sống còn. Sự thu hẹp rất lớn ở quy mô công ty này diễn ra ở hầu hết các ngành và ở tất cả cấp bậc, dẫn đến việc phá vỡ truyền thống cũ, vốn là một công việc suốt đời với lòng trung thành của cả công ty và nhân viên. Thay thế điều này là *mối quan hệ tuyển dụng mới* (Stewart, 1998). Thay vì sự ổn định (sự an toàn của công việc – job security), các công ty ngày nay mang đến cho nhân viên một công việc có tính thử thách và gói phúc lợi cố định, cùng với hứa hẹn về cơ hội học hỏi các kỹ năng có giá trị (Roehling, Cavanaugh, Moynihan và Boswell, 2000). Ngược lại, thay vì trung thành, nhân viên đáp lại công ty thông qua thành quả công việc mà không có một cam kết mạnh mẽ nào với tổ chức. Sự ràng buộc giữa công ty và nhân viên không còn là một mối quan hệ lâu dài liên quan đến tính ổn định và sự cam kết, thay vào đó là một sự trao đổi về kinh tế dưới dạng hợp đồng.

Mục đích của chương này là mang đến một cái nhìn cận cảnh hơn về mối quan hệ tuyển dụng mới này trong bối cảnh mà nhiều hình thức của mối quan hệ công ty-nhân viên truyền thống vẫn tồn tại trong nhiều tổ chức. Dựa trên nghiên cứu gần đây so sánh các cách tiếp cận khác nhau, chúng tôi cho rằng giá trị kinh tế của

https://thuviensach.vn

mối quan hệ tuyển dụng mới có thể không được hấp dẫn như đã nghĩ trong quá khứ. Trên thực tế, dữ liệu cho thấy rằng cách tiếp cận truyền thống bằng lòng trung thành từ đôi bên đã giúp tạo ra các nhân viên hiệu quả nhất, trung thành và cam kết nhất cùng với thành quả công ty và lợi nhuận tương ứng đều cao. Chúng tôi khuyến khích các nhà quản trị nhân sự tương lai nên xem xét *mối quan hệ tuyển dụng theo kiểu đầu tư song phương* (mutual investment employment relationship) như một công cụ cạnh tranh, và thiết kế các hệ thống nguồn nhân lực để nhận ra các lợi thế cạnh tranh từ sự trung thành và đầu tư song phương này.

CÁC ĐẶC ĐIỂM CỦA MỐI QUAN HỆ TUYỂN DỤNG MỚI

Mối quan hệ tuyển dụng đã được nghiên cứu một cách có hệ thống bởi các học giả quản lý trong nhiều thập kỷ. Bằng việc tích hợp nhiều mô hình, chúng tôi đã đề xuất một cơ cấu (xem hình 5.1) nói đến hai điểm quan trọng trong mối quan hệ này (Tsui, Pearce, Porter, và Tripoli, 1997; Tsui và Wang, 2002). Điểm thứ nhất là các đóng góp mà công ty có thể mong đợi từ các nhân viên, bao gồm cả hiệu quả công việc, sự cam kết, các đề xuất cải thiện tổ chức, và những điều tương tự. Điểm thứ hai là các phần thưởng (được định nghĩa theo cách rộng) hoặc sự khích lệ mà công ty thưởng cho nhân viên để đổi lấy sự đóng góp của họ. Chúng tôi sử dụng các thuật ngữ *đóng góp dự kiến* (expected contributions) và *các khích lệ được quy định* (offered inducements) để chỉ hai vấn đề chính này (xem hình 5.1). Bản chất của mối quan hệ tuyển dụng mới có thể được hiểu theo cơ cấu này.

Về bản chất, mối quan hệ tuyển dụng mới là một *thỏa thuận ngắn hạn* (quasi-spot contract) [1] (ô 1 của Hình 5.1); nó được định nghĩa bởi một số ít các khích lệ từ công ty và các đóng góp được mong đợi từ nhân viên. Nó đại diện cho một mối quan hệ trao đổi kinh tế thuần túy, tập trung vào ngắn hạn và trên một loạt nhiệm vụ được định nghĩa tương đối đầy đủ. Dưới áp lực cạnh tranh, nhiều công ty danh tiếng cũng đang chuyển sang ký hợp đồng nhân viên thời vụ hoặc bán thời gian hay hợp đồng nhà thầu để tránh phải trả phúc lợi (ví dụ như Wal-Mart). Tất cả điều này phá vỡ hợp đồng công ty-nhân viên truyền thống và sự liên kết giữa hai bên. Các công ty thực hiện mối quan hệ này chủ yếu quan tâm đến việc nhân viên hoàn thành công việc với thành tích cao chứ không đòi hỏi sự cam kết từ nhân viên đối với thành công chung của tổ chức. Ngược lại, một khi nhân viên đáp ứng được các kỳ vọng đã đặt ra về thành tích, họ sẽ có được những phần thưởng đã hứa hẹn mà không có một lời hứa về sự an toàn dài hạn trong công việc từ các nhà tuyển dụng. Mặc dù loại hình trao đổi này thường được tìm thấy trong các mối quan hệ

https://thuviensach.vn

nhà thầu trong các công việc không có kỹ năng, có kỹ năng, hoặc thậm chí là công việc chuyên môn, gần đây nó đã được mở rộng để ứng dụng vào cấp quản trị cấp cao. Các nhà quản trị thời vụ, nhà quản trị tạm thời hay còn gọi là các chiến binh của công ty đang ngày càng trở nên phổ biến trên thị trường lao động ngày nay (Lancaster, 1998; Thottam, 2004). Thay vì "có một công việc", hình thức của mối quan hệ tuyển dụng này chú trọng vào "làm một công việc" (Covey, 1996). Các công ty sử dụng cách tiếp cận *thỏa thuận ngắn hạn* này để đạt được sự linh hoạt trong việc tuyển dụng và sa thải nguồn nhân lực.

Hình 5.1. Mô hình chung cho các mối quan hệ tuyển dụng dựa trên mô hình Khích lệ – Đóng góp

		Sự đóng góp mong đợi (Contributions Expected)	
	Thấp / Hẹp (Low/ Narrow)		Cao / Rộng High/Broad
Thấp / Hẹp (Low/ Narrow)	(1) Thỏa thuận ngắn hạn (Quasi Spot Contract)		(2) Đầu tư thấp (Under Investment)
Sự khích lệ của nhà tuyển dụng (Inducements Offered) Cao / Rộng (High/Broad)	(3) Đầu tư cao (Over Investment)		(4) Đầu tư song phương (Mutual Investment)

Một hình thức khác của mối quan hệ tuyển dụng mới là cách tiếp cận đầu tư thấp (underinvestment approach) như được mô tả trong ô thứ 2 của hình 5.1. Đó là khi công ty đưa ra các phúc lợi nhỏ nhưng lại hy vọng nhân viên sẽ đóng góp nhiều. Mối quan hệ tuyển dụng này mất cân bằng và có lợi cho người sử dụng lao động vì họ có thể nhận được nhiều hơn trong khi chi ra ít hơn. Sự suy thoái kinh tế và phục hồi chậm đã làm tăng tính cạnh tranh của thị trường, tạo áp lực cho người sử dụng lao động phải tăng năng suất với nguồn lực hạn chế. Tình huống đòi hỏi nhiều cố gắng này làm gia tăng lượng công việc của nhân viên trong khi các phúc lợi vẫn giữ nguyên. Một cách hình ảnh, 15 người hiện nay đang phải làm công việc của 20 người và được trả lương ... như cũ! Nếu không có sự phục hồi kinh tế, các nhân viên vẫn phải chịu sự mất cân đối này trong các thỏa thuận tuyển dụng vì thiếu lựa chọn thay thế. Một số nhà kinh tế lao động đã quan sát thấy rằng "Không chỉ các công ty khiến mọi người làm việc nhiều hơn, mà còn một số người tự nguyện. . . họ đang cố gắng bảo vệ sự an toàn trong công việc"(Conlin, 2002). General Electric (GE), chịu

https://thuviensach.vn

ảnh hưởng bởi cuộc suy thoái vào đầu những năm 1980 và muốn cấu trúc lại việc kinh doanh, đã áp dụng cách tiếp cận đầu tư thấp bằng cách sa thải hàng nghìn nhân viên, bao gồm các quản lý cấp trung, trong khi đòi hỏi các nhân viên còn lại phải có sự cam kết cao hơn. Sự mất cân đối này là một hình thức mất cân bằng không thể được duy trì trong dài hạn. Cuối cùng nhiều công ty đã chuyển sang một trong hai hình thức quan hệ tuyển dụng cân bằng, đó là thỏa thuận ngắn hạn hoặc đầu tư song phương, mà chúng tôi sẽ giải thích chi tiết trong chương này. Tất nhiên GE ngày nay đã tránh xa cách tiếp cận đầu tư thấp nói trên. Nhiều công ty phải chịu áp lực thành tích chắc chắn sẽ cần phải giảm đầu tư vào nhân viên, ít nhất là trong ngắn hạn.

Liệu các thỏa thuận ngắn hạn (quasi-spot contracts) và hợp đồng đầu tư thấp (underinvestment contract) có thật sự làm được những gì đã hứa hẹn về tính linh hoạt và hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Câu trả lời không thật rõ ràng. Thoạt nhìn, các công ty có thể nhận ra sự linh hoạt trong việc tăng giảm quy mô nhân sự được quyết định bởi nhu cầu thị trường. Ngoài ra, xét về bảng cân đối kế toán ngắn hạn, các công ty có thể tạo ra lợi nhuận hấp dẫn bằng cách điều chỉnh các cấp độ việc làm. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm sử dụng nghiên cứu có hệ thống về đóng góp của nhân viên cho công ty và sức mạnh dài hạn của công ty đã nêu lên một số nghi ngờ về sự khôn ngoan của các công ty trong việc lựa chọn các phương pháp tiếp cận mới này.

Bằng chứng thuyết phục được đưa ra bởi một nghiên cứu về 10 công ty trong 5 ngành, bao gồm hơn 85 công việc và liên quan gần 1.000 nhân viên trong một mẫu phân tầng (stratified sample) (Tsui và các cộng sự, 1997). Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các tổ chức sử dụng phương pháp thỏa thuận ngắn hạn và phương pháp đầu tư thấp có hiệu quả làm việc của nhân viên không như mong đợi. Các kết quả tiêu cực này bao gồm việc hiệu suất công việc bị các nhà giám sát đánh giá thấp, làm giảm sự cam kết của nhân viên trong hành vi (trong các hành vi vượt ra ngoài phạm vi trách nhiệm, ví dụ như giúp đỡ đồng nghiệp), biểu hiện của xu hướng rời khỏi công ty nếu có cơ hội khác và ít cam kết về tâm lý đối với tổ chức. Các nhân viên cũng nhận thấy mức độ công bằng thấp hơn, ít tin tưởng vào đồng nghiệp hơn và vắng mặt thường xuyên hơn. Như thế, khi áp dụng hai cách tiếp cận này, tuy có thể đạt được một số sự linh hoạt trong tuyển dụng, các công ty có thể thua cuộc nếu xét về hiệu suất và cam kết từ nhân viên.

https://thuviensach.vn

Một nghiên cứu khác gần đây (Wang và các cộng sự, 2003) đã so sánh hiệu suất (tỷ lệ lợi nhuận so với tài sản) của các công ty sử dụng các cách tiếp cận quan hệ tuyển dụng khác nhau trong hơn 120 công ty tại Trung Quốc (bao gồm cả doanh nghiệp trong nước và nước ngoài). Kết quả cho thấy cả công ty Trung Quốc truyền thống và các tập đoàn đa quốc gia đều có kết quả kinh doanh thấp hơn khi họ sử dụng *thỏa thuận ngắn hạn* hoặc *đầu tư thấp* . Mặt khác, tổ chức sẽ đạt được hiệu quả tốt nhất khi công ty đã thông qua phương pháp tiếp cận theo hướng đầu tư song phương.

CÁCH TIẾP CẬN ĐẦU TƯ THEO HƯỚNG SONG PHƯƠNG – LÂU ĐỜI HƠN NHƯNG KHÔN NGOAN HƠN

Mục tiêu của đầu tư song phương (ô thứ 4 trong hình 5.1) là thu hút nhiều hoạt động và cam kết mạnh mẽ hơn từ nhân viên bằng cách đầu tư nhiều hơn (phúc lợi cao) cho nhân viên và ngược lại đòi hỏi nhân viên phải đóng góp nhiều hơn. Công ty tập trung vào việc phát triển một mối quan hệ dài hạn và không có kết thúc với nhân viên. Theo phương pháp tiếp cận quan hệ tuyển dụng này, nhân viên được mong đợi sẽ đóng góp lớn cho tổ chức thay vì chỉ tập trung thực hiện công việc của mình. Một ví dụ kinh điển là hãng hàng không Southwest Airlines. Các tiếp viên hàng không và phi công cùng là một đội, giúp làm sạch máy bay và kiểm tra hành khách để có được các chuyến bay hiệu quả, kết quả là họ có được thời gian quay vòng chuyến bay ngắn nhất trong ngành hàng không. Dù chịu tác động tiêu cực của sự kiện 11/9, Southwest Airlines vẫn là một công ty có chi phí hiệu quả và là hãng hàng không Mỹ có lợi nhuận cao nhất trong năm tài chính 2003 (Serwer, 2004). Đổi lại cho sự đóng góp lớn của nhân viên, Southwest Airlines đầu tư dài hạn cho nhân viên thông qua đào tạo chuyên sâu, chia sẻ lợi nhuận, thăng chức nội bộ và đảm bảo việc làm. Về bản chất, mối quan hệ giữa công ty và nhân viên thiên về mặt xã hội hơn là kinh tế.

Một ví dụ khác của cách tiếp cận theo hướng đầu tư song phương là Viện SAS (SAS Institute), công ty phần mềm tư nhân lớn nhất thế giới. Họ xếp thứ ba trong cuộc khảo sát đầu tiên của *Fortune* về các công ty tốt nhất để làm việc (tháng 1/1998) và vẫn luôn nằm trong top 10 kể từ đó (Levering và Moskowitz, 2004). Theo một nhà quản trị của SAS, “Viện được thành lập dựa trên triết lý hình thành mối quan hệ lâu dài với các khách hàng, đối tác kinh doanh và nhân viên của chúng tôi. Những mối quan hệ quan trọng này, kết hợp với phần mềm và dịch vụ cạnh tranh hàng đầu, đã tạo thành các yếu tố cơ bản cho sự thành công của chúng tôi”

https://thuviensach.vn

(trích dẫn trong O'Reilly và Pfeffer, 2000, trang 104). Qua nhiều năm, SAS đã duy trì lòng trung thành của nhân viên trong một ngành nổi tiếng có tính cơ động cao và thay thế người nhanh chóng. Đây là "nơi mà lòng trung thành quan trọng hơn tiền bạc" (O'Reilly và Pfeffer, 2000, trang 99). SAS tôn trọng nhân viên và quan tâm đến hạnh phúc chung của họ. Đổi lại, nhân viên đóng góp lớn cho nhóm và thể hiện sáng tạo cũng như sự tận tâm trong công việc. Tỷ lệ thay thế nhân viên trung bình của viện ít hơn 4%, trong khi tỷ lệ trong toàn ngành lớn hơn 15%. SAS là một ví dụ thực tế về việc lợi ích của phương pháp đầu tư song phương truyền thống đã vượt trội hơn mối quan hệ tuyển dụng mới như thế nào. United Parcel Service (UPS) là một công ty khác thực hiện thăng chức từ nội bộ và nhân viên của họ đều tự hào về công ty. Mặc dù được tổ chức dưới hình thức nghiệp đoàn, UPS vẫn hỗ trợ mức học phí đáng kể cho nhân viên cùng với các phúc lợi khác. Trên thực tế, hầu hết các công ty trong danh sách "các công ty tốt nhất" của Fortune đều áp dụng mối quan hệ tuyển dụng theo kiểu *đầu tư song phương* với nhân viên của họ. Các công ty này được đặc trưng bởi sự quan tâm chân thành và lớn lao đối với nhân viên cùng với sự kỳ vọng cao vào hiệu quả làm việc của họ – tham khảo mô tả ở ô 4 trong hình 5.1.

Cách tiếp cận đầu tư song phương có hiệu quả là do hai lý do cơ bản. Thứ nhất, khi nhân viên nhận được sự đầu tư dài hạn từ công ty, họ đáp lại bằng lòng trung thành với tổ chức và đóng góp nhiều hơn chứ không chỉ đơn giản là hoàn thành công việc. Giả định về sự đền đáp này được phản ánh trong tuyên bố mục tiêu của Southwest Airlines: "Các nhân viên cùng có chung sự lo lắng, tôn trọng và thái độ quan tâm với cả tổ chức, từ đó họ được kỳ vọng sẽ chia sẻ ra bên ngoài với tất cả mọi khách hàng của Southwest" (O'Reilly và Pfeffer, 2000, trang 33). Thứ hai, phương pháp tiếp cận đầu tư song phương đặt ra các mục tiêu về hiệu quả làm việc và kỳ vọng ở nhân viên cao hơn. Nghiên cứu thực tế khẳng định rằng việc các mục tiêu được đặt ra khó khăn và đầy thử thách sẽ đưa đến thành quả cao hơn (Locke và Latham, 1990). Đầu tư song phương là cách tiếp cận cũ hơn và khôn ngoan hơn, trái với quan niệm phổ biến trong hầu hết các công ty hiện nay đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh.

SỬ DỤNG PHƯƠNG PHÁP ĐẦU TƯ SONG PHƯƠNG – VAI TRÒ CỦA QUẢN LÝ NHÂN SỰ

Trong phần này, chúng tôi minh họa cách sử dụng 4 yếu tố nhân sự trong việc áp dụng mối quan hệ tuyển dụng theo kiểu đầu tư song phương. Thay vì đưa ra một danh sách kiểm tra hoàn chỉnh, mục tiêu của chúng tôi là cung cấp một vài ý

https://thuviensach.vn

kiến có hiệu quả và dễ thực hiện. Nghiên cứu tâm lý đã chỉ ra rằng tiền không phải là một động lực đối với nhân viên (giả định rằng các nhu cầu cơ bản đã được đáp ứng) và các yếu tố khác như sự hài lòng trong công việc, sự tôn trọng, sự thăng tiến, môi trường làm việc, và nhiều thứ khác, có ảnh hưởng quan trọng hơn nhiều trong việc thu hút, động viên và giữ chân nhân viên. Nhìn chung, phương pháp tiếp cận theo cách đầu tư song phương tập trung vào các đầu tư xã hội và sự nghiệp nhiều hơn là các lợi ích về tiền bạc.

Tuyển dụng và tuyển chọn

Để thiết lập mối quan hệ tuyển dụng theo kiểu *đầu tư song phương* từ đầu, các công ty cần phải cho các ứng cử viên hiểu được sự đánh giá cao của họ đối với lòng trung thành và cam kết lâu dài; chỉ rõ rằng họ mong muốn nhân viên của mình có được điều đó. Dựa trên nền tảng giá trị này, người sử dụng lao động nên truyền đạt những gì họ có thể cung cấp và những gì họ mong đợi từ nhân viên. Đặc biệt, các ứng viên cũng phải được thông báo về kỳ vọng của công ty cho sự đóng góp rộng rãi từ nhân viên. Các nhà tuyển dụng thường phóng đại các phúc lợi (cả hữu hình và vô hình) để thu hút nhân tài, nhưng lại có xu hướng không làm rõ hay chỉ nói chung chung về các kỳ vọng về hiệu quả công việc. Tuyển dụng ngang cấp (peer recruiting) hay phỏng vấn nhóm (work team interviewing) có thể là một công cụ hữu ích trong việc truyền đạt các kỳ vọng chính xác. Bằng cách trò chuyện với các đồng nghiệp tương lai, các ứng viên sẽ có được một bức tranh thực tế và chính xác hơn về các cam kết song phương và niềm tin trong tổ chức, biết cách làm thế nào để đóng góp rộng rãi, và nên chờ đợi gì cho sự nghiệp lâu dài trong công ty. Tại Microsoft, những người phỏng vấn không chỉ gồm có các chuyên gia nhân sự, các quản lý phòng ban và các đồng nghiệp, thậm chí cả những người nằm ngoài nhóm tuyển dụng truyền thống, những người nắm vững về văn hóa của Microsoft. Giá trị của những phỏng vấn viên "khá thích hợp" này là để đảm bảo rằng người mới đến có thể hòa nhập vào văn hóa của tổ chức (trong trường hợp của chúng ta là cách tiếp cận đầu tư song phương) chứ không chỉ là lấp đầy một vị trí còn trống. Các công ty đầu ngành khác như Amazon.com, IBM và Motorola cũng áp dụng hình thức dùng đồng nghiệp phỏng vấn một cách rộng rãi. Đây là toàn bộ nền tảng của Nguyên tắc Demming [2] (Phương pháp tiếp cận đội nhóm – Team Approach), trong đó liên quan đến những người chơi chính trong quá trình ra quyết định, vì họ sẽ làm việc với các nhân viên mới và tìm kiếm sự thích hợp. Cách tiếp cận này giúp xây dựng sự cam kết với cả nhân viên hiện tại và nhân viên mới. Nó cũng làm rõ những kỳ

https://thuviensach.vn

vọng cao của người sử dụng lao động về đóng góp từ các nhân viên mới và về một mối quan hệ tuyển dụng có định hướng lâu dài.

Đào tạo và Phát triển

Để báo hiệu sự đầu tư dài hạn, trọng tâm của việc đào tạo và phát triển không chỉ nằm ở việc nâng cao các kỹ năng để thực hiện công việc hiện tại mà còn là chuẩn bị để nhân viên nhận lấy các trách nhiệm trong tương lai. Luân chuyển công việc và tham gia vào các nhóm dự án của các phòng ban khác là những phương pháp hiệu quả để xây dựng một cái nhìn toàn cảnh về công ty và thúc đẩy lợi ích của tổ chức. Việc thăng chức từ nội bộ (promotion from within) và lập kế hoạch kế thừa (succession planning) là những yếu tố cốt lõi của kế hoạch phát triển rộng hơn của công ty đối với nguồn nhân lực. Cuối cùng, để nhân viên có thể đóng góp nhiều hơn, việc đào tạo nhóm là rất cần thiết để họ có thể học các kỹ năng về hợp tác hiệu quả. Tại General Electric, IBM, Hewlett-Packard, Procter & Gamble v.v... việc phát triển quản lý và lập kế hoạch kế thừa rất được các nhà quản trị ưu tiên. Trong các tổ chức này, người quản lý hiệu quả nhất là người chịu đào tạo cấp dưới thay thế mình và đặt họ ở vị trí sẵn sàng. Việc thăng chức phụ thuộc một phần vào việc nhà quản lý có đào tạo được người thay thế sẵn sàng để tiếp nhận chưa.

Tiêu chuẩn và đánh giá mức độ hoàn thành công việc

Cách tiếp cận đầu tư song phương tập trung sự chú ý của nhân viên vào nhóm của mình và tổ chức. Sự xuất sắc trong công việc của một người chỉ là một phần nhỏ trong việc đánh giá thành tích chung. Tiêu chí và các quy trình đánh giá hiệu quả công việc nên tính đến các đóng góp rộng hơn. Bên cạnh việc đánh giá cá nhân, đánh giá hiệu quả công việc bởi đồng nghiệp và dựa trên thành tích của nhóm là một tính năng phổ biến của quá trình đánh giá. Các đóng góp đa chiều này có thể được đánh giá qua một hệ thống phản hồi 360 độ. Cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và ngay cả khách hàng sẽ đánh giá hiệu quả làm việc của nhân viên đó. Với sự nhấn mạnh vào mục đích phát triển, hệ thống phản hồi 360 độ đã được sử dụng rộng rãi bởi các công ty đầu ngành như AT & T, DuPont, Honeywell, Intel, Texaco, UPS, và Xerox, cùng với nhiều công ty khác nữa. Hệ thống phản hồi này thường được sử dụng để nhấn mạnh vào các đóng góp rộng lớn của nhân viên, một trong những yêu cầu quan trọng trong một mối quan hệ tuyển dụng đầu tư song phương.

T iền lương và Phúc lợi

Chìa khóa của việc sử dụng tiền lương và phúc lợi trong việc xây dựng một mối quan hệ tuyển dụng đầu tư song phương không chỉ đơn thuần là tập trung vào

https://thuviensach.vn

việc tăng tiền lương hay phúc lợi tuyệt đối; mà còn là trao đổi về các hành xử được kỳ vọng từ nhân viên, làm nổi bật sự đầu tư lâu dài vào nhân viên. Để khuyến khích các mối quan hệ lâu dài giữa đội ngũ bán hàng và các khách hàng, SAS thưởng cho những người quản lý khách hàng một mức lương cố định thay vì tính theo tiền hoa hồng bán hàng vốn trồi sụt. Lincoln Electric, công ty nổi tiếng với hệ thống khích lệ cá nhân, đưa ra chế độ chia sẻ phúc lợi theo đội và theo công ty cũng như chính sách không sa thải. Các phúc lợi gần gũi với gia đình cũng là một hình thức chính của việc đầu tư rộng rãi vào nhân viên. Tại Synovus (một trong số 100 công ty tốt nhất theo bình chọn của *Fortune* trong bảy năm liên tiếp từ năm 1997), chương trình "Sự lựa chọn đúng đắn" cho phép nhân viên được nghỉ phép để dành thời gian vui đùa với con cái. Từ năm 1996, Eli Lilly đã xuất hiện bốn lần trong danh sách 10 công ty hàng đầu tại Mỹ dành cho các bà mẹ đi làm theo tạp chí *Working Mother* . Điều quan trọng là các thực hành về tiền lương và phúc lợi trong phương pháp đầu tư song phương khuyến khích và tạo điều kiện cho sự cam kết song phương, thay vì chỉ đơn thuần đóng vai trò của một loại trái phiếu kinh tế.

TÓM TẮT

Mục đích của chương này là khuyến khích sự trở lại của cách tiếp cận thúc đẩy lòng trung thành của đôi bên như một cách hiệu quả để quản lý mối quan hệ giữa công ty và nhân viên, và chỉ ra những tác động tiêu cực ngoài ý muốn của mối quan hệ tuyển dụng mới. Điều cốt lõi của mối quan hệ tuyển dụng *đầu tư song phương* là sự trung thành với nhau, niềm tin và sự tập trung vào một mối quan hệ lâu dài của cả đôi bên. Nó nhấn mạnh rằng cả sự khích lệ của công ty và sự đóng góp dự kiến của nhân viên đều phải đạt đến mức độ cao. Các nhà quản trị nhân sự trong tương lai có thể định hình một mối quan hệ tuyển dụng *đầu tư song phương* bằng cách sử dụng các thực hành nhân sự làm nổi bật cả hai phương diện. Mối quan hệ tuyển dụng đầu tư song phương là một công cụ mạnh mẽ sẽ giúp cải thiện khả năng cạnh tranh của tổ chức trong môi trường toàn cầu năng động, thông qua việc xây dựng một lực lượng lao động cam kết sẵn sàng đóng góp vào thành công của công ty.

THAM KHẢO

Bluestone, B., and B. Harrison. (1988). The Growth of Low-Wage Employment: 1963–1986. *American Economic Review, 78,* 124–128.

Casio, W. F. (1993). Downsizing: What Do We Know? What Have We Learned? *Academy of Management Executive*, *7*, 95–104.

https://thuviensach.vn

Conlin, M. (2002, May 13). The Big Squeeze on Workers. *BusinessWeek, 3782,* 96–97.

Covey, S. R. (1996, January). The New Contract. *Executive Excellence, 13,* 1.

Lancaster, H. (1998, November 17). Some Veteran Bosses Find More Excitement in Doing Temp Work. *Wall Street Journal* (Eastern edition), p. B.1.

Levering, R., and M. Moskowitz. (2004, January 12). The 100 Best Companies to Work For. *Fortune, 149 (1),* 56–78.

Locke, E. A., and G. P. Latham. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Per formance.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nussbaum, B. (2004, March 22). Where Are the Jobs? *BusinessWeek, 3875,* 36–37.

O'Reilly, C. A., III, and J. Pfeffer. (2000). *Hidden Value.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Roehling, M. V., M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan, and W. R. Boswell. (2000). The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures. *Human Resource Management,39,* 305–320.

Serwer, A. (2004, March 8). Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky. *Fortune, 149 (5),* 86–90.

Stewart, T. A. (1998, March 16). Gray Flannel Suit? *Fortune, 137 (5),* 76–82.

Thottam, J. (2004, April 26). When Execs Go to Temp. *Time, 163 (17),* 40–41.

Tsui, A. S., J. L. Pearce, L. W. Porter, and A. M. Tripoli. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off ? *Academy of Management Journal, 40,* 1089–1121.

Tsui, A. S., and D. Wang. (2002). Employment Relationships from the Employer's Perspective: Current Research and Future Directions. In C. L. Cooper and I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 17, pp. 77–114). Chichester: Wiley.

https://thuviensach.vn

Wang, D., A. S. Tsui, Y. Zhang, and L. Ma. (2003). Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy. *Journal of Organizational Behavior, 24,* 511–535.

---

[1]. *Thỏa thuận ngắn hạn (Quasi-spot contracts): là hợp đồng trong đó công ty áp dụng các khoản thưởng ngắn hạn cho từng đóng góp cụ thể của nhân viên, ví dụ như hoa hồng bán hàng.*

[2]. *William Edwards Deming (1900 – 1993) là một nhà thống kê, giáo sư, tác giả, nhà tư vấn người Mỹ (chú thích của người dịch)*

https://thuviensach.vn

PHẦN II

ĐẦU TƯ VÀO THẾ HỆ CHUYÊN GIA NHÂN SỰ KẾ TIẾP

Thế giới kinh doanh xung quanh chúng ta liên tục thay đổi và làm gia tăng những trở ngại đối với các chuyên gia nhân sự. Nền tảng kiến thức và các kỹ năng cần thiết để trở thành một chuyên gia nhân sự chuyên nghiệp làm việc có hiệu quả đang ngày càng trở nên phức tạp hơn. Sự thay đổi liên tục là hằng số duy nhất trong công việc kinh doanh và nhân sự chuyên nghiệp.

Sự thay đổi khiến cho các chuyên gia nhân sự phải có trách nhiệm theo đuổi việc học hỏi và phát triển chuyên môn trong suốt sự nghiệp để đóng góp nhiều nhất cho tổ chức và các nhân viên mà họ phục vụ. Những gì có hiệu quả trong quá khứ có thể sẽ không hiệu quả trong hiện tại, và lại càng kém hiệu quả hơn trong tương lai.

Trong Phần II, chúng ta tìm hiểu cách thức mà các tập đoàn General Motors (GM) và AT&T định hình công việc nhân sự, và sau đó nhận định một số cơ hội đào tạo và phát triển trong tương lai cho các chuyên gia trong nghề.

Barclay và Thivierge (Chương 6) chia sẻ cách GM định nghĩa lại mô hình phát triển nghề nhân sự dựa trên vai trò mới nổi của chuyên gia nhân sự. Nhận thấy tính chất mơ hồ và thay đổi liên tục, GM đã xác định những quá trình đào tạo và kinh nghiệm có tầm quan trọng với các chuyên gia nhân sự mới, tập trung vào việc chỉ tuyển dụng những người được đào tạo và có kinh nghiệm vào vị trí nhân sự.

Cohen (Chương 7) nói đến các thành phần cần thiết trong việc đào tạo và phát triển của các chuyên gia nhân sự để chuẩn bị tương lai cho họ, xét trên những gì được kỳ vọng từ người lao động, từ tổ chức và cộng đồng kinh doanh.

Graddick-Weir (Chương 8) mô tả cách tập đoàn AT&T phát triển các chuyên gia nhân sự sau những nỗ lực thuê ngoài trên quy mô lớn. Sau khi mô tả các bài học được rút ra từ sáng kiến thuê ngoài, Graddick-Weir mô tả công việc tiếp diễn của nhân sự và các năng lực cần có để tiến lên phía trước.

https://thuviensach.vn

Meisinger (Chương 9) và Armstrong (chương 10) là những nhà lãnh đạo của các hiệp hội nhân sự chuyên nghiệp ở hai bên bờ Đại Tây Dương. Tuy nhiên, các chương riêng của họ làm nổi bật một quan điểm chung về tương lai của nghề nhân sự. Meisinger đưa ra khái niệm 4C như những cột mốc chính trong hành trình của nghề nhân sự: thành thạo (competent), ham học hỏi (curious), dũng cảm (courageous) và biết quan tâm (caring). Cả hai tác giả đều nhấn mạnh sự cần thiết phải nắm được những kiến thức cơ bản hình thành nên chiến lược nhân sự hiệu quả, cũng như sự cần thiết phải nâng cao việc sử dụng chuyên môn về nhân sự và kiến thức kinh doanh để giúp các tổ chức cạnh tranh tốt hơn và hiệu quả hơn.

Các chương trong phần này cùng có chung một số chủ đề. Chúng đều nhấn mạnh kiến thức, kỹ năng và khả năng cần có để tồn tại trong nghề nhân sự, đồng thời nêu rõ tính chất quan trọng của việc học hỏi liên tục và sẵn sàng đương đầu với những thay đổi đang diễn ra. Quan trọng hơn hết, các tác giả đều nhấn mạnh rằng nghề này đem đến những thách thức và cơ hội lớn và đây là thời điểm thú vị để trở thành chuyên gia nhân sự.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 6

MÔ HÌNH NGHỀ NGHIỆP CỦA NGHỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG TƯƠNG LAI

KATHLEEN BARCLAY – THOMAS THIVIERGE

Nếu bạn sắp tốt nghiệp chương trình đại học tuyệt vời ở một trường kinh doanh với chuyên ngành nhân sự, câu hỏi sẽ là "Tôi sẽ làm gì tiếp theo?". Tôi có nên học thẳng lên một chương trình MBA không, vì sự nhạy bén trong kinh doanh nói chung là một kỹ năng nhân sự cần thiết? Hay tôi phải cố gắng tìm được một công việc thực tế để có thể hiểu biết hơn về việc kinh doanh?

Có lẽ bạn đã nghĩ đến việc đi làm ở một công ty lớn để có thể mang đến các kinh nghiệm chuyên môn có chất lượng và sâu rộng sẽ giúp phát triển hai kỹ năng nhân sự chủ yếu khác – đó là năng lực chuyên môn và quản lý tài năng. Hay bạn có thể làm việc cho một công ty nhỏ hơn, nơi bạn có thể thu được nhiều kinh nghiệm sớm hơn trong sự nghiệp về các lĩnh vực như lãnh đạo sự thay đổi, giải quyết các vấn đề của nhân viên. Đâu là nơi bạn có thể có được kinh nghiệm tốt nhất về những công nghệ mới nhất trong công tác nhân sự luôn thay đổi?

Bạn không thể hết băn khoăn về tương lai của chức năng nhân sự chừng nào chưa tìm được câu trả lời cho những câu hỏi quan trọng này. Liệu bạn có thể bỏ qua công việc nhân sự bằng cách thuê ngoài và trở thành một đối tác chiến lược nhân sự hay không? Có lẽ bạn chỉ nên lấy bằng MBA và chờ cho đến khi tương lai được xác định rõ ràng hơn. Trên đây là các phản ứng tự nhiên đối với sự thay đổi đáng kể vai trò của chức năng nhân sự. Đối với một chuyên gia nhân sự, điều bất di bất dịch là phải đương đầu với sự thiếu minh bạch và tình trạng luôn luôn thay đổi.

Tôi đã được nghe những câu hỏi này trong vài năm gần đây khi tiếp xúc với học viên trong lớp hay khi tổ chức đào tạo tại Detroit này. Nhiều học viên của tôi, cũng như nhiều đồng nghiệp tại các công ty lớn khác, đều chia sẻ niềm đam mê về việc cần thiết trao đổi về các kỳ vọng đang thay đổi của nghề quản lý nhân sự, cũng

https://thuviensach.vn

như cung cấp một số hướng dẫn phát triển nghề nghiệp để giúp nghề này hấp dẫn hơn.

Các nhà quản lý chuyên môn trực tiếp (operating line executives) có quan hệ với các trường đào tạo tuyển dụng chính của chúng tôi cũng đưa ra những quan điểm về vai trò chiến lược của nhân sự trong kinh doanh bất cứ khi nào có dịp gặp gỡ các sinh viên. Các nhà lãnh đạo trực tiếp thường là người truyền tải tốt nhất các kỹ năng mà một chuyên gia nhân sự cần phải có. Vì vậy, thông điệp cải cách nhân sự này cũng đang được truyền đạt cho thế hệ các nhà lãnh đạo trực tiếp trong tương lai – các khách hàng tương lai trong các dịch vụ nhân sự chiến lược của chúng tôi.

Với lực lượng lao động hiện có tại General Motors (GM), chúng tôi đang cố gắng giảm "sự mơ hồ trong kỳ vọng" này bằng cách định nghĩa lại mô hình phát triển nghề nhân sự dựa trên vai trò đang lên của chuyên gia nhân sự. *Hồ sơ thành công* sau đây không chỉ dựa trên nghiên cứu của các nhà lãnh đạo tư tưởng học thuật, mà còn dựa trên sự đóng góp của hầu hết các chuyên gia nhân sự cao cấp nhất của tôi, những người đang sống trong sự thay đổi này mỗi ngày. Chúng tôi cũng đã phỏng vấn các lãnh đạo cấp cao trong công ty và hỏi họ câu hỏi sau đây: Các chuyên gia nhân sự của công ty cần có những khả năng nào để đáp ứng mục tiêu kinh doanh của bạn?

Kết quả của quá trình khám phá này là chúng tôi đã xác định rằng các chuyên viên nhân sự hiện tại và tương lai cần phát triển sự nhạy bén trong kinh doanh, sự thành thạo về chuyên môn, kỹ năng quản lý tài năng, lãnh đạo sự thay đổi và kỹ năng quan hệ đối tác, đồng thời cũng học cách sử dụng và thực hành công nghệ. Khách hàng của chúng tôi kỳ vọng tất cả những khả năng này được sử dụng khi nhân sự thực hiện cả hai vai trò tìm hiểu nguyện vọng của nhân viên (employment advocacy) và quan hệ đối tác nhân sự chiến lược.

Việc chuyển đổi kỹ năng này không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, và công việc vẫn chưa hoàn tất. Tại GM, chúng tôi có hơn 2.500 chuyên gia nhân sự hỗ trợ 341.000 nhân viên ở 58 quốc gia trên thế giới. Ngân sách nhân sự hàng năm của chúng tôi là 900 triệu USD để hỗ trợ cho công ty với tài sản lên tới 180 tỷ USD. Trong khi chi phí nhân sự luôn chiếm một tỷ lệ nhất định so với doanh thu thì con số 2.500 nhân viên nhân sự của chúng tôi đã giảm 30% so với cách đây bốn năm. Nhiều công việc nhân sự đang được thực hiện với sự hợp tác của các nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài trên toàn thế giới.

https://thuviensach.vn

Một thử thách khác cho việc chuyển đổi kỹ năng là chúng tôi phải phát triển sự nhạy bén trong kinh doanh (business acumen) và dẫn dắt các quy trình chung cho nhiều ngành kinh doanh hiện cùng tồn tại trong tập đoàn GM – dịch vụ ô tô, các dịch vụ tài chính như bảo hiểm, thương mại hoặc cho vay thế chấp và tài trợ mua xe hơi, tiếp thị và quảng cáo, viễn thông vệ tinh, pháp lý, quan hệ chính phủ, bất động sản và thương mại điện tử. Sự phức tạp thường ảnh hưởng đến quy trình và sự đa dạng về kỹ năng. Vậy GM đã tập trung phát triển những chuyên gia nhân sự tương lai trong môi trường phức tạp và đầy thách thức này như thế nào?

Do sự phát triển chủ yếu hình thành qua kinh nghiệm, nhưng được hỗ trợ bằng đào tạo, vậy những kinh nghiệm và đào tạo nào sẽ ảnh hưởng đến nghề nhân sự kiểu mới? Chúng tôi đã chia nhân sự thành ba nhóm kinh nghiệm khác nhau: kinh nghiệm nhân sự quản lý tài năng, kinh nghiệm quản lý các mối quan hệ sản xuất và người lao động, và kinh nghiệm nhân sự trong hoạt động tác nghiệp. Chúng tôi cũng đã thực hiện một quy trình đào tạo ba giai đoạn cho tất cả các chuyên gia nhân sự. Bảng 6.1 và 6.2 miêu tả các kỹ năng nhân sự chính sẽ được phát triển với cách đào tạo và kinh nghiệm này.

Bảng 6.1. Những kinh nghiệm có liên quan

Lĩnh vực kinh nghiệm	***Các kỹ năng chính được phát triển***
Quản lý tài năng (bao gồm tiền lương, nhân viên, hiệu quả công việc, quy hoạch kế thừa, quản lý thay đổi, học tập và phát triển)	Phát triển nguồn nhân lực, các quan hệ đối tác lãnh đạo trực tiếp chiến lược và kỹ năng chuyên môn (chủ yếu trong một lĩnh vực chuyên môn cụ thể, cũng như dịch vụ khách hàng, dẫn dắt thay đổi và giải quyết vấn đề).
Quan hệ lao động (bao gồm đàm phán và quản trị hợp đồng, giám sát sản xuất và an toàn lao động).	Tìm hiểu nguyện vọng nhân viên, sự nhạy bén trong kinh doanh (chủ yếu là sản xuất), quan hệ với Công đoàn và kỹ năng chuyên môn (chủ yếu là thương lượng, giải quyết mâu thuẫn và tư duy chất lượng / quản lý chất lượng tổng thể)
Hoạt động tác nghiệp (bao gồm công nghệ thông tin nhân sự, lập kế hoạch nhân sự, chăm	Các mối quan hệ đối tác với bên cung cấp thứ ba, các ứng dụng công nghệ và kỹ năng chuyên môn (chủ yếu là phân

https://thuviensach.vn

sóc y tế / lương hưu, chính sách, đào tạo về việc tích dữ liệu / lập mô hình, kiến thức về quy trình, thương làm / tiền lương và quản lý dịch vụ hợp đồng). lượng và quản lý dự án)

Bảng 6.2. Chương trình đào tạo có liên quan

Lĩnh vực đào tạo	*Các kỹ năng chính được phát triển*
Bài tập Bản đồ Tầm nhìn (phác thảo tầm nhìn chuyển đổi nhân sự, từ tầm nhìn ngắn hạn sang tầm nhìn chiến lược, 2-3 giờ)	Đào tạo mỗi chuyên gia nhân sự và hầu hết các khách hàng chính, liên quan đến tầm nhìn chuyển đổi nhân sự. Bài tập này cung cấp một bước đi tương tác từ quá khứ đến tương lai, tập trung vào các rào cản và các động lực.
Các kỹ năng để thành công – Giai đoạn I/II/III (đào tạo trực tuyến về các năng lực cốt lõi cần thiết để trở thành một chuyên gia nhân sự thành công, 40 giờ đối với giai đoạn I/II và khoảng 120 giờ trong 8 tuần cho giai đoạn III, với hình thức đào tạo trực tuyến và dự án học tập nhóm/cá nhân)	Chương trình giảng dạy được cung cấp bởi một trường đại học, hai giai đoạn đầu tiên được giảng dạy trong hai năm cho tất cả chuyên viên nhân sự (bao gồm các lĩnh vực như sự nhạy bén về tài chính, kỹ năng tư vấn, quan hệ đối tác chiến lược, lãnh đạo sự thay đổi). Giai đoạn III là chương trình cấp độ MBA dành cho các tài năng nhân sự có thành tích hoặc tiềm năng nhân sự cao hơn, với sự chú trọng về các kỹ năng hợp tác toàn cầu và kỹ năng tư vấn.
Đào tạo cấp cao (bao gồm đào tạo chứng chỉ chuyên sâu trong các lĩnh vực cốt lõi, trung bình mỗi lĩnh vực chuyên môn cần đào tạo ba ngày)	Đào tạo xây dựng kỹ năng, cấp chứng chỉ sau đào tạo, trong các lĩnh vực như quản lý tài năng, dẫn dắt sự thay đổi, lập bản đồ dòng giá trị, huấn luyện, can thiệp hiệu quả công việc và cung cấp phản hồi thẳng thắn, mang tính xây dựng.

Cách tiếp cận nói trên nhằm giúp các nhân viên hiện tại của chúng tôi thực hiện thành công quá trình chuyển đổi này. Hầu hết nhân viên đã nhiệt tình chấp nhận thử thách và đang cung cấp các quy trình và dịch vụ nhân sự tầm cỡ thế giới cho khách hàng. Không phải mọi nhân viên nhân sự hiện tại đều có thể vượt qua những thử thách ngày càng cao của nghề. Nhiều người chỉ đơn giản là thiếu kinh

https://thuviensach.vn

nghiệm để chuẩn bị cho vai trò mới này. Vì vậy, khi việc đào tạo và huấn luyện thất bại, sự lựa chọn duy nhất còn lại là giúp họ chuyển sang một công ty khác hoặc một lựa chọn nghề nghiệp khác. Tại GM, chúng tôi tin rằng việc tối ưu hóa hiệu quả công việc của nhân viên chính là lý do để nhân sự tồn tại. Lời nói sáo rỗng cũ rích "hãy thực hành những gì bạn thuyết giảng" (practice what you preach) đã được áp dụng ở đây. Để trở thành một đối tác nhân sự đáng tin cậy cho các lãnh đạo trực tiếp, chuyên gia nhân sự phải sẵn sàng nhận diện những nhân viên có thành tích kém. Tất cả chúng ta đều biết rằng lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất trong tương lai chính là nguồn nhân lực của công ty. Chuyên gia nhân sự giỏi nhất cần phải được giao nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực quan trọng này.

Vậy thế hệ các chuyên gia nhân sự tương lai thì sao? Do có sự chuyển đổi này, mô hình tuyển dụng của GM cũng đã bắt đầu thay đổi. Trong quá khứ, GM chủ yếu tìm kiếm tài năng trong số sinh viên thực tập và sinh viên mới tốt nghiệp cử nhân. Sau đó, với sự phân công công việc trong khắp các phòng ban, GM sẽ dạy cho họ tất cả các chức năng cơ bản và phát triển những người tốt nhất vào các vị trí quản lý và điều hành.

Cách tiếp cận theo cách phát triển chung của nhân sự trong quá khứ sẽ không phục vụ GM tốt trong tương lai. Vì vậy, chúng tôi đang cố gắng điều chỉnh điều kiện tuyển dụng. Thứ nhất, hầu hết sinh viên
mới tốt nghiệp sẽ được tuyển từ chương trình Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA) hay Quan hệ Công nghiệp (Industrial Relations), những người có cả kinh nghiệm làm việc chuyên môn có liên quan và một chuyên ngành về nhân sự hoặc quan hệ lao động. Nếu các nhà tuyển dụng lớn khác cũng áp dụng phương pháp tương tự thì hầu hết các trường kinh doanh sẽ cần phải điều chỉnh chương trình giảng dạy của họ. Hiện nay, chương trình giảng dạy MBA vẫn bị thống trị bởi các kiến thức về tài chính và tiếp thị, trong khi môn học tự chọn về nhân sự lại hiếm khi được dạy. Ngoài ra, một số chương trình chuyên ngành trong đại học, chẳng hạn như An toàn lao động, cũng sẽ là nguồn lực tuyệt vời để tìm kiếm các tài năng có chuyên môn.

Nguồn tuyển dụng tốt thứ hai của chúng tôi là các chuyên gia nhân sự có kinh nghiệm đang làm việc cho các công ty cung cấp các dịch vụ bên thứ ba cho các công ty lớn như GM. Trong tương lai, với trợ cấp tiền mặt và chăm sóc sức khỏe hiện có, các cá nhân bắt đầu sự nghiệp sớm với kinh nghiệm hoạt động nhân sự sẽ được ở vị trí tốt nhất để chuyển từ vị trí của một nhà cung cấp dịch vụ sang vai trò quản lý dịch vụ bên thứ ba cho các công ty như GM. Điều này sẽ ngày càng trở nên

https://thuviensach.vn

phổ biến đối với các công ty có mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, khuyến khích sự phát triển của nhân viên bằng cách điều chuyển họ qua lại giữa các nhà cung cấp dịch vụ nhân sự và công ty khách hàng chính. Đây có thể là cách duy nhất để các chuyên gia nhân sự thành công có thể có được cả kinh nghiệm về hoạt động và quan hệ đối tác chiến lược có liên quan.

Nguồn tài năng thứ ba là từ các nhân viên đã làm việc thành công trong các lĩnh vực chức năng có cùng kỹ năng như nhân sự. Các ví dụ hiện nay là tài chính và công nghệ thông tin (đối với các vai trò quản lý tài năng và hoạt động tác nghiệp) và sản xuất (đối với các vị trí quan hệ lao động và an toàn lao động). Mô hình quan hệ đối tác xuyên chức năng này có nghĩa là nhiều chuyên gia trong các lĩnh vực tài chính, sản xuất và công nghệ thông tin (IT) cũng sẽ xem việc tham gia vào công tác nhân sự là một kinh nghiệm quan trọng trong kế hoạch phát triển của họ.

Các sinh viên mới tốt nghiệp đại học có thể xem xét hướng đi sau đây: Trước tiên, dừng việc học tiếp chương trình thạc sĩ cho đến khi có được một số thành công ban đầu trong sự nghiệp ở vị trí tập sự hoặc làm việc toàn thời gian. Chỉ cần đơn giản là thành công trong mọi công việc mà bạn thực hiện, cho dù bạn làm việc cho một doanh nghiệp nhỏ, vừa hoặc lớn, bất kể bạn làm việc trong lĩnh vực nhân sự hay lĩnh vực khác đi chăng nữa. Thành công như vậy thường có nghĩa là bạn sẽ có được kết quả, rằng bạn thông minh và biết kinh doanh, và rằng bạn có thể làm việc tốt với những người khác.

Với quá khứ thành công, bạn sẽ ở vào vị thế tốt hơn nhiều để có được những kinh nghiệm quan trọng. Đây là những kinh nghiệm thực sự có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh. Chúng không chỉ tốt cho doanh nghiệp mà còn tốt cho sự phát triển của bạn. Có một thực tế đã được chứng minh rằng chúng ta có xu hướng tìm hiểu và phát triển nhiều nhất khi chúng ta ở vào những tình huống mới có áp lực cao.

Nhân sự là một vai trò chịu nhiều áp lực, tác động đáng kể đến kết quả kinh doanh cuối cùng của công ty. Trong quá khứ, chúng ta thường xem xét thành công của công ty trong ba lĩnh vực chính: hiệu quả hoạt động, kết quả tài chính và sự hài lòng của khách hàng. Lực lượng lao động là vấn đề xem xét thứ yếu. Việc liên kết khả năng của lực lượng lao động với các kết quả kinh doanh về hoạt động, tài chính và sự hài lòng của khách hàng đòi hỏi phải có một bước nhảy vọt về niềm tin.

Giờ đây, hầu hết các nhà lãnh đạo tác nghiệp đều nhận ra rằng khả năng thực thi các mục tiêu kinh doanh của lực lượng lao động thực sự là yếu tố cốt lõi sẽ quyết

https://thuviensach.vn

định sự thành công của công ty. Mọi quy trình và thực hành nhân sự phải trực tiếp liên kết, hỗ trợ và đánh giá khả năng của nhân viên để đạt được mục tiêu kinh doanh. Công tác nhân sự ngày nay là về việc xây dựng năng lực của lực lượng lao động và tối ưu hóa hiệu quả làm việc của từng nhân viên. Với sự chú trọng cao nhất vào kinh nghiệm và sự đào tạo, chức năng nhân sự chuyên nghiệp sẽ đáp ứng thách thức này. Đây thật sự là thời gian tuyệt vời để tham gia vào chức năng nhân sự.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 7

GIÁO DỤC NHÂN SỰ:
MỘT CAM KẾT LÂU DÀI TRONG NGHỀ NGHIỆP

DEBRA J. COHEN

Giống như hầu hết các chuyên gia kinh doanh, các chuyên gia nhân sự cũng cần được đào tạo tốt để thành công. Tuy nhiên, sự đào tạo đó cần phải khá đa dạng. Các CEO và lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp ngày càng kỳ vọng nhiều ở các nhân viên nhân sự và chức năng nhân sự của công ty. Việc nghiên cứu các khía cạnh truyền thống của nhân sự là quan trọng – nhưng việc học hỏi từ kinh nghiệm trong nguồn nhân lực và trong kinh doanh cũng quan trọng không kém. Ngoài những điều cơ bản về nhân sự, người ta còn nhận ra nhu cầu cấp thiết để hiểu các khái niệm và ứng dụng kinh doanh rộng hơn. Vậy quá trình đào tạo này xuất phát từ đâu? Các nhu cầu khác nhau về một số khía cạnh này sẽ được pha trộn với nhau như thế nào?

Để biết được cần có các kiến thức và quy trình đào tạo nào, trước hết chúng ta phải hiểu những vấn đề mà các chuyên gia nhân sự sẽ phải đối mặt trong tương lai. Tuyển dụng, tuyển chọn, năng suất, phát triển, giữ chân nhân viên và các hoạt động nhân sự chủ yếu khác sẽ luôn là những sáng kiến có liên quan đến nhân sự và là nơi cần có kiến thức và kinh nghiệm sâu rộng. Kết quả là kiến thức về trao đổi nhân sự, giao nhận, tuân thủ các nguyên tắc và chiến lược là rất cần thiết. Nhưng trong thập niên vừa qua, người ta càng lúc càng kêu gọi các chuyên gia nhân sự suy nghĩ hướng về kết quả kinh doanh (bottom-line orientation), mở rộng quan điểm của mình, dự đoán những thay đổi và phát triển các giải pháp sáng tạo cho các vấn đề kinh doanh. Các chuyên gia nhân sự cần biết tổ chức làm việc như thế nào, việc kinh doanh hoạt động ra sao và những gì là duy nhất trong ngành của họ, cả trong hiện tại và tương lai.

C húng ta hãy thử kể ra một vài xu hướng nơi công sở mà các tổ chức sẽ phải đối mặt trong những năm tới. Trong một nghiên cứu gần đây của Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực (SHRM), 10 xu hướng tổng thể hàng đầu được xác định như sau (Schramm, 2004):

1. Tăng chi phí chăm sóc sức khỏe

https://thuviensach.vn

2. Tập trung vào sự an toàn lao động và an ninh
3. Sử dụng công nghệ để giao tiếp với nhân viên
4. Việc tuân thủ luật pháp ngày càng phát triển phức tạp
5. Sử dụng công nghệ để thực hiện giao dịch nhân sự
6. Tập trung vào an ninh toàn cầu
7. Chuẩn bị cho làn sóng nghỉ hưu / tình trạng thiếu hụt lao động tiếp theo
8. Phát triển và sử dụng việc học trực tuyến
9. Xuất khẩu việc làm trong ngành sản xuất (và dịch vụ) của Mỹ ra nước ngoài
10. Thay đổi định nghĩa về gia đình (ví dụ như trẻ em sống với ông bà; vợ chồng cùng giới tính; chung sống trước khi kết hôn)

Do đó, đứng trên phương diện kiến thức, các chuyên gia nhân sự phải phát triển các kỹ năng chiến lược và tích hợp cho phép họ kết hợp tất cả các vấn đề này với nhau và xử lý chúng một cách hiệu quả. Họ phải được đào tạo để suy nghĩ và hành động độc lập, nhưng với khả năng áp dụng tư duy quản lý hiện tại (Langbert, 2000).

Việc tập trung vào những vấn đề này đòi hỏi một nền tảng kiến thức, kỹ năng và khả năng rộng. Ví dụ như để thấu hiểu các vấn đề về việc chi phí chăm sóc sức khỏe tăng cao, các chuyên gia nhân sự cần hiểu biết về tài chính, kinh tế, thương lượng, nhân khẩu học và giao tiếp. Kiến thức về hệ thống thông tin, các vấn đề riêng tư và tiếp thị sẽ rất quan trọng để có thể sử dụng công nghệ để giao tiếp một cách hiệu quả với nhân viên hoặc thực hiện các chức năng giao dịch nhân sự. Sự phức tạp ngày càng gia tăng của việc tuân thủ các quy định có nghĩa là các chuyên gia nhân sự không những cần phải hiểu những điều phức tạp của vô số luật liên quan đến nhân sự, mà còn hiểu các tương tác và mâu thuẫn có thể có của các luật đó. Với sự ảnh hưởng của tất cả những vấn đề phức tạp vừa nêu, không thể kỳ vọng rằng các kỹ năng phức tạp này có thể đạt được một cách dễ dàng hoặc thông qua một cơ chế duy nhất. Đào tạo liên tục và thường xuyên là cần thiết. Nhưng hơn thế nữa, việc đào tạo cần phải bao gồm mọi thứ, từ các vấn đề pháp lý cho đến tư duy chiến lược.

CÁC VẤN ĐỀ VỀ GIÁO DỤC NHÂN SỰ HIỆN NAY

Van Eynde và Tucker (1997) đã đề cập đến sự quan ngại của các lãnh đạo nhân sự rằng các sinh viên ngành nhân sự chủ yếu học về từng cái cây trong rừng

https://thuviensach.vn

mà không thực sự hiểu về mối quan hệ của các cây trong cả khu rừng. Đúng là trong nhân sự ngày nay, người ta công nhận cả khu rừng và từng cây cối, nhưng vẫn cần hiểu biết và phát triển mối tương quan giữa chúng. Các chuyên gia nhân sự có nhiều nền tảng kiến thức khác nhau. Chẳng có con đường học vấn cụ thể nào để trở thành một chuyên gia nhân sự. Không giống các ngành khác như kế toán, kỹ thuật hay y tế, khi mà mọi người phải hoàn tất các khóa học và yêu cầu giáo dục cụ thể, các chuyên gia nhân sự có thể gia nhập từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Trong một nghiên cứu của SHRM, chỉ có khoảng một phần ba các chuyên gia nhân sự được khảo sát có bằng cấp về nhân sự, quan hệ công nghiệp hay tâm lý học (Kluttz và Cohen, 2003).

Hãy xem xét các lựa chọn mà một chuyên gia nhân sự tham vọng có được trong khi đi học. Ở cấp đại học, chỉ có rất ít bằng chuyên ngành nhân sự. Hầu hết các chương trình nhân sự ở cấp độ này nằm trong một chương trình rộng hơn, chẳng hạn như một môn học hoặc một chuyên đề về nhân sự được dạy trong trường kinh doanh. Giỏi lắm thì các sinh viên này sẽ được học từ bốn đến bảy môn học về nhân sự (Cohen, đang in). Tuy tiếp cận với các khái niệm về kinh doanh và xã hội quan trọng, họ sẽ vẫn thiếu kinh nghiệm kinh doanh để tiếp thu và áp dụng các khái niệm này. Nhiều sinh viên không có cơ hội đi thực tập hay nhận được nhiều kinh nghiệm bao quát. Thú vị thay, các ý kiến của học giả về nhân sự được chia đều 50/50 về việc nên bắt buộc sinh viên đi thực tập khi học đại học hay không, trong khi phần lớn các sinh viên, chuyên viên nhân sự và các lãnh đạo nhân sự cấp cao (lần lượt là 65%, 63% và 62%) cho rằng nên bắt buộc việc thực tập (Kluttz và Cohen, 2003).

Vấn đề này trở nên phức tạp hơn đối với sinh viên do các vị trí thực tập rất khó tìm và rất hiếm. Đó thường là những công việc không được trả lương hoặc không cung cấp cho họ nhiều kinh nghiệm sâu rộng cần thiết. Nếu thực tập không phải là một phần bắt buộc trong chương trình đại học (thực tế thường là như vậy, theo nghiên cứu của SHRM), thì các sinh viên cố gắng bước vào lĩnh vực nhân sự có thể bị ngã lòng trước những kỳ vọng không thực tế, và tương tự, các tổ chức cũng có thể bị thất vọng hoặc nản lòng bởi những gì nhìn thấy ở các ứng cử viên. Nếu các chuyên gia nhân sự thăng tiến không chỉ trong sự nghiệp bản thân mà còn là trong cách thức và công việc mà họ đóng góp cho tổ chức, thì họ phải dựa trên các nguyên tắc nhân sự cơ bản, cũng như hiểu cách áp dụng những nguyên tắc vào tổ chức, và tiếp đó là các tác động đến mục tiêu và chiến lược của tổ chức về nhân sự. Vì vậy, việc đào tạo cho các chuyên gia nhân sự phải là một *quá trình liên tục* . Việc

https://thuviensach.vn

học hỏi cần phải được thực hiện thông qua cả việc giảng dạy chính thức và việc phát triển chuyên nghiệp liên tục.

Dữ liệu của các thành viên SHRM cho thấy có nhiều chuyên gia nhân sự theo học các bằng cấp cao hơn. Câu hỏi đặt ra là: bằng cấp nào thì tốt nhất đối với các chuyên gia nhân sự khi họ cố gắng đóng góp cho tổ chức ở mức độ cao hơn? Và liệu chúng ta có nên đặt ra yêu cầu cơ bản về một dạng bằng cấp cụ thể hay không? Nói chung thì có nhiều lựa chọn. Các cá nhân có thể chọn theo học một bằng cấp "ăn theo" hay chuyên ngành về nhân sự, hoặc họ có thể tìm học chương trình MBA có thể chuyên hoặc không chuyên về nhân sự. Hiện nay có khoảng 80 chương trình chuyên ngành về nhân sự (Heneman, 1999). Ngược lại, có hàng trăm chương trình MBA và các chương trình thạc sĩ khác dưới nhiều hình thức (ví dụ như toàn thời gian, bán thời gian, trực tuyến). Các chương trình chuyên ngành nhân sự thường đào sâu về nội dung nhân sự nhưng lại tương đối chung chung về các vấn đề kinh doanh rộng hơn. Các chương trình MBA thường là rất tốt về các vấn đề kinh doanh nhưng lại không chuyên sâu vào bất kỳ một lĩnh vực riêng lẻ nào cả, ngay cả khi có một môn tự chọn chuyên về một ngành cụ thể.

Mục đích của chương này không phải là để cung cấp lời khuyên cho việc bạn nên học MBA hay nên học một bằng cấp chuyên nghiệp về nhân sự. Nội dung, thời gian và cấu trúc của các khóa học này rất đa dạng nên chúng tôi không thể đưa ra một nhận định tổng quát. Mục đích của chúng tôi là đề nghị những yếu tố về đào tạo và phát triển mà các chuyên gia nhân sự tương lai nên tìm kiếm để chuẩn bị cho việc phục vụ các nhân viên, các tổ chức và cộng đồng kinh doanh. Các khóa học, dù dưới dạng môn học để cấp bằng ở các trường đại học hay thông qua các chương trình phát triển chuyên nghiệp thì cũng rất hạn chế về thời gian (Thacker, 2002). Sinh viên có thể học các khái niệm quan trọng trong các khóa học và có thể học hỏi từ các tình huống hay nghe về các thực tiễn cạnh tranh, nhưng hạn chế về thời gian, kinh nghiệm, phương pháp sư phạm có thể khiến họ không thể học được các kỹ năng áp dụng đi cùng với các khái niệm đó. Kết quả là một phần của việc đào tạo một chuyên gia nhân sự phải bao gồm các cơ hội học hỏi thông qua kinh nghiệm, sự quan sát và hướng dẫn.

KIẾN NGHỊ

Chúng ta có thể xác định các chủ đề và vấn đề cụ thể quan trọng trong số một loạt các cấp độ và bằng cấp trong hầu hết các chức năng nhân sự tổng quát. Chúng có thể được mô tả theo nhiều cách. Chúng ta hãy xem xét năm kỹ năng được xác

https://thuviensach.vn

định trong Bộ công cụ kỹ năng nhân sự của SHRM và Đại học Michigan (Brockbank và Ulrich, 2003): đóng góp chiến lược, phân phối nhân sự, kiến thức kinh doanh, uy tín cá nhân và công nghệ nguồn nhân lực. Năm lĩnh vực này có thể giúp các chuyên gia nhân sự xác định các lĩnh vực cần được truyền đạt kinh nghiệm và đào tạo. Các yếu tố đã được xác định trong từng lĩnh vực năng lực cũng cung cấp kiến thức rộng hơn. Học viện Chứng nhận Nguồn nhân lực (Human Resource Certification Institute – HRCI) đã phác họa các kiến thức đại cương cần có để được công nhận trong nghề này. Phác thảo này cũng có thể đóng vai trò hướng dẫn để có sự phát triển sâu hơn. Ngoài các công cụ tuyệt vời như vậy, kiến nghị tốt nhất đối với đào tạo nhân sự là hãy để các chuyên gia nhân sự chủ động trong việc xác định và thỏa mãn nhu cầu học hỏi của cá nhân và sau đó đưa ra cam kết theo đuổi việc đào tạo này. Bảng 7.1 thể hiện cho thấy một cách để thực hành phương pháp chủ động này.

Bảng 7.1. Biểu mẫu Kiến thức nhân sự (HR Knowledge Template)

	Kiến thức nhân sự và cung cấp dịch vụ nhân sự	*Công nghệ nhân sự*	*Sự tin cậy cá nhân*	*Kiến thức kinh doanh*	*Đóng góp chiến lược*
Nhân viên mới					
Quản lý cấp trung					
Chuyên viên cao cấp					
Lãnh đạo					

Để sử dụng hệ thống này một cách hiệu quả, mỗi kỹ năng khi được đưa vào mô hình năng lực nhân sự cần được hoàn thành cho từng mốc sự nghiệp lớn (*4 mốc chính như trong bảng 7.1 là nhân viên, quản lý cấp trung, chuyên viên cao cấp và lãnh đạo – ND*). Mỗi người cần hoàn thành hệ thống này một cách riêng lẻ bằng cách xác định kiến thức nhân sự, kiến thức kinh doanh và các kỹ năng quản lý cần thiết để thực hiện tốt công việc hiện tại và hướng đến vị trí cao hơn tiếp theo. Về cơ bản, đây là một bài tập tự đánh giá, nhưng cũng phải được hoàn thành với sự tham gia của những người khác. Cần ghi nhớ rằng bài tập này phải được kết hợp xem xét một số yếu tố cần thiết. Trước tiên, vị trí hiện có và kỳ vọng về sự nghiệp cần phải

https://thuviensach.vn

phù hợp. Hãy xem xét những câu hỏi sau: Quy mô của tổ chức? Bản chất của ngành là gì? Văn hóa tổ chức ra sao? Kỳ vọng của lãnh đạo cấp cao là gì? Các vấn đề về địa lý có được xem xét không? Tổ chức (và nhân sự) có tham gia vào các hoạt động toàn cầu không? Đó có phải là môi trường có tổ chức nghiệp đoàn? Vị trí hiện tại của bạn là gì, và bạn muốn hướng đến vị trí nào trong tổ chức này và trong sự nghiệp? Nên bổ sung thêm các câu hỏi có liên quan theo ngữ cảnh.

Thứ hai, để thực sự tạo ra một kế hoạch đào tạo và thành công cho bộ phận nhân sự, bạn cũng cần tiếp thu các ý kiến bên ngoài. Hãy tham khảo ý kiến từ đồng nghiệp cùng cấp hoặc tương đương, cả trong lĩnh vực nhân sự và các lĩnh vực chức năng khác. Lắng nghe tư vấn từ các chuyên gia nhân sự cả trong và ngoài tổ chức, cũng như các nhà quản lý cấp cao và giám đốc điều hành ở các ngành khác, đặc biệt những người trong hàng ngũ cao cấp hay cấp điều hành. Việc xác định hình mẫu và người cố vấn cũng có thể hữu ích trong việc tập trung vào các nhu cầu giáo dục. Hệ thống được đề xuất ở đây có thể được sử dụng một cách rộng rãi (ví dụ như trong việc xác định các chương trình như BBA, MBA hoặc một bản mô tả công việc – Job Description, hay JD) và cũng có thể được sử dụng để xác định các khóa học hay kinh nghiệm cụ thể nào là cần thiết. Bảng 7.2 cho thấy một số phần kiến thức có thể được thêm vào trong hệ thống của một người đang muốn tham gia vào lĩnh vực nhân sự. Đối với những người tham gia ngành nhân sự thông qua một con đường quanh co hơn là nghề nghiệp có hoạch định trước, nhu cầu xác định khoảng trống về kiến thức còn quan trọng hơn nhiều.

Bảng 7.2. Biểu mẫu về Kiến thức Nhân sự

https://thuviensach.vn

	Kiến thức và cung cấp dịch vụ nhân sự	*Kỹ thuật nhân sự*	*Sự tin cậy cá nhân*	*Kiến thức kinh doanh*	*Sự đóng góp chiến lược*
Nhân viên mới (cấp độ khởi đầu)	Tuyển dụng	Tuyển dụng qua mạng	Giao tiếp cá nhân	Kiến thức lao động	Hiểu về các mục tiêu của tổ chức
Quản lý cấp trung	Các thước đo nhân sự	Nhân sự qua mạng (e-HR)	Các mối quan hệ hiệu quả	Kiến thức chuỗi giá trị	Quản trị sự thay đổi
Chuyên viên cao cấp	Nhân sự chiến lược	Theo dõi và đánh giá nhân sự	Thiết lập niềm tin	Cấu trúc tổ chức	Quản trị văn hóa
Lãnh đạo	Định hướng lợi nhuận cuối cùng	Chiến lược chung về công nghệ của tổ chức	Độ tin cậy cao	Kiến thức về tập hợp giá trị cung cấp cho khách hàng	Ra quyết định chiến lược

Barber (1999) lưu ý rằng ngày càng có nhiều thông tin giúp định hướng tư duy của chúng ta về các kỹ năng cụ thể mà các chuyên gia nhân sự cần có. Các nguồn lực được sử dụng để xây dựng một kế hoạch đào tạo, về cả con người và lưu trữ dữ liệu, cần phải linh hoạt và dựa trên tầm nhìn về tương lai. Một khi kế hoạch đã được xác định, nó cần được tiếp tục kiểm tra về tính cập nhật và sự thích hợp. Khi nhu cầu của tổ chức hoặc kinh doanh thay đổi, bộ phận nhân sự phải có khả năng thích ứng tư duy và các chương trình với sự thay đổi đó.

TÓM TẮT

Các chuyên gia nhân sự cần được đào tạo và có nền tảng giúp họ trở thành những chuyên gia giao tiếp có khả năng phân tích, có tầm chiến lược và tư duy, những nhà thương thuyết có kỹ năng, các chuyên gia kinh doanh hiểu biết, các tác nhân thay đổi sắc sảo, các chuyên gia nhân sự tổng quát hay chuyên ngành. Xin nhắc lại lời phát biểu của Kaufman (1999) rằng "Vẫn còn một khoảng cách lớn giữa các kỹ năng và năng lực cung cấp cho sinh viên trong hầu hết các chương trình nhân sự / quan hệ công nghiệp (HR/IR) và những gì mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp kỳ vọng". Để đạt đến nền tảng cần thiết, cần phải loại bỏ khoảng cách này.

Câu nói "Một kích cỡ *không* phù hợp cho tất cả" hoàn toàn đúng đắn khi nói về việc đào tạo hay kiến thức về nhân sự. Ngay cả những người cùng tham gia vào các chương trình cùng cấp độ hoặc cùng tham gia những khóa học phát triển chuyên môn thì cũng không có kết quả học tập hay khả năng áp dụng kiến thức vào công

https://thuviensach.vn

việc như nhau. Để trở thành một chuyên gia quản lý nhân sự thành công đòi hỏi phải học hỏi liên tục, hiểu biết về cả nhân sự và sự nhạy bén trong kinh doanh và khả năng giao tiếp hiệu quả trong tổ chức, vì các vấn đề về con người là vấn đề trong kinh doanh. Trong một thời đại mà cả trong và ngoài ngành nhân sự người ta đều thừa nhận rằng nguồn nhân lực là tài sản có giá trị nhất của công ty, các chuyên gia nhân sự phải liên tục trau dồi kỹ năng chuẩn bị cho các thách thức vẫn chưa được xác định của doanh nghiệp và tổ chức.

THAM KHẢO

Barber, Alison E. (1999). Implications for the Design of Human Resource Management—Education, Training, and Certif ication. *Human Resource Management, 38* (2), 177–181.

Barksdale, Kevin. (1998). Why We Should Update HR Education. *Journal of Management Education, 22* (4), 526–530.

Brockbank, Wayne và Dave Ulrich. (2003, October). *HR Competency Toolkit.* Alexandria, VA: Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực.

Brockbank, Wayne, Dave Ulrich và W. Richard Beatty. (1999). HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management, 38* (2), 111–117.

Cohen, Debra J. Strategic Partnerships between Academia and Practice: The Case for Nurturing Undergraduate HR Education. In Vida Scarpello, *Thoughts on Human Resource*

Management Education in the United States. New York: Nhà xuất bản McGraw-Hill.

Heneman, Robert L. (1999). Emphasizing Analytical Skills in HR Graduate Education: The Ohio State University Mlhr Program. *Human Resource Management,38* (2), 131–134.

Kaufman, Bruce E. (1999). Evolution and Current Status of University HR Programs. *Human Resource Management, 38* (2), 103–110.

Kluttz, Letty, and Debra Cohen. (2003, November). *SHRM Undergraduate HR Curriculum Study.* Retrieved from the Society for Human Resource Management’s web site www.shrm.org/surveys/SHRM%20Undergraduate%20HR%20Curriculum%20Study.asp.

https://thuviensach.vn

Langbert, Mitchell. (2000). Professors, Managers, and Human Resource Education. *Human Resource Management, 39* (1), 65–78.

Schramm, Jennifer. (2004, June). *SHRM Workplace Forecast: A Strategic Outlook 2004 –2005.* Alexandria, VA: Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực.

Thacker, Rebecca A. (2002). Revising the HR Curriculum: An Academic/Practitioner Partnership. *Education & Training, 44* (1), 31–39.

Tyson, Shaun. (1999). How HR Knowledge Contributes to Organizational Performance. *Human Resource Management Journal, 9* (3), 42–52.

Van Eynde, F. Donald, and Stephen L. Tucker. (1997). A Quality Human Resource Curriculum: Recommendations from Leading Senior HR Executives. *Human Resource Management, 36* (4), 397–408.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 8

CÔNG VIỆC NHÂN SỰ SAU GIAI ĐOẠN THUÊ NGOÀI: CÁC BÀI HỌC RÚT RA – NGUỒN NHÂN SỰ VỚI VAI TRÒ LÀ ĐỐI TÁC KINH DOANH CHIẾN LƯỢC

MIRIAN M. GRADDICK-WEIR

Thuê ngoài các dịch vụ nhân sự (Human resource outsourcing – HRO) là một trong những phân khúc thuê ngoài phát triển nhanh nhất. Tốc độ tăng trưởng từ năm 1999 đến 2004 là 32% và cơ hội của thị trường hiện là hơn 60 tỷ USD – với một tốc độ tăng trưởng tương lai là 30% (theo Tập đoàn Dataquest). Nhiều công ty đang thuê ngoài nhiều dịch vụ riêng biệt như quy trình chi trả phúc lợi hoặc các dịch vụ hỗn hợp (toàn bộ quy trình, ví dụ như quá trình tuyển dụng). Một số ít công ty khác thì đang áp dụng mô hình thuê ngoài toàn bộ các dịch vụ nhân sự, bao gồm một loạt các chức năng nhân sự. Các lý do của việc thuê ngoài đã được ghi nhận bao gồm việc các tổ chức hy vọng sẽ tiết kiệm được chi phí đáng kể, hiệu quả cao hơn, tạo ra nhiều giá trị và tận dụng tốt hơn các khoản đầu tư vốn trong hệ thống nhân sự, tạo nhiều cơ hội nghề nghiệp hơn cho nhân viên nhân sự; và cho phép nhân sự tập trung vào các hoạt động mang tính chiến lược hơn.

KINH NGHIỆM CỦA AT&T

Vào năm 2002, AT & T đã thương lượng một cam kết thuê ngoài trong bảy năm cho một loạt các chức năng nhân sự. Thương lượng này không bao gồm các chiến lược và chính sách về tất cả các chức năng nhân sự, vai trò đối tác nhân sự và các chức năng được xem là mang tính chiến lược. Cho đến nay, chúng tôi đã đạt được mục tiêu giảm chi phí, duy trì dịch vụ và phối hợp quản lý nhiều dự án thành công quy mô lớn (ví dụ như triển khai một hệ thống tiền lương mới dựa trên thị trường); trong khi đó, sự hài lòng của khách hàng tiếp tục cải thiện. Trong chương này – với kinh nghiệm đã có trong hai năm qua và sự cộng tác với các công ty khác đã thuê ngoài các chức năng quan trọng – chúng tôi mô tả các bài học kinh nghiệm của cuộc hành trình này. Mục đích là để tóm tắt các bài học rút ra từ kinh nghiệm

https://thuviensach.vn

thuê ngoài và để thảo luận về vai trò chiến lược mới cho nhân sự trong môi trường kinh doanh đầy cạnh tranh và thử thách, đồng thời chuyển biến nhanh ngày nay.

CHÚNG TÔI ĐÃ HỌC ĐƯỢC NHỮNG GÌ

Mặc dù chúng tôi đã được học nhiều về thuê ngoài, nhưng vẫn tiếp tục có thêm nhiều bài học khác. Sau đây là mô tả những khám phá quan trọng nhất của chúng tôi.

1. Sự xuất sắc trong các giao dịch với nhân viên

Việc xử lý các giao dịch liên quan đến nhân viên (employee transactions) rất quan trọng đối với mọi tổ chức. Cơ bản là các nhà quản lý trực tiếp không biết các dịch vụ này được thực hiện ở đâu, miễn là chúng chính xác và dễ sử dụng. Trong bất kỳ thỏa thuận nào về thuê ngoài, các chuyên gia nhân sự không bao giờ được quên rằng điều quan trọng cuối cùng là chất lượng, tính chính xác và tốc độ của các dịch vụ liên quan đến nhân viên. Nếu các dịch vụ này không được thực hiện một cách chính xác, nhân sự sẽ không trở thành một đối tác chiến lược mang đến giá trị gia tăng. Bên cạnh tầm quan trọng của việc cắt giảm chi phí trong mọi thỏa thuận, thì việc chọn được một đối tác mà bạn có thể duy trì hoạt động xuất sắc cả trong và sau khi chuyển đổi cũng quan trọng không kém.

2. Các mối quan hệ là quan trọng

Nhiều người trong chúng tôi đã học được rằng bạn không thể để có được tất cả các điều khoản và điều kiện thích hợp trong cuộc thương lượng đầu tiên. Vì vậy, cả hai bên cần có người đánh giá sự cộng tác và cam kết hoàn toàn cho sự thành công tiếp tục. Khi có một số khía cạnh hợp đồng cần được xem xét lại, mỗi bên phải sẵn sàng đưa ra các giải pháp sáng tạo theo kiểu "đôi bên cùng thắng" (win-win solutions) để giải quyết vấn đề. Các cá nhân không mặn mà với thỏa thuận hoặc phản đối nó ngay từ đầu không nên được giao quản lý mối quan hệ tiếp diễn này. Hãy chọn một đối tác không xem sự tham gia chỉ đơn giản là một mối quan hệ pháp luật theo hợp đồng, mà hãy chọn người biết đánh giá mối quan hệ và luôn cam kết tôn vinh tinh thần của cuộc thương lượng.

3. Đưa nhân sự nội bộ tham gia vào dự án thuê ngoài có cả mặt lợi và mặt hại

Đưa những người có kĩ năng tham gia vào dự án nhân sự đã thuê ngoài có thể nâng cao khả năng có một bước chuyển đổi liền mạch sau khi ngừng thuê ngoài, điều này rất quan trọng trong việc giúp các nhà quản lý trực tiếp hiểu rõ vấn đề.

https://thuviensach.vn

Khắc phục sự cố bước đầu, giao tiếp và hiểu biết về doanh nghiệp cũng được cải thiện nhiều. Ngoài ra, nếu công ty thực hiện thuê ngoài phát triển thành công việc kinh doanh của mình thì mọi người sẽ có nhiều cơ hội nghề nghiệp để phát triển các kỹ năng khi chuyển qua các dự án khác theo thời gian. Rủi ro vốn có của việc đưa nhân sự nội bộ tham gia dự án thuê ngoài là không phải lúc nào bạn cũng có được một cái nhìn mới mẻ khi đánh giá các cải tiến tiềm năng của quá trình. Việc hai bên cùng xem xét cách bố trí nhân viên trong các bộ phận để đảm bảo truyền tải các ý tưởng đột phá, chứ không chỉ là các cải tiến từ từ, cũng rất quan trọng.

4. Quản lý hợp đồng cực kỳ quan trọng để kiểm soát chi phí thường xuyên và quản trị mối quan hệ tổng thể

Việc quản lý các chi phí thường xuyên, đảm bảo đáp ứng các cấp độ dịch vụ và có một nơi tập trung để báo động và giải quyết nhanh chóng các vấn đề là rất quan trọng. Việc thiết lập một mô hình quản trị mạnh mẽ và đội ngũ quản lý hợp đồng trong nội bộ nhân sự cũng rất quan trọng. Đội ngũ này cần đảm bảo rằng yêu cầu mới được đưa vào một cách thích hợp, theo dõi việc tuân thủ các điều khoản và điều kiện của hợp đồng (bao gồm các cấp độ dịch vụ) và đóng vai trò là một điểm kích hoạt. Chúng tôi rất cẩn trọng trong việc chọn lọc công việc mới (*của bộ phận nhân sự, phát sinh khi thuê ngoài – ND*) để đảm bảo chi phí không tăng quá cao, làm giảm các khoản tiết kiệm ban đầu. Quy mô của nhóm tùy thuộc vào từng thỏa thuận, tuy nhiên, quy mô phải đủ lớn từ lúc bắt đầu dự án để kịp xử lý khối lượng công việc. Quy mô nhóm luôn có thể được điều chỉnh giảm theo thời gian.

Chúng tôi đã tóm tắt ba chìa khóa thành công chính như sau:

1. *Nguyên lý:* Cả hai bên phải có tầm nhìn và các nguyên tắc định hướng chung giúp xác định tinh thần của thỏa thuận, có tính tương thích về văn hóa và sự tin tưởng.
2. *Làm việc theo nhóm:* quan hệ đối tác và hợp tác chặt chẽ là rất cần thiết ở nhiều cấp độ.
3. *Sự kiên trì:* cần thiết để vượt qua nhiều trở ngại trên suốt đường đi và để tìm hướng đi thông qua sự thay đổi, tính phức tạp và không chắc chắn.

NHÂN SỰ ĐÓNG VAI TRÒ MỘT ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC MANG ĐẾN GIÁ TRỊ GIA TĂNG

Tình hình doanh nghiệp sau khi thuê ngoài một phần phụ thuộc tình hình trước đó và việc liệu nhân sự có đủ khả năng để thực sự trở thành một người chơi

https://thuviensach.vn

chiến lược (strategic player) hay không. Việc có được một cam kết thuê ngoài thành công là cần thiết, nhưng chắc chắn là không đủ. Nhiều bài báo đã tập trung vào việc liệu nhân sự có tồn tại trong một môi trường mà công nghệ mới thay thế nhiều chức năng cốt lõi và các nhà cung cấp bên ngoài thực hiện các vai trò nhân sự vốn một thời nằm trong nội bộ tổ chức (SHRM, 2002) hay không. Nếu thăm dò ý kiến của một nhóm các nhà lãnh đạo nhân sự cấp cao và lãnh đạo bộ phận, tôi tin rằng bạn sẽ nhận được sự nhất trí rằng những công việc nhân sự cốt yếu và làm gia tăng giá trị đó sẽ tồn tại, và rằng sẽ luôn có một vị trí bên trong doanh nghiệp dành cho những người tài năng để quản lý công việc đó. Các nhà lãnh đạo nhân sự phải đối mặt với các thử thách quan trọng tại nơi làm việc như sau:

Quản lý tài năng: Tìm các cách hiệu quả để thu hút, phát triển và giữ chân tài năng chủ chốt trong thị trường đầy thách thức hiện nay. Điều này bao gồm chủ động quản lý việc phát triển lãnh đạo và lập kế hoạch kế thừa, hiểu biết về các yêu cầu kỹ năng mới xuất hiện và tác động về nhân khẩu học của lực lượng lao động và công nghệ, tạo ra một nền văn hóa có thành quả cao, nơi nhân viên các cấp đều tham gia và tiếp thêm năng lượng.

Chiến lược nguồn nhân lực : Xác định công việc nào là cốt lõi đối với doanh nghiệp và nên được thực hiện trong nội bộ công ty, cùng với những gì sẽ được thực hiện hiệu quả nhất thông qua quan hệ đối tác, liên minh, thuê ngoài v.v… (Moore, 2000). Việc lựa chọn đúng đòi hỏi phải có sự hợp tác với các nhà quản lý trực tiếp và tạo điều kiện phát triển một chiến lược tổng thể về lực lượng lao động phù hợp với các ưu tiên kinh doanh.

Tình trạng nhân khẩu học đang thay đổi : Nhận diện tình trạng thiếu kỹ năng tiềm năng bắt nguồn từ một lực lượng lao động lớn tuổi, quản lý một lực lượng lao động đa dạng hơn với những sự khác biệt về văn hóa và ngôn ngữ, và giải quyết những khác biệt về thế hệ trong kỳ vọng, thái độ và phong cách học tập.

Làm giảm chi phí và các vấn đề quản trị: Quản lý các chi phí chăm sóc sức khỏe đang gia tăng, giải quyết việc gia tăng điều tiết của cơ quan quản lý như luật Sarbanes-Oxley [1] và các quy định về tiền lương của cấp quản lý.

Vấn đề chính là liệu chúng ta có đang tuyển chọn, đào tạo và phát triển các nhà lãnh đạo nhân sự có khả năng đạt được nhiều kỹ năng cần thiết để trở thành một

https://thuviensach.vn

người chơi hiệu quả trong trò chơi kinh doanh hay không. Trong suốt vài năm qua, một số vị trí nhân sự hàng đầu đã được bổ nhiệm cho các nhà quản lý trực tiếp hơn là những người chuyên làm về quản lý nhân sự. Liệu điều này có trở thành một xu hướng hay không, và tại sao điều này lại xảy ra, đã không được tìm hiểu rõ ràng. Một giả thuyết là các công ty đang tập trung mạnh hơn vào việc xây dựng các kỹ năng quản lý chung, do đó cho các nhà quản lý trực tiếp luân chuyển qua nhiều vị trí, bao gồm cả nhân sự. Một giả thuyết khác là do người ta thuê ngoài khá nhiều công việc nhân sự, nên trọng tâm của các chuyên gia nhân sự cấp cao sẽ là "kết nối nhân sự với chiến lược và các kết quả kinh doanh". Trong bối cảnh này, việc họ có kinh nghiệm tác nghiệp được xem như là một tài sản đáng kể. Tất nhiên ở thời điểm này, đây mới chỉ là những quan sát đơn thuần, nhưng vẫn cần quan tâm xem xét. Việc hiểu được vai trò phát triển của nhân sự và những kinh nghiệm quan trọng nhất để thành công trong chức năng này là rất quan trọng.

Xây dựng Kỹ năng Nhân sự

Nhân sự là một nghề với những tiêu chuẩn xác nhận sự thành thạo bằng nhiều kỹ năng. Gần đây SHRM đã chấp thuận một công cụ đánh giá được chứng nhận. Ngoài ra, mọi người còn có thể theo học các bằng cấp chuyên ngành Nhân sự và Tâm lý Công nghiệp / Tâm lý Tổ chức. Mặc dù sự đào tạo bài bản để đảm bảo sự xuất sắc trong ngành là then chốt, các nhà lãnh đạo nhân sự cũng phải có được nhiều kỹ năng cần thiết để thành công. Nghiên cứu của Becker, Huselid và Ulrich (2001) đã tổng kết 3 nghiên cứu về khả năng nhân sự quy mô lớn và cho thấy 6 lĩnh vực quan trọng. Bảng 8.1 nêu ra những khả năng này và quan điểm của tôi về những gì là đặc biệt quan trọng trong thị trường cạnh tranh khốc liệt ngày nay.

Với xu hướng thuê ngoài các công việc nhân sự ngày càng tăng, tôi muốn nêu ra thêm một kỹ năng nhân sự quan trọng khác: quản lý tài nguyên ảo (virtual resources). Điều này liên quan đến việc quản lý một mạng lưới tài nguyên ảo xuyên qua các ranh giới tổ chức truyền thống và phi truyền thống, trong khi vẫn đảm bảo đạt được kết quả khi bạn không trực tiếp kiểm soát các nguồn tài nguyên.

Bảng 8.1. Xây dựng Năng lực nhân sự

Năng lực nhân sự	*Các phát hiện của Becker, Huselid và Ulrich*	*Ứng dụng trong một thị trường cạnh tranh cao*

https://thuviensach.vn

Kiến thức doanh nghiệp	Hiểu biết các kỹ năng về tài chính, về chiến lược, công nghệ, và tổ chức.	Tập trung không ngừng vào tài chính, tìm hiểu nhu cầu khách hàng, và thể hiện sự nhạy bén kinh doanh mạnh mẽ.
Cung cấp thực hành nhân sự	Khả năng cung cấp các thực hành nhân sự hiện đại, sáng tạo. Nắm vững lý thuyết về nhân sự và điều chỉnh lý thuyết theo các tình huống riêng biệt.	Thể hiện sự linh hoạt và nhanh nhẹn bằng cách nhanh chóng điều chỉnh các chính sách và thực tiễn sáng tạo để đáp ứng các yêu cầu kinh doanh đang thay đổi.
Quản lý sự thay đổi	Khả năng phán đoán vấn đề, xây dựng mối quan hệ, thiết lập tầm nhìn, giải quyết vấn đề, và thực hiện mục tiêu.	Tăng tốc thực hiện các can thiệp thay đổi quy mô lớn liên kết cùng với việc phát triển chiến lược kinh doanh.
Quản lý văn hóa doanh nghiệp	Nhân sự đóng vai trò "người giữ gìn văn hóa" – thúc đẩy sự chuyển đổi văn hóa và các hành vi kỳ vọng.	Bảo tồn các giá trị cốt lõi trong khi dẫn dắt việc áp dụng các chính sách, thực hành và các thuộc tính văn hóa mới để đáp lại các động lực thị trường đang thay đổi.
Uy tín cá nhân	Thực hiện các giá trị, thiết lập các mối quan hệ được xây dựng dựa trên sự tin tưởng và bày tỏ quan điểm.	Thể hiện khả năng giành chiến thắng trong một môi trường cạnh tranh trong khi vẫn duy trì tính chính trực, sự thẳng thắn, sự tín nhiệm, sự tin cậy và lòng can đảm.
Quản lý hiệu quả nhân sự chiến lược	Phối hợp thực hiện chiến lược của công ty thông qua các hệ thống cân bằng để đánh giá hiệu suất.	Phát triển các tiêu chuẩn đánh giá để định lượng tác động của các sáng kiến nhân sự và chiến lược con người trong việc đem lại những kết quả hữu hình đóng góp vào lợi nhuận cuối cùng.

Phát triển các nhà lãnh đạo nhân sự để đạt đến thành công

Việc kết hợp đúng đắn các chiến lược phát triển sẵn có để xây dựng và duy trì các năng lực nhân sự là rất quan trọng. Chúng bao gồm việc tuyển dụng từ bên

https://thuviensach.vn

ngoài, đào tạo, phát triển và bố trí nhân viên. Vài năm trước đây, AT&T đã khởi động chương trình tuyển dụng sinh viên đại học và đã bắt đầu tuyển một nhóm nhỏ các chuyên gia nhân sự có bằng cấp cao mỗi năm để truyền đạt các ý tưởng mới và đảm bảo luôn có sự kế thừa. Trong lĩnh vực phát triển, chúng tôi đã đưa ra chương trình đào tạo đối tác nhân sự trong hai ngày trước khi thuê ngoài hoàn toàn các chức năng nhân sự, giúp tăng cường và mở rộng các kỹ năng của các đối tác nhân sự của chúng tôi. Các nhà lãnh đạo cấp cao về nhân sự cũng tham gia vào Chương Trình Quan hệ Khách hàng có quy mô toàn công ty, trong đó các cá nhân có trách nhiệm quản lý mối quan hệ với những khách hàng lớn. Việc này mang đến cho các nhà quản trị nhân sự một cơ hội để giao tiếp trực tiếp với các khách hàng bên ngoài, tăng cường kiến thức về doanh nghiệp và nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, việc các lãnh đạo nhân sự tham gia vào các dự án trọng điểm với các nhà quản lý trực tiếp như giới thiệu sản phẩm mới, xây dựng hạng mục kinh doanh mới, nâng cao sự hài lòng của khách hàng và các hoạt động tương tự v.v… cũng rất có giá trị. Cuối cùng, việc bố trí nhân viên một cách chiến lược cũng có thể tối ưu hóa thành công. Việc luân chuyển nhân viên từ các bộ phận kinh doanh sang các vị trí đối tác nhân sự là vô giá và đảm bảo rằng mọi người có cơ hội để quản lý nhiều dự án khác nhau (thuyên chuyển, xây dựng hạng mục kinh doanh mới, v.v…). Việc phát triển sự nhạy bén mạnh mẽ trong kinh doanh cũng đòi hỏi các nhà lãnh đạo nhân sự phải có kinh nghiệm trong nhiều lĩnh vực như tiếp thị, tài chính, bán hàng và chiến lược.

TÓM TẮT

Hiện đang có xu hướng ngày càng tăng trong việc thuê ngoài các công việc nhân sự mang tính hành chính và giao dịch. Nếu việc này thực hiện tốt, sẽ giúp cho Nhân sự có cơ hội được đóng góp vào việc kinh doanh nói chung, chủ động dẫn dắt các sáng kiến quan trọng tại nơi làm việc. Chúng ta có nhu cầu cấp bách trong việc tự đầu tư vào bản thân để đảm bảo có nhiều kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết, hướng tới lợi nhuận của công ty. Các rào chắn đã được nâng lên, và các cơ hội thật phong phú.

THAM KHẢO

“The Future of the HR Profession: Eight Leading Consulting Firms Share their Visions of the Future of the Human Resources” (Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực, 2002). Tham khảo tại trang web http://www.shrm.org/press/futureofhr.asp.

Moore, Geoffrey A., *Crossing the Chasm* (Chasm: HarperBusiness, 1991).

https://thuviensach.vn

Ulrich, Dave, Michael R. Losey và Gerry Lake, *Tomorrow's HR Management* (New York: John Wiley & Sons, 1997).

---

[1]. *Đạo luật **Sarbanes–Oxley năm 2002** , còn được gọi là 'Đạo luật Cải cách kế toán các công ty đại chúng và bảo vệ nhà đầu tư – Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act' (trong Thượng nghị viện) và 'Đạo luật Trách nhiệm của công ty và kế toán – Corporate and Auditing Accountability and Responsibility Act' (trong Nhà Trắng), là luật liên bang của Mỹ được thực thi vào ngày 30/7/2002, đặt ra các luật mới hoặc sửa đổi luật về các tiêu chuẩn cho tất cả các Hội đồng quản trị của các công ty đại chúng, các công ty kế toán và quản lý.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 9

4C CỦA NGHỀ NHÂN SỰ:
CÓ KHẢ NĂNG (competent), HAM HỌC HỎI (curious), DŨNG CẢM (courageous), BIẾT QUAN TÂM (caring)

SUSAN R. MEISINGER

"Con người là tài sản quan trọng nhất của chúng ta."

Chắc hẳn mọi chuyên gia nhân sự đều đã nghe ai đó trong tổ chức phát biểu tuyên bố này. Đôi khi đó là trong một tổ chức mà người lãnh đạo hành xử như thể họ tin vào câu nói đó. Đôi khi lại không phải như vậy. Tuy nhiên, một tin tốt lành là ngày nay, câu thần chú "Con người là tài sản quan trọng nhất của chúng ta" không chỉ là ngụy biện. Đối với hầu hết các nhà lãnh đạo, thực tế chính là như vậy.

Trong một cuộc khảo sát gần đây của Conference Board, các CEO đã xếp hạng các mục "sự tham gia của nhân viên vào tầm nhìn / giá trị / mục tiêu của công ty", "phát triển và giữ chân các nhà lãnh đạo tiềm năng" và "xác định và phát triển tài năng" nằm ở hạng 3, 5 và 10 tương ứng, trong số các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công hiện tại của các công ty của họ. [1] Trong một cuộc khảo sát của Mercer vào năm 2003 với gần 200 CFO cho thấy 92% tin rằng việc quản lý nguồn nhân lực có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng của khách hàng, 82% tin rằng việc quản lý hiệu quả nguồn nhân lực có tác động tích cực đến lợi nhuận và 72% tin rằng các thực hành nhân sự tác động đến sự đổi mới và phát triển sản phẩm mới. [2]

Đó là tin tốt cho tương lai của nghề nhân sự. Thế giới dường như đã sẵn sàng chấp nhận mọi thứ mà nghề này cung cấp. Nhưng có phải tất cả mọi người trong nghề đã sẵn sàng cung cấp chưa? Có phải các chuyên gia nhân sự đã sẵn sàng đón nhận tương lai này không?

Trong quá trình thực hiện sứ mệnh thúc đẩy nghề nhân sự, Hiệp hội Quản lý nhân sự (SHRM) đã tiến hành nghiên cứu không chính thức để hiểu rõ hơn về việc nghề này được các nhà quản trị không chuyên về nhân sự nhìn nhận như thế nào. Các kết quả đã không thống nhất. Một số nhà lãnh đạo nhìn thấy một "lỗ hổng hiệu

https://thuviensach.vn

quả" giữa tiềm năng của các nhà quản trị nhân sự và kết quả công việc của họ, xét trên cấp độ chiến lược. [3] Như vậy, ai có thể là các chuyên gia nhân sự thành công trong tương lai? Các chuyên gia nhân sự thành công ngày hôm nay và trong tương lai phải có khả năng (Competent), sự ham học hỏi (Curious), dũng cảm (Courageous) và Quan tâm đến mọi người (Care).

CÓ KHẢ NĂNG (COMPETENT)

Trong khi một số người có thể nghĩ rằng việc cần có kỹ năng là không có gì phải bàn cãi, tôi lại nghĩ rằng điều đó cần được nói ra và lặp đi lặp lại nhiều lần. Các chuyên gia nhân sự phải không chỉ hiểu biết về lĩnh vực của mình mà còn có khả năng như các chuyên gia kinh doanh. Các chuyên gia nhân sự không nghiễm nhiên được *hưởng* một chỗ ngồi trên bàn chiến lược chỉ vì những người khác nhìn nhận giá trị của việc quản lý nhân sự tốt, mà chúng ta phải *tự tìm* được chỗ ngồi đó bằng cách chứng minh năng lực cá nhân trong việc cung cấp giá trị.

Có một phác thảo chi tiết về kiến thức, được phát triển thông qua các nghiên cứu trước đây, qua việc nghiên cứu và các cuộc khảo sát của các nhà thực hành nhân sự, đang được cập nhật và phát hành thường xuyên bởi Viện Chứng nhận Nhân sự (Human Resource Certification Institute – HRCI). Phác thảo này mô tả các kiến thức chi tiết cần thiết để được chứng nhận trong ngành nhân sự.

Nhưng không chỉ có vậy. Hiệp hội Quản lý nguồn nhân lực, Trường Kinh doanh thuộc Đại học Michigan và Hiệp hội Tư vấn toàn cầu (Global Consulting Alliance – GCA) đã phát triển *Bộ công cụ kỹ năng nhân sự* (HR Competency Toolkit) dựa trên năm lĩnh vực năng lực của nghề. [4] Những lĩnh vực này được xác định bằng cách kiểm tra các đặc tính của nhân sự trong các tổ chức có hiệu suất cao, bao gồm:

1. *Sự đóng góp mang tính chiến lược (strategic contribution)* : Nghiên cứu của Brockbank, Wilhelm và Ulrich cho thấy rằng đây là mặt trận mà nhân sự có thể có đóng góp lớn nhất, và đó thường là lĩnh vực khó khăn nhất đối với các chuyên gia nhân sự trước nay vẫn chỉ tập trung vào các hoạt động liên quan đến việc tuân thủ (*tuân thủ nội quy cơ quan, các quy định của ngành và cơ quan quản lý – ND*). Thật vậy, trong một cuộc khảo sát năm 2002 của các chuyên gia nhân sự được thực hiện bởi SHRM và Balanced Scorecard Collaborative, chỉ có 34% số người được hỏi cho biết các nhà quản trị của họ xem nhân sự là một đối tác chiến lược. [5]

https://thuviensach.vn

Đóng góp chiến lược có nghĩa là nhận diện được các vấn đề, thiết lập chiến lược và lựa chọn các đề xuất thay thế. Điều đó có nghĩa là dự đoán các thay đổi và vận hành hệ thống để nhanh chóng ứng phó và thích nghi với các thay đổi.

Ví dụ, công ty *The Home Depot* có một chiến lược kinh doanh bao gồm tăng trưởng về số lượng các cửa hàng mới. Dennis Donovan, Phó chủ tịch điều hành về nhân sự, đã thiết lập các hệ thống sẵn sàng đáp ứng các nhu cầu về nhân sự mà chiến lược này sẽ tạo ra trong tương lai. Để cung cấp nguồn ứng viên đủ điều kiện để đáp ứng các nhu cầu nhân sự trong hiện tại và tương lai, ông đã thiết lập mối quan hệ đối tác với Sở Lao động Hoa Kỳ và liên hệ với các văn phòng việc làm có nguồn ứng viên đa dạng, AARP và Bộ Quốc phòng. Kết quả là công ty đã có một nguồn ứng viên rất phong phú, bao gồm người thất nghiệp, người lao động lớn tuổi và các quân nhân vừa mới hoàn thành nghĩa vụ quân sự.

2. *Kiến thức kinh doanh (Business knowledge)* : các chuyên gia nhân sự không chỉ cần phải hiểu và nói ngôn ngữ kinh doanh, mà còn góp phần trong những thảo luận về đề tài chiến lược.

Khi Mary Cheddie gia nhập Orvis với vai trò Phó chủ tịch Nhân sự, bà đã dành thời gian học hỏi về ngành bán lẻ và đã hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến lợi nhuận. Bà đã học được rằng các quyết định của nhân viên chịu trách nhiệm mua hàng là chìa khóa dẫn đến thành công của một cửa hàng. Vì vậy, bà đã kiểm tra chiến lược được sử dụng để tìm kiếm và tuyển dụng cho các vị trí này. Khi phát hiện rằng chiến lược đã không mang lại giá trị tốt nhất có thể có, bà đã thay đổi nó. Bà bắt đầu tuyển dụng nhân viên chịu trách nhiệm mua hàng có nhiều năm kinh nghiệm. Tuy làm tăng chi phí nhân viên, bà đã có thể chứng minh rằng chiến lược mới giúp tăng thêm lợi nhuận vì nhân viên có kinh nghiệm sẽ đưa ra các quyết định mua tốt hơn.

3. *Cung cấp các dịch vụ nhân sự (HR delivery)* : Các chuyên gia nhân sự phải cung cấp các dịch vụ nhân sự thành công trước khi chúng ta có thể hy vọng đến việc đóng góp chiến lược cho tổ chức. Nếu công việc chính không được hoàn tất, việc trả lương và phụ cấp cho người lao động không được thực hiện suôn sẻ, thì dù chúng ta có thiên về chiến lược thế nào đi nữa cũng chẳng có ý nghĩa gì.

https://thuviensach.vn

Yêu cầu này có thể có nghĩa là cung cấp dịch vụ nhân sự theo những cách mới chưa bao giờ thực hiện trước đó. Ví dụ như Vinny Stabile, Phó Chủ tịch phụ trách Nhân sự của JetBlue và đội ngũ của ông đã thực hiện chia sẻ lợi nhuận cho các nhân viên trong năm làm việc đầu tiên, chia thời gian biểu đối với các tiếp viên và thực hiện làm việc từ xa hoàn toàn cho các nhân viên đặt chỗ. Một nhà phân tích đã gọi văn hóa của JetBlue là "một nam châm tuyển dụng lớn". Nhân sự được xem là xuất sắc khi cung cấp những tài năng lao động giúp công ty thành công.

4. *Uy tín cá nhân (personal credibility)* : Các chuyên gia nhân sự cần phải đạt được kết quả, có kỹ năng cá nhân vững chắc và giao tiếp hiệu quả.

Randy Harris, Phó chủ tịch cấp cao về nhân sự của Nextel, đã có thể chứng minh uy tín cá nhân bằng cách nhận thêm trách nhiệm và đạt được kết quả. Tại Nextel, nhân sự không chỉ phát triển các tài liệu đào tạo và sau đó đào tạo nhân viên hỗ trợ khách hàng. Hơn thế, Đại học Nextel, do bộ phận nhân sự phụ trách, có trách nhiệm phát triển các thông tin sản phẩm cung cấp cho khách hàng và chịu trách nhiệm cho các hoạt động hỗ trợ khách hàng. Các thông tin thích hợp được truyền đạt cho cả nhân viên và khách hàng, giúp nhân viên giao dịch với khách hàng hiệu quả hơn. Nhân sự đã đạt được sự tín nhiệm bằng cách nỗ lực đem lại lợi ích cho khách hàng. Và nhân sự đã mang lại các kết quả, với sự cải thiện về độ hài lòng của khách hàng.

5. *Công nghệ nhân sự (HR technology)* : Các chuyên gia nhân sự cần phải hiểu biết và sử dụng rành rẽ các công nghệ liên quan, giúp họ có thời gian tập trung vào chiến lược.

Hãy xem những gì Arte Nathan đã có thể làm với vai trò Phó chủ tịch về Nhân sự của khách sạn Bellagio. Đối mặt với thử thách phải có đủ nhân viên cho một khách sạn khi khai trương năm 1998, ông đã chuyển sang sử dụng công nghệ. Ông đã phát triển một quy trình tuyển dụng hoàn toàn không cần giấy tờ, nhận 75.000 đơn xin việc trong chưa tới 5 tháng, tuyển dụng gần 10.000 người. Dữ liệu này sau đó đã trở thành nền tảng giúp các nhà quản lý có quyền truy cập điện tử vào các hồ sơ nhân sự. Sự phụ thuộc vào công nghệ cho phép nhân sự tập trung vào chiến lược chọn đúng người –

https://thuviensach.vn

các nhân viên sẽ cung cấp dịch vụ tuyệt vời cho khách hàng. Điều này giúp Bellagio trở thành một trong những khách sạn hàng đầu ở Las Vegas.

Với một số chuyên gia nhân sự, việc đạt được các kỹ năng này là nhờ học hỏi trong công việc, vì họ không có nền tảng – về học thuật hoặc nền tảng cơ bản khác – khi gia nhập ngành. Thử thách này sẽ có vẻ khó khăn giống như việc thay động cơ phản lực trong khi máy bay đang vận hành.

Một nghiên cứu về các thành tích đào tạo của các thành viên SHRM đã xác nhận khó khăn này. Tuy có bằng cấp khá cao, chỉ khoảng một phần ba có văn bằng về nhân sự, quan hệ công nghiệp hoặc tâm lý học, và một phần ba có bằng kinh doanh. Một phần ba còn lại có những "bằng cấp khác" [6]. Và không giống như nhiều lĩnh vực khác có các khóa học phù hợp xuyên suốt ở khắp các trường đại học, các khóa học trong một bằng cấp về nhân sự có sự thay đổi rất lớn.

SHRM đang cố gắng nhận diện sự chênh lệch lớn trong các chương trình học thuật bằng cách phát triển một chương trình gợi ý cho các cấp đại học và sau đại học về nhân sự. Nhưng trong tương lai gần, một số chuyên gia nhân sự cần được đào tạo và phát triển kỹ năng sau khi tham gia ngành. Ví dụ, một chuyên gia nhân sự có bằng cấp về tâm lý học có lẽ đã không tập trung vào các môn học về tài chính – một thiếu sót cần phải được bổ sung để hiểu một doanh nghiệp. Tương tự, nếu một chuyên gia nhân sự có bằng kinh doanh nhưng chưa từng học về nhân sự, người đó có thể sẽ không hiểu rõ về khái niệm "giờ làm việc" (hours of work) khi cần tính giờ làm thêm (overtime). Kiến thức đó thật cần thiết để thích hợp làm nghề nhân sự.

Bằng cấp chắc chắn giúp xóa bỏ khoảng cách này, nhưng các chuyên gia nhân sự luôn có nghĩa vụ tiến hành tự đánh giá để xác định liệu họ nên tập trung các nỗ lực phát triển nghề nghiệp của riêng mình vào đâu. Vai trò hiện tại của họ đòi hỏi phải có những năng lực cần thiết nào và họ đã có những gì? Các yêu cầu về kiến thức là gì và họ đã biết những gì? Điều gì đã thay đổi trong thế giới kinh doanh xung quanh họ, và họ được trang bị để đối phó với điều đó như thế nào?

HAM HỌC HỎI (CURIOUS)

Các chuyên gia nhân sự nên có tính ham học hỏi – ham hiểu biết về những điều đang diễn ra trong tổ chức, hiếu kỳ về những phát triển trong ngành và tò mò về những gì đang xảy ra trong thế giới xung quanh chúng ta. Rất khó để hoạt động ở cấp độ chiến lược nếu chúng ta không hiểu những gì đang xảy ra trong tổ chức,

https://thuviensach.vn

không biết công ty đang cạnh tranh trong ngành như thế nào và không biết tất cả bị ảnh hưởng như thế nào, xét từ góc nhìn toàn cầu.

Trong nội bộ, các chuyên gia nhân sự nên tham khảo các CEO về những gì khiến họ *mất ngủ hàng đêm* . Nếu không tập trung vào cùng các vấn đề tương tự, có nghĩa là nhân sự không mang lại nhiều giá trị gia tăng.

Các chuyên gia nhân sự nên đặt câu hỏi với các đồng nghiệp để tìm hiểu càng nhiều càng tốt về các chiến lược, thách thức và cơ hội. Nếu không nhận thức được những gì họ đang phải đối mặt, chúng ta sẽ không thể tạo ra các chiến lược nhân sự để giúp đỡ tổ chức của mình.

Các chuyên gia nhân sự nên học hỏi về ngành kinh doanh của công ty và hiểu cách thức mà các đồng nghiệp trong ngành đối phó với các vấn đề chung. Cũng nên "tò mò" về việc các chuyên gia nhân sự hoạt động như thế nào trong các ngành khác, thử nhận diện các vấn đề nhân sự chung trong các ngành khác nhau, cũng như tìm hiểu xem các vấn đề đó được giải quyết bằng cách nào. Bằng cách đặt câu hỏi với các đồng nghiệp nhân sự, chúng ta có thể tìm hiểu những gì có thể làm, hoặc những gì không nên làm trong các tổ chức riêng của mình.

Các chuyên gia nhân sự cần phải học hỏi về các xu hướng mới nổi trong thế giới xung quanh: chúng là gì, tác động như thế nào đến tổ chức trong tương lai. Chẳng hạn, những tác động của việc tăng trưởng kinh tế nhanh chóng của Trung Quốc có ý nghĩa như thế nào đối với việc kinh doanh của chúng ta và chúng ta có thể chuẩn bị như thế nào? Ngụ ý về việc bố trí nhân sự trong tương lai được tạo ra bởi một lực lượng lao động lớn tuổi bên cạnh việc thiếu hụt kỹ năng tiềm năng là gì? Liệu các giá trị – và kỳ vọng – của người lao động trẻ có khác nhau đáng kể so với nhân viên lớn tuổi không, và họ có làm thay đổi văn hóa doanh nghiệp không?

LÒNG CAN ĐẢM (COURAGEOUS)

Trước khi nghỉ hưu ở vai trò Giám đốc điều hành của SHRM, Mike Losey đã đặt chế độ bảo vệ màn hình làm việc (screensaver) với dòng chữ "Nhân sự – Không phải là công việc dành cho những người không có tính phiêu lưu!!!". Một chuyên gia nhân sự khác đã nói với tôi rằng "Nếu mỗi năm tôi không nghĩ rằng việc mình đang làm có thể khiến công việc của tôi gặp rủi ro ít nhất một vài lần thì tôi không cảm thấy là mình đang làm việc". Khi tôi điều hành một cuộc thảo luận gồm các CEO để nói về những điều mà họ muốn từ nhân sự, một người đã trả lời đơn giản là "Tôi muốn một ai đó có sự quyết tâm!".

https://thuviensach.vn

Tất cả họ đang mô tả một đặc tính quan trọng khác của các chuyên gia nhân sự thành công: lòng can đảm.

Các vụ tai tiếng về công ty gần đây đã nhấn mạnh thực tế rằng không phải tất cả các tổ chức đều cam kết tuân thủ pháp luật và làm đúng. Và một cuộc khảo sát năm 2003 về các chuyên gia nhân sự được thực hiện bởi SHRM và Trung tâm Nguồn lực Đạo đức (Ethics Resource Center) đã cho thấy chỉ có 53% chưa bao giờ cảm thấy bị áp lực bởi các nhân viên khác hoặc nhà quản lý trong việc thỏa hiệp với các tiêu chuẩn về đạo đức kinh doanh của tổ chức để đạt được các mục tiêu kinh doanh. [7]

Các chuyên gia nhân sự phải có lòng can đảm để làm điều đúng khi chúng ta đang chịu áp lực rất lớn để làm điều khác.

Đương nhiên, lòng can đảm để làm những việc đúng đắn sẽ liên quan đến các giá trị được học trong thời thơ ấu. Nhưng lòng can đảm cũng đi kèm với sự tự tin có được từ việc thông thạo trong công việc. Một chuyên gia nhân sự hiểu biết về chiến lược kinh doanh nhiều khả năng sẽ đủ can đảm để tranh luận, phản bác một đồng nghiệp nếu chiến lược này bị bỏ qua. Một chuyên gia nhân sự biết đọc các báo cáo tài chính sẽ đủ can đảm để phản đối các báo cáo tài chính không phản ánh chính xác sự thật. Một chuyên gia nhân sự hiểu biết về luật lao động sẽ dám tuyên bố rằng luật không thể bị bẻ cong, hoặc tệ hơn nữa là bị bỏ qua. Và nếu việc can đảm dẫn đến việc không được thăng chức hay thậm chí mất việc thì một chuyên gia nhân sự có khả năng biết rằng anh ta vẫn còn nhiều cơ hội nghề nghiệp khác.

Việc có được can đảm để lập nên những mô hình hành vi đạo đức (ethical behavior) và kỳ vọng điều đó từ những người khác là rất tốt cho việc kinh doanh. Nó giúp tạo ra một môi trường làm việc trung thực, dẫn đến nhân viên trung thành hơn, năng suất cao hơn và hiệu quả của tổ chức tốt hơn.

QUAN TÂM ĐẾN MỌI NGƯỜI (CARE ABOUT PEOPLE)

Như tất cả chúng ta đã từng nghe rằng "Con người là tài sản quan trọng nhất" chúng tôi cũng đã trò chuyện với những người muốn bước vào ngành nhân sự vì "thích làm việc với mọi người". Chúng tôi than thầm vì biết rằng công việc này đòi hỏi người ta nhiều hơn thế! Chúng tôi biết rằng ngay cả với những chuyên gia nhân sự có khả năng nhất thì vẫn có một số người có thể làm bạn nổi cáu.

Việc đánh giá con người và sự đóng góp của họ đối với tổ chức đã, đang và sẽ luôn là một đặc tính quan trọng của các chuyên gia nhân sự giỏi. Và chúng ta

https://thuviensach.vn

không được phạm lỗi trong việc này, hoặc cố gắng giảm nhẹ vai trò này.

Các chuyên gia nhân sự quan tâm tới con người sẽ tự động đưa ra quyết định / đề xuất chiến lược dựa trên một sự hiểu biết đầy đủ về việc nó sẽ tác động đến mọi người như thế nào. Kết quả là các quyết định hoặc đề xuất sẽ luôn tốt hơn. Các chuyên gia nhân sự quan tâm tới con người sẽ nỗ lực để loại trừ hoặc giảm thiểu tác động bất lợi trên mọi người có thể xuất phát từ các chiến lược và quyết định kinh doanh khắc nghiệt. Họ đưa ra những giải pháp nhân sự xuất sắc vì muốn bảo đảm rằng các nhân viên được đối xử công bằng và được tôn trọng.

Quan tâm đến mọi người và thay mặt nhân viên làm điều đúng là các bước giúp nhân sự trở thành một đối tác kinh doanh vì điều đó tốt cho doanh nghiệp. Nó giúp tăng khả năng giữ chân nhân viên, làm tăng mức độ tham gia của nhân viên và giúp xây dựng văn hóa doanh nghiệp để nâng cao chiến lược kinh doanh. Và đúng vậy, đó là điều cần làm.

Các chuyên gia nhân sự có kỹ năng, ham học hỏi, có lòng can đảm và quan tâm đến người khác sẽ giúp tăng thêm giá trị thực sự cho các tổ chức mà họ phục vụ và cho cuộc sống của các nhân viên trong tổ chức. Tôi nghĩ đó là một nghề nghiệp khá thú vị.

THAM KHẢO

1. E. V. Rudis, “The CEO Challenge 2003,” Conference Board, 2003. Từ www.conference-board.org, ngày 01/03/2004

2. “Capital Management: The CFO’s Perspective,” Nghiên cứu của Mercer, 2003. Từ www.mercerhr.com, ngày 01/03/2004

3. “A Review of Executives’ Opinions Regarding HR and Its Contributions,” 3/204, Society for Human Resource Management.

4. Dave Ulrich and Wayne Brockbank, Society for Human Resource Management,
HR Competency Toolkit: Competencies for the New HR Guidebook and HR Competency Self-Assessment, University of Michigan and Globl Consulting Alliance, 2003, link: http://shrmstore.shrm.org/shrm/product.asp?pf%5Fid=52%2E17503&dept%5Fid=5.

5. *Balanced Scorecard Collaborative Aligning HR with Organization Strategy Survey,* Society for Human Resource Management, 2002, trang 14.

https://thuviensach.vn

6. Debra Cohen and Letty Kluttz, *SHRM Undergraduate HR Cur riculum Study,* Society for Human Resource Management, 2003, trang 26.

7. Joshua Joseph and Evren Essen, *Ethics Resource Center 2003 Business Ethics Survey,* Society for Human Resource Management, 2003, trang 5.

---

[1]. *E. V. Rudis, "The CEO Challenge 2003," Conference Board, 2003. Trích vào ngày 01/03/2004, từ trang web www.conference-board.org*

[2]. *"Capital Management: The CFO's Perspective," khảo sát của Mercer, 2003. Trích dẫn vào ngày 1/3/2004, từ trang web www.mercerhr.om.*

[3]. *"A Review of Executives' Opinions Regarding HR and Its Contributions," tháng 3/2004, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực.*

[4]. *Dave Ulrich và Wayne Brockbank, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, HR Competency Toolkit: Competencies for the New HR Guidebook and HR Competency Self-Assessment, Đại học Michigan và Tổ chức Tư vấn Toàn cầu, 2003, từ trang web http://shrmstore.shrm.org/shrm/product.asp?pf%5Fid=52%2E17503&dept%5Fid=5.*

[5]. *Balanced Scorecard Collaborative Aligning HR with Organization Strategy Survey, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, 2002, trang 14.*

[6]. *Debra Cohen và Letty Kluttz, SHRM Undergraduate HR Curriculum Study, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, 2003, trang 26.*

[7]. *Joshua Joseph và Evren Essen, Ethics Resource Center 2003 Business Ethics Survey, Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực, 2003, trang 5.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 10

KHÁC BIỆT HÓA THÔNG QUA CON NGƯỜI – LÀM THẾ NÀO NHÂN SỰ CÓ THỂ TRỞ THÀNH ĐỐI TÁC KINH DOANH?

GEOFF ARMSTRONG

Các chuyên gia nhân sự trên khắp thế giới đang thể hiện một sự tin tưởng mới. Chúng ta đang bắt đầu từ một thời điểm có nhiều nghi vấn và thiếu tự tin để đối mặt với thách thức của một nền kinh tế toàn cầu, tập trung vào dịch vụ.

Làm thế nào để các công ty và các tổ chức tuyển dụng khác, dù hoạt động trong lĩnh vực kinh tế công, tư nhân hay tình nguyện, có thể tạo ra và tái tạo lợi thế cạnh tranh khác biệt? Những lĩnh vực mà chúng ta đã được dạy để tìm kiếm lợi thế trong phần lớn thế kỷ XX được thống trị bởi ngành sản xuất – như công nghệ, quy mô, tiêu chuẩn, các thị trường được bảo hộ, giá thành rẻ – không còn đúng nữa. Còn nói riêng trong lĩnh vực nhân sự, sự chỉ huy và kiểm soát, tuân thủ các quy trình tiêu chuẩn một cách chi tiết, quản lý khoa học, thỏa ước tập thể v.v… như là các ràng buộc chính của quan hệ giữa nhà quản lý và người lao động, lao động như một hàng hóa và nguồn nhân lực là một chi phí cần được giảm thiểu tối đa sẽ không giúp cho khách hàng hài lòng.

Mỗi tổ chức đều phải sử dụng tài nguyên càng hiệu quả càng tốt. Sự cải tiến liên tục về sản phẩm, quy trình và năng suất là điều cốt yếu để có thành công. Các quy trình hợp lý cần được sẵn sàng để đảm bảo tính pháp lý, quản lý rủi ro và tinh thần trách nhiệm. Nhưng các khách hàng đưa ra các quyết định mua hàng dựa trên việc họ đánh giá các giá trị được cung cấp, chứ không dựa trên việc nó phù hợp như thế nào đối với nhà cung cấp. Việc khách hàng hài lòng là kết quả của hành vi của nhân viên làm việc ở mọi cấp độ trong tổ chức, thường là cách xa trụ sở chính và có khả năng hành xử phù hợp.

Đến lượt mình, việc hành động linh hoạt, sẵn sàng đóng góp, đổi mới, học tập liên tục, chia sẻ, và sử dụng các sáng kiến để dự đoán nhu cầu thay đổi và sắp

https://thuviensach.vn

xếp các nguồn lực để đáp ứng nhu cầu đó cần phải là các khả năng của tổ chức được lãnh đạo và quản lý. Tất cả không xuất hiện bằng sự tình cờ.

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ

Đây là nơi mà các chuyên gia nhân sự phải có được sự lão luyện. Nghề của chúng ta có trách nhiệm dẫn dắt, làm việc chặt chẽ với các đồng nghiệp, để thiết kế các chính sách và thực hành tạo ra hành vi linh hoạt dẫn đến thành công bền vững. Chúng ta dẫn dắt việc tìm kiếm, phát triển, triển khai, thúc đẩy và khen thưởng các tài năng. Chúng ta dẫn dắt việc đào tạo và phát triển con người, bao gồm cả những người có trách nhiệm đối với những người khác. Chúng ta dẫn dắt việc tạo ra văn hóa doanh nghiệp, môi trường học hỏi, các thỏa thuận tâm lý, hệ thống, quy trình và các vòng phản hồi để đánh giá công việc đã được thực hiện thành công như thế nào. Chúng ta đang ở vào thời điểm then chốt giữa sự hiểu biết "thành công là gì trong mắt khách hàng", và chuyển hóa điều đó trở lại tổ chức dưới hình thức các mối quan hệ và thực hành công việc giúp công ty có lợi thế hơn.

Càng ngày con người càng chính là kinh doanh. Khi các công nghệ, sản phẩm và các hệ thống dễ dàng bị sao chép và vượt qua thì con người chính là nơi mà chúng ta phải tìm kiếm thành quả tốt và bền vững. Và chúng ta cần phải áp dụng các nỗ lực sáng tạo vào tổ chức có tính thích nghi tốt – tổ chức thích ứng cũng như đáp ứng nhanh chóng, linh hoạt và chủ động đối với các thay đổi về nhu cầu của khách hàng, nếu chúng ta muốn xây dựng các chiến lược và thực tiễn thành công bền vững, dễ phục hồi.

Vậy nghề của chúng ta có thể đóng góp cao nhất bằng cách nào? Làm thế nào chúng ta có thể thiết kế và cung cấp các chiến lược hỗ trợ con người thực hiện được các chiến lược kinh doanh? Hơn thế nữa, làm thế nào chúng ta có thể biến việc quản lý và phát triển con người thành một lợi thế tạo khác biệt, một năng lực cốt lõi dẫn đến kết quả tốt hơn? Làm thế nào bộ phận nhân sự có thể chuyển từ chỗ chỉ được xem là một người thực hiện các quyết định đã được thực hiện bởi các nhà lãnh đạo kinh doanh *thực sự* trở thành một nguồn năng lực và khả năng giúp các chiến lược đầy tham vọng có thể được hoàn thành nhiều hơn bao giờ hết?

Câu trả lời như sau:

- Cung cấp bằng chứng, dưới hình thức hiệu quả kinh doanh, cho thấy các phương pháp tiên tiến trong quản lý nhân sự là điều đáng làm.

https://thuviensach.vn

- Nhấn mạnh rằng việc thiết kế, ứng dụng và đánh giá các chiến lược và thực tiễn về nhân sự có tính hệ thống là những điều mà các nhà quản lý thực sự trong thế giới thực có thể làm: Nhân sự không phải là một danh sách các hình mẫu hay thiên kiến nhất thời, kết nối với doanh nghiệp một cách lỏng lẻo.
- Làm rõ kiến thức làm nền tảng cho chiến lược nhân sự hiệu quả, kiến thức đó phải là một chuyên ngành quản lý có thể được học một cách hệ thống, có thể được liên tục tái tạo.
- Thể hiện rằng nghề nhân sự nắm bắt được kiến thức cập nhật đó và đủ thành thạo trong quản lý kinh doanh, để có thể xây dựng các chiến lược nhân sự đúng đắn, hỗ trợ mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Tuy đương nhiên không có phương pháp nhân sự nào có hiệu quả trong mọi tình huống kinh doanh, có bằng chứng cho thấy rằng hiệu quả công việc sẽ cao hơn nếu có sự hài lòng trong công việc, sự cam kết và sự linh hoạt, những thứ được tạo ra bởi:

- Các hợp đồng tâm lý tích cực dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng, được hỗ trợ bởi các thực hành quản lý con người tiên tiến, được thiết kế có mục đích và được giám sát thực hiện
- Cơ hội để nhân viên chia sẻ thông tin về tổ chức, được tham gia và lắng nghe khi ra quyết định
- Các công việc được thiết kế linh hoạt, kích thích nhân viên đóng góp và phát triển
- Phát triển tài năng thông qua tuyển chọn, đào tạo ban đầu và học hỏi liên tục
- Kỹ năng lãnh đạo tích cực ở mọi cấp độ hướng đến mục đích và các giá trị chung
- Xem giá trị từ sự đa dạng là một phương tiện để đạt được các mục tiêu kinh doanh
- Môi trường tổ chức công nhận và khen thưởng các hành vi cần thiết để thành công
- Các nhóm tự quản lý và phân cấp ra quyết định

https://thuviensach.vn

· Thực hiện và đánh giá các thực hành quản lý con người hiệu quả

XÁC ĐỊNH CÁC ĐỘNG LỰC NHÂN SỰ CHÍNH

Các vấn đề này rất thiết yếu đối với nghề nghiệp của chúng ta. Chúng ta nên tập trung vào việc xác định các động lực nhân sự chính (key people drivers) của tổ chức. Cái gì là quan trọng nhất đối với tổ chức khi xây dựng sự khác biệt thông qua nguồn nhân lực để sử dụng và chiến thắng đối thủ? Chúng ta có thể dựa vào các thước đo nào để biết mình đang thực hiện khác biệt hóa nhân lực tốt đến đâu? Chúng ta chia sẻ kiến thức đó như thế nào để tổ chức có thể tiếp tục điều chỉnh các chiến lược nhân sự? Làm thế nào để chúng ta biết rằng sự đầu tư vào con người của chúng ta đang hướng đến những ưu tiên chiến lược đúng đắn, và liệu lợi nhuận có xứng đáng với sự đầu tư hay không?

Làm thế nào chúng ta có thể báo cáo tiến độ và kế hoạch cho ngày càng nhiều các bên có lợi ích liên quan bên ngoài công ty – những bên mà chúng ta cần phải thuyết phục về những mặt khiến họ đánh giá các triển vọng trong việc dẫn dắt giá trị tương lai và thực hiện theo những cách thức được chấp nhận về mặt đạo đức? Chúng ta có thể đánh giá tình trạng tâm lý trong nội bộ như thế nào, để các chiến lược kinh doanh của chúng ta được dựa trên một đánh giá thực tế về mức độ kỳ vọng về sự đóng góp của mọi người ở mọi cấp độ? Làm sao chúng ta biết mọi người đều mong muốn tổ chức đạt thành công, và có đầy đủ khả năng, động lực và cơ hội cần thiết để tổ chức có thể thành công? Làm thế nào chúng ta có thể phát triển, truyền đạt và thể hiện các giá trị khiến mọi người có tính cam kết tự nguyện, giúp tổ chức thành công một cách bền vững hơn các đối thủ cạnh tranh?

Tất cả trên đây không là những thử thách dễ chịu. Và các câu trả lời mà chúng tôi chọn cũng không có ý nói rằng chúng tôi muốn biến việc quản lý và phát triển con người thành một nguyên tắc sổ sách, phá bỏ tính năng động và sự đánh giá. Con người không phải là nguồn tài nguyên vô tri vô giác, được cài đặt để đáp ứng theo những hướng dự đoán được bất kể bối cảnh làm việc.

Nhưng vấn đề quan trọng là chúng ta phát triển các kỹ năng, công cụ và biện pháp để giúp nhân sự trở thành một phương diện (dimension) của doanh nghiệp, cái mà tất cả các nhà quản lý có thể hiểu thấu, kết nối với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp, và theo dõi theo những cách tương tự với các thước đo tài chính và vật chất vốn đã quen thuộc từ trước đến nay.

https://thuviensach.vn

Để phát triển các kỹ năng, công cụ và thước đo đánh giá, chuyên gia nhân sự phải:

- Hiểu rõ doanh nghiệp đang cố gắng hướng tới đâu; mọi người cần có các chiến lược và thực hành nào.
- Suy nghĩ và hành động trước tiên là như các nhà quản lý kinh doanh, sau đó mới như các chuyên gia nhân sự.
- Thành thạo trong nhiều nguyên tắc quản lý.
- Rành rẽ các thước đo và tin tưởng rằng chúng ta có thể kết hợp thực hành thích hợp dẫn đến cả hiệu quả làm việc cao trong hiện tại và giúp tổ chức có đủ năng lực để hướng đến các chiến lược tham vọng hơn trong tương lai.

CÁC VẤN ĐỀ TOÀN CẦU

Khi trò chuyện với các đồng nghiệp tại Liên đoàn các Hiệp hội Quản lý nhân sự Thế giới (World Federation of Personnel Management Associations) [1], tôi rất ngạc nhiên khi biết được các vấn đề này mang tính toàn cầu như thế nào. Cho dù là làm việc trong các nền kinh tế tiên tiến hướng đến chuỗi giá trị cao hay hoạt động trong các nền kinh tế đang phát triển đang cố gắng tìm hướng phát triển nhanh chóng trong xu thế cạnh tranh toàn cầu, thì các chuyên gia nhân sự cũng gặp phải nhiều vấn đề giống nhau. Quản lý tài năng, thiếu hụt kỹ năng, sự thay đổi thường xuyên, học tập liên tục, chuyển dịch cơ cấu ngành, các áp lực chính trị và các bên liên quan khác, cam kết của nhân viên và nhu cầu về các thực hành liên quan đến nhân viên không hề bị giới hạn trong biên giới quốc gia hay các tổ chức cụ thể. Tất cả chúng ta đọc sách giống nhau, chia sẻ nguồn nghiên cứu và sử dụng các công cụ, mô hình, bảng điểm tương tự để giúp mang đến cho các tổ chức lợi thế cạnh tranh đủ sức để đảm bảo sự hài lòng của khách hàng và phát triển kinh doanh.

Nhân sự thật sự đang trở thành một nghề nghiệp toàn cầu. Nhưng không giống như các ngành tương tự khác đang phát triển chủ yếu dưới áp lực pháp lý, nhân sự đang toàn cầu hóa vì các tổ chức ở mọi nơi đều cần biết về kinh nghiệm của các tổ chức khác về những gì có hiệu quả trong việc tạo ra lợi thế và giữ vị trí dẫn đầu trong trò chơi, do có sự cạnh tranh khốc liệt.

Đây là thời điểm thú vị để làm việc trong nghề quản lý nhân sự. Chưa bao giờ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp với tầm nhìn và kỹ năng xây dựng các chiến lược lấy con người làm trung tâm giúp đưa tổ chức trở nên khác biệt với đám đông

https://thuviensach.vn

lại có cơ hội lớn hơn thế. Chưa bao giờ các chuyên gia nhân sự có được cơ hội nghề nghiệp lớn hơn để đạt được vị trí trung tâm của doanh nghiệp và chuyển lên một trong những vị trí quan trọng nhất. Nếu con người và cách họ được dẫn dắt, quản lý, phát triển và khuyến khích là các nhân tố chính, khó bắt chước để phân biệt sự thành công và thất bại, thì các chuyên gia nhân sự hiểu biết đang trên con đường tiến nhanh lên vị trí dẫn đầu. Tất nhiên, điều đó chỉ xảy ra khi chúng ta đủ giỏi, đủ dũng cảm và có thể chứng minh rằng những gì chúng ta làm tạo nên sự khác biệt chiến thắng.

CÁC HIỆP HỘI CHUYÊN NGHIỆP

Tất cả các cơ hội này đã làm xuất hiện và mở rộng các nhu cầu về các hiệp hội nghề nghiệp, để các chuyên gia nhân sự trên toàn thế giới tìm kiếm sự hỗ trợ. Mặc dù không có một tiêu chuẩn chung về hoạt động của những hiệp hội này, nhưng ngày càng có một sự đồng thuận, ít nhất là ở sự kỳ vọng quanh một số vấn đề chính.

Hầu hết các hiệp hội đều mong muốn thiết lập các tiêu chuẩn chuyên nghiệp thể hiện những gì cần có để trở thành một chuyên gia nhân sự hiệu quả, kết nối với một quá trình cấp chứng nhận nghề nghiệp được thực hiện một cách khách quan. Họ đều cung cấp các dịch vụ như phát hành tạp chí, tổ chức hội nghị, các khóa học đào tạo và thành lập trang web. Một số hiệp hội thực hiện nghiên cứu và tìm cách tác động đến chính sách công về các vấn đề việc làm. Nhiều tổ chức cung cấp mạng lưới quan hệ, thường dựa trên vị trí địa lý hoặc chủ đề, để các thành viên có thể chia sẻ học hỏi lẫn nhau. Một số hiệp hội thì có các chính sách về các tiêu chuẩn đạo đức được kỳ vọng ở các thành viên.

Tại Anh và Ireland, Viện Phát triển Nhân lực (Chartered Institute of Personal and Development – CIPD) [2], thành lập năm 1913, là hiệp hội lâu đời nhất và là một trong những hiệp hội lớn nhất với hơn 120.000 thành viên ở các cấp độ chuyên môn khác nhau, đã đấu tranh với những thử thách này trong nhiều năm qua.

Tuy không tuyên bố rằng mình có tất cả các câu trả lời, CIPD đã theo đuổi một chiến lược dự đoán các thành viên sẽ được kêu gọi làm những gì và chuẩn bị sẵn sàng một phạm vi dịch vụ toàn diện để hỗ trợ họ ở mỗi giai đoạn trong sự nghiệp. Nói rộng hơn, CIPD đã được thiết lập để giữ vai trò là tổ chức về tư duy và thực hành dẫn đầu trong toàn bộ lĩnh vực quản lý và phát triển con người, dành cho các thành viên của hiệp hội, cũng như các đồng nghiệp và các nhà quản lý của họ.

https://thuviensach.vn

Viện này không bao giờ quên rằng các chuyên gia nhân sự chỉ có thể thành công với điều kiện họ trang bị cho tổ chức và các nhà quản lý trong đó các kỹ năng và động lực để lãnh đạo và quản lý con người một cách hiệu quả. Đó không chỉ là về các quy trình, giao dịch hay chính sách nhân sự độc lập khỏi hoạt động chính của tổ chức, mặc dù viện cũng không ngần ngại đưa ra quan điểm về các giá trị, các vấn đề đạo đức hoặc các vấn đề chính sách công quan trọng.

Các tiêu chuẩn nghề nghiệp của CIPD đối với hội viên đã được công nhận ở cấp độ sau đại học, tương đương với các ngành khác có truyền thống lâu đời hơn, ví dụ như kế toán. Nhưng thêm vào đó, các thành viên cũng cần biết và hiểu rõ kiến thức và có thể áp dụng nó theo một cách riêng được thiết kế phù hợp trong nhiều tình huống công việc thực tế. Một phần ba trong tổng số các chứng chỉ là về quản trị kinh doanh, vì CIPD nhận thấy rằng lĩnh vực này là một thành phần quan trọng trong chuyên môn và uy tín của nghề nhân sự.

Ngoài việc đáp ứng các tiêu chuẩn, các thành viên phải chứng minh rằng họ có kinh nghiệm làm việc ba năm ở cấp độ có liên quan trong nghề, và rằng họ tiếp tục tự học hỏi một cách có hệ thống. Tính chuyên nghiệp là một tiêu chuẩn nghề nghiệp lâu dài, không phải là một chướng ngại vật bị bỏ lại phía sau sau khi đủ điều kiện. Các thành viên cũng cam kết tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp rõ ràng và chịu trách nhiệm trước Viện về việc chấp hành quy định đó.

Các thành viên CIPD cho biết rằng mô hình này có hiệu quả đối với họ, và họ đang liên tục có nhiều ý tưởng hay để cải thiện hơn nữa. Họ thấy sự cần thiết của các mạng lưới học hỏi chuyên nghiệp ngoài công việc hiện tại. Họ thực hiện các quá trình học hỏi và cấp chứng nhận như trên vì thấy rằng chúng giúp tạo thêm giá trị cho đóng góp của họ về chiến lược và thành quả của các tổ chức khác nhau. Và đó là cách mà nhân sự có thể chuyển dần thành đối tác kinh doanh (business partner) và thật sự biến nguồn nhân lực thành một nguồn của khác biệt hóa để đem lại thành công trong cạnh tranh.

---

[1]. *Tham khảo website http://www.wfpma.com.*

[2]. *Tham khảo về CIPD tại trang web http://www.cipd.co.uk.*

https://thuviensach.vn

PHẦN III

HỌC HỎI ĐỂ THẤU HIỂU VÀ ĐÓNG VAI TRÒ MỚI

Vai trò giúp xác định kỳ vọng, hành động và nhận thức của một người hoặc một nhóm người. Trong thể thao, các người chơi thực hiện nhiệm vụ cá nhân để toàn đội hoàn thành mục tiêu. Trong nhà hát, các diễn viên biểu diễn để truyền đạt ý tưởng của nhà biên kịch. Trong các mối quan hệ, người ta thực hiện các vai trò của mình để đáp ứng kỳ vọng và đảm bảo sự ổn định.

Các chuyên gia nhân sự chấp nhận và thể hiện vai trò riêng của họ trong tổ chức. Các vai trò này mang đến các phép ẩn dụ và đặc trưng cho công việc nhân sự. Theo truyền thống, các chuyên gia nhân sự là những người ủng hộ nhân viên (employee advocates) để đảm bảo tổ chức có được người đáp ứng các yêu cầu; đồng thời là những chuyên gia kỹ thuật (technical specialists) tạo ra các thực hành nhân sự chấp nhận được. Trong những năm gần đây, các chuyên gia nhân sự chính là đối tác kinh doanh hoặc đối tác chiến lược (business / strategic partners) giúp mang đến các kết quả kinh doanh mong đợi.

Các tác giả trong phần này đề xuất các vai trò mới đang lên đối với nhân sự. Các tác giả đều có uy tín về kinh nghiệm chuyên môn và hiểu biết rộng về khái niệm. Mỗi người đều có hàng chục năm kinh nghiệm và trí tuệ trong lĩnh vực nhân sự để làm nền tảng cho các dự án. Các vai trò mà họ đề xuất được xây dựng dựa trên những gì phù hợp với các điều kiện kinh doanh đang thay đổi, và cung cấp các ý tưởng mới cho các chuyên gia nhân sự.

Trong chương 11, Avolio đề xuất vai trò *nhà lãnh đạo tích hợp* (chief integrative leader), nơi các chuyên gia nhân sự tập hợp các nguồn lực để đáp ứng yêu cầu kinh doanh. Nhà lãnh đạo theo kiểu này giải quyết các vấn đề đa dạng văn hóa, định nghĩa cách triển khai mạng lưới xã hội, hiểu được giá trị vô hình và liên kết mọi người qua thời gian và không gian.

Trong chương 12, Cascio đã mô tả về việc các chuyên gia nhân sự tại SYSCO đã trở thành những *người thúc đẩy* thành công trong kinh doanh như thế nào. Với vai trò này, họ đã thiết lập các quy trình để có được lợi ích nhiều nhất từ nhân viên và tạo ra một chuỗi lợi nhuận (profit chain) từ thực hành quản lý sang sự

https://thuviensach.vn

hài lòng của nhân viên, dẫn đến sự hài lòng của khách hàng để từ đó có lợi nhuận dài hạn.

Trong chương 13, Childs đã xem xét về vai trò đa dạng của IBM và đề nghị các nhà lãnh đạo sự đa dạng (diversity leaders) cần quản lý các vấn đề truyền thống về chủng tộc, giới tính, tuổi tác, cùng các vấn đề mới nổi lên về đa văn hóa, ưu đãi tôn giáo và không phân biệt đối xử. Ông đánh giá các chương trình và sáng kiến đã giúp đặt ra và duy trì sự kế thừa cho cam kết đa dạng của IBM.

Qua chương 14, Darien đề nghị các chuyên gia nhân sự trở thành những nhà lãnh đạo về năng suất (productivity czars). Ông chỉ ra rằng các vấn đề về hiệu quả công việc là mối quan tâm trung tâm của các nhà quản lý cấp cao, và rằng các chuyên gia nhân sự là những người có vị trí độc tôn để hiểu và ủng hộ các lợi ích của việc tăng năng suất. Các phân tích về năng suất giúp trình bày các vấn đề nhân sự theo cách của các nhà quản lý trực tiếp, cộng hưởng với họ và do đó có tác động nhiều hơn.

Ellig nêu rõ hơn về ba vai trò của nhân sự trong Chương 15. Vai trò "đối tác kinh doanh" (business partner) giúp thiết kế ra các thực hành nhân sự giúp các nhà quản lý đạt được mục tiêu. Vai trò "ủng hộ nhân viên" (employee champion) nhằm đảm bảo việc thực hiện quy tắc ứng xử và những giá trị dành cho nhân viên. Vai trò "tư vấn" (respected advisor) đòi hỏi phải đưa ra các ý kiến trung thực khi hướng dẫn các nhà quản lý cấp cao về cách hành xử của cá nhân và tổ chức cần thiết cho sự thành công.

Trong chương 16, Roberts và Hirsch ủng hộ vai trò của *Giám đốc phụ trách về hiệu quả của tổ chức* (chief organization effectiveness officer), người thúc đẩy các nhà lãnh đạo, xây dựng văn hóa, tăng cường hiệu quả công việc, thúc đẩy sự đổi mới và xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Vai trò mới này đòi hỏi chuyên gia nhân sự phải có trách nhiệm mới, tập trung vào tổ chức cũng như con người.

Lawler đề nghị trong chương 17 rằng các chuyên gia nhân sự đóng vai trò của *đối tác kinh doanh* (hỗ trợ thực hiện các kết quả kinh doanh), *đối tác chiến lược* (giúp thực hiện chiến lược) và *chuyên gia về hiệu quả tổ chức* (giúp tạo nên sự thay đổi).

Nhìn chung, các vai trò mới nổi này xây dựng dựa trên quá khứ, các tác giả đề nghị rằng nên đối xử với nhân viên một cách đàng hoàng, các thực hành nhân sự phải được thiết kế một cách thích hợp. Tuy nhiên, các vai trò này hình thành nên một tương lai cho các chuyên gia nhân sự. Họ tập trung vào tổ chức và các quy

https://thuviensach.vn

trình, nhưng vẫn không từ bỏ con người. Các chuyên gia nhân sự trong tương lai sẽ cần phải đóng nhiều vai trò, tập trung vào con người, các thực hành và các tổ chức. Tài nguyên "con người" có thể được mở rộng ra thành tài nguyên "tổ chức". Các ý tưởng trừu tượng như kỹ năng văn hóa và tổ chức sẽ cần phải được thay đổi và định nghĩa lại để mọi người sống và hoạt động trong một khuôn mẫu tổ chức có hiệu quả. Các tổ chức cũng có nhiều thuộc tính như con người, chúng cũng có tính cách, lịch sử và danh tiếng. Các chuyên gia nhân sự phải hiểu cách quản lý tổ chức để đóng những vai trò mới.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 11

NHÀ LÃNH ĐẠO TÍCH HỢP (CHIEF INTEGRATIVE LEADER – CIL): NHÀ LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ TRONG NỀN KINH TẾ TƯƠNG LAI

BRUCE J. AVOLIO

Trong bốn năm qua, hễ có vài chuyên gia nhân sự trong một cuộc trò chuyện là tôi lại hầu như chắc chắn nghe thấy cụm từ "chiếm một ghế trong bàn thảo luận" (getting a seat at the table)! Tôi đã cố gắng hình dung cái bàn đó trông như thế nào, có những ai ở đó, và điều này có ý nghĩa gì đối với các nhà lãnh đạo nhân sự tương lai. Tôi đi đến kết luận rằng các nhà lãnh đạo nhân sự nên nghĩ đến việc chiếm một ghế trong bàn họp trong tương lai, chứ không phải là chiếc bàn hiện tại mà họ đang hình dung.

TÌNH TRẠNG HIỆN NAY

Hãy bắt đầu bằng một câu hỏi cơ bản: Hiện nay lĩnh vực nhân sự đã tự thực hiện vai trò của mình một cách độc lập chưa? Câu trả lời của tôi: Có lẽ là chưa, vì còn có quá nhiều các bên liên quan cùng tham gia. Có lẽ có một câu hỏi cơ bản hơn là liệu ngành nhân sự có còn cần thiết hay không. Tôi kết luận rằng việc tập trung vào nhân sự rõ ràng là cần thiết ít nhất là trong tương lai gần.

Giống như hầu hết các lĩnh vực chuyên nghiệp khác, con đường ống dẫn ứng cử viên tương lai cũng thay đổi như lượng dầu thô chảy qua Alaska vào tháng Giêng. Mối quan tâm chung của tôi không phải là lĩnh vực này đang hướng về đâu, mà là nguồn tài năng đang hiện hữu và sẽ được thu hút vào đó, đại diện cho thế hệ các nhà lãnh đạo nhân sự "hàng đầu" kế tiếp.

Sáu làn sóng về các vấn đề con người trong tổ chức

Trong hơn 100 năm qua, lĩnh vực về các vấn đề nhân sự trong tổ chức đã trải qua những giai đoạn mà tôi gọi là sáu làn sóng riêng biệt (Bảng 11.1).

Bảng 11.1. Sáu làn sóng nhân sự

Làn sóng thứ 1:	Phối hợp các nguồn gốc của "tổ chức" và tạo điều kiện cho nhân viên

https://thuviensach.vn

được trang bị máy móc một cách hiệu quả để sản xuất khối lượng lớn sản phẩm.

Làn sóng thứ 2: Tập trung vào việc xác định "cá nhân" và chọn "đúng người đúng việc", đưa người lao động vào một con đường sự nghiệp dài hạn dự đoán được.

Làn sóng thứ 3: Được mô tả bằng sự gia tăng mạnh mẽ về pháp luật, các quy định mới và các hướng dẫn trong công việc. Người lao động được chia thành rất nhiều nhóm, với các cấp quản lý

Làn sóng thứ 4: Tích hợp lực lượng lao động giờ đây đã được phân chia theo mục tiêu, tầm nhìn và các giá trị chung. Thời đại của thương hiệu tổ chức và tính hội nhập đa dạng được ra đời.

Làn sóng thứ 5: Báo hiệu một sự thay đổi từ tổ chức của "một người" sang tổ chức của "nhiều người", có quyền chọn lựa và yêu cầu các chương trình phát triển riêng. Các thuật ngữ như "quyền sở hữu", "quản lý danh mục đầu tư riêng", "người đại diện cho sự thay đổi", "ra quyết định khi liên hệ với khách hàng", "mỗi nhân viên đều quan trọng", "đội quân một người" bắt đầu được sử dụng.

Làn sóng thứ 6: Sắp xuất hiện thời kỳ hội nhập chiến lược của các tổ chức đang tìm cách kết nối các mảnh riêng biệt lại với nhau trong một bối cảnh toàn cầu hóa: kết nối các đơn vị kinh doanh được phân bố theo vị trí địa lý, kết nối trong các liên minh chiến lược, đồng thời gắn kết các đơn vị nhân sự khác nhau với các phân khúc thị trường khác nhau.

Theo dự tính của tôi, chúng ta hiện đang nằm trong làn sóng thứ 5, nhưng có thể đang bị chậm lại bởi một cuộc suy thoái, khủng bố, vụ bê bối đạo đức toàn cầu, ngoài ra trọng tâm của nền kinh tế thay đổi từ công nghệ thông tin sang nền kinh tế sinh học đang phát triển. Tôi lo ngại về *đường ống dẫn tài năng* mà chúng ta đã tạo ra để đối phó với các vấn đề con người trong các tổ chức. Các viện đào tạo của chúng ta tập trung vào việc đào tạo các nhà lãnh đạo nhân sự trong ba làn sóng đầu tiên, tạo nên một lực lượng các nhà thực hành nhân sự được phát triển và tăng cường để thực hiện sự lãnh đạo và tuân thủ theo giao dịch (Avolio, 1999). Nhiều nhà thực hành nhân sự đã không được chuẩn bị để nhận diện các mức độ phức tạp cần thiết để lãnh đạo những con người phức tạp, trong các hệ thống phức tạp, làm việc trong một thế giới rất phức tạp. Các nhà lãnh đạo nhân sự tương lai sẽ cần phải là lực lượng của sự hội nhập hay *Nhà lãnh đạo tích hợp* (Chief Integrative Leader – CIL).

Những thử thách mà chúng ta đang đối mặt hiện nay đòi hỏi phải có một thương hiệu hoàn toàn khác cho công việc lãnh đạo nhân sự. Chúng ta phải bắt đầu bằng cách thay đổi thương hiệu ngay từ giai đoạn đầu vào đường ống, để đầu ra sẽ có được những nhân viên tài năng nhất.

https://thuviensach.vn

Sự thu hút hiện tại của chúng tôi

Những người mà chúng tôi thu hút vào lĩnh vực nhân sự là những cá nhân có nhiều tình thương, ân cần và có sự quan tâm mà tôi đã được làm việc chung trong sự nghiệp. Thật vậy, trong một nghiên cứu gần đây về 100 nhà lãnh đạo nhân sự hàng đầu trên toàn cầu, sức mạnh hàng đầu được xác định bởi Tổ chức Gallup cho nhóm này được gọi là *những người có quan hệ* (relators) (Tổ chức Gallup, 2004).

Có thể đơn giản là chúng ta không có đường ống dẫn nhân sự thích hợp để đối mặt với những thử thách thức thay đổi trong các tổ chức tương lai. Để thay đổi nguồn lực thu hút được phải mất nhiều năm, chứ không tính bằng tháng. Tại sao? Lĩnh vực nhân sự được xem là nơi tốt nhất để đảm nhận việc "hỗ trợ quan hệ giữa người với người" (interpersonal facilitation). Người ta thường không cho rằng các nhà lãnh đạo nhân sự có thể dẫn dắt các dự án phức tạp như sáp nhập và mua lại (M&A), mặc dù hầu hết những thất bại trong các dự án này đều là do "các vấn đề về con người". (Schmidt, 2002).

Làm thế nào bạn thay đổi được thương hiệu của cả ngành nhân sự? Quản lý nhân sự cần phải thay đổi sang thương hiệu nào để dẫn dắt các tổ chức thực hiện thành công đến làn sóng thứ sáu?

NHÂN SỰ KHÔNG ĐƠN ĐỘC TRONG THỬ THÁCH NÀY

Nhân sự cần có một quá trình điều chỉnh khác hẳn với mọi lần trước trong hơn 100 năm trở lại đây. Nhìn vào các ngành khác cũng đòi hỏi chuyển đổi, tình trạng của kỹ năng lãnh đạo chiến lược trong các tổ chức y tế có lẽ đang ở vào thời điểm tồi tệ nhất trong lịch sử. Bạn hẳn sẽ ngạc nhiên khi chứng kiến sự tương phản giữa mức độ tiến bộ của ngành y học với dịch vụ chăm sóc sức khỏe nghèo nàn tại Hoa Kỳ. Làm sao chúng ta có thể có khoa học tốt nhất, công nghệ tốt nhất và người tiêu dùng thông minh nhất mà đến giờ lại gặp khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ? Rõ ràng những nhà lãnh đạo phụ trách việc chăm sóc sức khỏe là những nhà kỹ thuật tuyệt vời, nhưng lại không có khả năng dẫn dắt các hệ thống chăm sóc sức khỏe phức tạp, tích hợp.

Chúng ta phải xem xét nguồn nhân lực và dạng lãnh đạo cần thiết cho làn sóng thứ sáu một cách nghiêm túc. Sau đó chúng ta cần phải quay lại bước đầu tiên để thu hút đúng người. Nếu chỉ đơn giản là kêu gọi các nhà lãnh đạo nhân sự phải có chiến lược thì sẽ không hiệu quả.

Năm lý do cho thấy chúng ta cần những con người hoàn toàn khác trong ngành nhân sự là:

https://thuviensach.vn

1. Nguồn nhân lực trong các tổ chức không thể được quản lý chỉ bởi một chức năng riêng lẻ. Nếu có thể làm được điều đó thì tại sao chúng ta phải tạo ra Giám đốc Bộ phận đào tạo (Chief Learning Officer)?

2. Các chuyên gia nhân sự thường được đưa vào để hòa giải, thỏa hiệp và hành động hợp lý. Chúng ta chọn họ cho các mục đích này, và biết rằng nhiều công ty sử dụng nhân sự như một nơi để "làm mềm đi" các nhà quản trị nhiều tiềm năng.

3. Nhiều chuyên gia nhân sự không hiểu về doanh nghiệp mà họ đang hỗ trợ. Trong một buổi đến thăm lớp của tôi tại Đại học Nebraska gần đây, Warren Buffett đã phát biểu rằng nếu bạn là một nhà lãnh đạo trong kinh doanh và không hiểu về kế toán thì sẽ dành cả sự nghiệp chỉ để cố gắng lừa bịp trong các cuộc họp. Các lĩnh vực kế toán hành vi và tài chính hành vi sẽ dễ dàng vượt qua quản trị nhân sự trong việc tính toán nguồn vốn con người và vốn xã hội.

4. Các vụ mua lại và sáp nhập có tỷ lệ thất bại 60% hoặc cao hơn (Schmidt, 2002). Trong một khảo sát của Quỹ Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực /Towers Perrin với 450 nhà quản trị nhân sự cấp cao trên toàn thế giới, các tác giả chỉ thấy 17% trong số họ đã đóng vai trò lãnh đạo chiến lược trong hoạt động sáp nhập và mua lại của tổ chức. Tương tự, việc giới thiệu công nghệ thông tin tiên tiến phức tạp vào các tổ chức đã thất bại với tỷ lệ 70%. Những thay đổi phức tạp này thất bại phần lớn là do các vấn đề về con người. Vậy nhân sự nằm ở đâu? (Schmidt, 2002; Avolio và Kahai, 2003).

5. Với một ít ngoại lệ, lĩnh vực giáo dục và đào tạo nhân sự vẫn còn đào tạo ra các nhà thực hành không hoàn toàn thích hợp cho các thử thách lãnh đạo đang đối mặt với các tổ chức ở làn sóng thứ sáu. "Các vấn đề về con người" giờ đây mở rộng sang quá nhiều lĩnh vực nên không thể khiến nó hoạt động tốt theo một cách thức hợp lý nào cả.

6. Hầu hết các vấn đề quan trọng trong các tổ chức khiến cho các nhà lãnh đạo mất ngủ hàng đêm có liên quan đến *vấn đề hội nhập* và liên kết, ví dụ như:

- Cố gắng thâm nhập các thị trường mới, nhưng các chức năng hoạt động, phân phối và bán hàng không được liên kết với nhau một cách chiến lược.

https://thuviensach.vn

- Hai năm sau khi vụ sáp nhập và mua lại được hoàn tất về mặt tài chính, tổ chức được kết hợp đã thất bại trong việc tích hợp các nền văn hóa khác nhau.
- Một số tổ chức hoạt động mỗi ngày trên khắp năm châu lục và không thể tích hợp công việc của họ.
- Con người và các hệ thống thông tin công nghệ mới không kết nối với nhau.

Chúng tôi nhấn mạnh một lần nữa rằng vấn đề cốt lõi không phải là do thiếu tầm nhìn, công nghệ, con người, các thị trường mới hoặc thậm chí là thương hiệu. Vấn đề cốt lõi là không có khả năng để hội nhập và tái hội nhập theo thời gian, điều này gây khó khăn cho đường cong phát triển của các tổ chức tốt nhất của chúng ta. Hầu hết các tổ chức đơn giản là không phát triển tốt, có nghĩa là họ thất bại trong việc tích hợp (Coffman và Gonzalez, 2002).

Để tạo được Nhà lãnh đạo tích hợp (CIL) cho các tổ chức, cần chuyển sự chú ý sang khu vực bắt đầu của đường ống dẫn dầu này, bắt đầu từ những người đã được lựa chọn, phát triển và quản lý (tất nhiên, không nhất thiết phải bỏ qua những người đang ở giữa con đường đó và đã được "xử lý"). Các chuyên gia thế hệ mới này sẽ cần phải biết đầy đủ về các lĩnh vực giao nhau xung quanh các vấn đề về con người để có thể giải quyết tốt những vấn đề này. Tuy nhiên, họ cũng cần phải trở thành bậc thầy của sự hội nhập (masters of integration).

BẮT ĐẦU MỘT ĐIỂM BÙNG PHÁT MỚI

Chúng ta còn có nhiều việc cần phải làm. Chúng ta cần nhìn vào những người đi đầu trong việc chuyển đổi nhân sự thành một lực lượng hội nhập chiến lược (a force for strategic integration). Ví dụ như gần đây tôi đã gặp một người rất thích hợp với mô tả về *Nhà lãnh đạo hội nhập* , ông là một nhà quản lý cấp cao tại SYSCO. Có lẽ không đáng ngạc nhiên lắm khi ông không cho mình là một nhà lãnh đạo nhân sự.

Trong một nghiên cứu vừa được hoàn thành gần đây được tài trợ bởi Quỹ SHRM làm việc cùng với Tổ chức Gallup, các tác giả đã kết luận rằng nhiều người trong số 100 nhà lãnh đạo nhân sự hàng đầu được bầu chọn trên thế giới đã tự mô tả mình thiên về một nhà quản lý hơn là một nhà lãnh đạo chiến lược tích hợp. Nhiều người trong số họ đã nêu ra một cách cụ thể trong các cuộc phỏng vấn rằng họ không thích "dẫn dắt" trong những tình huống như các cuộc họp. Các điểm quan trọng khác bao gồm:

https://thuviensach.vn

- Các chuyên viên nhân sự không coi bản thân mình đang cung cấp tư duy, ý tưởng hay tầm nhìn của tương lai, mặc dù nhiều người đã cảm thấy mình đang giải quyết các vấn đề chiến lược.
- Nhiều người thực thi vai trò "giám hộ" của các chính sách và thủ tục, hơn là người ủng hộ và dẫn dắt các giá trị và tầm nhìn.

Các nhà lãnh đạo như vậy chờ đợi để được mời vào bàn hội nghị thay vì tạo ra bàn hội nghị tiếp theo, dẫn dắt các tổ chức ở làn sóng thứ sáu. Chúng ta cần các nhà tư tưởng của tương lai có thể tích hợp các tổ chức đa dạng và phát triển nhanh. Khi nhìn vào khả năng lãnh đạo được "điều chỉnh" như trên, chúng ta không thấy được một số lượng đầy đủ các tác nhân chuyển đổi được tạo ra trong lĩnh vực nhân sự. Đây là một vấn đề rất quan trọng đối với lĩnh vực nhân sự, về lâu dài hẳn cần phải có một ai đó lấp đầy khoảng trống này.

CHÚNG TA BẮT ĐẦU TỪ ĐÂU?

Nhân sự được thu hút, tuyển chọn và ở lại với ngành nghề phù hợp với định vị hình ảnh cá nhân của họ. Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi hình ảnh của nhân sự trong tâm trí mọi người? Đây là một công việc rất lớn cho mọi tổ chức và mọi ngành. Và có vẻ như nhân sự sẽ bị tấn công ở ít nhất một vài mặt trận.

Ở mặt trận thứ nhất, vai trò nhân sự sẽ không đảm nhận nhiều công việc đào tạo. Tôi thấy phần lớn công việc này sẽ thuộc về mô hình trường đại học công ty (corporate university).

Nếu chúng ta có được các "tiêu chuẩn đánh giá tài sản vô hình" thích hợp thì việc định giá con người sẽ chỉ còn là vấn đề của kế toán hoặc tài chính. Vậy nhân sự sẽ còn lại những gì? Có thể là vẫn còn các công việc như tuyển chọn người tài, các vấn đề về tiền lương, quản lý hiệu quả công việc và/hoặc phúc lợi, nhưng trong mỗi lĩnh vực đó, các phòng nhân sự nội bộ lại cũng bị đe dọa nghiêm trọng bởi các tổ chức tư vấn bên ngoài.

Hiện nay, toàn bộ công việc quản lý nhân sự cần tập trung vào việc tích hợp. Khi chúng ta tiếp tục phân tích các tổ chức thì ngày cho thấy nhu cầu ngày càng cao đòi hỏi phải có các chiến lược tích hợp thận trọng hơn. Hãy nghĩ đến việc các tổ chức sẽ được phân tán trên toàn cầu nhiều hơn, đa dạng về văn hóa hơn, chuyên biệt hơn và ngày càng kết nối nhiều hơn nhờ công nghệ nhanh, di động. Việc tích hợp tất cả các phần này lại sẽ là một công việc khổng lồ.

https://thuviensach.vn

Đây là thời điểm chuẩn bị đường ống dẫn cho Nhà lãnh đạo tích hợp (CIL). Làm thế nào để điều này có thể chuyển thành một thương hiệu cho nhân sự?

Đây là một số lĩnh vực có thể đặc trưng cho khả năng của các nhà lãnh đạo tương lai:

- Khả năng làm việc với các nền văn hóa đa dạng để đạt được điểm tích hợp chung.
- Khả năng nhận thức và triển khai các định dạng mạng xã hội khác nhau, tạo ra các mạng lưới mới giúp tối ưu hóa hiệu suất bền vững. Ví dụ như làm thế nào để các nhà lãnh đạo có thể định dạng mạng lưới nhân sự của một tổ chức để đảm bảo rằng kiến thức đến được điểm cần đến? Đó là, nếu tôi biết một điều gì đó mà người khác cần biết để thực hiện một công việc, thì người đó có biết rằng tôi biết điều đó hay không?
- Khả năng ước lượng chính xác giá trị kết hợp và tích hợp của các tài sản vô hình và hữu hình. Một tổ chức sẽ có giá trị bao nhiêu nếu nó mua các tài sản hữu hình như một nhà máy có 600 nhân viên, và sau đó kết hợp với hoạt động nghiên cứu và phát triển hiện có?
- Khả năng hiểu biết cách kết nối mọi người qua thời gian, khoảng cách và các nền văn hóa một cách tốt nhất, thông qua công nghệ thông tin tiên tiến. Có tài sản không có nghĩa là chúng được triển khai một cách tối ưu. Kết nối con người với nhiệm vụ và công nghệ trên khắp các phân khúc thị trường là một thách thức tích hợp cho Nhà lãnh đạo tích hợp (CIL).
- Khả năng hình dung các điểm chính cần tích hợp nằm ở đâu, làm thế nào để dẫn dắt tổ chức đi đến những điểm đó. Làm thế nào chúng ta có thể chọn đúng người, ở đúng nơi, vào đúng thời điểm với việc tập trung đúng nguồn lực vào các mục tiêu thích hợp?

Phải chăng chúng ta đang thu hút và phát triển đúng nhân sự cần thiết để dẫn dắt sự hội nhập chiến lược? Một phân tích hướng dẫn về các chương trình nhân sự cho cấp bậc đại học và sau đại học được xuất bản bởi Quỹ SHRM (2004) cho thấy có rất ít chương trình tập trung vào việc phát triển các năng lực cốt lõi. Chúng ta cần

https://thuviensach.vn

có một sự điều chỉnh cơ bản về quá trình đào tạo và chứng nhận để ngành nhân sự có thể sẵn sàng tiếp nhận làn sóng thứ sáu.

Mỗi thế hệ, mỗi *làn sóng* đều đã phục vụ sự phát triển của những gì tạo ra và trở thành *một tổ chức* . Rồi sẽ đến lúc thế hệ đó phải thay đổi cách phát triển tổ chức tiếp theo. Hiện nay, một lần nữa thời điểm thay đổi sâu sắc trong cách thu hút, lựa chọn và phát triển các chuyên gia nhân sự hiện nay lại đến với chúng ta.

THAM KHẢO

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B. J., and S. S. Kahai. (2003). Adding the “E” to E-leadership. *Organizational Dynamics, 31,* 325–338.

Butler, T., and J. Waldroop. (6/2004). Understanding People People. *Harvard Business Review,* 80–86.

Coffman, C., and Gonzalez-Molina, G. (2002). *Follow This Path: How the World’s Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential.* New York: AOL Time Warner.

The Gallup Organization. (2004). *Preliminary Report on 100 HR Leaders.* Báo cáo kỹ thuật, không xuất bản.

Schmidt, J. A. (2002). *Making Mergers Work: The Strategic Importance of People.* Alexandria, Virginia: A Towers Perrin/SHRM Foundation Publication.

SHRM Foundation. (2004) *Graduate Programs in Human Resource Management.* Washington, DC: SHRM Foundation.

Báo cáo điều tra SHRM Foundation/Towers Perrin, trích trong J. A. Schmidt. (2001). *Making Mergers Work: The Strategic Importance of People,* p. 6. Alexandria, Virginia: A Towers Perrin/SHRM Foundation Publication.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 12

TỪ VAI TRÒ ĐỐI TÁC KINH DOANH ĐẾN THÚC ĐẨY THÀNH CÔNG KINH DOANH: BƯỚC ĐI KẾ TIẾP TRONG QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

WAYNE F. CASCIO

Một phép ẩn dụ phổ biến trong kinh doanh ngày nay là "nâng cao giới hạn" (raising the bar). Tập đoàn General Electric (GE) đã phổ biến ý tưởng này khi đề cập đến việc "kéo căng mục tiêu" (stretch goals). "Kéo căng là phấn đấu đạt được nhiều hơn bạn nghĩ là có thể. . . . Không dễ dàng có được trạng thái tâm lý kéo căng, và GE không hề có được nó trên phạm vi toàn công ty" (Welch và Byrne, 2001, trang 385-386). Vậy còn *kéo căng* tâm lý và tinh thần trong suốt một nghề nghiệp thì sao? Có lẽ thử thách lớn nhất trong việc quản lý nguồn nhân lực ngày nay là làm cho hàng ngàn chuyên gia trong lĩnh vực này phấn đấu, phát triển và đạt được nhiều hơn những gì họ nghĩ là có thể.

Theo thời gian, lĩnh vực này đã phát triển từ giai đoạn *duy trì thông tin* (file maintenance) qua giữa thập niên 1960, lên giai đoạn *trách nhiệm của chính phủ* (government accountability), ngay sau khi Luật Dân Quyền năm 1964 được thông qua. Trong giai đoạn phát triển này của ngành, các nhà quản lý ngoài lĩnh vực quản lý nhân sự đã bắt đầu chú ý vì các sếp của họ đã nói rõ rằng không thể chấp nhận việc thiếu khả năng trong lĩnh vực này. Ưu tiên hàng đầu vào giai đoạn này là tránh không dính dáng đến các vụ kiện tụng liên quan đến người lao động. Trong thập niên 1980, một sự kết hợp của các yếu tố kinh tế và chính trị (lãi suất cao, suy thoái trên toàn thế giới, tăng trưởng năng suất của Mỹ bị thu hẹp), cùng với các xu hướng xã hội (lực lượng lao động có nhiều phụ nữ, người thiểu số, người lao động lớn tuổi và người lao động có trình độ cao hơn), dẫn đến đòi hỏi phải có trách nhiệm lớn hơn về mặt chi phí đối với tất cả các lĩnh vực chức năng của doanh nghiệp. Nhân sự cũng không nằm ngoài đòi hỏi này. Vì vậy, nhân sự đã tiến triển đến một giai đoạn tăng trưởng thứ ba, gọi là *trách nhiệm của tổ chức* (organizational accountability).

https://thuviensach.vn

Đợt tái cấu trúc mạnh mẽ các tổ chức trong thập niên 1990 đã chứng kiến cuộc đổ bộ quy mô lớn đầu tiên của hình thức thuê ngoài các hoạt động nhân sự mang tính giao dịch (hoạt động tiền lương, quản lý phúc lợi, một số hình thức đào tạo). Cùng lúc đó, sự phát triển của các mạng nội bộ (intranet) đã kích hoạt các dịch vụ nhân sự điện tử và các hoạt động nhân viên tự thực hiện đối với một loạt các hoạt động nhân sự. Trên thực tế, vào cuối thập niên 1990, tạp chí *Fortune* đã đăng tải một câu chuyện về việc "thổi phồng chức năng nhân sự". Trong nhiều tổ chức, Nhân sự đã không được xem là có đóng góp giá trị chiến lược. Cả giới học thuật và những người hoạt động thực tiễn cùng chỉ ra rằng nhân sự cần trở thành một nhà lãnh đạo kinh doanh chiến lược nếu muốn tồn tại. Trong một đĩa DVD được tài trợ bởi Quỹ SHRM mang tên *Các mô hình vai trò Nhân sự* (HR Role Models), chúng tôi muốn tìm hiểu điều đó có ý nghĩa gì theo quan điểm của các CEO và các nhà lãnh đạo nhân sự hàng đầu trong các tổ chức. Chúng tôi đã không viết trước kịch bản, chỉ đơn giản là lắng nghe những gì các nhà lãnh đạo phát biểu. Sau đó chúng tôi đã gắn kết các ý kiến của họ lại với nhau thành bốn đoạn phim ngắn: Các mô hình vai trò nhân sự (HR Role Models), Nhân sự trong sự đồng bộ (HR in Sync), Nhân sự trong công nghệ cao – công ty lớn (HR in high tech – Large companies) và Nhân sự trong công nghệ cao – công ty nhỏ (HR in high tech – Small companies). Các ý kiến và sáng kiến của họ phản ánh giai đoạn phát triển thứ tư trong lĩnh vực nhân sự, đó là *đối tác kinh doanh chiến lược* (strategic business partner). Ý tưởng đó là nếu các hoạt động mang tính giao dịch đang bị loại bỏ thì sự tồn tại của chức năng nhân sự nội bộ phụ thuộc vào việc họ chứng minh được mình làm tăng giá trị cho doanh nghiệp hay không.

Để tăng thêm giá trị cho tổ chức, theo những gì mà các nhà lãnh đạo nhân sự đã cho biết trong đoạn phim *HR Role Models* , chúng ta cần có một số kỹ năng chính. Các kỹ năng này bao gồm sự thành thạo trong các lĩnh vực như sau:

- *Mô hình kinh doanh của tổ chức:* cách thức công ty cạnh tranh như thế nào trong các thị trường hàng hóa / dịch vụ mà nó đang hoạt động. Điều này bao gồm sự hiểu biết về các khó khăn mà các nhà quản lý phải đối mặt, cũng như nhu cầu của các khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài. Nhà lãnh đạo nhân sự thực hiện điều này bằng cách thâm nhập vào ngành, làm việc với các nhà quản lý và nhân viên chịu trách nhiệm về hoạt động, tham gia đội ngũ quản lý với các nhà quản trị khác để có thêm kinh nghiệm.

https://thuviensach.vn

· *Hiểu biết cơ bản về kinh doanh:* tài chính công ty, tiếp thị, kế toán, công nghệ thông tin và quản lý chung.

· *Các lĩnh vực chức năng trong nhân sự:* các yêu cầu về pháp lý, tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo và phát triển, quản lý hiệu quả công việc, tiền lương và phúc lợi, mối quan hệ lao động và nhân viên, an toàn và sức khỏe lao động.

· *Các kỹ năng lắng nghe* , cũng như sự dũng cảm dám nêu lên các vấn đề khó khăn với các nhà quản trị cấp cao dựa trên những gì bạn biết được qua việc lắng nghe trước đó.

· *Các kỹ năng với vai trò đối tác kinh doanh chiến lược:* tạo ra định hướng tài năng chung; tạo ra một chiến lược nhân sự kết nối con người, quy trình và các hệ thống; phát triển các thước đo nguồn nhân lực được kết nối với chiến lược của công ty; khả năng đánh giá tài năng trong giai đoạn đánh giá một đề nghị sáp nhập hay mua lại; bảo đảm thực hành các tiêu chuẩn đạo đức.

Peg Wynn, phó chủ tịch phụ trách nhân sự toàn cầu của Tập đoàn Xilinx, đã tổng kết ngắn gọn về lợi ích của các kỹ năng này như sau: "Ảnh hưởng (*của Nhân sự – ND*) lên lãnh đạo hoàn toàn nằm ở sự hiểu biết đủ sâu về doanh nghiệp, để người làm nhân sự có thể đưa ra các đề xuất tạo thêm các giá trị gia tăng lợi nhuận của tổ chức". Đó chính là ý nghĩa của việc trở thành một đối tác kinh doanh tuyệt vời. Tony Rucci, phó chủ tịch cấp cao về quản trị tại Cardinal Health Systems, đã nêu ra một định hướng cho các chuyên gia nhân sự: "Bạn cần phải nhìn vào doanh nghiệp thông qua đôi mắt của Tổng Giám đốc điều hành".

Quan hệ đối tác kinh doanh chiến lược là một vai trò quan trọng của các chuyên gia nhân sự, đã được chứng minh là làm tăng giá trị cho mọi tổ chức, nhưng nếu chỉ có vậy thì không đủ. Các cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý cấp cao của Tập đoàn SYSCO trong video thứ hai của Quỹ SHRM, *Nhân sự đồng bộ* (HR in Alignment) , đã cung cấp một cái nhìn tổng quát về vai trò mới nổi trong tương lai của các chuyên gia nhân sự. Vai trò đó bao gồm quan hệ đối tác kinh doanh chiến lược, nhưng ngoài ra còn đòi hỏi các chuyên gia nhân sự phải hiểu và xác định các động lực chính dẫn đến thành công của cá nhân, nhóm và tổ chức, mà những động lực này lại nhất quán hoặc liên kết với chiến lược của một tổ chức. Các động lực trở thành nền tảng cho các tiêu chuẩn về nhân sự để đánh giá hiệu quả công việc của từng đơn vị hoặc của tổ chức. Tuy nhiên, chỉ có sự tồn tại thuần túy của các tiêu chuẩn này là không đủ. Thử thách cần vượt qua là phải liên kết các tiêu chuẩn về

https://thuviensach.vn

nguồn nhân lực với hành vi của khách hàng, với các kết quả tài chính quan trọng của doanh nghiệp và xây dựng một hệ thống quản lý chặt chẽ quanh toàn bộ quá trình. Tóm lại, vai trò tương lai của nhân sự bao gồm ba lĩnh vực lớn: đảm bảo tuân thủ quy định, đạt được tính cam kết (*của người lao động – ND*) và xây dựng năng lực.

Để hiểu rõ vai trò mới này và xem nó đang được thực hiện như thế nào, chúng ta hãy xem xét Tập đoàn SYSCO ở Houston, Texas – nhà tiếp thị và phân phối dịch vụ thực phẩm số một tại Bắc Mỹ. Với doanh thu trên 26 tỷ USD, gần 48.000 nhân viên, phục vụ 420.000 khách hàng với khoảng 300.000 sản phẩm khác nhau, điều đáng chú ý nhất ở SYSCO là khả năng đổi mới cũng như trong việc thực hiện một chiến lược phát triển tốt.

Ken Carrig, phó chủ tịch cấp cao và Giám đốc vận hành, có trách nhiệm bảo đảm chiến lược nhân sự của SYSCO phù hợp với chiến lược kinh doanh tổng thể của công ty. Về phần chiến lược kinh doanh của SYSCO, Ken nhấn mạnh rằng điều quan trọng mà SYSCO cố gắng thực hiện là tạo sự khác biệt trên thị trường bằng cách cung cấp giá trị trong các sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng. SYSCO không mong muốn mình trở thành nhà cung cấp giá rẻ. Công ty cố gắng đóng vai trò văn phòng hợp tác cho các khách hàng để họ có thể sử dụng SYSCO như một nguồn lực nếu muốn mua đất hay đầu tư. SYSCO không chỉ cung cấp các sản phẩm tiêu dùng cho khách hàng mà còn cố gắng trở thành một đối tác kinh doanh để giúp khách hàng đạt nhiều lợi nhuận hơn.

Trong việc quản lý con người, bộ phận nhân sự tại SYSCO tập trung vào việc đảm bảo sẵn sàng 5 quy trình cốt lõi, hay 5C:

1. Hiểu biết chung – common understanding (về sứ mệnh, giá trị và mục tiêu của SYSCO).
2. Các kỳ vọng rõ ràng – clear expectations (giữa nhân viên và nhà quản lý, sử dụng quá trình quản lý hiệu quả công việc).
3. Tuân thủ về mặt pháp lý – compliance (hoạt động trong phạm vi cho phép của luật pháp liên bang và tiểu bang hay các luật cụ thể của quốc gia).
4. Sự cam kết – commitment (Các nhân viên có cảm hứng làm việc, hài lòng và nhu cầu của họ được đáp ứng. Tại SYSCO, khoảng 75% nhân viên nói rằng họ đang hài lòng hoặc rất hài lòng được làm việc ở đây).

https://thuviensach.vn

5. Năng lực – capability (Mỗi nhân viên đều có các kỹ năng và kỹ thuật cần thiết để đóng góp cho tổ chức với tư cách cá nhân, cũng như tư cách một thành viên trong nhóm).

Ken Carrig (2004) đã phát biểu như sau: "Tôi xem nhân sự là một đối tác quan trọng trong tất cả các quy trình. Chúng tôi có xu hướng cùng nhau xây dựng khuôn khổ và cung cấp các hướng dẫn. Sau đó chúng tôi đưa các ý tưởng này ra cho các nhà quản lý trực tiếp để thực hiện, và thậm chí là để làm tốt hơn những gì chúng tôi đã phát triển, họ được phép điều chỉnh nó". Việc chuẩn bị sẵn sàng các quy trình chắc chắn là quan trọng, nhưng việc thực hiện và đánh giá cũng không kém phần quan trọng. Hãy xem xét các biện pháp mà SYSCO sử dụng để đánh giá sự đóng góp của nhân sự trong việc thực hiện các quá trình chính.

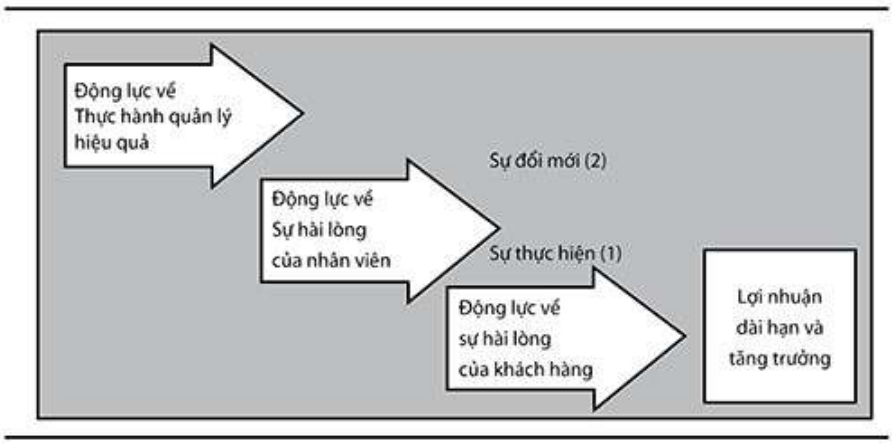
Khoảng 5 năm trước, SYSCO đã có một bước tiến quan trọng khi nhận ra rằng công ty phải có hiểu biết tốt hơn về cách hoạt động của các đơn vị tác nghiệp. Để làm được điều đó, công ty đã xác định được 4 tiêu chuẩn đánh giá chính – khách hàng, hoạt động, nguồn nhân lực và tài chính. Về nguồn nhân lực, nhà lãnh đạo đánh giá ba phương diện chính. Phương diện đầu tiên là môi trường làm việc hoặc cấp độ hài lòng. Đây là một thước đo quan trọng vì nếu một công ty có nhân viên trung thành và hài lòng thì nó sẽ, tuy không phải luôn luôn, có năng suất cao hơn và chúng giúp xây dựng năng lực tổ chức tốt hơn. Phương diện thứ hai của nguồn nhân lực mà SYSCO chú trọng là cứ mỗi 100.000 sản phẩm bán được thì một đơn vị tác nghiệp cần sử dụng bao nhiêu nhân viên. Phương diện thứ ba: Liệu chúng ta có giữ lại nhân viên ở bộ phận kho hàng, bán hàng, quản trị tài chính, ở mỗi chức năng cũng như toàn công ty? Với các phương diện tài chính, hoạt động và dịch vụ khách hàng, những câu hỏi tương tự cũng được đặt ra. Kết quả là cho ra đời một loạt hay một xu hướng các tiêu chuẩn đánh giá cho phép công ty xem mình đang hoạt động tốt đến đâu xét trên tổng thể và dự đoán có thể tốt đến mức độ nào trong tương lai.

Ban lãnh đạo SYSCO có cuộc họp hàng quý để xem lại các tiêu chuẩn. Cụ thể, họ xem xét các chỉ số về môi trường làm việc (sự hỗ trợ lãnh đạo, giám sát quan hệ khách hàng, phần thưởng, chất lượng cuộc sống, sự tham gia, tính đa dạng và sự tập trung vào khách hàng), các chỉ số về nhân viên theo định kỳ khi bán được khoảng 100.000 sản phẩm, chỉ số về "giữ người lao động". Mục đích là để tìm hiểu xem các con số đó trên thực tế có phù hợp với chi phí hoạt động và các khoản thu nhập trước thuế của mỗi công ty con (có 147 công ty con), cũng như với tập đoàn nói chung hay không. SYSCO đã tìm thấy một sự tương quan mạnh mẽ ($R^2 = 0.46$)

https://thuviensach.vn

giữa các chỉ số về môi trường làm việc, năng suất, sự giữ người lao động (retention) và thu nhập trước thuế của công ty. Độ trễ do ảnh hưởng của những mối quan hệ này là khoảng 6 tháng, ví dụ mức độ hài lòng của nhân viên dẫn đến sự hài lòng của khách hàng, đưa đến lợi nhuận và tăng trưởng dài hạn. Nói tóm lại, SYSCO đã có thể xác định không chỉ thực tiễn và quy trình nào đang giúp các chỉ số về nguồn nhân lực, mà còn biết trên thực tế những chỉ số này sẽ ảnh hưởng đến các tham số tài chính theo thời gian ra sao. Điều này giúp SYSCO phát triển mô hình kinh doanh thể hiện trong hình 12.1 (Carrig, 2002).

Hình 12.1. Chuỗi lợi nhuận giá trị: Một mô hình có chỉnh sửa (Value Profit chain: a revised model)



Đây là cách quản lý bằng việc đo lường hiệu quả. Để minh họa cho tác động của việc quản lý nhân sự hiệu quả lên lợi nhuận cuối cùng và lên giá cổ phiếu của công ty, chúng ta hãy xem xét tác động về tài chính của việc giữ chân nhân viên tại SYSCO. 75% chi phí hoạt động của SYSCO có liên quan đến con người, khoảng 3 tỷ USD. SYSCO có khoảng 10.000 nhân viên tiếp thị (marketing associates). Chúng ta hãy xem xét tác động về tài chính khi công ty có thể cải thiện tỷ lệ giữ chân nhân viên từ 70% lên 80%. Với chi phí thay một nhân viên tiếp thị là 50.000 USD thì có nghĩa là mỗi năm sẽ tiết kiệm được hơn 70 triệu USD. Từ năm 1998, tỷ lệ giữ chân những người ở vị trí này đã tăng từ 70% lên 82%. Tiếp theo, chúng ta hãy xem xét đến các nhân viên giao hàng (delivery associates), những người rất quan trọng đối với sự thành công của SYSCO vì họ biết khách hàng; họ là những người mà các khách hàng trông cậy để có hàng hóa đúng thời hạn và trong tình trạng tốt. Để giao hàng đúng hạn, công ty cần có cùng một người tiếp xúc cùng một khách hàng một cách thường xuyên. SYSCO đã có thể tăng tốc độ giữ chân nhân viên giao hàng từ khoảng 65% trong năm 1998 lên đến 85% trong năm 2004 (cải thiện 31%). Các

https://thuviensach.vn

chuyên gia nhân sự tính toán chi phí đào tạo và tuyển dụng cho mỗi nhân viên giao hàng là khoảng 35.000 USD, do đó tiết kiệm được thêm gần 50 triệu USD nữa. Đối với các nhà đầu tư SYSCO, vì mỗi 5 triệu USD đại diện cho một xu trong mỗi cổ phần, như vậy mỗi cổ phần sẽ có khoảng 10 xu nhờ có sự cải thiện trong tỷ lệ giữ chân nhân viên giao hàng.

Thật vậy, các nhà quan sát về ngành công nghiệp cũng đang ghi nhận điều đó. Ví dụ như trong danh sách các công ty Mỹ đáng được ngưỡng mộ nhất năm 2003 của tạp chí *Fortune* , SYSCO đã xếp hạng năm về chất lượng quản lý.

Sự phát triển của vai trò nhân sự tại SYSCO là một cuộc cách mạng thú vị. Qua thời gian, công việc này đã chuyển từ việc bảo quản hồ sơ sang tuân thủ quy định, chịu trách nhiệm trong tổ chức, trở thành đối tác kinh doanh, và dẫn dắt sự thành công trong kinh doanh. Với sự phát triển và thực hiện các tiêu chuẩn quan trọng (khách hàng, tài chính, hoạt động và nguồn nhân lực) và chứng minh mối quan hệ mạnh mẽ giữa các tiêu chuẩn chính và các phương pháp đánh giá về kết quả tài chính, các nhà quản trị cấp cao tại đây hiện nay không thể tưởng tượng được việc điều hành doanh nghiệp mà không chú ý cẩn thận đến các quy trình nhân sự và quản lý nhân sự, kể cả lực lượng chuyên gia nhân sự lớn mạnh. Không phải đó là cách mà tất cả các công ty nên nhìn về vai trò của nhân sự hay sao?

THAM KHẢO

Carrig, K. (2002). A revised value-profit chain model. Bản thảo không xuất bản, Tập đoàn SYSCO, Houston, Texas.

Carrig, K. (12/04/2004). Phỏng vấn cá nhân, SYSCO Corporation, Houston, Texas.

Welch, J. và J. A. Byrne. (17/09/2001). Jack and the people factory, *Fortune*, trang 75–86.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 13

TÍNH ĐA DẠNG TRONG LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG: MỘT CHỦ ĐỀ CỦA NHÂN SỰ TOÀN CẦU ĐÃ XUẤT HIỆN

J. T. (TED) CHILDS JR.

Ngày nay, sự đa dạng của lực lượng lao động (workforce diversity) là một đề tài toàn cầu – chính xác hơn đây là một chủ đề công sở toàn cầu và cũng là một chủ đề thị trường toàn cầu. Bất kỳ doanh nghiệp nào muốn thành công trên thương trường thế giới đều phải có một cái nhìn không biên giới và một cam kết kiên cường để đảm bảo rằng sự đa dạng của lực lượng lao động là một phần của hoạt động kinh doanh hàng ngày của họ.

Thành công cũng phải được đánh giá vì nó gắn liền với các bộ phận trong công ty và hoạt động của các bộ phận đó. Đội ngũ quản lý của công ty cần phải tự hỏi, "Liệu chúng ta có trông giống các khách hàng không, xét ở mọi cấp độ kinh doanh? Các chương trình của chúng ta có phản ánh sự thấu hiểu nhu cầu về tài năng trong một môi trường cạnh tranh toàn cầu hay không? Văn hóa doanh nghiệp của chúng ta có thúc đẩy tính toàn diện và sức bền ở từng quốc gia mà chúng ta kinh doanh hay không? Và quan trọng nhất là "Có phải chúng ta đang sử dụng các vấn đề về đa dạng trong lực lượng lao động để cải thiện hiệu quả kinh doanh và làm tăng giá trị cổ đông hay không?"

Để thành công, các công ty đa quốc gia phải tiếp tục nhìn về tương lai, chứ không phải quá khứ. Và các CEO, các nhà lãnh đạo trực tiếp, các nhà quản lý nhân sự và quản lý sự đa dạng cùng đóng vai trò quan trọng trong quá trình đó. Nếu chúng ta muốn giải quyết các vấn đề phức tạp trong thế kỷ XXI, chẳng hạn như chủng tộc và giới tính, các vấn đề đang phát triển về việc chăm sóc trẻ em và người già, những vấn đề đang xuất hiện của sự đa văn hóa, các thực hành tôn giáo, việc chấp nhận người khuyết tật trong công sở, thì cần phải có sự dẫn dắt của các chuyên gia quản lý sự đa dạng (diversity proffesionals, diversity executives). Họ phải dẫn dắt vì các doanh nghiệp không thể tự mình đến đó. Tuy nhiên, xin nhấn mạnh rằng

https://thuviensach.vn

sự đa dạng của lực lượng lao động không thể được giải quyết theo kiểu ủy quyền mà phải là một mối quan hệ đối tác. Tuy đội ngũ nhân sự đóng vai trò nhân sự chủ chốt, nếu cấp trên ủy quyền hoàn toàn mà không có sự tham gia tích cực thì việc này sẽ dễ thất bại.

BÀN VỀ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Có rất nhiều tranh luận về những phẩm chất cần thiết của một nhà quản trị sự đa dạng thành công. "Nhà quản trị sự đa dạng cần có những thuộc tính nào để làm việc hiệu quả trong công ty ngày nay?" là một câu hỏi được đặt ra bởi các chuyên gia và nhà quản trị cao cấp. Nhiều người khác thì hỏi rằng "Làm thế nào để một nhà quản trị sự đa dạng có thể vừa làm việc trong phòng họp HĐQT, vừa giữ liên lạc với các nhóm nhân viên khác nhau, nắm bắt được nhu cầu của họ, mà vẫn còn đáng tin cậy và hiệu quả?"

Đây là những câu hỏi hay, và có nhiều câu trả lời hay để trả lời. Trong suốt sự nghiệp 37 năm ở IBM của tôi, tôi đã nghĩ về những câu hỏi này thường xuyên và về những câu trả lời thậm chí còn nhiều hơn nữa. Lần nào tôi cũng đi đến kết luận giống nhau: Tất cả là nhờ niềm đam mê và kỹ năng lãnh đạo.

Liệu chúng ta có thể hiện kỹ năng lãnh đạo ở cả cách tiếp cận cá nhân đối với sự đa dạng và các chính sách mà công ty theo đuổi hay không,và liệu chúng ta có quan tâm đến kết quả của các cuộc tranh luận đã tham gia không – chúng ta có ghét bị thất bại?

Để trả lời các câu hỏi này, tôi xin rút ra kết luận từ hai người mà tôi đã học hỏi và ngưỡng mộ rất nhiều. Người đầu tiên hoạt động trong lĩnh vực thể thao chuyên nghiệp, người thứ hai xuất phát từ lĩnh vực kinh doanh. Cả hai đều là huyền thoại. Tôi đang nói về Jackie Robinson của Brooklyn Dodgers và Tom Watson Jr. của IBM.

"Cuộc sống không phải là một môn thể thao có khán giả", ông Robinson, người đã phá vỡ "rào cản màu da" trong bóng chày vào năm 1947, đã phát biểu. "Nếu bạn có ý định dành cả cuộc đời trên khán đài chỉ để xem chuyện gì đang diễn ra thì theo tôi, bạn đang lãng phí cuộc sống của mình."

Và Robinson đã sống đúng với niềm tin của mình. Trong thời gian tại ngũ từ năm 1942 đến năm 1945, trước khi chơi bóng chày, Robinson đã đối đầu với nạn phân biệt chủng tộc ở Trại (Fort) Hood [1]. Khi thông qua nhiều kênh quân sự để nêu rõ nguyên nhân của mình với các lãnh đạo, phản đối của Robinson đã giúp xóa

https://thuviensach.vn

bỏ tình trạng phân biệt chủng tộc trong trại. Ông cũng đã từng một lần phải đối mặt và chiến thắng thủ tục tố tụng tòa án quân sự sau khi từ chối chuyển ra ngồi ở phía cuối xe buýt quân đội khi tài xế yêu cầu. Kháng nghị của Robinson, một kháng nghị hợp pháp vì quân đội có quy định cấm phân biệt đối xử trên các phương tiện của chính phủ, cuối cùng đã dẫn đến việc bãi bỏ tất cả mọi hình phạt.

Trường hợp của Robinson đưa ra một bài học có giá trị cho các nhà quản trị sự đa dạng ngày nay. Công việc này không dành cho những nhà quan sát hay khán giả, mà là cho những ai mong muốn có sự thay đổi. Hơn nữa, đó không phải chỉ là sự thay đổi đơn thuần, mà sự thay đổi là một chất xúc tác giúp cải thiện – tạo ra sự công bằng, đưa các tổ chức từ chỗ có các quan điểm độc lập ngang hàng sang tính toàn diện, chuyển con người từ chỗ xung đột sang hợp tác.

Các nhà lãnh đạo sự đa dạng cũng có thể học hỏi từ kỹ năng lãnh đạo của Tom Watson Jr. Khi lãnh đạo tại IBM, ông cũng tìm cách biến nó theo các giá trị của mình. Trong cuốn sách *Doanh nghiệp và các niềm tin* (A Business and Its Belief), Watson đã nói: “Nếu một tổ chức muốn đáp ứng những thách thức của một thế giới đang thay đổi thì nó cần phải được chuẩn bị để thay đổi mọi thứ của bản thân, ngoại trừ các niềm tin cơ bản. Niềm tin cơ bản duy nhất trong một tổ chức cần phải là triết lý cơ bản của nó trong kinh doanh”.

Ông đã xác định ba niềm tin cơ bản đóng vai trò là nền tảng của phương pháp tiếp cận kinh doanh của IBM:

1. Tôn trọng cá nhân
2. Cung cấp dịch vụ cho khách hàng
3. Phẩm chất xuất sắc phải là một cách sống

Watson đã lãnh đạo dựa vào niềm tin này, phản ánh quan điểm của ông về các giá trị cần thiết để lãnh đạo một công ty lớn trong thời gian ông tại vị. Và ông đã biến niềm tin của mình thành hành động. Trong một cuộc gặp cá nhân với Watson vào năm 1990, tôi đã hỏi tại sao ông đã viết bức thư về chính sách cơ hội bình đẳng đầu tiên của Hoa Kỳ vào năm 1953 – một năm trước khi phán quyết của Tòa án Tối cao trong vụ “Brown kiện Ban Giáo dục” [2] được thực thi trong các trường học Hoa Kỳ và 11 năm trước khi Luật Dân Quyền ra đời. Bức thư đã truyền đạt cam kết của ông đối với sự công bằng và không phân biệt đối xử. Ông đã trả lời rằng trong suốt các cuộc đàm phán với các thống đốc của hai bang miền Nam về việc xây dựng các nhà máy IBM, ông nói với họ rằng sẽ không có các chính sách về chủng tộc “tách rời nhưng ngang bằng” (separate but equal) tại IBM. Để đảm bảo

https://thuviensach.vn

rằng các vị Thống đốc nói trên nhìn nhận vấn đề một cách nghiêm túc, ông đã gửi thư cho Ban quản trị công ty vào năm 1953 và công bố bức thư ra công chúng. Kết quả là, ông nói, cả hai thống đốc phản ứng bằng cách chọn biên chế và tiền thuế thay vì chính sách xã hội tệ hại trước kia – nói cách khác, họ đã lựa chọn sự tiến bộ.

Nền tảng trong quan hệ đối tác giữa những nhà quản lý cấp cao trực tiếp và nhà lãnh đạo sự đa dạng là niềm đam mê đối với những người đang làm việc cho công ty và khách hàng của họ. Các nhà lãnh đạo phải giúp tất cả mọi người tham gia trong công ty hiểu rằng sự đa dạng của lực lượng lao động có thể là cầu nối giữa nơi làm việc và thị trường. Niềm đam mê có thể truyền từ người này sang người khác, khi kết hợp với thuật lãnh đạo thì hiệu quả sẽ cao.

Để đạt được điểm hội tụ đam mê này, phẩm chất quan trọng nhất cho các nhà lãnh đạo sự đa dạng là khả năng thúc đẩy những người khác trở thành một phần của sự lãnh đạo về chủ đề này, xem đây là một phần trong hoạt động hàng ngày của riêng họ. Một nhà lãnh đạo sự đa dạng phải có khả năng thu hút người khác vào cuộc tranh luận và là chất xúc tác để có thể thuyết phục những người khác giúp đỡ thay đổi nội dung và tính chất của nơi làm việc, làm cho toàn công ty mạnh hơn và đạt kết quả tốt hơn trên thương trường.

TẠI SAO LÃNH ĐẠO SỰ ĐA DẠNG LẠI QUAN TRỌNG?

Câu trả lời rất đơn giản: là do công việc của chúng ta cần làm vẫn còn chưa hoàn tất! Trước tiên, chúng ta chưa giải quyết được vấn đề về giới tính và chủng tộc. Phụ nữ đại diện cho hơn 50% dân số thế giới, nhưng không phải là 50% lực lượng lao động và chắc chắn là trong đội ngũ quản lý và quản trị của chúng ta không đạt được sự cân bằng. Tuy nhiên, ngày càng nhiều phụ nữ trở thành thành viên của các đội ngũ quản trị và làm chủ các doanh nghiệp riêng. Chúng ta cần phải nhìn nhận họ trong một bối cảnh quan trọng hơn và bao quát hơn hơn – như các tài năng của lực lượng lao động và là các khách hàng.

Chủng tộc luôn là một vấn đề quan trọng tại Hoa Kỳ kể từ khi lập quốc đến nay. Ngày nay, được thúc đẩy bởi các hình thức nhập cư, sự hiện diện ngày càng tăng của người da màu với vai trò công dân, chủ doanh nghiệp và khách hàng đã đặt vấn đề này vào các chương trình nghị sự về xã hội, kinh doanh và chính trị của nhiều quốc gia.

Thứ hai, vấn đề nơi làm việc có đồng tính nam và đồng tính nữ đã là một chủ đề thảo luận mang tính hợp pháp trong thập niên vừa qua. Động lực thúc đẩy là cuộc tranh luận quanh việc liệu có nên cung cấp các phúc lợi cho người sống chung

https://thuviensach.vn

(domestic partner benefits) theo dạng này hay không. Mặc dù ngày nay có khoảng 145/500 công ty của Fortune vẫn cung cấp các phúc lợi nói trên, nhiều công ty khác vẫn không thực hiện.

Trong khi vấn đề về phúc lợi cho người sống chung vẫn là một chủ đề thảo luận hợp pháp, chúng ta mở rộng trong phạm vi các cuộc thảo luận về đồng tính nam, đồng tính nữ, lưỡng tính, chuyển đổi giới tính [3] để nhận diện các vấn đề lãnh đạo. Liệu chúng ta đã có các chương trình tương đương để thu hút, phát triển và giữ chân các nhân tài thuộc nhóm này như chúng ta đã làm đối với phụ nữ và người da màu chưa?

Có phải chúng ta đang hành xử công bằng không? Hay chúng ta chỉ nói "Vâng, người đồng tính nam và đồng tính nữ làm việc ở đây, vì vậy chúng ta cần phải giải quyết vấn đề phúc lợi này"? Hay chúng ta xem đó là một phần của môi trường kinh doanh cốt lõi của chúng ta – bao gồm nhân viên, các nhà lãnh đạo và khách hàng? Chúng ta phải đặt các câu hỏi có nội dung tương tự về cộng đồng người khuyết tật. Cách tiếp cận của chúng ta đối với nhóm người này chỉ đơn thuần dựa trên sự cảm thông, hay dựa trên sự tôn trọng cá nhân và "khả năng" của họ?

Thứ ba, một vấn đề chính đang nổi lên là khái niệm toàn cầu hóa, cho dù chúng ta đang ở Hoa Kỳ, châu Âu, khu vực châu Á – Thái Bình Dương, châu Mỹ La tinh hoặc châu Phi. Chúng ta đã thấy gì khi nhìn vào các doanh nghiệp của mình? Có phải chúng ta thấy một doanh nghiệp bị giới hạn chỉ tiến hành các hoạt động hàng ngày trong nước, hay chúng ta có triển vọng vượt khỏi biên giới? Kỳ vọng của chúng ta về hoạt động kinh doanh ở các nước khác là gì? Liệu chúng ta có cam kết đảm bảo sự công bằng trong việc đối xử với phụ nữ, người khuyết tật, đồng tính nam và đồng tính nữ, và các nhóm sắc tộc thiểu số – bất kể công ty kinh doanh ở đâu?

Có phải chúng ta đang từng bước tìm hiểu pháp luật về sự đa dạng trong lực lượng lao động ở từng quốc gia mà chúng ta kinh doanh không? Liệu công ty của chúng ta có hành xử thích hợp với quy chuẩn luật pháp ở từng quốc gia đó không?

MỘT DI SẢN CỦA KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

IBM cam kết xây dựng một lực lượng lao động lớn và đa dạng như cơ sở dữ liệu khách hàng mà họ đang phục vụ ở 165 quốc gia. Xét đến cơ sở dữ liệu khách hàng này, chúng tôi có một định nghĩa rộng về sự đa dạng. Ngoài chủng tộc, giới tính và khuyết tật về thể chất, sự đa dạng còn bao gồm sự khác biệt về con người

https://thuviensach.vn

như văn hóa, lối sống, tuổi tác, tôn giáo, tình trạng kinh tế, khuynh hướng tình dục, nhận dạng giới tính và biểu hiện, tình trạng hôn nhân, tư tưởng và địa lý.

Chúng tôi coi sự đa dạng là một yêu cầu kinh doanh, mang tính chất cơ bản như việc cung cấp các công nghệ vượt trội trên thị trường. Và để đảm bảo rằng những người tài năng có thể đóng góp ở mức độ cao nhất, công ty chúng tôi nhấn mạnh rằng nơi làm việc thì không có phân biệt đối xử, quấy rối và rất nhiều cơ hội cho tất cả mọi người.

Tại IBM, tính đa dạng bao gồm ba lĩnh vực sau: cơ hội bình đẳng, không kỳ thị trong tuyển dụng (affirmative action), cân bằng công việc / cuộc sống. Điểm nhấn chung là quyền đến nơi làm việc – đi vào thông qua một môi trường không sách nhiễu tại một nơi làm việc cung cấp các công cụ để loại bỏ sự bất lợi và một nơi làm việc hiểu rằng sự cân bằng công việc / cuộc sống giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Từ khi thành lập hơn một thế kỷ trước, IBM đã coi sự đa dạng trong lực lượng lao động là một giá trị cơ bản. Sự cam kết của IBM với tính đa dạng trong lực lượng lao động bắt đầu từ năm 1899, khi chúng tôi tuyển dụng các nhân viên nữ và nhân viên da đen đầu tiên – 20 năm trước khi phụ nữ có quyền bầu cử, 10 năm trước ngày sáng lập của NAACP và chỉ 36 năm sau Tuyên ngôn Giải phóng Nô lệ của Tổng thống Lincoln.

Một phần của di sản đó là thực tế rằng 8 vị Chủ tịch IBM đã thừa nhận tầm quan trọng của sự đa dạng trong lực lượng lao động đối với sự kinh doanh, văn hóa, thị trường và cuối cùng là như một nền tảng của các giá trị IBM của chúng tôi.

Dưới sự lãnh đạo của Chủ tịch và Giám đốc điều hành IBM Sam Palmisano, các giá trị của IBM đã được định nghĩa lại và định hướng cho mọi hành động của chúng tôi:

- Tận tâm cho thành công của mỗi khách hàng
- Sự cải tiến là quan trọng – đối với công ty và cả thế giới
- Tin tưởng và trách nhiệm cá nhân trong tất cả các mối quan hệ

Mỗi thế hệ lãnh đạo IBM đều tin rằng sự đa dạng là sự lựa chọn đúng đắn của công ty, bất chấp những vấn đề phổ biến vào ngày quyết định. Dạng kỹ năng lãnh đạo đó không bỗng dưng xuất hiện, mà xuất phát từ các niềm tin và giá trị chung, từ nỗ lực của những người sáng lập có tầm nhìn đã truyền sức sống cho mọi

https://thuviensach.vn

khía cạnh của hoạt động kinh doanh với niềm tin sâu sắc được tổ chức của các nhân viên IBM. Và kỹ năng lãnh đạo đó bắt đầu từ CEO và đội ngũ lãnh đạo.

Khi Palmisano, Giám đốc điều hành thứ tám của IBM, nhận trách nhiệm lãnh đạo năm 2002, ông không chỉ có trách nhiệm dẫn đầu một trong những công ty công nghệ toàn cầu hàng đầu thế giới mà còn được giao nhiệm vụ đảm bảo rằng IBM tiếp tục cam kết cho sự đa dạng.

Đây không phải là vấn đề tầm thường vì tất cả những người tiền nhiệm của Palmisano đều đã *cá nhân hóa* cam kết của họ để xây dựng một cộng đồng IBM thống nhất, nơi tài năng là mẫu số chung. Sau hơn một thế kỷ với các chiến thắng nhỏ, những thành tích của IBM về sự đa dạng là không thể bác bỏ – điều chưa từng có ở bất kỳ công ty nào khác trong ngành. Tầm nhìn hướng về tương lai của các đời Tổng giám đốc đã đưa IBM đi đầu trong việc thúc đẩy sự đa dạng, thách thức các rào cản thể chế đã ngăn cản một cộng đồng thống nhất hơn.

Tương lai của sự đa dạng tại IBM là gì và nó đang đi về đâu? Theo Palmisano, bài học từ IBM rút ra từ một thế kỷ của sự lãnh đạo trong đa dạng là hãy làm đúng với các giá trị được chia sẻ của công ty. Thị trường đòi hỏi điều đó, và đó là những gì chúng tôi tin tưởng – và luôn luôn tin tưởng – là việc làm đúng đắn.

CÁC HOẠT ĐỘNG CHIẾN THẮNG CỦA SỰ ĐA DẠNG TOÀN CẦU

Ngày nay, tại IBM, chúng tôi đang tấn công các vấn đề về đa dạng thông qua sự đổi mới và các hành động mà chúng tôi gọi là *các hoạt động chiến thắng* (winning plays). Các hoạt động này rất đặc biệt, cho phép chúng tôi thực hiện trên toàn cầu và cạnh tranh trong nước, ví dụ như:

- Xây dựng trên nền tảng các cam kết của công ty hàng đầu của Mỹ cho các sáng kiến chăm sóc trẻ em và người phụ thuộc trong thập niên 1980 và 1990 để tạo ra Chiến lược Quỹ Công việc-Cuộc sống Toàn cầu (Global Work/Life Fund) trị giá 50 triệu USD của IBM trong năm 2000/2006. Chúng tôi vẫn là công ty duy nhất có chiến lược như vậy, có mối quan hệ với 74 trung tâm chăm sóc trẻ em trên toàn cầu.
- Tạo ra tám nhóm quản trị vào năm 1995 (người châu Á, người da đen, người gốc Tây Ban Nha, người Mỹ bản xứ, đồng tính nam/đồng tính nữ [hiện nay được đặt tên là Đồng tính nam / Đồng tính nữ / Lưỡng tính / Chuyển đổi giới tính, hay GLBT], người khuyết tật, nam giới và phụ nữ) để quan sát IBM qua lăng kính của

https://thuviensach.vn

từng nhóm và trả lời bốn câu hỏi sau đây: Nhóm của bạn cần có điều gì để cảm thấy được hoan nghênh và đánh giá cao ở đây? IBM có thể làm gì để cùng hợp tác với nhóm của bạn giúp tối đa hóa năng suất của bạn? Các quyết định nào của IBM có thể làm ảnh hưởng đến các quyết định mua của nhóm? IBM nên có quan hệ với các tổ chức bên ngoài nào vốn đại diện cho lợi ích của nhóm của bạn?

· Tăng đầu tư vào chương trình đa dạng hóa nhà cung cấp: từ 370 triệu USD vào năm 1995 lên 1,3 tỷ USD năm 2003 tại Hoa Kỳ và 263 triệu USD ngoài Hoa Kỳ.

· Giúp nhận diện Khoảng cách về Công nghệ (Digital Divide) [4] thông qua các chương trình như các sáng kiến của chúng tôi bao gồm Tái khám phá chương trình đào tạo (Reinventing Education), Người Mỹ bản xứ (Native American), Gia đình da đen (Black Family) và các Tuần lễ Công nghệ Gia đình (La Familia Technology Weeks), để cung cấp các trại hè Khám phá Sở thích về Công nghệ và Kỹ thuật (Exploring Interests in Technology and Engineering – EXITE Camps) cho các nữ sinh trung học.

· Trưng bày công nghệ hỗ trợ tại Hội nghị California State University Northridge (CSUN) và sau đó là tại 6 Trung Tâm Tiếp cận Toàn cầu (Global Accessibility Centers).

· Kết hợp tám nhóm đã được đề cập trước đây vào các chiến dịch quảng cáo và tiếp thị của chúng tôi – để ủng hộ.

Sự đa dạng trong lực lượng lao động là một công việc đang liên tục phát triển và mang đến cho chúng ta những thách thức mới mẻ, đặc biệt là khi các doanh nghiệp trở nên toàn cầu hóa hơn.

Một hoạt động chiến thắng chính mà chúng tôi đang phát triển tại IBM là chiến lược về lực lượng lao động toàn cầu trải dài từ 2004 đến 2010. Chiến lược này sẽ nhận diện các điều luật về cơ hội bình đẳng ngày một tăng đang hình thành trên khắp thế giới, đóng một vai trò tích cực trong việc định hình các cuộc tranh luận về nguồn lực toàn cầu, và đáp ứng sự đa dạng ngày càng tăng của các vấn đề đa văn hóa/ dân tộc thiểu số đang trở thành một nhân tố chi phối trong thị trường lao động.

Khi nhìn toàn cảnh, chúng tôi tin chắc công ty sẽ duy trì đường lối đổi mới và có tinh thần lãnh đạo. Mỗi năm, chúng tôi thể hiện sự sẵn sàng của mình trong việc giải quyết những thách thức mới. Ví dụ như tại Canada, chúng tôi phát triển

https://thuviensach.vn

những nơi vệ sinh riêng cho nhân viên người Hồi giáo cần rửa sạch bàn chân trước khi họ cầu nguyện – mỗi ngày có hơn 100 nhân viên sử dụng. Tại Brazil, như kết quả của trại EXITE, chúng tôi đã giúp một cô gái 16 tuổi mở một doanh nghiệp bánh mì.

Đối với IBM, việc duy trì sự tích hợp các sáng kiến đa dạng toàn cầu của chúng tôi nằm trong xu thế chủ đạo của công ty là rất quan trọng đối với thành công của chúng tôi trong tương lai trong ngành công nghệ thông tin.

Sự đa dạng đang trở thành một yếu tố quan trọng trong việc giúp xác định kỹ năng lãnh đạo trên thị trường hiện nay. Sự đa dạng của lực lượng lao động có liên quan đến việc tiếp cận khách hàng và thị trường một cách hiệu quả. Trên phương diện công ty, chúng tôi đang tuyên bố rõ ràng hơn bao giờ hết về giá trị và cam kết của chúng tôi đối với sự đa dạng.

Ngày nay, chúng ta gặp phải một số vấn đề về đa dạng rất khó khăn và đầy thách thức. Thế giới ngày nay nhỏ hơn khi tôi là một cậu bé lớn lên ở Springfield, Massachusetts. Nhưng có một suy nghĩ đã hướng dẫn tôi trong suốt cuộc đời: Mẹ tôi luôn bảo tôi phải đặt ra các mục tiêu cao. Bà nói: “Con không bao giờ nên chỉ lên đến đỉnh núi. Khi đó, nếu rơi xuống, con có thể xuống đến chân núi. Con phải luôn đặt mục tiêu là các vì sao, vì nếu thất bại, khi đó con có thể rơi xuống… đỉnh núi”. Chúng tôi vẫn còn có một số đỉnh núi đáng theo đuổi.

Nếu việc “vươn tới các vì sao” giúp công ty có được lực lượng lao động đa dạng, tài năng nhất từ các thị trường lao động, thì đó là một mục tiêu của các cổ đông, khách hàng và các nhân viên xứng đáng được chúng ta theo đuổi.

THAM KHẢO

Watson, Tom, Jr. (2003). *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM.* New York: McGraw Hill.

---

[1]. ***Fort Hood*** *là một doanh trại của quân đội Mỹ nằm ở ngoại ô Killeen, Texas (ND).*

https://thuviensach.vn

[2]. *Một vụ kiện nổi tiếng trong lịch sử Mỹ, với phán quyết của Tòa án tối cao làm nền tảng cho việc chấm dứt sự phân biệt chủng tộc trong học đường Mỹ – ND.*

[3]. *Gay, lesbian, bisexual, transgender, viết tắt là GLBT – ND.*

[4]. *Khoảng cách về Công nghệ (Digital Divide) nói về khoảng cách giữa những người có thể tiếp xúc hiệu quả với kỹ thuật số và công nghệ thông tin và những người không có tiếp xúc nào – ND*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 14

“KHÔNG PHẢI NGỒI CHỖ NÀO CŨNG ĐƯỢC!”

STEVE DARIEN

Mong muốn “có một chỗ ngồi trong bàn” đã trở thành một câu thần chú cho các nhà quản trị nhân sự. Tuy nhiên, các thiếu sót của chính mình đã thường xuyên khiến chúng ta không đạt được điều đó. Những người đã thất bại trong việc được *ngồi vào bàn* có thể là do quá được chiều chuộng tự xem mình là trung tâm, bị cuốn hút vào các quá trình và chiến thuật nhân sự, và hầu như chỉ tập trung vào các hoạt động mang tính giao dịch hàng ngày của nhân sự mà không tập trung đủ vào bức tranh toàn cảnh của doanh nghiệp.

Nếu bạn đã có một chỗ ngồi tại bàn với các đồng nghiệp quản lý thì xin chúc mừng. Có thể bạn đã chứng minh được trí tuệ và sự nhạy bén trong kinh doanh khiến các đồng nghiệp và cấp trên của bạn ngưỡng mộ.

Nhưng chỗ ngồi đó an toàn đến đâu, và sự hiện diện của bạn được mọi người cảm nhận như thế nào?

Tôi đặt ra câu hỏi này vì một trong những điều tôi thấy là nhân sự chúng ta đã đánh mất lợi thế là một đơn vị quan trọng của công ty. Tôi muốn tìm hiểu xu hướng này và đưa các các gợi ý để chúng ta không chỉ giữ được vị trí của mình mà còn có một chỗ ngồi xứng đáng, không phải kiểu *“ngồi chỗ nào cũng được”* .

ĐẦU TIÊN, CHÚNG TA TÌM HIỂU MỘT ÍT VỀ LỊCH SỬ.

Trong thập niên 1950, các nhà quản trị nhân sự quan tâm đến các mối quan hệ Công đoàn hoặc không tổ chức Công đoàn. Làm việc trong lĩnh vực được gọi là *quan hệ công nghiệp* lúc đó, chúng tôi kiểm soát các cuộc đàm phán thương lượng tập thể, tranh chấp lao động, công đoàn và các chiến dịch loại bỏ Công đoàn.

Đến thập niên 1960, do quyền lực của Công đoàn giảm sút nên sức mạnh của Nhân sự cũng mất theo. Tầm ảnh hưởng của chúng tôi đã được hồi sinh nhờ việc thực thi các mục tiêu Cơ hội việc làm bình đẳng (Equal employment

https://thuviensach.vn

opportunity – EEO) và Không phân biệt trong tuyển dụng (Affirmative Action – AA) của Chính phủ, trong đó yêu cầu nhân sự phải có sự giám sát thường xuyên để giữ cho các công ty luôn làm đúng luật. Các CEO biết rằng họ phải thực hiện đúng điều này, nếu không sẽ gặp rủi ro. Các tổ chức không thực hiện đúng sẽ bị xử phạt thích đáng, do đó, nhân sự đã lấy lại được sức mạnh của mình.

Vào những năm 1990, các vấn đề về EEO/AA đã không được kiểm soát chặt chẽ. Bước vào thế kỷ XXI, ngành nhân sự một lần nữa lại có vẻ trôi dạt, thu hẹp phạm vi xuống chỉ còn xử lý một ít nhiệm vụ hành chính hạn hẹp. Khi không có nhiệm vụ gì khác ngoài việc cố gắng giảm định biên lao động và duy trì việc trả lương và chi phí, thì ảnh hưởng của chúng ta một lần nữa đã bị suy yếu. Tôi biết điều này có vẻ như là một sự khái quát khắc nghiệt và chắc chắn nó không áp dụng cho tất cả mọi người. Tôi ước gì đó là một sự cường điệu. Thật không may, nó không phải như vậy.

Hơn nữa, sự thay thế thường xuyên (*do nghỉ việc – ND*) của các nhân viên nhân sự đã làm giảm độ tin cậy và uy tín của nghề. Nhân sự, giống như một số chức năng khác, cũng bị tổn thương khi các tập đoàn chịu sức ép giảm số lượng nhân viên hoặc khi vị CEO mới cho rằng họ không nhận được những gì họ muốn từ nhân sự (trong nhiều trường hợp, các CEO không biết mình muốn gì) và thiết lập công việc quản trị với người mà họ cảm thấy “thoải mái” hơn. Thường thì những nhân viên được thay thế này có trình độ thấp hơn so với những người mà họ thay thế, và sự tín nhiệm đối với nhân sự bị lung lay do sự thiếu kinh nghiệm này.

Các nhà quản trị nhân sự với phong cách phản ứng thụ động sẽ không thể tìm được nhiều niềm vui ngay cả khi họ đã có được một chỗ trong ban quản trị. Với vai trò là những nhà lãnh đạo nhân sự, chúng ta cần có một khả năng được mọi người thừa nhận là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu suất của công ty. Để điều này xảy ra, chúng ta phải nhận phần trách nhiệm của mình đối với thành công kinh doanh – một trách nhiệm mà các đồng nghiệp của chúng ta sẽ nhận biết và thông qua. Trong môi trường kinh doanh ngày nay, cơ hội đã được mở ra để *nhân sự* nhận lãnh trách nhiệm về năng suất của công ty thông qua việc tối đa hóa nguồn lực, sự tương tác và kỹ năng nhân sự. Cuối cùng thì năng suất của lực lượng lao động, dù là trong sản xuất, kỹ thuật, tiếp thị và bán hàng, nghiên cứu & phát triển, hoặc hành chính, chính là những gì thúc đẩy các đánh giá bên ngoài về thành công của công ty: giá cổ phiếu, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, tỷ lệ tăng trưởng và nhiều điều

https://thuviensach.vn

khác. Có một chỗ ngồi trên bàn được dành cho lãnh đạo về năng suất (Productivity czar) – và chúng ta nên ngồi vào chỗ đó.

LÃNH ĐẠO VỀ NĂNG SUẤT?

Đúng vậy, chúng ta là những người dẫn dắt năng suất. Tôi không nói về một chương trình hão huyền, mang tính nhất thời như nhiều chương trình mà các bộ phận nhân sự đã xác nhận và sau đó bỏ rơi, ví dụ như đa dạng hóa công việc, mở rộng công việc, các nhóm tự định hướng, quản lý mạng lưới. Qua nhiều năm, các chương trình này đã được quảng cáo như là các giải pháp để giải quyết mọi vấn đề. Chúng ta đã học được, đôi khi một cách đau đớn, rằng chẳng có liều thuốc tiên nào giải quyết được mọi vấn đề và rằng những gì có thể giải quyết vấn đề tại một công ty không nhất thiết sẽ giải quyết được vấn đề trong công ty khác.

Bạn cũng có thể đã sử dụng các chương trình mà bạn thấy thành công, nhưng bạn khó khăn lắm mới chứng minh được việc đầu tư vào các chương trình này (được coi là chi phí, theo cách nhìn của bộ phận kế toán) làm tăng lợi nhuận cho công ty.

Ở đây có một tin tốt. Lần đầu tiên, các mô hình phân tích nhân sự đang phát triển hứa hẹn giúp chúng ta hiểu và định lượng tác động của các quyết định quản lý, bao gồm các kết quả về nguồn nhân lực, trên bảng báo cáo lãi lỗ (P&L report). Tôi cho rằng việc đánh giá và trách nhiệm kích thích các quyết định quản lý về năng suất lao động là lý do tồn tại mới của nhân sự.

Gene Tange, giám đốc về thực tiễn Phân tích Hiệu suất Quốc gia của Deloitte (trước đây là Deloitte & Touche), đã viết một cách thuyết phục về sức mạnh của những công cụ chẩn đoán:

> *Ban đầu, "sự phân tích" (analytics) và "các tiêu chuẩn" (metrics) (các so sánh từng điểm dữ liệu cơ bản) được xem là đồng nghĩa. Tuy nhiên, ngày nay việc phân tích đã phát triển thông qua việc bổ sung các cơ sở dữ liệu cạnh tranh và các công thức phức tạp kết hợp các dữ liệu khác nhau (chủ yếu là dữ liệu về nhân sự và tài chính) để mang lại cái nhìn và các giải pháp mới cho các thách thức kinh doanh cơ bản. Khả năng này mới đã phát triển từ một công cụ nhân sự đơn lẻ thành một thành phần không thể thiếu của cơ cấu thành quả công ty rộng lớn hơn. Điều này cho phép đưa ra quyết định nhanh, mang tính chiến lược và chiến thuật với độ chính xác lớn hơn nhiều và với một sự hiểu biết sâu hơn về thành phần con người trong kết quả kinh doanh – cụ thể là năng suất và lợi nhuận (2004, trang 44).*

https://thuviensach.vn

Tange đã đưa ra một tình huống: Một nhà sản xuất có 20 tỷ USD doanh thu và hơn 100.000 nhân viên đã phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và các khó khăn về tài chính. Công ty có quan hệ tốt với đội ngũ lao động trung thành và đã phục vụ lâu dài, điều mà từ lâu đã được cấp quản lý xem là một điểm cộng. Nhưng khi các phân tích được đưa ra, rõ ràng rằng mức độ thay thế thấp (*tức là tỷ lệ nhân viên nghỉ việc ít – ND*) và mức độ trung thành cao lại dẫn đến năng suất thấp hơn 20% so với mức trung bình của ngành. Công ty cũng có chi phí lương cao hơn vì quá nhiều nhân viên đang đảm nhiệm các vị trí giám sát và quản lý, và phần thưởng cho sự trung thành đã ngày càng trở nên tốn kém hơn cho công ty. Tác động tài chính hàng năm tính ra là : giảm 900 triệu USD về năng suất, cộng thêm 300 triệu USD cho các chi phí tăng thêm đối với một đội ngũ lao động quá lớn, nhiều cấp quản lý với lương và phụ cấp cao (theo Tange, 2004).

Một cách logic, tôi xem nhân sự có trách nhiệm cung cấp phân tích như trong ví dụ của Tange. Được làm việc với các trưởng bộ phận trong tổ chức, chúng ta có thể phát triển các biện pháp khắc phục cho các vấn đề như vấn đề được mô tả trước đó và giúp thực hiện chúng. Cần hỏi: *Liệu chúng ta có sản phẩm đúng hay không? Cách tiếp cận bán hàng đúng đắn hay không? Mức độ thâm nhập trong bán hàng?* và theo dõi, đánh giá toàn bộ quá trình mà nhân viên đóng góp cho doanh nghiệp. Các câu trả lời có thể liên quan đến tổ chức, đào tạo, chuyển giao kiến thức, bồi thường, truyền thông, những nhân viên giỏi của công ty, tuyển dụng, lưu giữ, và một loạt toàn bộ các lĩnh vực mà nhân sự có chuyên môn. Sự hòa hợp về các hoạt động được thiết kế để cải thiện thành quả của công ty là những gì mà nhân sự chúng ta nên định nghĩa và chuẩn bị để đánh giá hiệu quả của chúng ta thông qua thành công của nó.

SỨ MỆNH MỚI CỦA NHÂN SỰ CÓ SỰ HẬU THUẪN TỪ CEO

Không có lý do gì chúng ta lại có mặt trên bàn thảo luận của ban lãnh đạo (hay thậm chí là trong công ty) nếu CEO không nghĩ rằng chúng ta thuộc về nơi đó. Việc trình đề nghị giúp cải thiện năng suất lên CEO phê duyệt sẽ đưa chúng ta đến một thời điểm quan trọng trong sự nghiệp. Một số CEO sẽ chấp nhận, những người khác thì không. Nếu CEO của bạn không chấp nhận, thì những người làm nhân sự chúng ta đành chuyển sang tìm kiếm một công ty được điều hành bởi một CEO được giác ngộ hơn, người hiểu được vì sao đề nghị này quan trọng.

Tổng Giám đốc điều hành (CEO) là người chịu trách nhiệm cuối cùng về hiệu quả của tổ chức, còn các nhà quản lý trực tiếp (Line manager) cần chắc chắn

https://thuviensach.vn

thực hiện những điều đúng để tăng năng suất. Nhưng bộ phận nhân sự có thể là chìa khóa để thành công. Bằng cách đưa nhân sự trở thành tiêu điểm cho các chuẩn mực, thực hành và đánh giá năng suất – những điều mà CEO không có thời gian chú ý trong khi các trưởng phòng tuy có thể tập trung hơn nhưng lại không thể thực hiện thay mặt cho toàn bộ tổ chức – chúng tôi đang thêm vào một công cụ quản lý. Các công cụ đánh giá truyền thống hơn, chẳng hạn như các bản báo cáo lợi nhuận và các dữ liệu khác được ghi nhận theo Nguyên tắc kế toán (GAAP) về mặt tài chính của doanh nghiệp, phục vụ tốt cho mục đích của họ nhưng không cung cấp các thông tin cần thiết để biết làm thế nào tác động đến năng suất của con người. Với vai trò nhà lãnh đạo nhân sự, chúng tôi có cái nhìn toàn cảnh về tổ chức, khiến chỉ riêng chúng tôi là có đủ điều kiện để làm công việc nuôi dưỡng tài năng của công ty và đánh giá hiệu quả hoạt động.

Nếu CEO nghi ngờ, chúng ta có thể chỉ ra rằng dữ liệu cho thấy phần giá trị thị trường trung bình của các công ty đã chuyển từ danh mục tài sản hữu hình sang danh mục tài sản vô hình của bảng cân đối kế toán. Nguồn nhân lực chiếm phần lớn trong các tài sản vô hình. Nhà kinh tế học Juergen Daum (2002) đã quan sát như sau:

> *Tầm quan trọng của tài sản vô hình, giá trị phi vật thể của công ty như các mối quan hệ với đối tác kinh doanh, nhận thức về thương hiệu và ý tưởng kinh doanh mới, cũng như kiến thức, văn hóa doanh nghiệp và khả năng sáng tạo, đã tăng đáng kể trong hai thập kỷ vừa qua. Một dấu hiệu rõ ràng của xu hướng này là tỷ lệ phần giá trị thị trường của công ty vượt trên giá trị sổ sách đã tăng từ 40% vào đầu thập niên 1980 lên hơn 80% vào cuối những năm 1990.*

Giáo sư về kế toán và tài chính của Đại học New York, Baruch Lev, một chuyên gia về tài sản vô hình, đã phát biểu trong một cuộc phỏng vấn với Daum rằng "Sự thiếu vắng thông tin đáng tin cậy về các tài sản vô hình thể hiện một vấn đề về kinh tế và xã hội quan trọng hôm nay", vì nó buộc nhà quản lý phải phỏng đoán, đồng thời che mắt các nhà đầu tư về giá trị của sự đổi mới và doanh nghiệp, cũng như việc họ nên mạo hiểm bao nhiêu vào đó.

"Các nhà quản lý nên phát triển khả năng đánh giá tỷ lệ lợi nhuận/đầu tư dự kiến trong hoạt động R&D, hoạt động đào tạo nhân viên, công nghệ thông tin, thúc đẩy thương hiệu, các hoạt động trực tuyến và các tài sản vô hình khác, so sánh các lợi nhuận này với các đầu tư về vật chất trong nỗ lực đạt được sự phân bổ tối ưu

https://thuviensach.vn

nguồn lực của công ty," Lev nói. Ông cho biết thêm rằng việc làm như vậy rất quan trọng vì tài sản vô hình là "động lực chính cho giá trị và sự phát triển của doanh nghiệp".

Chúng ta nên mạnh dạn phác thảo một chương trình bao gồm làm việc chặt chẽ với kế toán doanh nghiệp để nắm bắt dữ liệu về nguồn nhân lực mà công ty đã bỏ qua cho đến giờ. Nghiên cứu của Tange về phân tích nhân sự và các tranh luận của Daum và Lev về việc đánh giá tài sản vô hình đã mang đến cho chúng ta các khái niệm và cơ hội có thể giúp chúng ta hiểu về năng suất, hướng dẫn, gia tăng và tính toán giá trị cho nó. Và nhân sự chúng ta phải dẫn dắt quy trình, như chúng ta đã làm trong thập niên 1960 và 1970 khi các công ty đã được yêu cầu thực hiện các mục tiêu về " không phân biệt trong tuyển dụng ", hình thành cách thúc đẩy sự thay đổi và đánh giá thành công của chúng trong việc đạt được các mục tiêu. Mặc dù chỉ là một ví dụ, nó cho thấy có rất nhiều tiền lệ để chúng ta nhận lấy một trách nhiệm lớn với quy mô toàn công ty, tổ chức nó thành các yếu tố có thể quản lý, đo lường và diễn giải được, hướng tới những gì tốt đẹp hơn cho tổ chức, khách hàng và các cổ đông.

Chức năng nhân sự có vị trí độc nhất để giúp cho quá trình có hệ thống hơn bằng cách tiếp cận toàn công ty theo cả chiều ngang và chiều dọc. Tôi hy vọng Giám đốc điều hành của công ty bạn nhận thấy và tôn trọng điều này, từ đó sẽ phê chuẩn những đề nghị của bạn.

THUYẾT PHỤC CÁC NHÀ QUẢN LÝ TRỰC TIẾP RẰNG ĐIỀU ĐÓ MANG LẠI HIỆU QUẢ

Rào cản tiếp theo là thuyết phục các nhà quản lý trực tiếp rằng các chương trình năng suất của chúng ta sẽ giúp đỡ, hơn là làm phiền họ. Cần thuyết phục họ rằng chúng ta không tước đoạt sự giám sát hoặc quyền tự chủ của họ, hay thêm nhiều nhiệm vụ mới vào danh sách công việc đã quá nhiều của họ. Nói một cách nào đó thì đây là điểm quan trọng nhất.

Để được tin cậy, chúng ta phải thông thạo ngôn ngữ riêng biệt của kinh doanh và làm quen với những vấn đề mà những người tác nghiệp trực tiếp phải đối mặt hàng ngày. Chúng ta cần phải hiểu, từ cơ bản, những gì mà nhà quản lý trực tiếp đang đối phó. Đồng nghiệp của tôi, Chủ tịch và COO của Cabot, Pam Farr (2001), đã nói:

> *Một nhà lãnh đạo nhân sự hiệu quả phải có khả năng tổng hợp các yếu tố sẽ ảnh hưởng đến chiến lược quản lý nhân sự, chức năng và quy trình một*

https://thuviensach.vn

cách trực tiếp nhất, trong bối cảnh kinh doanh cụ thể. Đây không phải là để nói rằng việc chuyên gia nhân sự có kiến thức kỹ thuật về các chuyên ngành nhân sự truyền thống là không cần thiết. Ý tôi là các nhà lãnh đạo nhân sự (với nhiệm vụ giám sát cấp dưới trong việc tuyển dụng, tiền lương, phúc lợi, quan hệ lao động /nhân viên, phát triển tổ chức và đào tạo) phải có khả năng liên kết những nỗ lực của họ với việc kinh doanh cụ thể.

Điều đó có nghĩa là cần thử nghiệm phân tích nhân sự trong bộ phận nhân sự trước khi phát triển rộng rãi ra toàn công ty. Chúng ta cần có thể lấy các kết quả hấp dẫn từ quá trình đó để "tiếp thị" các kế hoạch về năng suất cho các trưởng bộ phận. Các phân tích tại bộ phận Nhân sự sẽ hơi khác với việc phân tích cho các phòng ban chức năng, nhưng các nguyên tắc sẽ dễ dàng được chuyển tải nếu chúng ta có dữ liệu từ một bộ phận khác bên trong tổ chức của chính chúng ta cũng như các ví dụ từ người khác. Đó là cách bắt đầu. Cách tiếp cận này có thể khiến các khái niệm trừu tượng có vẻ cụ thể hơn, mang đến cho chúng ta một chương trình năng suất hiệu quả trên toàn công ty.

Nếu bạn chưa dành nhiều thời gian với các nhà quản lý tác nghiệp trực tiếp thì bạn cần phải dành một phần lớn hơn trong thời gian biểu với vai trò là một nhà lãnh đạo nhân sự. Các chức năng giao dịch của HR – tuyển dụng, quản lý chi phí phúc lợi, đưa ra các sáng kiến đa dạng – tất nhiên vẫn quan trọng và cần phải được thực hiện bởi đội ngũ nhân viên có khả năng. Tuy nhiên, chúng ta cần phải làm việc xuyên suốt sơ đồ tổ chức để "tiếp thị" và thực hiện các chương trình mang lại những thay đổi về năng suất và cho thấy chúng đang đóng góp vào lợi nhuận cuối cùng như thế nào.

Đúng vậy, Nhà lãnh đạo về Năng suất! Là chúng ta! Ngay bây giờ!

THAM KHẢO

Daum, Juergen. "Interview with Baruch Lev: Accounting, Reporting and Intangible Assets," *The New Economy Analyst Report,* March 6, 2002 (a shortened version of an interview with Lev from the book *Intangible Assets and Value Creation* by Juergen Daum, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2002).

Retrieved 2004.

Daum, Juergen. Introductory statement, www.juergendaum.com. Retrieved May 27, 2004.

Farr, Pam. "The Future of HR." Unpublished manuscript, 2001.

https://thuviensach.vn

Tange, Gene. “The Human Factor,” *Human Resource Executive*, March 2, 2004, pp. 44–46.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 15

ĐIỀU PHÂN BIỆT MỘT NHÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ XUẤT SẮC VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC

BRUCE ELLIG

Trong nhiều thập kỷ, chúng ta rất hay nghe câu "nhân sự cần có một chỗ trong bàn họp của Ban Giám đốc (hay thậm chí trong bàn họp của Hội đồng quản trị) như một đối tác kinh doanh hoàn hảo". Tin tốt là ngày càng có nhiều tổ chức nhận ra rằng có là một nhu cầu phải có một đối tác kinh doanh chịu trách nhiệm về nhân sự trên bàn quản lý. Tin xấu là không có nhiều chuyên gia nhân sự thành công khi họ bước chân vào đó, và thậm chí số nhiều hơn sẽ không bao giờ được tham gia. Vì vậy câu hỏi sẽ là: "Điều gì giúp tạo sự khác biệt giữa các nhà quản trị nhân sự xuất sắc và những người khác?". Câu trả lời là các nhà quản trị nhân sự xuất sắc không chỉ đơn thuần là các đối tác kinh doanh, họ còn phải là nhà cố vấn được tôn trọng bởi cả ban giám đốc và nhân viên. Hầu hết đi đến đỉnh thành công bằng cách thể hiện các kỹ năng kinh doanh. Phần lớn thất bại vì họ không phải là những người được nhân viên ủng hộ hay nhà cố vấn được tôn trọng, và do đó, họ không phải đối tác kinh doanh hiệu quả.

Các nhà quản trị nhân sự xuất sắc đều nhận thấy các tác động của con người lên các chiến lược kinh doanh và ảnh hưởng trên báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán và báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

Đối tác Kinh doanh

Để trở thành một đối tác kinh doanh thành công với vai trò một nhà quản trị nhân sự, đòi hỏi phải có sự hỗ trợ cho Ban quản lý trong việc tổ chức công việc mang đến giá trị gia tăng lớn nhất (tính bằng thành quả trừ đi chi phí). Cho đến nay, nhìn chung bộ phận nhân sự đều xác định chi phí đầu vào tốt hơn so với việc xác định thành quả đầu ra. Để trở thành một đối tác kinh doanh hiệu quả, nhà quản trị nhân sự cần phải thực hiện tốt hơn công việc định lượng thành quả. Thật khó để

https://thuviensach.vn

biện minh cho chi phí tăng lên nếu không tăng kết quả. Điều này nghĩa là các nhà quản trị nhân sự phải có thể xác định tác động về mặt tài chính của các hành động được đề xuất trong ba đòn bẩy của sự thay đổi (được mô tả trong phần tiếp theo) trên báo cáo thu nhập, bảng cân đối kế toán và báo cáo lưu chuyển tiền tệ. Một đối tác kinh doanh nhân sự thành công là người không chỉ biết về chi phí và còn biết giá trị gia tăng của các hành động, vì nếu không có giá trị gia tăng, tại sao lại cần có chi phí?

Thử thách trong việc cơ cấu lực lượng lao động là đặt đúng người vào đúng nơi và đúng lúc. Cụ thể hơn, có thể dùng hình ảnh của 3 đòn bẩy quản lý đầy uy lực của sự thay đổi tổ chức: (1) tuyển dụng / tuyển chọn, (2) đào tạo / phát triển, và (3) khen thưởng / khiển trách. Mỗi đòn bẩy yêu cầu phải có nền tảng kỹ năng nhân sự cho phép nhân sự trở thành một đối tác kinh doanh có hiệu quả. Nhân sự sẽ gần như không thể tồn tại trên bàn họp của Ban Giám đốc nếu không làm tốt ba khía cạnh này.

Tuyển dụng / Tuyển chọn

Đòn bẩy tuyển dụng/tuyển chọn bắt đầu bằng việc nhà quản trị nhân sự giúp xác định những vị trí nào hỗ trợ các năng lực cốt lõi. Đối với những vị trí này, các kỹ năng và giá trị được kỳ vọng để có thể làm việc hiệu quả và phù hợp với văn hóa công ty sẽ được xác định. Sau đó nhà quản trị nhân sự phải giúp xác định các nguồn tốt nhất để có các ứng cử viên đó và (nếu cần thiết) các chuyên gia giỏi nhất bên ngoài có thể giúp nhận dạng và tiếp cận các ứng viên đáng mong ước này. Bước này rất quan trọng để đảm bảo có một cách tiếp cận hiệu quả về chi phí để có được một lựa chọn các tài năng mong muốn.

Từ nguồn ứng cử viên đã nộp đơn, việc tuyển dụng được thực hiện qua sự đánh giá đối chiếu với những tiêu chuẩn hoặc sơ duyệt đã được mô tả dựa trên một đánh giá về thành công và thất bại trong quá khứ bởi ban lãnh đạo và bộ phận nhân sự. Công đoạn sơ duyệt nhắm vào cả giá trị và kỹ năng công việc, từ đó thấy rằng việc đào tạo các kỹ năng cần thiết luôn dễ hơn so với việc khiến nhân viên thay đổi các giá trị của họ. Vì việc sơ duyệt có chủ ý là dự đoán mức thành công trong công việc cốt lõi, nên việc này cần được kiểm tra về tính hợp lệ và độ tin cậy.

Hơn nữa, quy trình kiểm tra này cần được bảo vệ cẩn thận vì chúng là cơ sở của lợi thế cạnh tranh. Từ quy trình rất cụ thể này, chúng ta cần phát triển các quy trình tổng quát hơn, không quá bảo mật để có thể sử dụng khi thuê ngoài dịch vụ tuyển dụng.

https://thuviensach.vn

Các nhà quản trị nhân sự xuất sắc đảm bảo rằng công ty luôn có thể tuyển dụng các tài năng xuất sắc. Thời điểm tốt nhất để bổ sung nguồn nhân lực xuất sắc là khi các công ty khác đang sa thải nhân viên vì suy thoái kinh tế. Điều này có thể có nghĩa là có một số công việc được tạm thời thực hiện bởi các nhà tuyển dụng bên ngoài.

Đào tạo / Phát triển

Nhà quản trị nhân sự cấp cao nên chủ động đảm bảo rằng tổ chức có các chương trình đào tạo nội bộ cho các vị trí quan trọng; đây được xem là cách tìm kiếm nhân tài trong nội bộ để tối đa hóa tiềm năng của họ. Các chương trình dành cho các năng lực cốt lõi này phải được coi là tài sản sở hữu trí tuệ và được bảo vệ. Chúng mang đến lợi thế cạnh tranh cho công ty. Ngược lại, những vị trí được tuyển dụng từ bên ngoài là các ứng viên cho các chương trình đào tạo bên ngoài được thực hiện bởi các hiệp hội, cơ sở giáo dục và các công ty khác. Các chương trình như vậy cần được bổ sung ở một mức độ nào đó bằng các chương trình nội bộ để phù hợp với các chính sách và quy trình của công ty. Tập trung đào tạo những gì mà các cá nhân làm tốt, làm cho chúng tốt hơn, và thiết kế lại công việc, loại bỏ những trách nhiệm mà họ làm không tốt lắm. Nhà quản trị nhân sự có thể đóng góp một cách có giá trị cho công ty bằng cách kết hợp các cơ hội này một cách phù hợp.

Đào tạo bao gồm cả về công việc và văn hóa. Đào tạo về văn hóa đòi hỏi phải có một loạt các chương trình tiếp diễn giúp mô tả và nhấn mạnh công việc được thực hiện và con người được đối đãi như thế nào. Đào tạo về công việc tập trung vào việc hoàn thành công việc như thế nào, bao gồm thực hiện những gì, khi nào và bởi ai. Đào tạo về văn hóa là *mọi lúc* ; đào tạo về công việc là *đúng lúc* .

Trong khi đào tạo tập trung vào công việc hiện tại thì phát triển tập trung vào các cơ hội trong tương lai, cả trong công việc hiện tại và các trách nhiệm lớn hơn. Nhân sự phải củng cố ý tưởng rằng nhân viên có trách nhiệm lập kế hoạch nghề nghiệp riêng; công ty có trách nhiệm nêu ra phương pháp tốt nhất và cung cấp những khóa học và bài tập.

Khen thưởng / Xử phạt

Đòn bẩy phần thưởng/hình phạt củng cố các kết quả mong muốn bằng cách tưởng thưởng cho những kết quả tốt và xử phạt những kết quả tiêu cực. Sự củng cố tích cực (hoặc phần thưởng) thường dưới hình thức tăng thêm trách nhiệm và/hoặc tăng lương. Hình phạt thường dưới hình thức trừ hoặc giảm tiền thưởng, không thăng chức và thậm chí có thể chấm dứt hợp đồng.

https://thuviensach.vn

Trong khi tài sản trí tuệ dành cho việc tuyển dụng/tuyển chọn và đào tạo/phát triển có thể và nên được bảo vệ cẩn thận thì việc áp dụng trong khen thưởng/xử phạt sẽ khó khăn hơn. Từ cấp độ CEO cho đến cấp độ tổ chức, các kế hoạch chi trả đều sẽ được tiết lộ ra công chúng. Ở cấp CEO, Ủy ban Chứng khoán (SEC) đòi hỏi các công ty phải công khai vấn đề lương thưởng này. Mặt khác, các cá nhân rời khỏi tổ chức cũng có thể tiết lộ hệ thống khen thưởng của cơ quan cũ. Việc xử phạt cũng được áp dụng như vậy, dao động từ việc không tăng lương hoặc thưởng sang chấm dứt hợp đồng. Nhưng vì hệ thống tiền lương phải cụ thể phù hợp với nhu cầu của công ty nên chúng ít có giá trị với công ty khác, trừ khi họ có nhu cầu giống hệt nhau. Điểm cơ bản này đã bị bỏ qua khi các nhà điều hành nhân sự sao chép chương trình của các công ty khác.

Vì thiết kế các hệ thống phân phối thu nhập đòi hỏi có một nền kiến thức cơ bản nên những người chịu trách nhiệm cần tham gia cùng với những chuyên gia về tiền lương để có kế hoạch tối ưu cho từng phân khúc của đội ngũ lao động hơn là tự làm (trừ khi họ đủ khả năng). Hãy cẩn thận để giữ một *bức tường lửa* giữa nhà thiết kế lương và những thông tin độc quyền của công ty. Các chuyên gia nhân sự hàng đầu rất cần hiểu rõ các chương trình tiền lương và cách thức chúng nâng cao hiệu quả của tổ chức. Nếu không, làm sao họ có thể làm tăng giá trị cho quá trình định nghĩa và đánh giá hiệu quả của sản phẩm đầu ra (*của người lao động – ND*)? Nhà quản trị nhân sự cấp cao hiệu quả nhất phải có một nền tảng hiểu biết chắc chắn về các hệ thống tiền lương, đặc biệt là tiền lương của các cấp quản lý trong tổ chức.

Điều quan trọng là chúng ta phải chuẩn bị sẵn sàng một quy trình quản lý hiệu quả công việc để xác định các thiếu sót cũng như thành công. Các thiếu sót ban đầu dẫn đến việc tăng chi phí khấu trừ và cuối cùng dẫn đến chấm dứt nếu không được điều chỉnh. Giữa hai thái cực đó, nhân sự cần phải cố gắng giúp đỡ các cá nhân đi đến thành công. Liệu đào tạo có là câu trả lời hay không? Liệu có nên thay đổi người quản lý cá nhân đó (hầu hết nhân viên nghỉ việc vì không thích người quản lý)? Liệu nhân viên đó có nên làm công việc khác không? Chỉ sau khi tìm hiểu hết những lựa chọn thay thế này (và thực hiện một cách nhanh chóng) thì mới nên chấm dứt hợp đồng với nhân viên đó nếu họ vẫn không đáp ứng yêu cầu. Việc này nên được thực hiện một cách rộng lượng và có phẩm cách. Các nhân viên khác sẽ nhìn vào đó.

NGƯỜI ỦNG HỘ NHÂN VIÊN

https://thuviensach.vn

Nhiều công ty tự hào phát biểu rằng “Nhân viên là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi”. Nhưng công ty không sở hữu nhân viên. Các nhân viên cho công ty thuê kỹ năng của họ để đổi lấy việc được tuyển dụng. Do đó, nhà quản trị nhân sự cần đảm bảo rằng công ty không chỉ hứa hẹn mà còn mang đến những điều sau đây:

- Mọi người đều có cơ hội thể hiện khả năng tốt nhất có thể.
- Môi trường làm việc trong đó mọi người được đối xử với nhân phẩm và được tôn trọng, bao gồm cả việc giải quyết nhanh chóng các vấn đề và than phiền.
- Bố trí chỗ ở hợp lý phù hợp với nhu cầu cá nhân.
- Người lao động được thông tin một cách kịp thời về tất cả những điều có thể ảnh hưởng đến công việc của họ trong một nền văn hóa khuyến khích giao tiếp song phương.
- Đảm bảo việc bảo vệ sức khỏe và an toàn của nhân viên.
- Khen thưởng và công nhận dựa trên hiệu quả công việc.
- Nhân viên có cơ hội cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân.
- Các cơ hội đào tạo và phát triển được cung cấp dựa trên thời gian và chi phí của công ty.
- Được tiếp tục làm việc là một kỳ vọng hợp lý cho những người nổi trội.
- Các hành động của người lao động phải được điều chỉnh bởi các hành vi hợp pháp và hợp đạo đức.

Thực hiện các mục tiêu này không phải là điều dễ dàng, đặc biệt là khi có một hoặc nhiều mục tiêu mâu thuẫn với hành động kinh doanh thiết thực. Thực ra mà nói, nếu điều đó dễ dàng thì công ty đã không cần đến chức năng nhân sự! Nhân sự không thể chỉ đơn giản là đứng bên cạnh việc kinh doanh trong mọi tình huống. Hơn thế, bộ phận này phải lên tiếng thay mặt cho cá nhân. Trong khi “lực lượng lao động” là một sự mô tả vô hình, tổng hợp, chúng ta phải nhớ rằng nó bao gồm các cá nhân. Làm như vậy sẽ giúp chúng ta dễ dàng hơn trong việc củng cố các nguyên tắc đã được xác định trước đó.

Là một người ủng hộ, chăm lo cho nhân viên không có nghĩa là phải “mềm dẻo”. Khi công ty đối xử với nhân viên một cách công bằng và tôn trọng, mọi cá nhân phải hiểu rằng ngược lại công ty cũng trông chờ họ cống hiến điều tốt nhất có thể. Công ty sẽ cung cấp sự hỗ trợ và các công cụ để thúc đẩy kết quả này, nhưng trách nhiệm là thuộc về con người. Liên tục cải tiến, giúp đỡ người khác thực hiện

https://thuviensach.vn

điều tốt nhất và làm những việc đúng theo đúng cách – những điều này phải được ăn sâu trong văn hóa công ty. Đây là những bức ngăn cho quy trình tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo và phát triển. Và đây là văn hóa của công ty, nếu làm đúng theo đó sẽ được khen thưởng, ngược lại bạn sẽ bị xử phạt về tài chính và cuối cùng bị mất việc làm.

Tầm quan trọng của việc trở thành một người ủng hộ, chăm lo cho nhân viên được trả lời bằng câu hỏi: Các nhân viên (hay bất cứ tên gọi gì) quan trọng như thế nào? Hãy kể tên một tổ chức thành công mà không có nhân viên hoặc có những nhân viên không hạnh phúc. Các chuyên gia về quản lý (ví dụ như Ed Lawler) và những nghiên cứu kinh doanh (ví dụ như của công ty Sears) đã chứng minh rằng nhân viên chuyển giao cách họ được đối xử sang cách họ đối xử với khách hàng. Đây có thể là suy nghĩ cấp tiến cho những chuyên gia quan hệ lao động dường như tin rằng nhân viên, cũng giống như các bộ phận trong xe hơi, có thể được hoán đổi cho nhau. Nhưng không có các nhân viên chăm chỉ làm việc thì công ty sẽ thất bại.

Vì vậy, việc nhà quản trị nhân sự đảm bảo rằng không chỉ công ty có bộ quy tắc ứng xử, trong đó quy định việc đối xử với nhân viên với nhân phẩm và tôn trọng, mà bộ quy tắc đó phải được lan tỏa toàn diện trong công ty. Các hành động tích cực sẽ được khen thưởng, còn hành động không thích hợp sẽ bị xử phạt. Nhân sự nên là hình mẫu về đức hạnh, hình thành nhưng tấm gương cho sự trung thực và liêm chính. Một số chuyên gia nhân sự có thể không muốn trở thành "cảnh sát quản lý hành vi", nhưng nếu nhân sự không chấp nhận vai trò này cũng không được. Nếu các nhân viên tin rằng họ có thể tin tưởng các đại diện của công ty sẽ đối xử với họ một cách đúng đắn thì công ty và cổ đông sẽ được lợi.

NHÀ CỐ VẤN ĐƯỢC TÔN TRỌNG

Các nhà lãnh đạo nhân sự đạt được vị trí dẫn đầu trong tổ chức có một trách nhiệm to lớn: thể hiện được sự dẫn đầu đó. Thật không may, có vẻ như một số người còn lo ngại về sự đảm bảo công việc (job security) hơn là trách nhiệm của công việc (job responsibility). Những người không phát biểu ý kiến trung thực nên được loại bỏ khỏi văn phòng vì họ không những không tạo ra giá trị mà còn có thể phá hủy nó bằng cách luôn "vâng dạ".

Một điều rất quan trọng khác là các nhà quản trị nhân sự phải tôn trọng sự bảo mật, nghĩa là không chia sẻ thông tin nhận được từ CEO cũng như không vi phạm sự bảo mật của các đồng nghiệp cùng cấp hoặc thấp hơn. Điều này khá phức tạp vì có vài điều mà CEO nên biết. Nếu đó là những điều có thể thật sự ẩn danh thì

https://thuviensach.vn

không sao, nếu không, bản thân người đó nên được khuyến khích nói chuyện với cấp trên một cách trực tiếp hoặc cho phép chuyên gia nhân sự làm như vậy.

Các nhà quản trị nhân sự có thể đặc biệt hữu ích trong việc đưa một CEO mới tăng tốc. Điều đó cũng quan trọng đối với bản thân nhà quản trị nhân sự vì giám đốc điều hành mới cũng xác định xem ai sẽ được tham gia vào nhóm quản trị của ông ta. 30 ngày đầu tiên là quan trọng; tuần đầu tiên thậm chí còn quan trọng hơn. Nhà quản trị nhân sự xuất sắc phải chuẩn bị cho mình kịch bản hành động trước khi vị CEO mới nhận nhiệm vụ. Câu nói xưa cũ "Bạn không bao giờ có được cơ hội thứ hai để tạo ấn tượng đầu tiên" quan trọng đối với cả CEO và nhà quản trị nhân sự.

Đã có nhiều người viết về các CEO tham lam, kiêu ngạo, những người tin rằng họ không có trách nhiệm với bất cứ ai – kể cả hội đồng quản trị, cổ đông hay pháp luật. Khi đó, bộ phận nhân sự gặp thách thức thật sự: hầu như không thể thực hiện một cuộc thay đổi. Nhưng có phải điều đó nghĩa là vâng lời mù quáng và thậm chí ủng hộ những hoạt động phi đạo đức, nếu không phải là bất hợp pháp, hay không? Rõ ràng là không! Và nếu nhà quản trị nhân sự không thể thay đổi quan điểm của CEO, thì việc tìm kiếm việc làm ở nơi khác có lẽ là thích hợp. Thật không may, một vài nhà quản trị nhân sự bị lôi cuốn bởi các khoản tiền thưởng khổng lồ và các quyền mua cổ phiếu hơn là làm điều đúng.

Nếu cần thiết phải giảm chi phí thì hãy bắt đầu từ cấp cao nhất. Chúng ta rất khó để có được sự ủng hộ từ lực lượng lao động bị mất việc làm khi các nhà quản trị cấp cao không những vẫn giữ được vị trí mà còn được tiền thưởng nhờ cắt giảm chi phí. Lực lượng lao động không chỉ là "nguồn nhân lực". Họ là các cá nhân. Hãy nhớ điều này khi cắt giảm "số lượng nhân viên".

May mắn thay, hầu hết các CEO đều tìm kiếm và đánh giá cao lời khuyên của người mà họ có thể tin tưởng – một người với khả năng nhận xét tốt và có thể giữ bí mật. Những CEO thực sự giỏi giang luôn tìm kiếm những người tin rằng sự trung thực quan trọng hơn là "im lặng nghe lời sếp". Nhà quản trị nhân sự cấp cao là lựa chọn hợp lý cho vị trí cố vấn này. Người này cũng tương tự như quân sư của các ông Trùm [1]. Vị trí này có đối tượng phục vụ là toàn thể nhân viên, yếu tố quan trọng trong việc quyết định thành công của công ty. Cách mà các quyết định kinh doanh ảnh hưởng đến họ sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của công ty. Nhà quản trị nhân sự phải nhớ rằng để thực sự xuất sắc trong công việc, cá nhân phải được tôn trọng và tin cậy trong toàn tổ chức, chứ không chỉ là được tin tưởng bởi những

https://thuviensach.vn

người đứng đầu. Và nếu không có tính chính trực, làm thế nào có được sự tin tưởng? Ở mọi thời điểm, các nhà điều hành đều phải cởi mở, trung thực và thực hiện lời hứa. Thật vô lý khi tin rằng nhân viên sẽ làm việc tốt nhất nếu họ không cảm thấy được đánh giá cao. Hãy đối xử với nhân viên hợp lý thì họ sẽ đối xử với công ty hợp lý. Tất nhiên, người ta dễ có xu hướng nghe theo lệnh của CEO hơn là đứng lên đại diện cho lực lượng lao động. Nhưng một nhà quản trị nhân sự *bán đứng* lực lượng lao động cần được loại bỏ khỏi vị trí này, vì khi đó người lao động sẽ biết họ thiếu một người bảo vệ, từ đó họ sẽ có năng suất thấp, ảnh hưởng đáng kể đến sự thành công của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Trong nhiều thập kỷ qua, chúng ta đã nghe sự than phiền từ các nhà quản trị nhân sự rằng họ xứng đáng có được một chỗ ngồi trong bàn họp của Ban Giám đốc, với tư cách là một đối tác kinh doanh. Và ngạc nhiên thay, nhiều công ty đã kết luận rằng đây là yêu cầu hợp lý. Nhưng chẳng có mấy lãnh đạo nhân sự chuẩn bị sẵn sàng để tiếp nhận trách nhiệm này. Họ vẫn tập trung vào các giao dịch (*tức là các công việc nhân sự mang tính chất hành chính, sự vụ – ND*), chứ không phải là sự chuyển tiếp. Thay vì loại bỏ các công việc không mang lại thêm giá trị, họ lại tham dự các cuộc hội nghị và chương trình giúp thực hiện các công việc vô bổ này nhiều hơn!

Nếu không nhận lấy các cơ hội phát triển để hiểu được những gì cần có để trở thành một đối tác kinh doanh thành công và là một người ủng hộ và chăm lo cho nhân viên, các chuyên gia nhân sự sẽ chẳng bao giờ thành công với các ước mơ của họ. Những nhà cung cấp dịch vụ đào tạo về nghề nhân sự phải tự hỏi liệu họ có đang cung cấp chương trình thích hợp cho những người quan tâm đến trách nhiệm tham gia vào việc học để tự chuẩn bị cho việc trở thành một chuyên gia nhân sự xuất sắc, hơn là chỉ đơn giản là tập trung vào các công việc mang tính giao dịch không mang lại giá trị gia tăng hay không.

Chẳng phải Lord Tennyson đã viết là “phấn đấu, tìm kiếm, tìm thấy và không khuất phục” hay sao? Trở thành một nhà quản trị nhân sự xuất sắc không dễ dàng, nhưng điều đó rất quan trọng đối với lực lượng lao động và đối với công ty. Làm được điều đó cũng xứng đáng để được tưởng thưởng về mặt nghề nghiệp và về mặt cá nhân.

https://thuviensach.vn

[1]. *Nguyên văn là consigliori – cố vấn, cánh tay phải của các ông Trùm Mafia – ND.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 16

SỰ PHÁT TRIỂN TRONG THẾ KỶ XXI: CÁC QUI TẮC MỚI CÓ TÍNH CÁCH MẠNG DÀNH CHO TỔ CHỨC VÀ VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC

RUSS ROBERTS VÀ PAUL HIRSCH

Trong chương này, chúng ta xem xét việc các quy tắc mới cho thành công của tổ chức trong một thế giới hoàn toàn khác sẽ đòi hỏi phải tái tư duy cơ bản về những kỳ vọng cho các chức năng nhân sự và các chuyên gia nhân sự như thế nào. Chúng tôi xác định các yếu tố thành công quan trọng của tổ chức đang thay đổi, cũng như xác định các kỳ vọng mới cho nhân sự, vai trò và khả năng đang thay đổi của các chuyên gia nhân sự.

Một trào lưu ngày càng nhiều "những thay đổi lớn" đã tàn phá các quy tắc tạo ra hiệu quả tốt cho tổ chức của chúng ta. Trong môi trường này, các nhu cầu mới của tổ chức phát sinh không thể "ăn khớp" với bất kỳ lĩnh vực chức năng truyền thống nào, mà hàm ý một nhiệm vụ rộng lớn hơn cho nhân sự. Sự cần thiết của bộ phận Nhân sự phải có khả năng tái tư duy, tạo thêm nhiều giá trị cao hơn đã xuất hiện.

Nhu cầu này, kết hợp với những hiểu biết gần đây về các thực tiễn với hiệu quả làm việc rất cao của nhân viên, mang đến cho nhân sự cả sự ủy nhiệm và rất nhiều công cụ để có thể tái tạo một vai trò quan trọng. Chúng tôi đề nghị một vai trò mới cho Nhân sự, mang tên *Giám đốc phụ trách hiệu quả tổ chức* (Chief organization effectiveness officer – COEO), bao gồm các công việc nhân sự hàng đầu hiện nay và nhiều hơn thế nữa:

- Kích hoạt khả năng lãnh đạo hiệu quả, can đảm
- Xây dựng nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ và dễ thích nghi
- Tăng cường hiệu quả và năng suất của tổ chức
- Thúc đẩy đổi mới sáng tạo, sản phẩm và giải pháp
- Xây dựng lòng trung thành cao của khách hàng

https://thuviensach.vn

NHU CẦU NGÀY CÀNG CAO VỀ KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Trong suốt chu kỳ kinh doanh, các giai đoạn tăng trưởng khác nhau đòi hỏi sự kết hợp khác nhau về khả năng của các cá nhân. Sự thành công trong các giai đoạn tăng trưởng nhanh ban đầu đòi hỏi phải có tư duy và hành vi kinh doanh mạnh mẽ. Trong giai đoạn ban đầu này, cần có sức mạnh và nguồn cảm hứng của nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng, cùng với khả năng phát hiện và áp dụng các quy tắc để thành công. Khi việc kinh doanh lớn mạnh, kỹ năng lãnh đạo đòi hỏi có sự thay đổi. Việc quản lý với các khả năng duy trì đúng định hướng ban đầu, lập kế hoạch, cải tiến quy trình, chuẩn bị kỹ các chi tiết và kiểm soát tiến độ trở nên quan trọng. Khi chu kỳ kinh doanh chuyển sang giai đoạn suy thoái, các tổ chức một lần nữa được hưởng lợi từ các nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa với nhận thức và lòng can đảm để nói rằng "Chúng ta đang trong giai đoạn *bốc cháy* . Hoặc chúng ta phải dập tắt ngay đám lửa, hoặc phải tìm thấy một hướng đi chiến lược mới có thể khiến thị trường chấp nhận. Tôi không biết hướng đi nào là đúng, nhưng chúng ta sẽ cùng nhau khám phá điều đó".

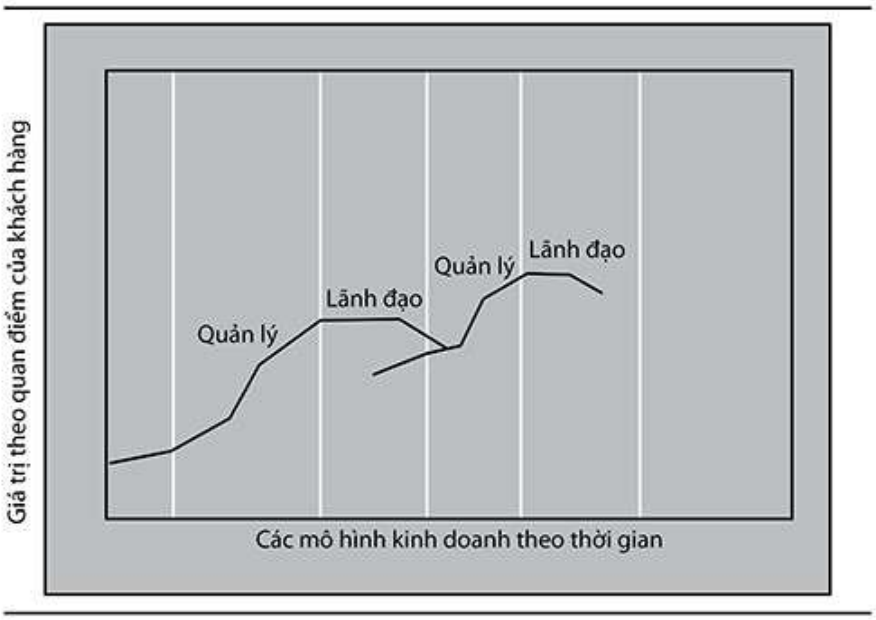
Hình 16.1 minh họa các kỹ năng cần thiết về lãnh đạo và quản lý thay đổi, xét theo từng giai đoạn phát triển. Với việc các kỷ nguyên chiến lược mới phát triển nhanh hơn và chu kỳ kinh doanh kết thúc sớm hơn, các tổ chức phải dành nhiều thời gian hơn cho các giai đoạn phát triển đòi hỏi phải có sự lãnh đạo mạnh mẽ. Vấn đề là có quá ít tổ chức thấu hiểu hoặc chuẩn bị tốt cho thách thức này.

Các tổ chức được điều hành bởi các nhà quản lý. Mọi người có thể được đào tạo về các kỹ năng quản lý. Tuy nhiên, kỹ năng lãnh đạo là thứ khó nắm bắt hơn. Như Warren Bennis (1994) đã phát biểu trong quyển *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo* [1] (On Becoming a Leader):

> *Ngày càng nhiều nhà lãnh đạo được xuất hiện một cách ngẫu nhiên, tình cờ, là "viên ngọc thô", hoặc do ý chí, hơn là được tạo nên bởi sự kết hợp các khóa học lãnh đạo lại với nhau. Các khóa học lãnh đạo chỉ có thể dạy kỹ năng, không thể dạy về tính cách hay tầm nhìn, và quả thực người ta cũng không thử làm như vậy. Việc phát triển tính cách và tầm nhìn là cách mà các nhà lãnh đạo khám phá bản thân mình (trang 42).*

Hình 16.1. Mô hình kinh doanh thay đổi thường xuyên hơn, tạo ra nhu cầu lớn hơn về thuật lãnh đạo

https://thuviensach.vn



Trong khi các nhà quản lý có kinh nghiệm và kỹ năng đang xuất hiện nhiều hơn thì các tổ chức lại rất cần có các nhà lãnh đạo có tầm nhìn, đam mê, lòng can đảm và được trao quyền. Như Jim Collins (2001) đã giải thích trong quyển *Từ tốt đến vĩ đại* [2] (Good to Great), kỹ năng lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất trong việc đưa tổ chức cải thiện thành quả từ trung bình lên tuyệt vời – từ *tốt* đến *vĩ đại* .

Thật không may, khả năng tạo ra các nhà lãnh đạo vĩ đại đã bị suy yếu bởi quá trình tiến hóa thành các tổ chức tinh gọn và "phẳng" hơn, mang đến ít cơ hội hơn cho phát triển và đào tạo lãnh đạo. Hơn nữa, do quan tâm tới sự cân bằng giữa gia đình và công việc, các nhà lãnh đạo tiềm năng từ chối các nhiệm vụ mang tính phát triển nhưng làm xáo trộn cuộc sống gia đình. Những xu hướng này, cùng với việc các tổ chức tìm kiếm mọi cách cắt giảm chi phí, dẫn đến các môi trường làm việc ít mang tính định hướng hơn trong việc xây dựng những nhà lãnh đạo tuyệt vời.

LĨNH VỰC MỚI: XÂY DỰNG CÁC TỔ CHỨC CÓ NĂNG LỰC VÀ HIỆU QUẢ HƠN

Các nghiên cứu gần đây đã đánh giá các lợi ích kinh tế của nhiều thực hành chuẩn (best practices) về tổ chức và nhân sự. Hiện nay đang có dữ liệu quan trọng liên kết các thực hành đó để cải thiện lợi nhuận cuối cùng của công ty. Một số kết quả rất đáng khích lệ, nhưng cho đến nay phần lớn đã không đạt được nhận thức rộng rãi từ các cấp CEO và Giám đốc Nhân sự. Vì vậy, các tổ chức vẫn còn có tiềm năng tăng trưởng hiệu suất đáng kể bằng cách tuân thủ các thực hành chuẩn này.

https://thuviensach.vn

Khi những phát hiện này trở nên phổ biến, tư duy cách mạng về tương lai của nhân sự sẽ phát triển.

XÂY DỰNG CÁC TỔ CHỨC QUYỀN LỰC: NĂM CÁCH ĐỂ TĂNG CƯỜNG HIỆU SUẤT VÀ ĐÀO TẠO MỘT VỊ TRÍ MỚI ĐỂ LÃNH ĐẠO NÓ

Năm lĩnh vực chín muồi cho việc tạo ra thành quả được cải thiện của tổ chức. Hầu hết các tổ chức có thể gặt hái lợi nhuận cao về chiến lược và tài chính bằng cách:

1. Kích hoạt khả năng lãnh đạo hiệu quả, can đảm
2. Xây dựng nền văn hóa tổ chức mạnh mẽ và dễ thích nghi
3. Tăng cường hiệu quả và năng suất của tổ chức
4. Thúc đẩy đổi mới sáng tạo, sản phẩm và giải pháp
5. Xây dựng lòng trung thành cao của khách hàng

Ngoài lòng trung thành của khách hàng, không một lĩnh vực nào hiện đang nhận được sự quan tâm trong hầu hết các tổ chức. Ai nên chịu trách nhiệm về những vấn đề này? Chúng tôi tin rằng đây là một đòi hỏi lớn đối với một COEO. Vai trò này sẽ bao gồm và mở rộng công việc của cấp lãnh đạo nhân sự. Chúng ta đã có kiến thức cũng như các phương pháp tiếp cận đã được chứng minh cho việc khai thác năm lĩnh vực này. Tiếp theo chúng ta sẽ nêu ra các vấn đề mà vị trí Nhân sự mới này cần giải quyết, và các kết quả cần phải đạt được trong mỗi lĩnh vực.

KÍCH HOẠT KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ, CAN ĐẢM

Các nhà lãnh đạo hiệu quả quyết định thành công của tổ chức. Họ thực hiện hoặc ngăn chặn những việc nhất định. Họ đấu tranh cho các vấn đề quan trọng hay không, khuyến khích hay ngăn cản sự giao tiếp. Chúng ta có xu hướng giả định rằng các nhà lãnh đạo được bầu chọn sẽ "có những gì cần thiết" để thành công. Tuy nhiên, hầu hết các nhà lãnh đạo cấp cao không được ai đánh giá về hiệu quả hoạt động hay được huấn luyện trong năm năm qua. Có nghĩa là, hầu hết họ đều thiếu phương tiện để nâng cao tính hiệu quả lãnh đạo.

Những nhà lãnh đạo rất thành công thường sở hữu năm thuộc tính chính sau đây:

1. Họ được dẫn dắt bởi một tầm nhìn cá nhân mạnh mẽ về lãnh đạo hiệu quả.
2. Họ đưa ra tầm nhìn về thành công và thu hút những người khác tham gia quá trình làm thế nào để đạt được nó.
3. Họ rất chắc chắn về các giá trị và hành vi được kỳ vọng.

https://thuviensach.vn

4. Họ tập trung lòng can đảm để làm những gì đúng đắn và cần thiết.

5. Họ là những nhà lãnh đạo khiêm tốn, tận tụy tạo điều kiện cho nhân viên thành công.

Không có nhà lãnh đạo nào là hoàn hảo, mà cũng không ai đòi hỏi sự hoàn hảo. Tuy nhiên, khi các nhà lãnh đạo có tất cả các thuộc tính này thì đó là sự may mắn hiếm hoi. Thường thì chúng ta ném những *người tốt* vào đảm nhận các vị trí lãnh đạo chủ chốt mà thiếu đi các thuộc tính này, không nhận thức được tầm quan trọng của chúng. Các nhà lãnh đạo thường cảm thấy cô đơn, không có một đối tác để trò chuyện hoặc có một người cố vấn. Người ta kỳ vọng họ chứng minh sức mạnh, kỹ năng, sự lạc quan và sự hiên ngang. Dù sao thì họ cũng là con người và đấu tranh với vai trò của mình từ bên trong. Các nhà lãnh đạo được kỳ vọng sẽ nuôi dưỡng và huấn luyện nhân viên, nhưng ai sẽ giúp đỡ họ?

Phát triển từ một Giám đốc Nhân sự thành một COEO bao gồm tăng cường các năng lực và hiệu quả lãnh đạo. Các nhà lãnh đạo phải phụ thuộc và tham vấn ý kiến các trưởng bộ phận tiếp thị, tài chính và pháp lý. Chúng tôi tin rằng COEO phải cung cấp các hỗ trợ có ý nghĩa về lãnh đạo. Một khi kỹ năng lãnh đạo trở thành một trách nhiệm rõ ràng của COEO, CEO có thể tự nhiên hỏi "Các bạn đang giúp mọi người tăng cường khả năng lãnh đạo bằng cách nào? Tôi có thể học hỏi được gì hoặc làm gì khác đi không?" Giờ đây cánh cửa đã mở để có một cuộc đối thoại được hoan nghênh (*giữa CEO và COEO – nhà lãnh đạo Nhân sự mới – ND*).

Các COEO có thể giúp các nhà lãnh đạo một cách thích hợp. Một trong những hình thức hỗ trợ là kể ra những câu chuyện phong phú về các nhà lãnh đạo nổi tiếng, các vấn đề mà họ phải đối mặt, và cách họ tiếp cận thành công như thế nào. Khi tình huống phát sinh, một COEO có thể dễ dàng lồng vào một câu chuyện thích hợp, ví dụ như "Darwin Smith đã gặp phải vấn đề tương tự tại Kimberly-Clark và những gì ông đã làm là. . . "

XÂY DỰNG NỀN VĂN HÓA TỔ CHỨC MẠNH MẼ VÀ DỄ THÍCH NGHI

Các công ty có nền văn hóa mạnh mẽ và dễ thích nghi sẽ có được lợi thế lớn hơn nhiều so với đối thủ, khiến cho sự nuôi dưỡng các nền văn hóa như vậy trở nên rất được ưa chuộng. Trong tác phẩm *Xây dựng để trường tồn* [3] (Built to last), Collins và Porras nhận thấy các công ty có tầm nhìn xa trông rộng (visionary companies) có kết quả vượt trội trong danh sách S&P khi xét về lợi nhuận cho cổ

https://thuviensach.vn

đông. Một nghiên cứu khác về 207 công ty tại 22 quốc gia cho thấy các công ty dễ thích ứng tăng trưởng doanh thu cao gấp 4 lần so với các công ty không thích nghi và giá cổ phiếu tăng nhanh hơn 12 lần (Kotter và Heskett, 1992). *Xây dựng để trường tồn* (Collins và Porras, 1994) nêu ra các đặc trưng của các công ty có nền văn hóa mạnh mẽ như sau:

- Có hệ tư tưởng sâu sắc, mạnh mẽ hoặc một chuỗi niềm tin cốt lõi (core beliefs) trong đó nhân viên phải được quán triệt sâu sắc và toàn diện
- Có sự gắn kết đặc biệt hay còn là "chất keo của tổ chức" giúp kết nối mọi người với nhau
- Có các nhà lãnh đạo được tuyển chọn từ khi còn trẻ, được phát triển một cách cẩn thận và được thăng tiến từ nội bộ (đi đến các thái cực để phát triển con người toàn diện)

Các nền văn hóa thích nghi có thể được xem có các đặc trưng như sau:

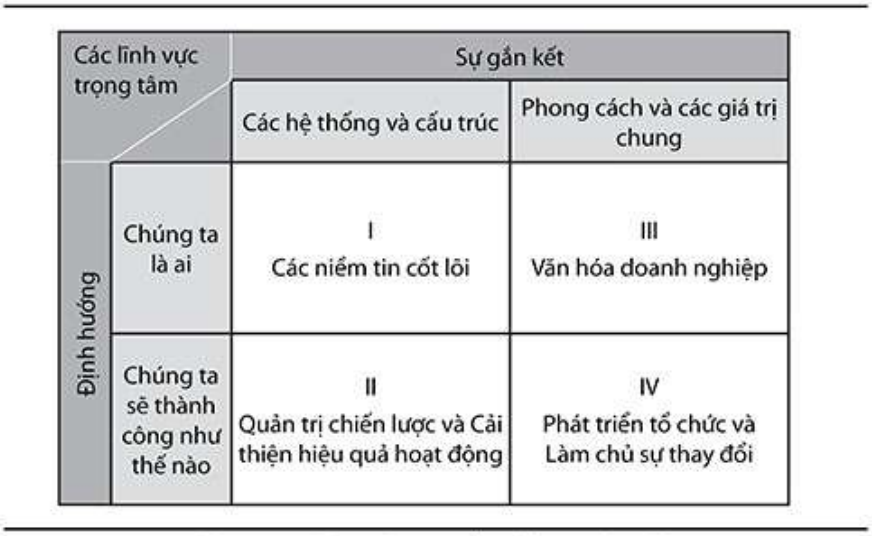
- Các mục tiêu đầy tính thử thách
- Khả năng nắm bắt sự thay đổi – thông qua quá trình tiến hóa dần dần hoặc thực hiện các cuộc đặt cược chiến lược lớn (big strategic bets)
- Khuyến khích *thử và sai* , chủ nghĩa cơ hội, hoặc "các tai nạn có chủ đích"
- Một thiên hướng tự cải thiện ngay cả khi họ là người giỏi nhất trong ngành

TĂNG CƯỜNG HIỆU QUẢ VÀ NĂNG SUẤT CỦA TỔ CHỨC

Các công ty có hoạt động hiệu quả nhất chú trọng đặc biệt đến sự định hướng (direction) và sự gắn kết (alignment), nhấn mạnh bốn lĩnh vực: (1) niềm tin cốt lõi, (2) quản trị chiến lược và cải thiện hiệu quả hoạt động, (3) văn hóa và (4) phát triển tổ chức và làm chủ sự thay đổi. Việc mở rộng giám đốc nhân sự thành COEO là để phù hợp với những gì được xem là quan trọng đối với các công ty xuất sắc bền vững. Các chuyên gia tư vấn và các học giả trong lĩnh vực nhân sự gần đây đã tìm cách xác định lợi ích kinh tế của các thực hành chuẩn để đặt vào bốn lĩnh vực nói trên, như trong hình 16.2. Các phát hiện của họ xác nhận khả năng có được lợi nhuận trong việc tạo ra một giám đốc về hiệu quả tổ chức hàng đầu, tức là một COEO như trình bày ở trên.

https://thuviensach.vn

Hình 16.2. Các công ty có thành quả kinh doanh cao nhất đặt trọng tâm vào bốn lĩnh vực sau:



Các lĩnh vực trọng tâm		Sự gắn kết	
		Các hệ thống và cấu trúc	Phong cách và các giá trị chung
Định hướng	Chúng ta là ai	I Các niềm tin cốt lõi	III Văn hóa doanh nghiệp
	Chúng ta sẽ thành công như thế nào	II Quản trị chiến lược và Cải thiện hiệu quả hoạt động	IV Phát triển tổ chức và Làm chủ sự thay đổi

Nguồn: Dựa trên tác phẩm của Collins and Porras (1994) – *Xây dựng để trường tồn*

THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI SÁNG TẠO, SẢN PHẨM VÀ GIẢI PHÁP

Cách tốt nhất để khuyến khích các ý tưởng sáng tạo mới là nói ra nhu cầu, khuyến khích mọi người đóng góp ý kiến, cung cấp một số cơ hội "lật lại vấn đề" để có khả năng thành công lớn và tránh cản trở quá trình này. Hầu hết các tổ chức đều miễn cưỡng trong việc cho phép những sự tự do kiểu như vậy. Họ sợ mọi người sẽ không còn hướng về các mục tiêu đã định, đi trệch đường, đưa ra quyết định sai lầm, lãng phí thời gian và rốt cuộc chẳng đi đến đâu cả. Đây chính là những gì giết chết sự trao quyền (empowerment) trong các tổ chức ngày nay. Vậy chúng ta phải làm gì?

Các tổ chức hiệu quả nhất trong việc bồi dưỡng tính sáng tạo và đổi mới biết rõ những gì công ty đang đại diện, hướng đi của công ty. Cách hoạt động kinh doanh của nó đã được bắt rễ sâu trong trái tim và tâm trí của các nhân viên. Đây là những tổ chức có nền văn hóa mạnh và một hệ thống niềm tin chặt chẽ, giúp mọi người không lạc lối. Jim Collins (2001) cho biết:

> *Tất cả các công ty đều có một nền văn hóa, một số công ty có kỷ luật, nhưng rất ít công ty có một nền văn hóa kỷ luật. Khi có được nhân viên có kỷ luật thì bạn không cần phân cấp. Khi có tư tưởng kỷ luật thì bạn không cần phải quan liêu. Khi có hành động kỷ luật thì bạn không cần kiểm soát quá mức. Khi kết hợp nền văn hóa kỷ luật với đạo đức doanh nhân, bạn sẽ có được thuật giả kim huyền diệu để có hiệu suất tuyệt vời (trang 13).*

https://thuviensach.vn

Trong cuốn sách *Phát triển trong Hỗn loạn* (Thriving on Chaos), Tom Peters (1991) cho rằng tồn tại và thịnh vượng trong các bối cảnh hỗn loạn đã trở thành một đặc tính nhận diện các công ty thành công. Thật vậy, McKinsey & Company, nơi Peters bắt đầu sự nghiệp, rất thoải mái với niềm tin rằng một mức độ hỗn loạn được kiểm soát nhất định trong tổ chức có thể có lợi. McKinsey tránh phải quản lý quá nhiều đối với việc kinh doanh và các nhà tư vấn của họ. Công ty đặt ra định hướng, hướng dẫn các hành vi và tin tưởng vào sự đánh giá cá nhân của nhân viên. Nền văn hóa kỷ luật mà McKinsey tạo ra, tương tự như nền văn hóa của GE, đã trao quyền cho nhân viên mà không lo ngại rằng họ sẽ đi lạc lối quá xa. Đây là mô hình cho sự thành công trong tương lai.

XÂY DỰNG LÒNG TRUNG THÀNH CAO CỦA KHÁCH HÀNG

Một COEO thành công có thể giúp nâng cao lòng trung thành của khách hàng. Trong quyển sách mang tính đột phá của mình, *Hiệu ứng của lòng trung thành* (The Loyalty Effect), Frederick Reichheld (1996) đã nhận thấy rằng khách hàng rất dễ bị "dụ dỗ" từ bỏ một công ty, trừ phi họ là những *tín đồ* thật sự của công ty đó, ngay cả khi họ trả lời rằng rất hài lòng với công ty của bạn trong các cuộc khảo sát. Reichheld cũng đã nhận thấy rằng lòng trung thành mạnh mẽ của khách hàng có mối liên hệ trực tiếp với việc nhân viên làm việc lâu năm. Như các chuyên gia nhân sự đã biết, lòng trung thành của nhân viên gia tăng bằng cách nhận lấy và đáp ứng các công việc mang tính thử thách; cơ hội phát triển và tiến bộ; công nhận thành tích; một môi trường làm việc kích thích, thú vị, và chế độ phúc lợi công bằng và cạnh tranh. Các động lực thúc đẩy lòng trung thành này là nghiên cứu của Reichheld cần phải được các COEO trong tương lai đọc qua.

CÁC TRÁCH NHIỆM ĐƯỢC ĐỀ XUẤT CHO LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ TƯƠNG LAI

Nếu những thay đổi này được thực hiện dưới sự lãnh đạo của COEO, chúng tôi kỳ vọng sẽ có các kết quả mạnh mẽ, có thể đo lường được thông qua các yếu tố sau đây. Chúng tôi hy vọng COEO phải:

- Tăng cường hiệu quả của con người và tổ chức để đạt được sức khỏe và thu nhập đặc biệt cho tổ chức
- Cho phép các nhà lãnh đạo tối đa hóa hiệu quả của họ để tất cả cùng có thể đạt được khả năng tốt nhất
- Xây dựng một nền văn hóa đặc biệt mạnh mẽ, mang tính hỗ trợ và thích nghi có thể bao trùm và phát triển mạnh khi có thay đổi,

https://thuviensach.vn

sẵn sàng thích nghi với các nhu cầu của môi trường thay đổi

· Đạt được lòng trung thành và thành quả rất cao của nhân viên, dẫn đến lòng trung thành rất cao của khách hàng và tối đa hóa giá trị cuộc sống của khách hàng

· Khuyến khích các ý tưởng sáng tạo và giải pháp đột phá làm phong phú thêm cho tổ chức chiến thắng trên thương trường

· Đảm bảo rằng các lựa chọn chiến lược có thể đạt được dựa trên khả năng của tổ chức và cá nhân để thực hiện chiến lược thành công

· Cung cấp nhân sự và các chương trình phát triển đã có các kết quả tốt trước đó

CHUẨN BỊ CHO CÔNG VIỆC HÀNG ĐẦU MỚI

Làm thế nào để bạn chuẩn bị cho một công việc hàng đầu nhưng hiện nay chưa tồn tại như đã nói ở trên? Hãy tìm hiểu về cách làm việc của tổ chức. Chuẩn bị để có kinh nghiệm làm việc tại nhiều phòng ban chức năng để hiểu sâu sắc về toàn bộ tổ chức. Tìm hiểu các khía cạnh thiên về tư vấn và định hướng sự thay đổi của nguồn nhân lực. Tìm hiểu về văn hóa, kỹ năng lãnh đạo, hiệu quả tổ chức, cải thiện hiệu suất và thực hành chuẩn. Kinh nghiệm với vai trò một nhà tư vấn quản lý có thể cực kỳ có giá trị. Ngoài ra, việc học về quản trị tại bậc đại học sẽ làm rõ việc mọi thứ kết hợp với nhau như thế nào để cung cấp kiến thức, kỹ năng và khả năng quan trọng.

THAM KHẢO

Bennis, Warren. (1994). *On Becoming a Leader.* Reading, MA: Addison Wesley.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. (1994) *Built to Last.* New York: Harper-Collins Publishers.

Collins, Jim. (2001). *Good to Great.* New York: HarperCollins Publishers.

Kotter, John P., and James L. Heskitt. (1992). *Corporate Culture and Per formance.* New York: Free Press, a Division of Simon & Schuster.

Peters, Tom. (1991). *Thriving on Chaos.* New York: HarperCollins Publishers, Harper Perennial Edition.

Reichheld, Frederick F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth Profits and Lasting Value.* Cambridge, MA: Harvard Business

https://thuviensach.vn

School Press. Evolution and Revolution

---

[1]. *Đã dịch và xuất bản tại Việt Nam: NXB Trẻ và PACE, 2008 –ND.*

[2]. *Đã dịch và xuất bản tại Việt Nam: NXB Trẻ và PACE, 2007 – ND.*

[3]. *Đã dịch và xuất bản tại Việt Nam: NXB Trẻ và PACE, 2007 – ND*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 17

TỪ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ TỔ CHỨC

EDWARD E. LAWLER III

Ít nhất là trong một thập kỷ qua, hầu như tất cả các quyển sách, bài báo, bài nói chuyện về tương lai của chức năng Nhân sự trong các tập đoàn đều nhấn mạnh sự cần thiết phải thay đổi. Có cách nhìn thống nhất rằng nhân sự có thể và nên tạo thêm giá trị cho các công ty, và rằng cách tốt nhất để làm điều này là trở thành một đối tác kinh doanh (business partner). Nói cách khác, nhân sự cần vượt ra khỏi việc thực hiện nhiều nhiệm vụ hành chính và ủy thác về pháp lý theo truyền thống; để trở thành việc tạo thêm giá trị thông qua việc trực tiếp cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp. Người ta cũng nhất trí rằng nhân sự có thể gia tăng giá trị bằng cách quản lý tài năng một cách hiệu quả, giúp quản lý sự thay đổi, tác động đến chiến lược kinh doanh, và là nhà tổ chức các hoạt động có giá trị gia tăng cao khác có tác động đến hiệu quả của tổ chức.

Một số lập luận mạnh mẽ đề nghị rằng đây là thời điểm đặc biệt thuận lợi để nhân sự trở thành một đối tác kinh doanh trong các tổ chức lớn. Nhiều công ty lớn phụ thuộc nhiều vào nguồn nhân lực để có được lợi thế cạnh tranh. Giá trị thị trường của họ ngày càng tăng phụ thuộc vào tài sản vô hình, chẳng hạn như kiến thức, các năng lực cốt lõi và khả năng của tổ chức (Ulrich và Smallwood, 2003). Thêm vào đó, ngày nay sự thay đổi gần như là một hằng số, nên các tổ chức ngày càng cần có những chuyên gia quản lý sự thay đổi và thực hiện các chính sách, thực hành và chiến lược kinh doanh mới. Như vậy, rõ ràng là tồn tại nhu cầu về các loại dịch vụ đối tác kinh doanh mà nhân sự có thể cung cấp.

Vấn đề là có vẻ như nhân sự không thể định vị bản thân là một đối tác kinh doanh. Ngay cả những nghiên cứu gần đây nhất về vị trí của nhân sự trong các tập đoàn lớn cũng cho rằng nhân sự đang nỗ lực để được xem là một chức năng hành chính, mang tính chất *trung tâm chi phí* (*cost center, đối lập với các bộ phận kinh doanh kiếm lợi nhuận cho công ty, từ là các profit center – ND*), hơn là với vai trò

https://thuviensach.vn

là một chức năng đóng góp giá trị gia tăng mang tính chiến lược (Lawler và Mohrman, 2003). Quan điểm này trái ngược với một số chức năng của các tập đoàn lớn, đặc biệt là tài chính và tiếp thị, vốn đóng các vai trò chiến lược chủ chốt.

Một cách hữu ích để phân tích vấn đề nhân sự gặp phải trong khi chuyển tiếp sang vai trò mới là hãy nghĩ về nó như một doanh nghiệp. Chức năng nhân sự trong hầu hết các tập đoàn lớn có nhiều đặc điểm của một doanh nghiệp: nó có đối thủ cạnh tranh, cả trong nội bộ và bên ngoài; có sản phẩm và chi phí; nó cũng có khách hàng cần nhiều loại dịch vụ và những người có cảm giác hài lòng và không hài lòng với các dịch vụ cung cấp. Trong một số trường hợp, họ có thể từ chối sử dụng các dịch vụ do nhân sự cung cấp.

Việc xem nhân sự như một doanh nghiệp ngay lập tức đưa đến một câu hỏi quan trọng: nó nên cung cấp sản phẩm gì? Có khả năng nhân sự có thể cung cấp ba dòng sản phẩm như sau (Bảng 17.1). Dòng sản phẩm thứ nhất là sản phẩm truyền thống mà nhân sự đã cung cấp nhiều thập kỷ nay – cũng chính là lý do ban đầu khiến chức năng này được tạo ra. Hai chức năng khác, đối tác kinh doanh và đối tác chiến lược, thì mới mẻ hơn và là những chức năng mà nhân sự gặp nhiều khó khăn trong việc cung cấp. Trong một số tập đoàn, nhân sự cung cấp chức năng đối tác kinh doanh một cách rõ ràng, nhưng hiếm khi nó mang vai trò đối tác chiến lược.

Bảng 17.1. Nhân sự là một doanh nghiệp với ba dòng sản phẩm

1. Các dịch vụ và giao dịch hành chính cơ bản liên quan đến việc lương bổng, tuyển dụng, đào tạo và biên chế

– Nhấn mạnh vào sự hiệu quả của nguồn lực và chất lượng dịch vụ.

2. Các dịch vụ Đối tác Kinh doanh liên quan đến việc phát triển các hệ thống nhân sự hiệu quả và giúp đỡ thực hiện các kế hoạch kinh doanh, quản lý nhân tài

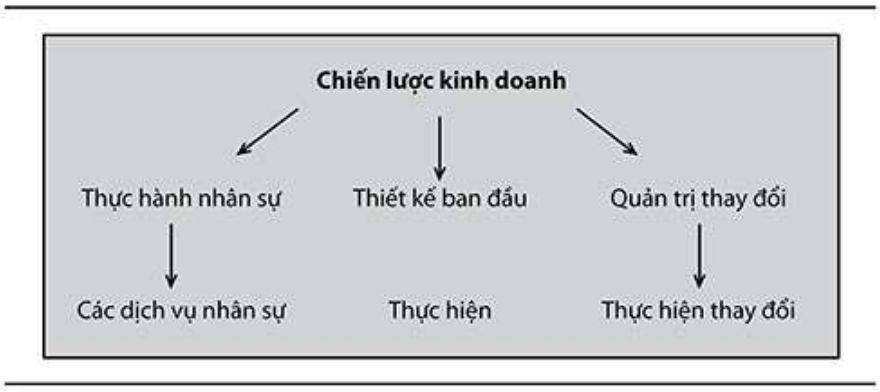
– Tập trung vào sự hiểu biết về doanh nghiệp và thực hiện sự tác động – giải quyết các vấn đề, thiết kế các hệ thống hiệu quả để đảm bảo năng lực cần thiết.

3. Vai trò Đối tác chiến lược đóng góp vào chiến lược kinh doanh dựa trên các xem xét về nguồn nhân lực, khả năng tổ chức, mức độ sẵn sàng, phát triển các thực hành nhân sự trở thành các nguồn khác biệt hóa chiến lược (strategic differentiators)

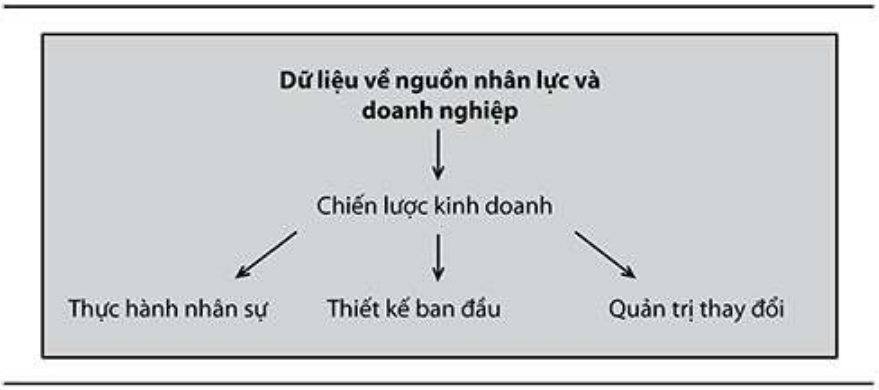
– Nhấn mạnh vào vốn kiến thức sâu rộng về nhân sự và về doanh nghiệp, cạnh tranh, thị trường và các chiến lược kinh doanh.

Hình 17.1. Đối tác Kinh doanh (Business Partner)

https://thuviensach.vn



Hình 17.2. Đối tác chiến lược (Strategic Partner)



Hình 17.1 và 17.2 khuếch đại sự phân biệt giữa vai trò đối tác kinh doanh và đối tác chiến lược. Mặc dù đều cung cấp một số điểm giống nhau, vai trò đối tác chiến lược lại thể hiện nhiều hơn. Nó cung cấp đầu vào và định hướng mạnh mẽ cho sự hình thành chiến lược kinh doanh, điều mà vai trò đối tác kinh doanh không làm được. Để có thể cung cấp *sản phẩm* này, nhân sự cần phải có thước đo và dữ liệu phân tích tốt về nguồn nhân lực, khả năng của tổ chức và các năng lực cốt lõi. Những thước đo và dữ liệu này cũng rất hữu ích trong việc cung cấp trong vai trò đối tác kinh doanh nhưng lại ít quan trọng hơn đối với vai trò chiến lược.

THIẾT KẾ TỔ CHỨC

Nếu chức năng của nhân sự là cung cấp 3 dòng sản phẩm nêu trên thì nó cũng cần phải được tái cấu trúc. Hầu hết các chức năng nhân sự hiện chỉ được thiết kế để cung cấp một dòng sản phẩm duy nhất: các dịch vụ hành chính nhân sự (HR administrative services). Nghiên cứu về thiết kế tổ chức cho thấy: để cung cấp 3 dòng sản phẩm có liên quan nhưng khác nhau, một tổ chức cần được cấu trúc khác đi so với khi nó chỉ cung cấp một dòng sản phẩm duy nhất. Công ty cần phải thành lập các đơn vị tương đối độc lập để cung cấp nhiều dòng sản phẩm vì các kỹ năng, năng lực, khả năng, và các mối quan hệ được yêu cầu để cung cấp các dòng sản phẩm sẽ là khác nhau. Tuy nhiên, chúng không thể được hoàn toàn độc lập vì cùng phục vụ một khách hàng và ảnh hưởng lẫn nhau, như với chức năng nhân sự. Phải

https://thuviensach.vn

thừa nhận rằng, khách hàng của các dịch vụ hành chính nhân sự là toàn bộ tổ chức, trong khi khách hàng cho các dịch vụ đối tác chiến lược có thể sẽ là chỉ những người giữ chức vụ cao cấp trong tổ chức. Tuy nhiên, mỗi dòng sản phẩm đều phải tương tác thoải mái với nhau, và hỗ trợ lẫn nhau.

Hầu hết các tổ chức nhân sự phải đấu tranh với vấn đề làm thế nào để sắp xếp cung cấp 3 dòng sản phẩm đã nêu. Thật vậy, có vẻ như thất bại của họ trong việc tổ chức bộ máy nhân sự một cách hoàn hảo là một trong những lý do khiến họ gặp khó khăn trong việc phát triển một vai trò chiến lược. Chúng ta hãy kiểm tra xem nhân sự có thể cung cấp từng dòng sản phẩm một cách tốt nhất như thế nào.

CÁC DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH NHÂN SỰ

Trong quá khứ, các dịch vụ hành chính được các tổ chức nhân sự cung cấp đều tốn nhiều giấy tờ và nhân lực. Trong nhiều trường hợp, công việc này mang tính chất lặp đi lặp lại và thủ công [1]. Các nhân viên nhân sự thường được bố trí ở gần khách hàng của họ, tức là các nhân viên khác. Trong vài thập kỷ vừa qua, ngày càng có nhiều phần nhỏ trong công việc hành chính nhân sự được thuê ngoài (outsourcing), trên cơ sở thuê ngoài từng quy trình một. Bộ phận nhân sự nội bộ vẫn tiếp tục quản lý các công ty thực hiện dịch vụ thuê ngoài này. Các công việc thường được thuê ngoài bao gồm quản lý lương thưởng và tuyển dụng.

Có hai lựa chọn thay thế ngày càng phổ biến đối với việc thuê ngoài dịch vụ hành chính nhân sự từ nhiều nhà cung cấp khác nhau. Cả hai lựa chọn này đều khả thi nhờ vào sự phát triển nhanh của hệ thống nhân sự trực tuyến (e-HR system). Các tổ chức ngày càng có thể tạo ra các hệ thống nhân sự điện tử, mang tính chất"tự phục vụ" trong những nghiệp vụ nhân sự cơ bản. Gần như không ai nghi ngờ việc một trang web mạnh sẽ là cách rẻ tiền nhất và nhanh nhất để cung cấp các dịch vụ hành chính nhân sự.

Các câu hỏi quan trọng không phải là liệu việc quản trị nhân sự bằng điện tử có phải là giải pháp tốt nhất hay không, mà là việc quản trị nên được giao cho một công ty thực hiện thuê ngoài chuyên về nhân sự (HR business process outsourcer) hay nên được thực hiện trong nội bộ công ty. Trong cả hai trường hợp, lợi ích kinh tế do quy mô mang lại (economies of scale) có thể xuất hiện qua việc thực hiện các quy trình quản lý chung trên toàn tập đoàn. Một hệ thống thông tin nhân sự có quy mô toàn tổ chức cũng mang đến lợi thế là có khả năng cung cấp dữ liệu hữu ích về nguồn nhân lực cho tổ chức để có thể sử dụng ở các phòng ban phụ trách dòng sản phẩm khác. Việc so sánh các lợi thế của việc bổ nhiệm BPO nhân sự với việc quản lý hệ thống nhân sự điện tử trong nội bộ với các trung tâm tài năng là nằm ngoài phạm vi của chương này (tham khảo phân tích này trong tác phẩm của Lawler, Ulrich, Fitz-Enz và Madden năm 2004). Cả hai đều là các phương pháp khả thi cho việc cung cấp dịch vụ hành chính. Có thể dự đoán rằng công ty thực hiện thuê ngoài chuyên về nhân sự sẽ phát triển nhanh chóng và cuối cùng sẽ cung cấp dịch vụ với chi phí thấp hơn, và có khả năng là chất lượng cao hơn.

Ngay cả khi đã chọn một mô hình công ty thuê ngoài thì tổ chức cũng cần duy trì chuyên môn trong các quá trình được thuê ngoài, cũng như cần có người trong nội bộ có khả năng đánh giá hiệu quả

https://thuviensach.vn

làm việc của công ty thuê ngoài, cả về mặt tài chính và hành chính. Nói một cách ngắn gọn, mặc dù công ty thuê ngoài giúp giảm số nhân viên hành chính nhân sự, nhưng nhân sự vẫn cần thành thục về chuyên môn trong các quy trình như phát triển nhân viên, quản trị lợi ích, lương thưởng và tuyển dụng. Nhân sự cũng cần có khả năng phân tích hiệu quả của các chương trình, quá trình chuyển giao từ một nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài này sang một nhà cung cấp khác, và có thể thương lượng các hợp đồng dịch vụ với các công ty thuê ngoài.

ĐỐI TÁC KINH DOANH

Các kỹ năng mà nhân sự cần có để cung cấp các dịch vụ liên quan đến hỗ trợ và thực hiện kinh doanh khác xa với các kỹ năng cần thiết cho các dịch vụ hành chính nhân sự. Do đó, để Nhân sự trở thành một đối tác kinh doanh thật sự, chúng ta cần có những con người khác, và cơ cấu tổ chức cũng cần phải được thiết kế sao cho có thể cung cấp các dịch vụ này. Đặc điểm cơ cấu mà hầu hết các tổ chức đã sử dụng để đưa nhân sự thành một đối tác kinh doanh liên quan đến việc thành lập các nhà quản lý nhân sự cấp cao, thường được gọi là *các chuyên gia* (generalists) trong hầu hết các đơn vị kinh doanh chủ chốt của tổ chức. Các chuyên gia nhân sự này là điểm liên thông giữa tổ chức nhân sự và các đơn vị kinh doanh. Chuyên gia sẵn sàng giúp chọn các thực hành nhân sự đúng đắn, phát triển các chiến lược quản lý sự thay đổi, tư vấn về phát triển tài năng và triển khai, cũng như giải quyết các vấn đề nhân sự khác và các vấn đề về hiệu quả tổ chức xuất hiện khi các nhà quản lý bộ phận triển khai chiến lược và quản lý các đơn vị kinh doanh của họ một cách hiệu quả. Thông thường, các chuyên gia nhân sự giữ vị trí này báo cáo cho cả giám đốc đơn vị kinh doanh và Giám đốc nhân sự. Trên thực tế, họ là một phần của bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm cho các dòng sản phẩm nhân sự thứ hai.

Để thực hiện vai trò này một cách hiệu quả, các chuyên gia nhân sự tổng quát cần được hỗ trợ đáng kể. Trước hết, họ cần có chuyên môn sâu, chẳng hạn về các lĩnh vực như quản lý sự thay đổi, phát triển lãnh đạo, biên chế và thước đo hiệu quả công việc, phân tích v.v... Chuyên môn sâu cũng có thể xuất phát từ các chuyên gia tư vấn bên ngoài.

Trong nhiều trường hợp khi vai trò chuyên gia tổng quát nói trên được hình thành, các chuyên gia này đã không thể hành động như các đối tác kinh doanh, thường là vì họ thiếu độ sâu kiến thức về doanh nghiệp. Trong một số trường hợp, điều đó liên quan đến nguồn tài nguyên sẵn có. Đơn giản là họ không thể truy cập các nguồn lực nội bộ hoặc các nguồn lực bên ngoài cần thiết để giải quyết một số vấn đề phức tạp phải đối mặt. Họ cũng thường gặp khó khăn trong việc báo cáo với Giám đốc Nhân sự và lãnh đạo của các đơn vị kinh doanh.

Cuối cùng, mặc dù phần lớn những gì họ cần cung cấp không thể được chuyển tải bởi một hệ thống nhân sự điện tử, hệ thống này vẫn có thể truyền đạt một số nội dung. Một số sản phẩm mới có sẵn có thể giúp đào tạo các nhà quản lý cách xử lý thay đổi, cách quản lý hiệu suất, và nói chung là cách

https://thuviensach.vn

thực hiện các kế hoạch kinh doanh của mình. Vì vậy, việc thiết lập các hệ thống nhân sự điện tử có thể giúp chức năng nhân sự cung cấp dòng sản phẩm hỗ trợ doanh nghiệp của mình.

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC

Dòng sản phẩm đối tác chiến lược là sản phẩm được phát triển kém nhất ở hầu hết các tập đoàn, mà cũng là sản phẩm mới nhất, có tiềm năng mang lại nhiều giá trị nhất. Sản phẩm này đang nhanh chóng gia tăng tầm quan trọng vì tài sản vô hình và nguồn nhân lực ngày càng quan trọng hơn. Vì chiến lược kinh doanh thường được phát triển ở cấp độ doanh nghiệp trong hầu hết các tổ chức và quá trình thực hiện chiến lược cũng bắt đầu từ đó nên dòng sản phẩm nhân sự này cần phải được cung cấp cho các nhà quản trị cấp cao của công ty. Về cơ bản, dòng sản phẩm này cần cung cấp đầu vào cho chiến lược kinh doanh, cho sự phân tích về sự sẵn sàng chiến lược của tổ chức, và cho việc thực hiện chiến lược. Để cung cấp dòng sản phẩm đối tác chiến lược, nhân sự cần các cá nhân có thể tương tác với các nhà điều hành cấp cao cũng như các chuyên gia nhân sự tổng quát, người có thể giúp phát triển và thực hiện chiến lược. Do đó, ở cấp độ doanh nghiệp, chúng ta cần có nhân viên nhân sự tập trung vào phân tích chiến lược và phát triển chiến lược – trên thực tế là một nhóm phân tích về tính hiệu quả của tổ chức, thường chỉ cần vài người làm toàn thời gian mà thôi. Đơn vị này phải được quyền tận dụng tài nguyên nhân sự (ví dụ như các chuyên gia nhân sự tổng quát) từ nơi khác trong tổ chức để giúp đỡ việc phát triển và thực hiện chiến lược.

Một nhóm / đơn vị về hiệu quả tổ chức (organizational effectiveness unit) sẽ trông như thế nào? Nhóm này phải là một trung tâm xuất sắc đa kỹ năng tập trung vào chiến lược kinh doanh, thiết kế tổ chức và phát triển nguồn nhân lực. Nhân viên của nhóm phải là các cá nhân có chuyên môn trong chiến lược kinh doanh, thiết kế tổ chức, phát triển năng lực tổ chức, quản lý kiến thức, phân tích và thước đo về nhân sự, mô hình tài chính và phân tích ứng dụng. Nói tóm lại, bộ phận đó cần nhiều kỹ năng phân tích rộng để có thể đánh giá các lựa chọn và thay thế chiến lược khác nhau cho doanh nghiệp, đánh giá được chiến lược đang thực hiện hiện nay có hiệu quả như thế nào, và phát triển các khuyến nghị về việc làm thế nào để cải thiện vị trí chiến lược và thực thi chiến lược hiện tại của tổ chức.

TÍNH HIỆU QUẢ CỦA TỔ CHỨC

Giờ đây, khi đã xác định được các đơn vị chịu trách nhiệm cung cấp các sản phẩm lẽ ra thuộc về chức năng nhân sự, chúng ta có thể giải quyết vấn đề làm thế nào ba dòng sản phẩm nhân sự đã nêu có thể được tích hợp và quản lý. Một lựa chọn khác, và có lẽ là điều mà hầu hết các tổ chức sẽ lựa chọn, là đưa tất cả báo cáo cho một Giám đốc Nhân sự, còn các chuyên viên nhân sự cũng sẽ báo cáo cho lãnh đạo các đơn vị kinh doanh mà họ phụ trách. Cách tiếp cận này giữ vị trí truyền thống của Giám đốc Nhân sự như một chuyên gia cao cấp báo cáo cho Giám đốc vận hành (COO) hoặc Tổng Giám Đốc (CEO).

https://thuviensach.vn

Một câu hỏi thú vị là liệu người đứng đầu ba dòng sản phẩm nên được gọi là Giám đốc nhân sự hay Giám đốc Hiệu quả Tổ chức (COEO) hoặc có thể là Phó chủ tịch phụ trách về Hiệu quả của Tổ chức (OEVP). Các lựa chọn sau mô tả nhiều hơn về những gì liên quan đến vai trò, dựa trên thực tế là nó có tất cả ba dòng sản phẩm, không chỉ là chức năng quản trị nhân sự. Một cách khác là tạo ra một vị trí Giám đốc quản trị hành chính (Chief administrative officer) để quản lý các chức năng hành chính nhân sự.

Một lựa chọn thay thế cho việc có một người đứng đầu duy nhất cho cả ba dòng sản phẩm, chịu trách nhiệm báo cáo cho CEO hoặc COO là: nhóm / bộ phận nghiên cứu hiệu quả của tổ chức sẽ có một giám đốc riêng, chịu trách nhiệm báo cáo cho CEO, trong khi một Giám đốc /Phó chủ tịch Nhân sự (HR VP) sẽ chịu trách nhiệm về các mối quan hệ đối tác kinh doanh và hành chính nhân sự. Tùy theo tình hình, vị HR VP có thể báo cáo với CEO hoặc VP cho OE. Một tiền lệ cho cách tiếp cận thứ hai là trường hợp của tiếp thị và tài chính. Tiếp thị và tài chính đã tách mình ra khỏi bán hàng và kế toán trong mối quan hệ về báo cáo. Đây thường là các đơn vị riêng biệt có tính chiến lược đóng vai trò lớn trong việc xây dựng và phát triển chiến lược. Công việc hàng ngày được thực hiện bởi chức năng kế toán và chức năng bán hàng. Áp dụng mô hình đó vào nhân sự có thể dẫn tới đề xuất rằng các hoạt động hành chính nhân sự sẽ báo cáo ở mức độ thấp hơn so với các hoạt động nghiên cứu hiệu quả của tổ chức. Tức là vai trò của nhân sự đối với hiệu quả của tổ chức cũng giống như vai trò của kế toán đối với tài chính, của bán hàng đối với tiếp thị. Trên hết, điều đó sẽ giúp nhận ra vai trò quan trọng của các quyết định liên quan đến việc mua lại, phát triển và tổ chức nguồn nhân lực trong việc xác định hiệu quả của tổ chức.

Bản thân việc thay đổi cơ cấu chức năng nhân sự không đủ để giúp nó trở thành một đối tác chiến lược. Đó là một bước đi cần thiết, nhưng chưa đủ. Chúng ta cần phải phát triển các kỹ năng và năng lực mới. Các thước đo và phân tích được sử dụng bởi nhân sự cần phải được mở rộng và cải tiến, và có lẽ quan trọng nhất là các nhà lãnh đạo tổ chức cần phải thấy rằng nhân sự có khả năng trở thành đối tác chiến lược.

THAM KHẢO

Lawler, E. E., III, and S. A. Mohrman. (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organization: An Assessment of Trends and New Directions.* Palo Alto: Stanford University Press.

Lawler, E. E., III, D. Ulrich, J. Fitz-enz, and J. C. Madden. (2004). *Human Resources Business Process Outsourcing: Transforming How HR Gets Its Work Done.* San Francisco: Jossey-Bass.

Ulrich, D., and N. Smallwood. (2003). *Why the Bottom Line Isn't! How to Build Value Through People and Organization.* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

https://thuviensach.vn

[1]. *Nguyên văn là "high touch" – một thuật ngữ do John Naisbitt đặt ra trong cuốn Megatrends, ý nói thực ra ngày nay không phải mọi công việc đều được tự động hóa, vi tính hóa, mà còn rất nhiều việc đòi hỏi sự tương tác và can thiệp của con người. High touch là cách nói đối lập với High tech – ND.*

PHẦN IV

NHẬN THỨC, TẠO DỰNG VÀ ĐIỀU CHỈNH VĂN HÓA CHO PHÙ HỢP VỚI CÁC ĐIỀU KIỆN KINH DOANH

Hãy tưởng tượng mình là một con ruồi đậu trên bức tường trụ sở hãng JetBlue hay Ritz_Carlton và quan sát hoạt động hằng ngày diễn ra ở đó. Rồi bây giờ, hãy tưởng tượng mình là một con ruồi đậu trên tường trụ sở của hầu như bất cứ hãng hàng không hay chuỗi khách sạn nào. Điều đầu tiên bạn nhận thấy là gì? Có lẽ là sự khác biệt về văn hóa – đặc tính riêng của mỗi doanh nghiệp.

Văn hóa của một tổ chức hình thành đối tượng muốn vào làm tại công ty, và cũng hình thành nên cách hành xử và phản ứng của họ khi họ đã vào làm ở đó. Một nền văn hóa đúng đắn có thể được coi là dầu nhớt khiến cho cơ chế nội bộ của tổ chức vận hành trôi chảy và liên tục. Một nền văn hóa sai giống như những hạt cát trong dầu, gây ra sự đổ vỡ, không liên tục hay hư hỏng.

Văn hóa có thể được tạo ra và nuôi dưỡng. Nó định hướng hành vi của nhân viên và tập hợp họ lại thành một tập thể thống nhất. Các chuyên gia nhân sự giúp tạo lập và thực hiện văn hóa doanh nghiệp. Khi họ thực hiện tốt công tác này, văn hóa công ty do họ tạo ra có thể trở thành một thương hiệu hoặc một dấu hiệu nhận biết của một tổ chức. Thương hiệu này ảnh hưởng đến nhân viên trong nội bộ lẫn khách hàng và các nhà đầu tư bên ngoài tổ chức.

Trong phần này, các tác giả sẽ xem xét xem Nhân sự có thể làm gì để tạo lập và đôi khi, chuyển tải một nền văn hóa doanh nghiệp thành công.

Trong chương 18, thông qua các câu hỏi đánh giá, Fairbairn sẽ cho chúng ta biết làm thế nào mà Nhân sự có thể dẫn đầu quá trình chuyển đổi văn hóa ở American Express. Với sự lãnh đạo của Nhân sự, American Express bắt đầu quá trình tìm kiếm điều tốt nhất cho công ty, nhìn thấy trước điều có thể xảy ra, thảo luận điều nên làm và bắt đầu hướng doanh nghiệp theo hướng đó.

Trong chương 19, Pfeffer tập trung phân tích làm thế nào Nhân sự có thể giúp thay đổi các mô hình nhận thức và lối tư duy trong các tổ chức, để từ đó thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Pfeffer vẽ ra

https://thuviensach.vn

một quá trình để Nhân sự giúp xác định và thay đổi các mô hình tư tưởng mà các cá nhân thường mang theo khi đến công ty.

Trong chương 20, Rao và Dewar tập trung vào sáu bước để tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp tập trung vào thị trường (market-focused culture), tìm hiểu xem Washington Mutual đã làm thế nào để tạo ra được một nền văn hóa doanh nghiệp tập trung vào thị trường khi khách hàng trở thành trách nhiệm của cả tổ chức. Các tác giả đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra một thương hiệu tuyển dụng nhất quán với thương hiệu sản phẩm dành cho khách hàng.

Trong chương 21, Sartain giải thích cho chúng ta làm thế nào mà một chuyên gia nhân sự có thể đẩy mạnh và kết nối thương hiệu công ty với thương hiệu tuyển dụng. Bà chia sẻ với chúng ta cách các chuyên gia nhân sự làm để phát triển một kế hoạch trên khắp tổ chức, xem xét những kết quả hứa hẹn về mặt thương hiệu, lôi kéo nhân viên tham gia, và sử dụng những từ ngữ chính đầy sức mạnh. Tất cả những hoạt động đó đều nhằm tạo nên một nền văn hóa doanh nghiệp.

Ở chương 22, Soupata kể lại kinh nghiệm của UPS và những cố gắng của họ để tạo ra văn hóa "Nhóm Chiến thắng" dựa trên các giá trị cốt lõi là sự chính trực, quyền sở hữu của nhân viên, kết quả làm việc, sự tôn trọng, sự cải tiến, cơ hội phát triển cá nhân, và sự hoàn hảo về dịch vụ.

Các chương này, được viết bởi cả những người có kinh nghiệm thực tế và những người nghiên cứu học thuật, nhấn mạnh một cách có chọn lọc vai trò quan trọng và ngày càng thể hiện rõ của các chuyên gia nhân sự. Văn hóa không nên "chỉ mới xảy ra" trong tổ chức. Nhân sự có thể và phải đóng vai trò chủ chốt trong việc phát triển và nuôi dưỡng văn hóa của tổ chức và phải sẵn sàng để dẫn dắt sự thay đổi trong văn hóa nếu cần.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 18

NHÂN SỰ VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC: MỘT BÀI HỌC TÌNH HUỐNG VỀ THAY ĐỔI VĂN HÓA

URSULA F. FAIRBAIRN

Văn hóa không thay đổi bởi chúng ta muốn thay đổi.
Văn hóa thay đổi khi tổ chức chuyển đổi; văn hóa phản ánh thực tế
của những con người làm việc cùng nhau mỗi ngày.

Frances Hesselbein

Với tư cách là một đối tác chiến lực, Nhân sự có thể có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả vận hành và kết quả tài chính của doanh nghiệp bằng việc dẫn đầu quá trình chuyển đổi văn hóa. Vai trò này, vốn từng được đưa vào sách vở (Beatty và Schneier, 1997; Beer; 1997), sẽ còn trở nên quan trọng hơn nhiều với Nhân sự trong tương lai.

Trong chương này, tôi sẽ thảo luận về kinh nghiệm của chúng tôi với tư cách là một đối tác chiến lược trong những cố gắng gần đây nhằm đẩy mạnh văn hóa của American Express và làm mới lại các giá trị của doanh nghiệp. Tôi chỉ tập trung nói về việc tại sao chương trình này lại quan trọng, và chúng tôi đã làm thế nào để đánh giá lại văn hóa công ty và thực hiện chiến lược thay đổi văn hóa, và những kết quả đầu tiên đạt được là gì.

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Văn hóa doanh nghiệp là sự kết hợp giữa các giá trị và các đặc tính tạo nên một tổ chức. Nó ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa nhân viên với nhau, với khách hàng, cổ đông và đối tác. Nó định hướng cho hành vi của nhân viên và tập hợp họ lại thành một tập thể có chung một tập hợp giá trị. Nó giúp nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức và cải thiện môi trường làm việc.

Những công ty có các giá trị vững mạnh, thể hiện một cách chính thức, tập trung vào nhu cầu của các bên liên quan có một lợi thế rất quan trọng so với các

https://thuviensach.vn

công ty không có các giá trị đó. Ví dụ, trong suốt hơn 155 năm lịch sử phát triển của mình, American Express đã phát triển được một nhận thức mạnh mẽ về chính công ty và hiểu rõ nó tồn tại vì cái gì. Hết lần này đến lần khác, những người ở American Express đã chứng minh sự cam kết mạnh mẽ của họ đối với một tập hợp giá trị cốt lõi thống nhất vốn đã trở thành tài sản vô giá của công ty. Các giá trị của chúng tôi đã giúp chúng tôi giữ công ty đi đúng hướng, bất chấp mọi thử thách, và đồng thời, đã giúp American Express có vị trí vững chắc trên thương trường.

KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Các thành quả trong quá khứ không hề đảm bảo rằng bạn sẽ có một tương lai thành công. Các công ty cần phải thường xuyên kiểm tra tình hình để đảm bảo rằng họ nhận thức rõ họ là ai, hoạt động vì cái gì và con người trong tổ chức đó cần phải thực hiện những hành vi nào để công ty thành công.

American Express đưa các giá trị của mình vào văn bản năm 1990, thể hiện một cách rõ ràng và chính xác cam kết của công ty về khách hàng, chất lượng, con người, tính chính trực, làm việc theo nhóm và đảm bảo tư cách công dân.

Trong suốt thập niên sau đó, công ty đã trải qua những thay đổi rất to lớn để đẩy mạnh tổ chức và tăng kết quả hoạt động – bao gồm cả việc thoái đầu tư từ những ngành không phải là ngành kinh doanh chủ chốt của thương hiệu American Express, tân trang lại máy móc để giảm chi phí và để trở nên linh hoạt hơn, toàn cầu hóa các mảng kinh doanh, tung ra thị trường hàng trăm sản phẩm mới, và mở rộng kinh doanh thông qua các đối tác. Đến cuối thập niên, công ty đã có được một lực lượng lao động tương đối mới mẻ và lớn – 75% trong số 78.000 nhân viên của công ty không phải là nhân viên ở thời điểm mà các giá trị này được xác lập.

Năm 2002, với sự thay đổi mạnh mẽ của bối cảnh cạnh tranh, kỳ vọng của khách hàng và môi trường kinh tế cũng như địa lý, American Express đã phải thực hiện nhiều hành động hết sức dũng cảm để khơi nguồn cho tăng trưởng dài hạn. Bằng việc cải tiến hiệu quả kinh tế của các ngành nghề kinh doanh, giảm bớt các yếu tố rủi ro, và tăng đầu tư vào các hoạt động xây dựng doanh nghiệp, chúng tôi đã tạo ra một công ty linh động và dễ thích nghi để ít bị phụ thuộc vào các điều kiện của thị trường và đạt được kết quả hoạt động tốt.

Trong hoàn cảnh của những thay đổi này và bối cảnh cạnh tranh phía trước, đã đến lúc chúng tôi phải kiểm tra lại văn hóa của công ty. Ý tưởng này không có nghĩa là chúng tôi phải sửa chữa một thứ gì đó đã bị hư hỏng. Mà hơn thế, chúng tôi muốn đảm bảo rằng văn hóa công ty chúng tôi phản ánh và hỗ trợ cho các hành vi

https://thuviensach.vn

cần thiết để giành được thị phần và thúc đẩy tăng trưởng. Thêm vào đó, CEO của chúng tôi, ông Ken Chenault, muốn khích lệ nhân viên để họ cố gắng nhiều hơn và làm việc ở năng lực cao nhất.

CÁCH TIẾP CẬN CỦA CHÚNG TÔI: ĐIỀU TRA ĐÁNH GIÁ

Theo quan điểm của tôi, điều tra đánh giá (Appreciative Inquiry – AI) là một bước đột phá tuyệt vời, một dấu hiệu cho thấy sự thay đổi trong cách duy nghĩ của chúng ta về sự thay đổi… Chúng ta đang tìm kiếm một cái gì đó thật sự quan trọng. AI sẽ cho một kết quả lâu dài, một sự cải tiến mạnh mẽ trong lĩnh vực này. Đó là dự đoán của tôi.

Richard Beckhard, Hội thảo của Học viện Quản trị, 1999

Vào thời điểm mà Richard Beckhard, cha đẻ của lĩnh vực phát triển tổ chức và nhà tư vấn tiên phong trong các vấn đề liên quan đến thay đổi trong quản trị, nói ra điều này, điều tra đánh giá đã nổi lên như một cuộc cách mạng trong cách tiếp cận đối với sự thay đổi của tổ chức.

Năm 1987, hai giáo sư ở trường quản trị Weatherhead thuộc Đại học Case Western Reverse đã viết về lý thuyết và viễn cảnh của điều tra đánh giá. Trong bài viết đáng quan tâm của họ có tên "Điều tra đánh giá trong Đời sống của tổ chức" *(Appreciative Inquiry in Organization Life)* , David Cooperrider và Suresh Srivastva đã kêu gọi mọi người thay đổi cách tiếp cận sự thay đổi. Thay vì chỉ tập trung vào các rắc rối cần xử lý và các chênh lệch cần phải điều chỉnh, họ đã đưa ra giả thuyết rằng bất cứ điều gì bạn muốn đều đã có sẵn trong tổ chức (Hall và Hammond, 1998). Do đó, họ khuyến khích các công ty tìm kiếm những gì tốt nhất trong con người, trong tổ chức và trong thế giới xung quanh họ. Mấu chốt của vấn đề là phát hiện ra điểm mạnh của mình bằng cách hỏi mọi người "những câu hỏi tích cực vô điều kiện" (unconditionally positive questions) về tổ chức (Cooperrider và Whitney, 2001).

Phương pháp này đối lập với các phương pháp truyền thống để thu thập thông tin từ nhân viên vốn có xu hướng tập trung vào việc giải quyết vấn đề và đưa đến kỳ vọng rằng đội ngũ quản trị sẽ giải quyết các vấn đề đó (Bảng 18.1).

Cách tiếp cận tích cực của điều tra đánh giá đối với sự thay đổi của tổ chức hấp dẫn chúng tôi ở các mức độ khác nhau. Trước hết, Ken tin rằng bất kể sự thay đổi nào cũng phản ánh thực tế và kỳ vọng của các bên có quyền lợi liên quan

https://thuviensach.vn

(stakeholder), bao gồm nhân viên, khách hàng và cổ đông. Hơn nữa, chúng tôi muốn cách tiếp cận của chúng tôi phải hướng đến tương lai và đầy khát vọng.

Bảng 18.1 So sánh phương pháp giải quyết vấn đề truyền thống và điều tra đánh giá

Giải quyết vấn đề	*Điều tra đánh giá*
"Cảm nhận nhu cầu" Xác định rắc rối	Đánh giá và xác định cái tốt nhất
↓	↓
Phân tích nguyên nhân	Dự đoán trước " Điều gì sẽ xảy ra"
↓	↓
Kế hoạch hành động (giải pháp)	Thảo luận "Nên như thế nào"
↓	↓
Giả định cơ bản: Một tổ chức là một vấn đề cần được giải quyết	Giả định cơ bản: Một tổ chức là một điều huyền bí cần khám phá.

Do đó, trong quá trình đánh giá lại các giá trị và hành vi tổ chức của American Express, chúng tôi quyết định linh hoạt thực hiện theo bốn giai đoạn của quá trình điều tra đánh giá:

I. *Khám phá:* Trong quá trình khám phá hay điều tra, bạn sẽ khám phá và đánh giá cái tốt nhất của những điều tốt đẹp đã tồn tại sẵn trong tổ chức.

Chúng tôi giành ra chín tháng để thực hiện hơn 30 nhóm trọng điểm (focus group) với hàng trăm nhân viên, đại diện cho tất cả các tầng lớp và đơn vị kinh doanh trên khắp thế giới. Mục tiêu của chúng tôi là nhằm trả lời những câu hỏi cơ bản nhất, ví dụ như:

Nét đặc trưng tốt đẹp nhất của văn hóa công ty hiện nay là gì?

Hành vi nào là quan trọng nhất để đạt được các mục tiêu kinh doanh và hiện thực hóa các giá trị cốt lõi?

Yếu tố nào cần được quan tâm hơn để giúp công ty đạt được mức độ phát triển tiếp theo với tư cách là một công ty có mức tăng trưởng cao?

Quá trình quản trị nào có thể giúp nuôi dưỡng và thúc đẩy những hành vi và yếu tố đáng trân trọng đó?

Điều gì cần được thực hiện tốt hơn để giữ được người tài cho công ty?

Quá trình đánh giá lại văn hóa đã cho thấy một số xu hướng rõ rệt. Xu hướng chủ đạo là American Express có những giá trị cốt lõi khá mạnh mẽ đã từng đóng góp to lớn cho những thành công trong lịch sử của công ty và đến giờ vẫn còn

https://thuviensach.vn

phù hợp. Nhân viên hết sức tự hào về thương hiệu và uy tín nổi bật và cách kinh doanh của công ty. Họ cũng liệt kê ra một số lý do họ thích làm việc tại American Express, đặc biệt là tinh thần làm việc theo nhóm và tôn trọng lẫn nhau, môi trường làm việc, và cơ hội để phát triển và tiến bộ.

II. *Mơ ước:* Trong giai đoạn mơ ước, các bài phỏng vấn và nhận định được đưa ra phân tích. Bạn bắt đầu nhận thấy cũng như diễn đạt rõ được tương lai sẽ như thế nào thông qua việc đoán trước viễn cảnh hoặc một kết luận mang tính chiến lược tổng hợp được.

Khi được yêu cầu đoán trước xem American Express sẽ như thế nào sau năm năm nữa, các nhân viên trả lời rằng họ muốn thấy một công ty:

Vượt trội trên thị trường toàn cầu và có một khối lượng khách hàng lớn hơn,

Nhanh nhẹn hơn, linh hoạt hơn, năng động hơn và

Có được vị trí có thể thu hút và giữ được những người tài năng nhất thông qua các cơ hội thăng tiến cao hơn và sáng kiến trả lương theo kết quả làm việc.

Nhận thấy những điều đó, nhân viên cảm thấy rằng American Express cần tập trung cao độ và hai đặc tính cực kỳ quan trọng giúp công ty phát triển:

1. *Quyết tâm chiến thắng:* Tập trung hơn vào việc cung cấp sản phẩm có giá trị cao hơn, hiểu rõ đối thủ cạnh tranh và tập trung xử lý các điểm yếu, hiểu và phục vụ khách hàng tốt hơn bất kỳ công ty nào khác.
2. *Từng cá nhân phải có trách nhiệm phấn đấu vì thành công của công ty* : Cam kết cao nhưng đồng thời cũng thử thách lại những người khác – bao gồm cả cấp trên của bạn – nếu bạn tin rằng điều gì đó là không đúng.

III. *Thiết kế:* Trong giai đoạn thiết kế, các hình ảnh về tương lai được phát triển dựa trên những ví dụ tích cực và cụ thể từ quá khứ của công ty.

Thiết kế / Phần 1: *Tái khám phá*

Đội ngũ nhân viên nhân sự của chúng tôi đã thực hiện các diễn đàn văn hóa với nhân viên trên toàn công ty để phân tích kết quả của các nhóm trọng điểm và xác định xem làm cách nào để có thể tạo ra một nền văn hóa hiện thực hóa được hai yếu tố mới. Rõ ràng chúng tôi phải diễn đạt các giá trị và nguyên tắc hướng dẫn các quyết định kinh doanh một cách tốt hơn, đồng thời nhấn mạnh rằng những giá trị

https://thuviensach.vn

mới nhất của chúng tôi đại diện cho một cuộc cách mạng chứ không chỉ là sự điều chỉnh về căn bản các giá trị truyền thống của công ty.

Chúng tôi quyết định viết lại các giá trị hiện có của công ty theo cách cụ thể hơn, có thể thực hiện và đo lường được so với quá khứ. Ví dụ như, "Đối xử với nhân viên một cách tôn trọng và chân thành" nay trở thành "Chúng tôi coi trọng nhân viên, khuyến khích họ phát triển và thưởng cho kết quả làm việc của họ." Thêm vào đó, chúng tôi đưa ra thêm hai giá trị mới (hết sức sẵn sàng chiến thắng trong tất cả mọi việc chúng tôi làm và chịu trách nhiệm cá nhân trong việc thực hiện các cam kết của mình).

Thiết kế/ Phần 2: *Thực hiện*

Với hai giá trị mới xác định được, chúng tôi phát triển một kế hoạch thực hiện bao gồm một chiến lược quản trị sự thay đổi tập trung trước hết vào việc thay đổi tư duy của những người lãnh đạo. Trong số những nhà lãnh đạo này, có nhiều người, từ những thành công trong quá khứ của công ty, không hề cảm thấy sự cần thiết phải thay đổi. Bởi vì sự hài lòng của nhân viên chúng tôi (được đo lường bằng một cuộc nghiên cứu hàng năm) vẫn đang trên quỹ đạo đi lên, nên chúng tôi vẫn thường tự hỏi "Tại sao phải sửa khi mà nó chẳng hư hỏng gì?"

Sau khi công bố sự thay đổi vào tháng 5/2003, trong cuộc họp lãnh đạo cấp cao hằng năm, chúng tôi cung cấp cho các nhà lãnh đạo những đề tài thảo luận và những tài liệu nghiên cứu để họ có thể tranh luận về những thay đổi đó. Điều này cực kỳ quan trọng bởi chúng tôi không muốn mọi người hiểu lầm ý nghĩa của những giá trị mới. Ví dụ như "có niềm tin chiến thắng mãnh liệt" không có nghĩa là chiến thắng với bất kỳ giá nào. Nó có nghĩa là chiến thắng một cách đúng đắn, với sự trung thực tuyệt đối trong tất cả những điều chúng tôi làm.

Tiếp theo đó là một kế hoạch truyền đạt cho nhân viên, bao gồm một thông báo từ Ken đến toàn bộ nhân viên trên khắp thế giới về ý nghĩa của các giá trị đối với họ và những nỗ lực trong lĩnh vực văn hóa liên quan thế nào đến công việc của họ. Chúng tôi cũng đã xuất bản các ấn phẩm, tạo ra một trang web nội bộ, và thậm chí cả các biểu ngữ và khẩu hiệu về bổn phận, tất cả đều nhấn mạnh và tăng cường hoạt động văn hóa và những giá trị mới.

Quan trọng nhất là chúng tôi phải chuyển tải những từ ngữ đó vào hành động cụ thể để nhân viên không cho rằng việc giới thiệu lại các giá trị của công ty chỉ đơn thuần là các hoạt động về mặt ngôn ngữ.

https://thuviensach.vn

Nhân sự không thể tự mình dẫn dắt một quá trình chuyển đổi văn hóa. Sự hợp tác chặt chẽ với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp là một điều hết sức quan trọng để thành công. Chúng tôi hết sức quan tâm, gần gũi với các cá nhân và nhóm nhân viên trong các đơn vị kinh doanh để tìm ra cách tốt nhất để triển khai sự thay đổi văn hóa trong khu vực của họ. Chúng tôi cũng xem xét đánh giá lại các quá trình quản trị nhằm đảm bảo rằng chúng phù hợp và hỗ trợ cho các hành vi mà chúng tôi muốn định hướng trong khắp tổ chức.

Suốt những năm tiếp theo, chúng tôi thiết lập quy trình và các công cụ nhân sự để tăng cường và duy trì sự thay đổi hành vi. Chúng tôi xem xét lại năng lực lãnh đạo của mình (điều giải thích cho các hành vi mong đợi ở các mức độ thực hiện khác nhau) nhằm phản ánh cả các giá trị truyền thống được nhắc lại lẫn những giá trị mới. Chúng tôi cũng đồng thời cải tiến hình thức của toàn bộ quá trình quản trị kết quả làm việc nhằm đảm bảo rằng mọi người được đánh giá, và từ đó được đãi ngộ, theo những năng lực mới này. Ví dụ như sự hoàn hảo của tinh thần trách nhiệm cá nhân là khi một nhà lãnh đạo đã "đưa ra những quyết định kịp thời đối với các vấn đề quan trọng khi thực hiện" và "nói rõ và chia sẻ quan điểm". Một người có kết quả làm việc cao theo kiểu "sẵn sàng chiến thắng" "đoán trước được sự thay đổi nhu cầu của khách hàng và tìm giải pháp tạo ra giá trị cho khách hàng" và "biết rõ các mô hình kinh doanh và các yếu tố chủ chốt chi phối kết quả hoạt động và lợi nhuận".

Để đảm bảo các cuộc điều tra nhân viên hàng năm của chúng tôi tiếp tục cho một kết quả chính xác về quan điểm của nhân viên đối với kết quả thực hiện những giá trị được điều chỉnh lại của chúng tôi, chúng tôi đưa thêm vào một số câu hỏi mới và xếp loại lại tất cả những câu hỏi khác.

Chúng tôi cũng tăng cường sự tập trung vào việc giữ nhân viên bằng cách thiết lập các mức độ trách nhiệm có thể định lượng được cho các nhân viên lâu năm trong tổ chức nhằm giữ các chuyên viên cấp cao (vice presidents) và các đại diện dịch vụ khách hàng làm việc tốt.

Từ phía tuyển dụng, chúng tôi cũng đã đưa ra một chiến dịch mới nhằm tăng cường tinh thần sẵn sàng chiến thắng mạnh mẽ của American Express trên thị trường thông qua nhãn hiệu và các cam kết của chúng tôi về các sản phẩm cao cấp và dịch vụ khách hàng hoàn hảo.

IV. *Số phận:* Giai đoạn cuối cùng của điều tra đánh giá tập trung vào việc xác định cách thức để có được sức mạnh tổ chức bền vững

https://thuviensach.vn

và, theo một ý nghĩa nào đó, tạo ra số phận cho nó.

Theo nhiều nghĩa, chúng tôi vẫn còn đang ở giai đoạn này và sẽ còn tiếp tục ở đây trong vài năm nữa. Có một cách để thành công là bắt chước. Ví dụ, khi đồng nghiệp của chúng tôi ở bộ phận tài chính nhận thấy cần phải thay đổi quá trình lên kế hoạch của họ, họ hiểu rằng những thay đổi đó phải được hỗ trợ bởi sự thay đổi trong suy nghĩ và hành vi. Và bây giờ, họ đang chuyển đổi từ một quá trình lên kế hoạch tài chính vốn rất phức tạp và khó kiểm soát sang một quá trình kịp thời hơn, linh hoạt hơn, phản ứng nhạy hơn với các điều kiện bên ngoài và tập trung vào việc chia sẻ các mục tiêu kinh doanh.

Chúng tôi cũng đã nhận thấy những dấu hiệu của những thành công ban đầu thể hiện trong kết quả điều tra nhân viên năm 2003, lần đầu tiên đo lường hai giá trị mới của công ty với những thước đo cụ thể. Tinh thần trách nhiệm cá nhân đạt 83% ủng hộ, và tinh thần sẵn sàng chiến thắng được 66% số người trả lời ủng hộ. Nói chung, vẫn có sự ghi nhận khá lớn rằng chúng tôi phải tập trung hơn vào kết quả làm việc và hoàn thành trách nhiệm. Đồng thời, nhân viên tiếp tục cảm thấy có giá trị, được khích lệ và tự hào làm việc với công ty.

Khó mà định lượng được mối liên hệ giữa chuyển đổi văn hóa và sự cải thiện kết quả kinh doanh thực tế. Nhưng 2003 và 2004 là những năm nổi bật của American Express. Không nghi ngờ gì nữa, chính nền văn hóa phù hợp đã tạo ra sự khác biệt to lớn của năng lực cạnh tranh, thành công và tăng trưởng của công ty.

Những hành động mà chúng tôi đã thực hiện tại American Express để làm mới lại các giá trị văn hóa và đẩy mạnh văn hóa doanh nghiệp chắc chắn sẽ giúp chúng tôi có được sự trung thành của khách hàng, thu hút và giữ được nhân viên, và từ đó, thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh trong tương lai. Và tôi rất tự hào được nói rằng, nhân sự đã tham gia vào các bước lập kế hoạch chiến lược cho từng hành động đó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Beatty, R.W., và C.E.Schneier. (1997). Những vai trò mới của Nhân sự ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức: Từ “Đối tác” đến “Người thực hiện” *(New Human Resources Roles to Impact Organizational Performance: From “Partners” to “Players”)* , trong “Quản trị (nhân sự) ngày mai: 48 nhà lãnh đạo có tư duy sâu sắc kêu gọi thay đổi *(Tomorrow’s (HR) Management: 48 Thought Leaders Call for Change)* (trang 69-83). New York: John Wiley & Sons.

https://thuviensach.vn

Beer, M. (1997). Sự chuyển đổi chức năng của quản trị nhân sự: Giải quyết sự căng thẳng giữa vai trò Hành chính truyền thống và vai trò chiến lược mới *(Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role)* , trong "Quản trị (nhân sự) ngày mai: 48 nhà lãnh đạo có tư duy sâu sắc kêu gọi thay đổi *(Tomorrow's (HR) Management: 48 Thought Leaders Call for Change)* (trang 69-83). New York: John Wiley & Sons.

Cooperrider, D.L., và D. Whitney. (2001). Điều tra đánh giá – Một cuộc cách mạng trong việc thay đổi. *(A Revolution in Change: Appreciative Inquiry)* , trong "Điều tra đánh giá: Một hướng đi mới để phát triển tổ chức *(Appreciative Inquiry: An Emerging Direction for Organizational Development)* , Champaign, IL: Stipes Publishing LLC.

Hall, J. và S. Hammond. (1998). Điều tra đánh giá là gì? *(What is Appreciative Inquiry?)* Thu thập ngày 10/6/2004, từ www.thinkbooks.com

Hesselbein, Frances. "Chìa khóa để chuyển đổi văn hóa", Lãnh đạo đến lãnh đạo *(The Key to Cultural Transformation) Leader to Leader, Số 12 (Mùa xuân 1999) trang 6-7.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 19

THAY ĐỔI CÁC MÔ HÌNH TƯ DUY NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG NHẤT CỦA NHÂN SỰ

JEFFREY PFEFFER

Đây là một nghịch lý. Trong thị trường tài chính, các thông tin đầu tư được phát tán một cách nhanh chóng và hiệu quả. Những cải tiến về sản phẩm và dịch vụ, thông tin về trái phiếu giá trị thấp, các hình thức vận hành mới hoặc các loại chứng khoán nợ vốn là những điều tạo ra và xác định mức độ rủi ro trong thời buổi cải tiến này nhanh chóng bị các đối thủ cạnh tranh sao chép. Nhưng trên lĩnh vực "kiến thức quản trị", có rất ít bằng chứng cho thấy sự lan truyền của ý tưởng và các mô hình kinh doanh mới cải tiến cũng như các thông lệ quản trị. Sao tôi dám nói điều này trong cái thế giới mà người ta giành ra nhiều ngành – ví dụ như ngành phát hành và tư vấn quản trị – để truyền tải những khái niệm và thực tế áp dụng thành công, cái thế giới mà việc quản trị đôi khi bị buộc tội là được thực hiện một cách quá nhất thời? Tất nhiên cũng có một vài điều được phát tán nhanh chóng – những điều về chất lượng hay lý thuyết 6-sigma [1], về việc chuyển giao quyền lực và coi trọng yếu tố con người, về lòng trung thành của nhân viên và của khách hàng, v.v… Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, hầu như không có mấy thay đổi trong hoạt động hằng ngày và trong các mô hình tổ chức kinh doanh cơ bản.

Có một vài ví dụ minh họa về khoảng thời gian cần thiết để bắt chước một cách thành công những mô hình quản trị hiệu quả. Southwest Airlines là một hãng hàng không thành công, hiệu quả và làm ăn có lời nhất ở Mỹ. Thành công của nó đã được viết rộng rãi trên sách báo, tình huống và các bài viết hàng thế kỷ trước khi JetBlue, ATA và một số hãng hàng không khác, cả ở Mỹ, châu Âu và châu Á cuối cùng cũng bắt đầu bắt chước thành công cách tiếp cận của họ. Hoặc như đã miêu tả ở một bài trong tạp chí Fortune, Toyota đã trở thành một công ty tầm cỡ thế giới và vượt xa các đối thủ cạnh tranh khác về chất lượng và năng suất sản xuất ô tô trong suốt nhiều năm. Lợi thế cạnh tranh này vẫn còn được duy trì cho dù công ty đã đồng

https://thuviensach.vn

ý cho đối thủ cạnh tranh đi thăm nhà máy, đồng thời cách tiếp cận của họ đã được mô tả và phân tích kỹ càng trong rất nhiều cuốn sách và các bài nghiên cứu [2]. Tuy nhiên, các đối thủ của họ dường như gặp nhiều khó khăn trong việc học tập Toyota và bắt kịp họ.

Trong ngành kinh doanh sòng bạc, Harrah's Entertainment đã sử dụng các bằng chứng thu thập được từ khách hàng và từ việc thực hiện vô số những thử nghiệm nhỏ để thực hiện một điều đương nhiên trong việc làm sao đảo ngược cách kiếm tiền trong ngành kinh doanh sòng bạc [3]. Cho dù Harrah's đã vượt trội so với các đối thủ khác và cách tiếp cận của họ cũng đã được viết thành sách vở cũng như được ca ngợi khắp nơi, một lần nữa, hầu như không có bằng chứng nào cho thấy rằng những công ty khác trong ngành đã bắt chước kỹ thuật quản trị của họ một cách thành công.

Một ví dụ khác là của Whole Foods, một chuỗi của hàng thực phẩm thiên nhiên, có cổ phiếu được giao dịch (tại thời điểm hè 2004) ở tỉ lệ giá/thu nhập (price-earnings) khoảng 40% – chỉ cho một cửa hàng tạp phẩm – và tạo ra tỉ lệ thu nhập trong năm năm cho cổ đông hơn 330%. Nhận thức quan trọng của Whole Foods mà hầu như những công ty khác không thể sao chép là người ta sẵn sàng trả tiền nhiều hơn cho những thức ăn có chất lượng cao và những thứ mà họ muốn ăn. Nhận thức mang tính chiến lược này dẫn tới việc phải điều chỉnh cả thức ăn chuẩn bị sẵn và thức ăn đóng gói cho phù hợp với nhu cầu của từng thị trường địa phương khi nhận thấy khẩu vị thức ăn thay đổi. Trong quá trình đó, công ty từ bỏ ý định cắt giảm chi phí sản phẩm càng nhiều càng tốt, thay vào đó, cố gắng tăng lợi nhuận biên lên.

Xem xét những công ty trên và các trường hợp tương tự khác của các tổ chức phải đối mặt với vấn đề biết-và-làm (knowing-doing problem – không thực hiện điều họ biết cần phải làm dựa trên kinh nghiệm và hiểu biết), hoặc vấn đề làm-và-biết (doing-knowing problem – công ty không hành động dựa trên cơ sở bằng chứng tốt nhất hiện có) – có một nhân tố xuất hiện như là một lời giải thích cho những khó khăn đó: các mô hình nhận thức và tư duy của lãnh đạo cấp cao. Là một đồng nghiệp, Mary Kathryn Clubb, cựu đối tác cấp cao của Accenture nói rằng: "Để có các kết quả khác nhau, bạn cần phải làm những việc khác nhau." Hầu hết người đọc đã quen thuộc với định nghĩa về sự điên rồ: làm đi làm lại một việc nhưng kỳ vọng nhận được những kết quả khác nhau. Theo nhận định của Clubb, để làm những việc khác nhau, ít nhất là trên cơ sở nhất quán và có hệ thống trong suốt một thời gian dài, công ty và những người ở công ty đó phải suy nghĩ khác đi. Đó là lý

https://thuviensach.vn

do tại sao các mô hình nhận thức ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức và trở thành nơi mà Nhân sự muốn tập trung vào trong quá trình can thiệp vào các vấn đề mang tính tổ chức.

Như vậy, thành công của Toyota không liên quan nhiều đến các kỹ thuật cụ thể trong quá trình quản lý chất lượng – quy định dừng một dây chuyền sản xuất nếu có sai sót, hệ thống tồn kho just-in-time [4], và các kỹ thuật thống kê đặc biệt. Nó liên quan nhiều đến triết lý hỗ trợ cho việc đảm bảo chất lượng (cũng như năng suất và thiết kế sản phẩm cải tiến). Kỹ thuật và các hoạt động đặc biệt có thể bị sao chép. Triết lý thì khó ghi nhớ hơn. Thành công của Southwest Airlines không chỉ đơn thuần là kết quả của việc cho tiếp viên mặc quần soọc, không phục vụ bữa ăn, hay chỉ sử dụng máy bay 737 cho các chuyến bay ngắn, điều thỉnh thoảng cũng bị các hãng hàng không khác bắt chước. Thay vào đó, chìa khóa cho thành công của Southwest chính là dịch vụ tốt và năng suất vượt trội có được từ một nền văn hóa công ty vững mạnh được xây dựng từ một hệ thống giá trị coi nhân viên là yếu tố ưu tiên hàng đầu, khách hàng thứ hai và cổ đông ở vị trí thứ ba, cùng với cách nghĩ và đối xử với nhân viên đã gây dựng được lòng trung thành và sự cam kết cao ngay cả với một lực lượng lao động vốn đã được tập hợp thành một tập thể vững chắc.

Whole Foods có một quan điểm khác biệt về hoạt động kinh doanh của họ, phần nào được lấy từ “Tuyên ngôn Độc lập”, cho phép công ty hoạt động một cách khác biệt và cải tiến nhằm duy trì vị thế chuỗi cửa hàng thực phẩm hàng đầu của mình. Và thành công của Harrah’s có được từ việc suy nghĩ một cách khác đi về ngành kinh doanh sòng bạc và về chiến lược của công ty. Trong khi các công ty khác trong ngành kinh doanh sòng bạc xây dựng “sự hấp dẫn” và ngày càng tập trung vào dịch vụ khách sạn, hội nghị và biểu diễn trong đó có một vài trò chơi cờ bạc, Harrah’s vẫn tiếp tục tập trung vào sòng bạc và vẫn tiếp tục suy nghĩ một cách có hệ thống về cách kiếm tiền trong ngành này, một phần bằng cách cung cấp dịch vụ khách hàng với chất lượng cao hơn. Đồng thời, Harrah’s cũng ít tập trung vào những người đánh bạc cỡ lớn và những gia đình có con nhỏ (những người này thường có ít thời gian và tiền bạc nhàn rỗi). Công ty cũng không khuyến khích khách hàng ở phòng ghép. Thay vào đó, họ xác định và tập trung vào những khách hàng tốt nhất của họ, những người già sống gần sòng bạc, coi đánh bạc là một trò giải trí, và thích những thẻ bạc miễn phí hơn là được ở phòng khách sạn không phải trả tiền.

https://thuviensach.vn

Việc nhấn mạnh tầm quan trọng của tư duy và mô hình nhận thức như một cách để hiểu được nền tảng cho thành công của tổ chức là hết sức hợp lý. Mọi sự can thiệp vào tổ chức hay thông lệ quản trị – dưới một số hình thức như khen thưởng, hệ thống quản trị kết quả làm việc, hay những thông lệ đánh giá – nhất thiết phải phụ thuộc vào một số mô hình ẩn hiện nào đó về hành vi và niềm tin của con người về các yếu tố quyết định kết quả làm việc của cá nhân và tổ chức. Do đó, hoàn toàn logic khi (1) thành công hay thất bại của một tổ chức phần nào đó được xác định bởi những mô hình nhận thức hay cách nhìn nhận con người và tổ chức; và (2) để thay đổi các thông lệ và sự can thiệp, tư duy hay mô hình nhận thức là điều hết sức quan trọng cần được tập trung quan tâm.

Vậy những mô hình nhận thức hay tư duy này xuất hiện từ đâu? Trước hết, hầu hết các mô hình và hành vi kinh doanh của chúng ta là vô thức và tiềm ẩn. Sự thật này gợi ý cho chúng ta rằng bước thực hành đầu tiên là khiến mọi người suy nghĩ về các mô hình tiềm ẩn của hành vi con người, hoạt động tổ chức và các chiến lược thể hiện bởi các hoạt động đang tiếp diễn của tổ chức của họ. Thứ hai, vô số việc chúng ta làm đều chỉ đơn giản là nhắc lại những thứ chúng ta đã làm trước đó, mang quá khứ vào hiện tại. Các công ty cũng sao chép những điều mà công ty khác làm – gọi đó là chuẩn – mà đôi khi không xem xét một cách kỹ lưỡng liệu tình trạng của họ có khác không và do đó, liệu kinh nghiệm của những công ty khác có thể áp dụng chung cho họ không. Niềm tin và lý tưởng đóng vai trò cực kỳ to lớn trong các quyết định quản trị. Công ty nên thực hiện việc khen thưởng, mọi người phải có trách nhiệm hơn với các quyết định liên quan đến lợi ích của họ, và việc kinh doanh tạp hóa là một ngành kinh doanh có lợi nhuận biên thấp, do đó chúng ta phải giảm bớt chi phí sản phẩm và chi phí con người – và tất cả chúng ta quá hiếm khi xem xét lại những bằng chứng và những giả định thể hiện những niềm tin này.

Có một số ngụ ý khá rõ ràng những ý tưởng về chức năng của Nhân sự và các chuyên gia về nhân sự. Một ngụ ý về chức năng của Nhân sự là phải ít nhiều giúp công ty bớt sử dụng các chương trình, các kỹ thuật và hoạt động cụ thể nào đó. Thay vào đó, công ty nên tập trung hơn vào việc giúp chính bản thân họ và những người lãnh đạo cấp cao trong tổ chức nhận thấy được và nếu cần thiết, thay đổi mô hình nhận thức của họ. Một ngụ ý giành cho các chuyên gia nhân sự và các kỹ năng cùng với những phát triển về chuyên môn của họ là khả năng xác định và giúp những người khác phát hiện ra tư duy và các mô hình nhận thức của mình. Năng lực thay đổi những hệ tư duy đó khi cần thiết có thể là một trong những năng lực quan trọng nhất mà chuyên gia nhân sự cần phải có.

https://thuviensach.vn

Nhiều người tin tưởng một cách chắc chắn rằng các mô hình nhận thức hay tư duy không phải là sự quan tâm hữu ích khi muốn can thiệp vào tổ chức bởi vì cách tiếp cận này ít khi được áp dụng. Có một số lý do dẫn đến suy nghĩ này. Trước hết, thay đổi cách nghĩ của mọi người khó hơn nhiều so với việc thay đổi cách họ đang làm bởi vì giả định và tư duy thường ăn sâu và vô thức. Thứ hai, đối với một số người, cách can thiệp này có vẻ "nhẹ nhàng" hơn so với các hành động can thiệp đặc trưng khác của Nhân sự như tái thiết kế lại chế độ thưởng, thực hiện chương trình đánh giá kết quả hoạt động mới, và giới thiệu các hệ thống thông tin nhân sự như chế độ kiểm tra đơn xin việc tự động và hệ thống tuyển dụng được vi tính hóa. Nhưng bất chấp những khó khăn khá rõ rệt và bản chất ít hữu hình của nó, thay đổi cách mọi người suy nghĩ về tình huống thực tế lại là cách hữu ích và có hiệu quả nhất để thay đổi hành vi đến cùng và do đó, tác động lên kết quả hoạt động của tổ chức.

MỘT VÍ DỤ: TƯ DUY "TRÁCH NHIỆM"

Trên thực tế, chúng ta có thể phát hiện và thay đổi tư duy và mô hình nhận thức và thực hiện chúng một cách hợp lý, hiệu quả, đáng tin cậy và có thể dự đoán trước. Để nhận định này được cụ thể hơn một chút, tôi xin cung cấp cho các bạn một ví dụ về cách chẩn đoán và can thiệp vào việc thay đổi tư duy cụ thể. Khung mẫu và quy trình chung có thể áp dụng cho các hệ tư duy và mô hình nhận thức khác.

Một vài đồng nghiệp ở một công ty tư vấn thực hiện chiến lược nhỏ, tập đoàn Trium, trụ sở chính ở San Francisco, đã thành công một cách đầy thuyết phục trong việc giúp các công ty chuyển đổi tư duy của họ. Trong quá trình này, họ đã đẩy mạnh hiệu quả hoạt động và giúp các công ty thực hiện các kế hoạch chiến lược [5]. Cho dù công việc của họ chỉ tập trung vào một số mô hình tư duy, một tiêu điểm quan trọng là cái mà họ gọi là tư duy "tinh thần trách nhiệm" (responsibility), điều mà họ cho là đối ngược với quan điểm "nạn nhân" (victim).

Tinh thần trách nhiệm khác với tinh thần chịu trách nhiệm (accountability). Tinh thần trách nhiệm có thể là một điều tốt cho công ty và văn hóa của họ, trong khi tinh thần chịu trách nhiệm ít nhiều liên quan đến rắc rối. Tinh thần chịu trách nhiệm là ý tưởng mang xu hướng "thời trang" hiện nay – mọi người trong các công ty và thậm chí trẻ em ở trường phải chịu trách nhiệm với những quyết định và hành vi của mình – tất cả mọi điều họ làm đều có hậu quả và họ cần phải có trách nhiệm với các hậu quả đó, dù tốt hay xấu. Tuy nhiên, có rất nhiều bằng chứng cho thấy

https://thuviensach.vn

việc ngày càng coi trọng tinh thần chịu trách nhiệm cá nhân – một thứ không nhất quán với các bài học về thay đổi chất lượng – cản trở việc học hỏi và phát hiện ra các sai lầm.

Việc giảm bớt tầm quan trọng của tinh thần chịu trách nhiệm cá nhân đã được Jody Hoffer Gittell mô tả rất hay trong một bài nghiên cứu về các hãng hàng không Southwest và American Airline trong suốt những năm giữa thập niên 1990 [6] . Sau đó, CEO của American Airlines, Robert Crandall, khăng khăng nói rằng ông ta đã nhận thấy việc trì hoãn chuyến bay và vấn đề đó phải được giao cho từng cá nhân và phòng ban, để họ chịu trách nhiệm về kết quả và hơn nữa, phải cạnh tranh với nhau để tránh gây rắc rối. Một giám đốc mặt đất nói với Gittell rằng khi một máy bay liên lạc trễ, "Crandall muốn gặp người chịu trách nhiệm". Kết quả là cách tiếp cận này đã tạo ra văn hóa sợ hãi và đấu tranh nội bộ giữa nhân viên và các đơn vị trong hãng nhằm đổ lỗi cho nhau. Người ta hầu như không rút ra được bài học nào và hãng vẫn không thể thực hiện các chuyến bay đúng giờ. Ở Southwest Airlines, họ có quan niệm rằng việc chậm trễ là vấn đề của tất cả mọi người và khi xảy ra chậm trễ, mọi người cần phải làm việc với nhau và rút ra càng nhiều bài học càng tốt để khi có thể, ngăn chặn được các chuyến bay trễ và các vấn đề vận hành khác trong tương lai. Nghiên cứu của Gittell cho thấy rằng hệ thống của Southwest đem đến nhiều bài học và tinh thần tập thể hơn, khiến hoạt động của hệ thống tốt hơn so với cách tiếp cận của American Airlines nhấn mạnh việc giao trách nhiệm cho cá nhân hay tập thể nào đó và buộc tội họ.

Tinh thần trách nhiệm thể hiện một điều khác hẳn. Tinh thần trách nhiệm dẫn tới cảm giác về tính hiệu quả và niềm tin rằng bạn có nghĩa vụ phải làm cho thế giới, bao gồm cả tổ chức bạn đang làm việc, trở nên tốt đẹp hơn. Xây dựng tư duy trách nhiệm, hoặc vì điều đó, thay đổi tư duy nói chung, là một quá trình đòi hỏi hai điều: (1) khiến mọi người nhận thức và chấp nhận rằng cách họ suy nghĩ về mọi tình huống hoàn toàn thuộc kiểm soát ý chí của họ, họ hoàn toàn có thể lựa chọn và (2) cho họ trải nghiệm và suy nghĩ về cái được và cái mất của những cách suy nghĩ khác nhau về các tình huống.

Trium đã xếp đôi một nhân viên với một người khác cùng tham gia các buổi đào tạo hay các buổi họp. Một người trong nhóm sẽ kể cho người kia một câu chuyện có ba đặc điểm sau: (1) Một tai nạn có thật, (2) tai nạn này liên quan đến công việc, và (3) người kể chuyện cảm thấy mình là nạn nhân – không phải là người kiểm soát, chuyện đó xảy ra với người đó và họ hầu như không có thể làm gì và

https://thuviensach.vn

thấy hết sức buồn vì chuyện đã xảy ra. Những người tham gia được yêu cầu kể chuyện một cách thuyết phục nhất để bạn cùng nhóm của họ tin vào câu chuyện và cảm nhận được cảm xúc của họ. Sau đó, hai người đổi vai cho nhau, và người còn lại sẽ kể lại câu chuyện mà họ là nạn nhân cho người kia nghe.

Câu hỏi đặt ra là: Cảm thấy mình là nạn nhân thì sẽ như thế nào? Lợi ích và bất lợi của vai trò nạn nhân là gì? Một lợi ích khi ở vai trò nạn nhân là được mọi người thông cảm và trên thực tế, chúng ta thường thấy mọi người trong các nhóm nhỏ than khóc và chia sẻ với nhau số phận không may mắn mà họ đều gặp phải, từ đó tạo nên sự đoàn kết tập thể. Tất nhiên cảm xúc này là quá quen thuộc đối với các chuyên gia Nhân sự, những người thường kể chuyện cho nhau nghe về việc Giám đốc tài chính hay các vị lãnh đạo cấp cao khác từ chối không cho họ thực hiện một việc đúng đắn hay ngăn cản họ thực hiện một chương trình hay hoạt động xây dựng văn hóa có thể giúp đẩy mạnh kết quả hoạt động của tổ chức.

Bước tiếp theo trong quá trình thay đổi tư duy là yêu cầu những người cùng nhóm kể lại câu chuyện mà họ vừa kể cho nhau nghe, nhưng theo một cách khác, tưởng tượng rằng họ có thể kiểm soát và có trách nhiệm hơn trước những điều đã xảy ra. Kiểm soát tình huống không có nghĩa là mọi thứ phải trở nên hoàn hảo – tổ chức là những hệ thống độc lập và không ai có thể kiểm soát được nó mọi lúc. Nhưng tư duy trách nhiệm chỉ đơn giản là thấy mình là một diễn viên có ảnh hưởng, hoặc cố gắng tác động tới những điều đang diễn ra thay vì đóng một vai bị động trước những điều diễn ra với bạn.

Buổi làm việc được tiếp tục bằng việc mọi người được yêu cầu suy nghĩ về những cảm xúc họ đã trải qua với tư tưởng trách nhiệm và thảo luận lại về lợi ích và những bất lợi của việc chấp nhận mô hình nhận thức trách nhiệm. Không phải là người có trách nhiệm là hoàn toàn tốt – ở khía cạnh nào đó, nó làm người ta vất vả và chịu thêm nhiều gánh nặng. Cảm giác về trách nhiệm cũng có những cảm xúc tích cực và những lợi ích đi kèm, bao gồm cảm giác thấy mình có quyền lực hơn và có nhiều mối liên hệ hơn.

Mấu chốt của bài tập này không phải là mọi người cần phải đến để tin rằng cách suy nghĩ này tốt hơn cách khác. Mục tiêu là để mọi người nhận ra rằng mỗi chúng ta đều có một lựa chọn mỗi ngày (thực tế là có nhiều lựa chọn) trong cách tiếp cận thế giới và những vấn đề cũng như cơ hội mà thế giới mang đến cho chúng ta. Chúng ta có thể là nạn nhân hay là người có tinh thần trách nhiệm. Tương tự, chúng ta có thể lựa chọn cách nhìn nhận những người đối lập và đối thủ của mình.

https://thuviensach.vn

Chúng ta cũng có thể lựa chọn những giả định về con người và tổ chức cùng với những năng lực và tiềm năng của họ. Chúng ta có thể lựa chọn để thấy ngành tạp hóa là một ngành kinh doanh có lợi nhuận biên thấp và tối thiểu hóa chi phí là cách duy nhất để cạnh tranh hoặc phải tiếp cận một cách khác đi. Chúng ta có thể cho rằng sòng bạc là một khách sạn đi kèm với các trò đánh bạc, hoặc như những việc Harrah đã làm, xem phòng khách sạn là một nơi để những người đánh bạc ngủ, nhà hàng là nơi để khách đánh bạc ăn, bãi đỗ xe là nơi để khách đánh bạc đỗ xe v.v… Mỗi lựa chọn đều có những hậu quả lên mỗi điều chúng ta cảm nhận, và quan trọng hơn, lên mỗi điều chúng ta làm, mỗi quyết định chúng ta đưa ra, và cách chúng ta ứng xử trước những tình huống mà chúng ta đối mặt trong quá trình tìm kiếm giải pháp để làm cho tổ chức trở nên hiệu quả và thành công hơn.

NHÂN SỰ CÓ THỂ CAN THIỆP NHƯ THẾ NÀO TRONG TỔ CHỨC

Với một số lý do đúng đắn và dễ hiểu – ví dụ như áp lực căng thẳng của hoạt động hằng ngày ảnh hưởng đến kế hoạch dài hạn và suy nghĩ chiến lược, cũng như những thay đổi quan trọng nhưng tương đối cơ bản phải để lại sau – Nhân sự trong nhiều tổ chức hầu như chỉ làm những việc liên quan đến hệ thống, hoạt động và các vấn đề cấp bách như đặt ra chế độ lương, tuyển dụng và phát triển con người. Thậm chí ngay cả khi Nhân sự được giao thêm vai trò chiến lược thì vai trò đó cũng chỉ hầu như tập trung vào việc thiết kế những hệ thống đặc biệt để đưa ra mức độ hoạt động cao hơn trong tương lai gần.

Những hoạt động này hay việc tập trung vào những quy trình quan trọng đối với thành công của tổ chức và từ đó, đưa ra những thước đo để đánh giá kết quả hoạt động của Nhân sự là hoàn toàn không có gì sai. Tất cả những điều này cần phải được thực hiện và hơn thế, khi được thực hiện thật tốt, chúng sẽ đóng góp vào hoạt động cũng như thành công của tổ chức. Tuyển dụng, duy trì và phát triển con người là những hoạt động hết sức quan trọng trong một thế giới mà nguồn vốn trí tuệ và năng lực tổ chức là những nguồn lực chủ chốt của lợi thế cạnh tranh. Do đó, lập các kế hoạch trả thưởng và cải tiến hệ thống tuyển dụng và thuê lao động là những hoạt động rất quan trọng.

Nhưng Nhân sự vẫn có những hoạt động tiềm ẩn khác quan trọng hơn nhiều: chẩn đoán và thay đổi tư duy và hệ thống nhận thức như đã mô tả trong chương này. Bởi vì, như Karl Weick, một đồng nghiệp của tôi đã viết, “Tin là thấy”, can thiệp để tác động vào các mô hình nhận thức có thể là một trong những cách hiệu quả hơn để thực hiện những thay đổi mà Nhân sự luôn tán thành nhằm xây dựng một nền văn

https://thuviensach.vn

hóa tốt đẹp hơn. Trong một môi trường có nhiều nhiệm vụ, nhiệm vụ này – giúp mọi người khám phá và thay đổi mô hình tư duy – có thể là nhiệm vụ có lực bẩy cao nhất và do đó, là nhiệm vụ quan trọng nhất.

Hơn nữa, chúng ta hoàn toàn có thể đo lường và kiểm soát kết quả của quá trình này. Các cuộc điều tra và phỏng vấn đã hé lộ khả năng có sự thống nhất trong cách hiểu của mọi người về nguyên nhân dẫn đến kết quả hoạt động của tổ chức và chiến lược của công ty. Và chúng cũng cho thấy các mô hình nhận thức mà mọi người đang sử dụng khi suy nghĩ về vai trò và công việc của họ, các yếu tố khác của môi trường làm việc cũng như mô hình kinh doanh của công ty. Kết quả đánh giá qua thời gian cho thấy rằng chúng ta hoàn toàn có thể mô tả bằng biểu đồ kết quả của hàng loạt tác động nhằm thay đổi mô hình nhận thức mà người ta đang sử dụng và đồng thời, các hoạt động cũng như quyết định mà họ đã thực hiện.

Đôi khi, Nhân sự được coi là người canh giữ quan trọng và là nhà phân tích văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa là yếu tố quyết định hàng đầu trong nhiều thước đo kết quả hoạt động của một tổ chức, và vai trò văn hóa của Nhân sự là một vai trò hết sức to lớn. Điều tôi muốn tranh luận ở đây là Nhân sự còn có vai trò khác, có thể là còn quan trọng hơn nhiều: Bên cạnh xử lý các vấn đề liên quan đến văn hóa công ty, Nhân sự cần phải quan tâm đến các mô hình nhận thức và tư duy của những người trong công ty, đặc biệt là những người lãnh đạo. Bởi vì bất cứ điều gì chúng ta làm đều xuất phát từ những điều chúng ta nghĩ và cách nghĩ của chúng ta. Việc can thiệp để khám phá và tác động lên các mô hình nhận thức có thể là một hoạt động quan trọng nhất và có tác động cao nhất mà Nhân sự có thể thực hiện.

---

[1]. *6-Sigma là một triết lý quản lý, tập trung vào việc loại bỏ những sai lỗi, lãng phí và sửa chữa, xác định một mục tiêu cần đạt được và phương pháp giải quyết vấn đề để làm tăng mức độ hài lòng của khách hàng và cải thiện đáng kể hiệu quả cuối cùng.*

[2]. *Alex Taylor III, "Toyota đã thách thức luật hấp dẫn như thế nào" (How Toyota Defies Gravity), Fortune (tháng 12/1997), 100-108.*

[3]. *Gary Loveman, "Những hạt kim cương trong kho tàng dữ liệu" (Diamonds in the Data Mine), Harvard Business Review, 81 (tháng 5/2003).*

https://thuviensach.vn

[4]. *Hệ thống tồn kho trong đó nguyên vật liệu chỉ được đem đến nhà máy ngay trước khi sản xuất sản phẩm (không lưu kho nguyên vật liệu nhiều).*

[5]. *Tôi đã gợi ý với Trium trong suốt vài năm và vài lần họp với họ để thảo luận về các ý tưởng. Họ là một trong những công ty đồng ý với cách can thiệp cụ thể này và là công ty đầu tiên nói với tôi về quan điểm của họ về tầm quan trọng của mô hình nhận thức và tư duy và làm thế nào để suy nghĩ về cách thay đổi chúng.*

[6]. *Jody Hoffer Gittell, Phương pháp của Southwest Airlines (The Southwest Airlines Way) (New York: McGraw-Hill, 2003).*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 20

XÂY DỰNG MỘT NỀN VĂN HÓA TẬP TRUNG VÀO THỊ TRƯỜNG

HAYAGREEVA RAO VÀ ROBERT D. DEWAR

Các tổ chức tập trung vào thị trường phân đoạn thị trường một cách cẩn thận và sau đó chọn một thị trường cụ thể cho mình. Họ có thể tạo dựng các trải nghiệm về giá trị cho đối tượng khách hàng mục tiêu này. Trải nghiệm này, đến lượt nó, lại giúp công ty xây dựng và củng cố nhãn hiệu. Tuy nhiên, những tổ chức thực sự tập trung vào thị trường phải đồng thời theo đuổi nhiều mục tiêu hơn là chỉ tập trung xây dựng một chiến lược thị trường bền vững. Họ phải cân đối tất cả các vấn đề của doanh nghiệp, đặc biệt là văn hóa doanh nghiệp, với những trải nghiệm giá trị của khách hàng mục tiêu. *Kết quả là trải nghiệm của nhân viên phải đi đôi với trải nghiệm giá trị của khách hàng mục tiêu.* Trong những tổ chức này, tất cả mọi người, bất kể ở vị trí và chức năng nào, biết rõ chiến lược thị trường có ý nghĩa như thế nào đối với công việc của họ và đưa ra những quyết định nhất quán với chiến lược đó. Một nghiên cứu gần đây cho thấy các tổ chức tập trung vào thị trường vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh của mình khoảng 33% về mặt duy trì khách hàng, 51% về mức tăng doanh số, và 38% về mặt lợi nhuận (Day, 2002).

Hầu hết các tổ chức đều nghĩ về bốn yếu tố P của marketing – Sản phẩm (Product), Giá (Price), Khuyến mãi (Promotion) và Địa điểm (Place). Những tổ chức tập trung vào thị trường nghĩ về cái P thứ năm – Con người (People) và trong các tổ chức này, Nhân sự hợp tác tích cực với bộ phận marketing nhằm tạo ra một thương hiệu tuyển dụng nhất quán và đẩy mạnh thương hiệu đối với khách hàng.

Thực sự thì các tổ chức tập trung vào thị trường trội hơn về mặt hấp dẫn và duy trì khách hàng bởi vì họ phát triển các khả năng nhằm nắm bắt nhu cầu của khách hàng, họ có một "cấu hình" để phục vụ khách hàng của họ và trên hết, họ nuôi dưỡng một nền văn hóa nhấn mạnh việc xây dựng những trải nghiệm giá trị

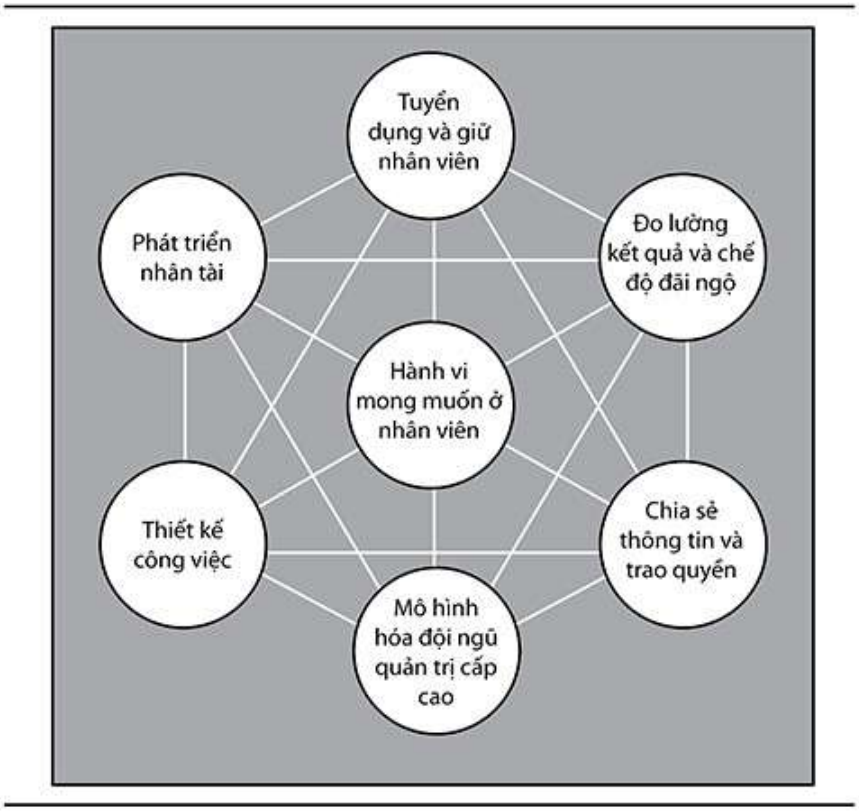
https://thuviensach.vn

cho khách hàng mục tiêu. Trên thực tế, quy tắc chủ yếu của một công ty tập trung vào thị trường nói rằng khách hàng là trách nhiệm của toàn bộ tổ chức, không chỉ là nhiệm vụ của bộ phận marketing và bán hàng. Nếu không có tư duy coi khách hàng là trung tâm trong "gen di truyền" (DNA) của công ty, các năng lực sẽ bị bỏ phí không sử dụng, và các hệ thống trở thành những tòa nhà tráng lệ bên ngoài mà thôi. Lou Gerstner (2002) đã nói: "Đến tận trước khi tôi đến IBM, tôi vẫn có thể nói với các bạn rằng văn hóa chỉ là một trong rất nhiều yếu tố quan trọng đối với sự hình thành và thành công của một tổ chức, cùng với tầm nhìn, chiến lược, marketing, các yếu tố tài chính, và những thứ tương tự. Tôi đến IBM và trong thời gian làm việc ở đó, tôi nhận thấy rằng văn hóa không chỉ là một yếu tố của trò chơi, nó chính là toàn bộ trò chơi."

Trong chương này, chúng tôi đưa ra một chương trình nghiên cứu theo phương pháp quy nạp dựa theo tình huống mà chúng tôi đã bắt đầu thực hiện tại trường Kellogg (Dewar và Rao, 2003) để khẳng định rằng "trái tim" của một nền văn hóa tập trung vào thị trường là phải tạo ra được một thương hiệu tuyển dụng nhất quán với thương hiệu đối với khách hàng. Một lập luận là Nhân sự trong bất kỳ tổ chức nào cũng nên thực hiện nhiều chức năng hơn là chỉ coi các bộ phận khác trong công ty là khách hàng của mình. Thay vào đó, họ nên đóng vai trò đi đầu trong quá trình tạo ra tư duy coi khách hàng là trung tâm. Việc tạo ra một thương hiệu tuyển dụng nhất quán với thương hiệu đối với khách hàng bắt đầu bằng việc chuyển đổi những tập hợp các giá trị cung cấp cho khách hàng mục tiêu thành những hành vi của nhân viên mà công ty mong muốn và sau đó, cân đối sáu yếu tố có lực đẩy lớn sau nhằm đảm bảo sự nhất quán: tuyển dụng và giữ nhân viên, phát triển tài năng, thiết kế công việc, mô hình hóa đội ngũ quản trị cấp cao, chia sẻ thông tin và trao quyền, và hệ thống đo lường kết quả và chế độ đãi ngộ. Bảng 20.1 mô tả các yếu tố thúc đẩy việc xây dựng một nền văn hóa tập trung vào thị trường và duy trì thương hiệu tuyển dụng.

Bảng 20.1 Các yếu tố thúc đẩy xây dựng một nền văn hóa tập trung vào thị trường

https://thuviensach.vn



Chúng tôi xin cung cấp cho các bạn một ví dụ từ chương trình nghiên cứu tình huống – dự án Occasio được thực hiện tại Washington Mutual (WaMu) – một ngân hàng có xuất xứ ở Seattle với tổng tài sản $275 tỉ và 60.000 nhân viên – nhằm khởi động cuộc chuyển đổi từ những chi nhánh ngân hàng truyền thống thành những tổ chức tài chính bán lẻ. Dự án Occasio là một cố gắng mang tính dài hạn nhằm chuyển đổi mảng ngân hàng bán lẻ của WaMu, và do đó, chúng tôi không nói thêm về mảng cho vay tổ chức và mảng cho vay thế chấp của ngân hàng nữa. Dự án Occasio là một công việc vẫn còn đang tiếp diễn, và chúng tôi hi vọng rằng những bài học rút ra từ đó sẽ tiếp tục được khuếch tán mảng cho vay tổ chức và cho vay thế chấp của WaMu.

DỰ ÁN OCCASIO Ở WAMU: XÁC ĐỊNH THƯƠNG HIỆU

Thương hiệu đối với khách hàng của WaMu được xây dựng ngay từ ngày đầu "Giá trị to lớn cộng với dịch vụ thân thiện giành cho mọi người". Mảng dịch vụ ngân hàng bán lẻ của WaMu tập trung trực tiếp vào đối tượng khách hàng có thu nhập vừa và thấp. WaMu thích coi mình là "Một Wal-Mart với một trái tim". Sau cuộc thảo luận và suy ngẫm năm 2000, các nhà lãnh đạo cấp cao của WaMu quyết định rằng kinh nghiệm mà WaMu có về nhân viên và khách hàng có thể cô đọng lại trong một vài tính từ có thể cụ thể hóa như sau:

https://thuviensach.vn

1. *Công bằng* : Với khách hàng, WaMu giảm phí ATM trước khi bị tòa án California buộc họ phải làm như vậy, và WaMu thấy rằng đó là một cách hay để thu hút khách hàng.

2. *Quan tâm:* WaMu tìm cách để xây dựng một cộng đồng và kinh doanh trong cộng đồng đó. Nhân viên được giành ra bốn giờ làm việc được trả lương hàng tháng, không phải ngoài giờ, để tình nguyện tham gia vào các hoạt động từ thiện, gây quỹ và các chương trình giáo dục từ mẫu giáo đến lớp 12 (K through 12 educational programs).

3. *Con người:* Ngay cả khi ATM có thể đưa ra các chỉ dẫn giống như con người, chứ không như một cái máy, Kerry Killinger, CEO của WaMu, nói rằng: "Chúng tôi vẫn chỉ là con người giao tiếp với con người thực". Do đó, tại mọi cửa hàng của WaMu, tức là mỗi chi nhánh, đều có những người giữ cửa ra chào đón khách hàng.

4. *Năng động và có động lực:* WaMu tìm kiếm sự cải tiến (tức là biến đổi từ chi nhánh thành các cửa hàng bán lẻ), và bị thôi thúc bởi cảm giác rằng họ đang tìm cách để hoàn thành những thay đổi đó một cách nhanh chóng.

OCCASIO: BIẾN CÁC CHI NHÁNH THÀNH CÁC CỬA HÀNG BÁN LẺ

WaMu đã làm cách nào để biến những giá trị thương hiệu thành văn hóa? Ví dụ như nếu bạn muốn một chi nhánh ngân hàng của bạn thực sự trông như một cửa hàng bán lẻ và muốn nhân viên của bạn có thể nhìn thấy và cảm nhận được điều này, từ đó khiến khách hàng nghĩ rằng họ đang đến thăm một "cửa hàng" chứ không phải là một chi nhánh, bạn sẽ làm cách nào? Killinger và những nhà lãnh đạo cấp cao khác để ý cách Starbucks chuyển đổi từ việc "uống một cốc cafe" thành "trải nghiệm". Nordstrom đã đạt được những kết quả tương tự bằng dịch vụ khách hàng tuyệt vời của họ. Killinger nghĩ rằng trải nghiệm của khách hàng ở ngân hàng của họ cũng có thể được thay đổi. Các nhà lãnh đạo cấp cao của WaMu bắt đầu bằng việc nghiên cứu nhận thức của khách hàng đối với những ngân hàng điển hình – "lạnh lùng, sắt đá, kín cổng cao tường, gò bó". Do đó, mục tiêu của họ là thay đổi các chi nhánh thành các cửa hàng cung cấp dịch vụ công bằng, đầy quan tâm và đầy tính nhân văn, nhưng vẫn năng động và có mục đích. WaMu gọi các chi nhánh của họ là *cửa hàng* nhằm nhấn mạnh rằng họ thực sự là các nhà bán lẻ. Các nhân viên phục vụ khách hàng tại quầy được gọi là *đại diện dịch vụ tài chính cá nhân (personal financial representatives),* và giám đốc chi nhánh được coi là *giám đốc*

https://thuviensach.vn

cửa hàng. Nghiên cứu sâu hơn về WaMu giúp chúng tôi nhận ra rằng thành công của dự án chuyển đổi chi nhánh là kết quả của quá trình tập trung chú ý vào sáu yếu tố bàn đạp của Nhân sự và tạo ra sự nhất quán đặc biệt giữa sáu yếu tố này.

Tuyển dụng và giữ chân nhân viên

WaMu, vay mượn từ Nordstrom, bắt đầu tuyển người vì thương hiệu, không phải vì kỹ năng ngân hàng. Killinger nói rằng "Nếu chúng tôi có thể tuyển những người có cá tính phù hợp, chúng tôi có thể dạy họ nghiệp vụ ngân hàng, nhưng chúng tôi không thể dạy cho một người nào đó cách để có được một cá tính thân thiện và làm việc vì doanh số" (Dewar và Rao, 2003, trang 7). Ví dụ, khi gặp thử thách phải mở 70 chi nhánh trong khu vực Chicago, giám đốc vùng đã đến thăm một số cửa hàng bán lẻ và quan sát các nhân viên kinh doanh ở đó. Ông để ý thấy rằng những nhân viên kinh doanh này đang "chạy", và ông đã chọn những cửa hàng bán lẻ này làm mục tiêu để tuyển dụng nhân viên. Ông cũng chắc chắn rằng đội ngũ nhân viên của ông sẽ phản ánh cơ cấu nhân khẩu học của khách hàng mục tiêu của WaMu. Các giám đốc cửa hàng thực hiện các buổi phỏng vấn, yêu cầu người được phỏng vấn bán một thứ gì đó, ví dụ như chiếc bút chì ở trên bàn. WaMu cũng phát triển nhờ mua lại. Các chuyên viên và giám đốc của các công ty bị mua lại trước hết được chuyển qua các cửa hiệu của WaMu thay vì qua văn phòng công ty. Các nhân viên của công ty được mua lại sẽ được ghép đôi với một người bạn là nhân viên của WaMu ở cùng cấp bậc và người này sẽ hướng dẫn cho họ cách sử dụng các hệ thống của WaMu. Nhân viên và giám đốc được duy trì chế độ đãi ngộ cũ mà họ được hưởng trong một năm, nhưng họ cũng được nhận những báo cáo chi tiết về những điều họ nên làm theo kế hoạch của WaMu. Chế độ đãi ngộ hấp dẫn của WaMu phần chủ yếu dựa vào kết quả làm việc. Những người không muốn chấp nhận rủi ro với phần lớn tiền lương của họ đã tự động quyết định nghỉ việc sau khi xem báo cáo này. "Những người phù hợp" theo quan niệm của WaMu sẽ ở lại với ngân hàng.

Phát triển nhân tài

Những người mới được tuyển dụng sẽ được đào tạo về kỹ năng cung cấp dịch vụ và các kỹ năng ngân hàng. Một giám đốc cửa hàng thực hiện một buổi đào tạo hàng tuần tranh thủ giờ nghỉ trưa sau bữa trưa vội vàng. Nội dung chính của buổi đào tạo là chia sẻ các ý tưởng về dịch vụ (chẳng hạn làm cách nào để từ chối hay hướng dẫn cho khách hàng những việc cần phải làm để tránh chuyện đó xảy ra lần nữa), kỹ năng bán hàng và các luật lệ cũng như quy định mới. Nhân viên cũng được tham gia các buổi đào tạo ở nhiều lĩnh vực khác bởi họ cũng được đánh giá

https://thuviensach.vn

bởi yếu tố bán chéo các sản phẩm khác. Đào tạo là một phần không thể tách rời của quá trình phát triển nhân tài, và WaMu coi kế hoạch phát triển nhân tài là một phần không thể thiếu của kế hoạch kinh doanh. Tất cả quá trình này tiếp diễn cho đến tận cấp lãnh đạo cao nhất – thậm chí là Killinger, CEO – chịu trách nhiệm trước Hội đồng Quản trị về kế hoạch phát triển nhân tài.

Thiết kế công việc

Một yếu tố nổi bật trong cách tiếp cận của WaMu với việc xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp tập trung vào thị trường chính là ở chỗ các công việc được thiết kế theo quan điểm của khách hàng. Ngân hàng tạo ra vị trí người giữ cửa để đón và hướng dẫn khách vào cửa hàng vì kết quả nghiên cứu cho thấy khách hàng có ý định làm các nghiệp vụ phức tạp (chuyển tiền) sẵn lòng xếp hàng chờ lâu hơn là những người sử dụng các dịch vụ đơn giản – 80% số giao dịch là giao dịch đơn giản như rút hay nộp tiền. Từ đó, người giữ cửa sẽ hướng khách hàng đến các quầy khác nhau phụ thuộc vào độ dài của giao dịch. Sự sắp xếp này đã làm tăng đáng kể sự hài lòng của khách hàng vì những người thực hiện giao dịch phức tạp sẵn sàng chờ lâu hơn trong khi những người có giao dịch đơn giản lại ghét phải chờ đợi. Đội ngũ nhân viên bán hàng không đếm tiền – thay vào đó, công nghệ ATM được khai thác để giao tiền cho khách sau một vài lần bấm bàn phím. Kết quả là họ tiết kiệm được 40 giây trên mỗi giao dịch và có thể nói chuyện với khách hàng để xem họ có cần dịch vụ gì thêm không. Tương tự, nhân viên bán lẻ không mất thời gian cân đối sổ sách – nhân viên văn phòng sẽ làm việc đó, tiết kiệm 40 phút mỗi ngày và do đó, có thêm nhiều thời gian cho nhân viên cửa hàng giao tiếp với khách hàng.

Chia sẻ thông tin và trao quyền

Một nhân tố chủ chốt của việc chia sẻ thông tin chính là đại hội thương hiệu. Trong đại hội này, nhân viên gặp nhau, tìm hiểu về các chiến dịch quảng cáo sắp tới, và thậm chí xem các băng video về sự phàn nàn của khách hàng. Những cuộc đại hội thương hiệu được dùng để tạo điều kiện cho nhân viên từ các công ty bị mua lại hòa nhập với nhân viên WaMu ở cùng cấp bậc để học hỏi về những chương trình khen thưởng hiệu quả, những điều họ nghĩ về lợi ích tại WaMu, và việc họ thích nền văn hóa chi phối bởi kết quả làm việc ở WaMu như thế nào. Nói tóm lại là tạo điều kiện cho họ tìm hiểu xem trên thực tế các biện pháp mà WaMu thực hiện so với những điều họ phát biểu ở các buổi đại hội thương hiệu ra sao. WaMu không có gì phải che dấu. Các buổi đại hội thương hiệu có sự tham gia của mọi người trên khắp mọi lĩnh vực của ngân hàng, từ nhân viên kinh doanh đến nhân viên văn phòng.

https://thuviensach.vn

Nhân viên từ bộ phận dịch vụ khách hàng qua điện thoại (call center) tiếp xúc với nhân viên cửa hàng và nhận ra rằng họ thực sự là một phần của WaMu. Các buổi đại hội thương hiệu cũng là những dịp đại hội lớn nhằm nhấn mạnh giá trị thương hiệu và khích lệ đội ngũ nhân viên trước khi mở cửa hàng ở một thị trường mới nào đó.

Các giám đốc cửa hàng cảm nhận được việc trao quyền bởi vì họ quyết định số lượng nhân viên cần để cửa hàng hoàn thành các mục tiêu kinh doanh của họ; họ tự tuyển dụng và đào tạo nhân viên của họ. Truyền thống "trao quyền" cho giám đốc cửa hàng đưa ta quay trở lại thời kỳ năm 1987. Trong suốt cuộc họp lãnh đạo cấp cao, các nhà lãnh đạo bị cuốn vào một quá trình phê duyệt hàng năm cho những sự đề nghị nhân sự khác nhau do chi nhánh đưa lên, phù hợp với riêng từng chi nhánh và khác biệt với mô hình nhân sự chuẩn. Một giám đốc dừng quá trình này lại và thắc mắc tại sao những người ở vị trí cấp cao lại phí thời gian làm việc này. Tại sao không để cho các giám đốc chi nhánh tự quyết định số lượng nhân viên mà họ cần? Họ là người trực tiếp ở hiện trường, họ hiểu tiềm năng tăng doanh số từ thị trường đó; và với những mục tiêu hoạt động và sự khích lệ giành cho họ, họ đáng để chúng ta tin tưởng mà tuyển dụng nhân sự một cách phù hợp để đạt các mục tiêu đó. Mô hình nhân sự tiêu chuẩn đã bị loại bỏ, và đội ngũ lãnh đạo cấp cao sau đó dành thời gian vào việc xác định các mục tiêu và phát triển hệ thống tiền lương có lực đẩy cao tại WaMu. Hai tháng sau khi loại bỏ mô hình đó và giới thiệu các chế độ khen thưởng mới, doanh thu tăng một cách mạnh mẽ và số lượng nhân viên giao dịch tại quầy giảm 300 người.

Ghi nhận kết quả và chế độ đãi ngộ

Một giám đốc cửa hàng nhận xét "Điều vĩ đại của việc quản lý một "cửa hàng" (hoặc thậm chí là những chi nhánh cũ chưa được chuyển đổi) là bạn biết chính xác người ta mong đợi điều gì ở bạn. Bạn được hỗ trợ rất nhiều và đồng thời cũng được quyền tự quản để thực hiện và có thể kiếm được một khoản tiền lớn nếu bạn đạt được các mục tiêu của bạn." WaMu trả lương bình quân gần sát với mức lương thị trường, nhưng sự khác biệt chính là sự biến động xung quanh mức lương này. Sự biến động này xuất phát từ một tỉ lệ lớn tiền thưởng không giới hạn mức tối đa. Chưa đến một nửa tiền lương của giám đốc được bảo đảm. Phần còn lại phụ thuộc vào kết quả hoạt động. Giám đốc cửa hàng được trả theo sáu mức lương. Những mức lương này được xác định dựa vào ba chỉ số hoạt động chủ yếu: bán chéo sản phẩm, dịch vụ khách hàng (đo lường bằng các nghiên cứu và các cuộc kiểm tra dưới hình thức giả làm khách hàng), và doanh số trên mỗi nhân viên. Tiền

https://thuviensach.vn

thưởng được trả dựa trên lợi nhuận trên mỗi nhân viên làm việc toàn thời gian ở chi nhánh. Giám đốc cửa hàng được thoải mái tự do tuyển dụng số lượng nhân viên tùy thích, đào tạo họ càng nhiều kỹ năng ngân hàng càng tốt, chừng nào họ còn sẵn lòng học tập (đặc biệt là bán chéo sản phẩm), tuyển dụng vì những đặc điểm mà giám đốc cho rằng phù hợp nhất để bán sản phẩm ở cửa hàng đó, và sa thải những người không đóng góp đủ lợi nhuận cho cửa hàng. Đội ngũ nhân sự của cả doanh nghiệp và của khu vực giúp bảo vệ những ứng viên tốt và đào tạo, nhưng không bao giờ ra lệnh cho giám đốc cửa hàng. Tất cả giám đốc cửa hàng nhận một báo cáo hằng ngày cho thấy cửa hàng đang xếp ở vị trí nào so với tất cả các cửa hàng WaMu khác xếp theo ba chỉ số hoạt động cơ bản. Vào cuối mỗi năm, những giám đốc đứng trong tốp 10% người dẫn đầu được tham gia một chuyến du lịch cùng với vợ/chồng của mình. Sáng kiến bán chéo sản phẩm bắt đầu khi người ta nhận thấy rằng chỉ có một lượng nhỏ khách hàng vay thế chấp mở tài khoản dùng Séc và 70% lượng khách hàng này được giới thiệu bởi các nhà môi giới bên ngoài, chứ không phải bởi nhân viên WaMu. Ngày nay, chỉ tiêu bán chéo sản phẩm được đặt ở mức 5.4 sản phẩm trên mỗi khách hàng, và mục tiêu này cũng có mối liên hệ chặt chẽ với tiền thưởng. WaMu có một bảng danh sách những nhân viên xuất sắc nhất hoạt động giống như một nhóm trọng điểm để đưa ra các kiến nghị về điều chỉnh mục tiêu hoạt động và những thay đổi về chế độ khen thưởng. Mục tiêu chính của việc thành lập nhóm này là nhằm tìm hiểu xem liệu những thay đổi mà họ kiến nghị có giúp họ làm việc tốt hơn không.

Mô hình hóa đội ngũ quản trị cấp cao nhất

Các nhà quản trị hàng đầu ở WaMu mô hình hóa các hành vi. Nếu các giám đốc cửa hàng được nhận các khoản tiền thưởng tùy theo hoạt động của cửa hàng, CEO và những nhà lãnh đạo ngay bên dưới ông cũng có một mức lương cơ bản thấp và mức thưởng cao, tính theo phần trăm (%) của tổng kết quả hoạt động của công ty. Killinger lưu ý rằng điều này có ảnh hưởng lớn trong việc điều chỉnh hành vi của nhóm. Killinger và đội ngũ giám đốc cao cấp của ông đã lãnh đạo các cuộc đại hội thương hiệu, đi thăm các cửa hiệu, thường xuyên lắng nghe khách hàng và khích lệ phần còn lại của tổ chức. Khi một trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại được mở ra để hỗ trợ dịch vụ ngân hàng bán lẻ ở New Jersey, Killinger đã bay đến đó để lãnh đạo đại hội thương hiệu.

Một bài học khá quan trọng từ WaMu là tầm quan trọng của sự tương hợp có chủ ý giữa sáu yếu tố bàn đạp để xây dựng nền văn hóa công ty tập trung vào thị

https://thuviensach.vn

trường bởi vì mỗi yếu tố đều làm tăng gấp bội hiệu quả của những yếu tố khác. Và kết quả là chúng ta có một thông điệp nhất quán thay vì có một loạt những dấu hiệu mâu thuẫn nhau có thể cản trở việc thực hiện. Nhấn mạnh vào việc tập trung vào khác hàng thậm chí có thể được áp dụng rộng ra đến các trung tâm dịch vụ khách hàng qua điện thoại (mỗi trung tâm được lãnh đạo bởi một người có kinh nghiệm quản lý cửa hàng, nhân viên được đào tạo để không bao giờ nói "không") và đến phòng tài chính (họ phân tích để điều chỉnh giảm phí ATM đối với những khách hàng không phải là khách hàng của ngân hàng và phê duyệt chúng vì họ nhận thấy đó là một phương pháp tuyệt vời đề thu hút thêm khách hàng mới).

VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC XÂY DỰNG MỘT NỀN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TẬP TRUNG VÀO THỊ TRƯỜNG.

Một điều được rút ra từ dự án Occasio ở WaMu là phòng Nhân sự không chỉ là một phòng ban hỗ trợ mà thay vào đó những người đóng vai trò trung tâm trong việc cơ chế hóa nền văn hóa tập trung vào thị trường. Sứ mệnh của phòng Nhân sự phải là đồng bộ hóa thương hiệu dành cho nhân viên với thương hiệu dành cho khách hàng. Khởi điểm của một chuyên gia Nhân sự là phải hiểu được thương hiệu dành cho khách hàng và từ đó, nỗ lực hết mình để đưa tiếng nói của khách hàng vào trong hoạt động của Nhân sự thông qua các cuộc gặp gỡ khách hàng và thông qua việc quan sát cũng như tìm hiểu trải nghiệm của khách hàng. Khi mà tiếng nói của khách hàng đã được đưa vào trong tổ chức, nó có thể trở thành nền tảng cho thấy cần có những trải nghiệm và hành vi nào của nhân viên để hỗ trợ trải nghiệm của khách hàng, tập hợp giá trị cho nhân viên nào phù hợp nhất với tập hợp giá trị dành cho khách hàng. Sau đó, các giám đốc cấp cao của phòng Nhân sự sẽ lập mô hình của các hành vi mong đợi, suy nghĩ lại về tiêu chí tuyển dụng và giữ nhân viên dựa trên lợi ích của khách hàng, tổ chức lại công tác đào tạo và phát triển nhân tài với quan điểm nhằm đẩy mạnh các kỹ năng mà khách hàng muốn, thiết kế lại công việc dựa trên quan điểm của khách hàng, cung cấp thông tin về khách hàng và trao quyền cho nhân viên, xây dựng các thước đo kết quả làm việc và chế độ khen thưởng để tăng cường các hành vi liên quan đến khách hàng. Nói tóm lại, toàn bộ cấu trúc Nhân sự nên được thiết kế từ quan điểm của khách hàng để tổ chức có thể trở thành một tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm. Điều này đòi hỏi Nhân sự phải tạo ra được một mối quan hệ hợp tác với chức năng marketing nếu tổ chức muốn trở thành một công ty tập trung vào thị trường và vượt qua các đối thủ cùng hạng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

https://thuviensach.vn

Day, G.S.(2002), “Chiến thắng trong cạnh tranh giành Quan hệ Khách hàng” *(Winning the Competition for Customer Relationship).* Wharton School.

Dewar, R., và Hayagreeva Rao. (2003). “Trường hợp của Washington Mutual: Một ngân hàng rất lâu đời cũng có thể phát triển rất nhiều” *(The Washington Mutual Case: A Very Old Bank Can Grow – A Lot.)* Trường quản trị Kellogg.

Gerstner, Louis. (2002). “Ai nói voi không thể khiêu vũ: Sự chuyển đổi nội bộ trong lịch sử IBM” *(Who Says Elephants Can’t Dance: Inside IBM’s Historic Turnaround).* New York: HarperBusiness, 181.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 21

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TỪ BÊN TRONG: VAI TRÒ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CỦA NHÂN SỰ

LIBBY SARTAIN

Mỗi ngày có hàng ngàn công ty bỏ ra hàng triệu đô la để xây dựng sự nhận biết thương hiệu bên ngoài và xây dựng lòng trung thành của khách hàng. Việc xây dựng thương hiệu có ý nghĩa rộng hơn nhiều thay vì chỉ đơn thuần là bán một sản phẩm hay dịch vụ; những công ty tốt nhất bán một lời hứa đi kèm với sản phẩm của mình. Nếu chúng ta tin vào những điều chúng ta thấy trên TV, một số loại thuốc không chỉ mang đến cho chúng ta những giây phút thư giãn mà còn mang đến những mối quan hệ hạnh phúc và một cuộc sống có ý nghĩa hơn. Có một mối liên hệ xúc cảm mạnh mẽ giữa thông điệp quảng cáo và sản phẩm. Thương hiệu mang ý nghĩa, phong cách sống, sự chuyển đổi, tiềm năng, niềm vui và sự hoàn thiện đến cho sản phẩm. Thông điệp thu hút, làm say mê và thuyết phục khách hàng giành cho sản phẩm một cơ hội.

Nhưng những cố gắng xây dựng thương hiệu hầu như không hoặc giỏi lắm thì cũng chỉ đạt được những thành công nho nhỏ trừ phi công ty đầu tư một cách cẩn thận vào việc nuôi dưỡng thương hiệu bên trong của nó. Nhân viên là những người tạo nên cũng như làm sụp đổ thương hiệu của doanh nghiệp và từ đó, tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trên thực tế, những công ty bỏ qua yếu tố thương hiệu bên trong làm suy giảm một cách đáng kể ảnh hưởng có thể có được từ thương hiệu bên ngoài. Chỉ cần một trải nghiệm không tốt của khách hàng có thể làm tiêu tan những khoản đầu tư vào marketing nhằm thúc đẩy những hứa hẹn về thương hiệu bên ngoài. Và khách hàng không chỉ mong đợi mà còn đòi hỏi những trải nghiệm đầy hứa hẹn khi mà cạnh tranh về giá và sự tiện nghi đã ăn mòn quan niệm truyền thống về sự trung thành với thương hiệu, tạo thêm nhiều áp lực buộc tổ chức phải đưa ra những sản phẩm hay dịch vụ dễ phân biệt. Còn trong nội bộ công ty, việc tăng áp lực phải thực hiện những lời hứa đó lại làm giảm niềm tin của nhân viên đối với cái nền tảng mà công ty tồn tại, điều có thể có ảnh hưởng

https://thuviensach.vn

nghiêm trọng lên những có gắng tuyển dụng và duy trì nhân viên. Ngày nay, nguy cơ trở nên quá cao cho bất kỳ doanh nghiệp nào trông chờ vào yếu tố may mắn trong việc xây dựng thương hiệu.

Áp lực này càng tăng thêm do cuộc chiến giành người tài sắp xảy ra giữa các công ty. Quá trình phục hồi sau khủng hoảng thất nghiệp đã kết thúc, nhân tài trở nên khan hiếm, và việc duy trì nhân tài trở nên quan trọng không kém gì việc tuyển dụng được họ. Theo một nghiên cứu gần đây do Hotjobs, một bộ phận của Yahoo! thực hiện, gần như một nửa số nhân viên ở Mỹ được điều tra trả lời rằng họ sẽ tìm một công việc mới trong vòng 12 tháng tới. Và, không giống cuộc chiến giành nhân tài gần đây nhất diễn ra trong những năm 1990, cuộc chiến này dường như sẽ diễn ra trên mặt trận ít hữu hình thay vì những đãi ngộ về mặt tài chính – bao gồm cả những cảm nhận của nhân viên về an toàn, về tự hào về tổ chức và sự công nhận thành tích cá nhân, và những thước đo khác nữa của thương hiệu bên trong.

Bằng lý do này cộng với nhiều lý do khác, các vấn đề về con người được đặt lên vị trí hàng đầu trong lịch trình làm việc của mọi doanh nghiệp. Và với chúng ta, với tư cách là nhà lãnh đạo về Nhân sự, chúng cũng mang đến một nhiệm vụ hết sức quan trọng: tạo ra giá trị. Ngày nay, cạnh tranh về nhân lực cũng khó khăn chẳng kém gì cạnh tranh giành khách hàng, xây dựng lòng trung thành của nhân viên cũng quan trọng như xây dựng lòng trung thành của khách hàng, và đối xử với nhân viên một cách đúng đắn cũng là một yếu tố chủ chốt để phục vụ cổ đông một cách đúng đắn.

Nhân sự có thể mượn những bài học và các nguyên tắc từ việc xây dựng thương hiệu sản phẩm trong lĩnh vực xây dựng thương hiệu nội bộ hoặc tốt hơn là họ nên bắt đầu từ bên trong trước và sau đó phát triển thương hiệu bên ngoài. Các nhà phân tích thị trường đã nghiên cứu các công cụ nhằm xác định những điều mà khách hàng đánh giá cao và sau đó xây dựng nên những giá trị cung cấp cho khách hàng làm nền tảng cho những thông điệp quảng cáo và xúc tiến thương hiệu. Lập luận tương tự cũng có thể được sử dụng làm xuất phát điểm cho chiến lược xây dựng thương hiệu nội bộ và cho những thay đổi bên trong tổ chức (Tosti và Stotz, 2000). Bằng việc xây dựng thương hiệu dựa trên ý nghĩa, tương lai và trải nghiệm toàn diện của nhân viên, tổ chức có thể thu hút và tạo sự say mê của nhân viên, mang đến một ý nghĩa sâu sắc hơn cho những điều hứa hẹn đằng sau những cố gắng làm việc hằng ngày của họ, mang đến cho công việc của họ một tiếng vang và

https://thuviensach.vn

những kết quả tốt đẹp hơn trong một mối liên hệ cảm xúc có thể thuyết phục họ cam kết cao hơn với công ty.

Trong một nghiên cứu về 20 thông lệ trong hoạt động Nhân sự làm tăng giá trị cho cổ đông (và một thông lệ không mang lại điều đó, Pfau và Kay, 2001), các tác giả thuật lại rằng các tổ chức tốt nhất sử dụng thương hiệu nhân sự để định nghĩa, phân biệt và đưa ra những giá trị, hệ thống, chính sách và hành vi thống nhất nhằm thể hiện văn hóa công ty và trao đổi những nét văn hóa khác biệt đó cùng với tương lai trước mắt của nhân viên và các triển vọng. Trong nghiên cứu năm 2001, The Conference Board (báo cáo số 1288) đã lưu ý rằng việc xây dựng thương hiệu cho nhân viên ngày càng được sử dụng rộng rãi nhằm thu hút, duy trì và gắn kết nhân tài với những lời hứa hẹn đối với khách hàng.

Việc xây dựng thương hiệu bên trong không chỉ là một cách để thu hút và duy trì nhân viên. Đó đồng thời cũng là một cách kéo nhân viên lại gần nhau, cùng chia sẻ cảm nhận về sứ mệnh và các giá trị; những hứa hẹn về thương hiệu không ngừng truyền bá với khách hàng, và thông điệp đưa ra tiếp tục thu hút những ứng cử viên có cùng suy nghĩ, những người ủng hộ các giá trị mà tổ chức đại diện và mang đến cho khách hàng.

Việc giao tiếp về nhãn hiệu đối với nhân viên sử dụng một giọng điệu, một bề ngoài, một cảm giác và một thanh điệu xuyên suốt toàn bộ mối quan hệ với nhân viên là một công cụ có tác dụng lớn nhất của Nhân sự mà tôi đã phát hiện ra. Xây dựng thương hiệu có thể là một thứ "nước sốt bí truyền" của Nhân sự. Nó giúp các bộ phận của doanh nghiệp vận hành suôn sẻ, nhưng cũng cho Nhân sự một cách ràng buộc trực tiếp các chương trình chúng ta đang thực hiện vào với việc kinh doanh, nói ngôn ngữ kinh doanh chứ không phải là các thuật ngữ Nhân sự. Đó có thể là một cách rất hữu hình để tạo thêm giá trị. Thay vì giới thiệu "chương trình Nhân sự" mới nhất, những người xây dựng thương hiệu bên trong giới thiệu việc xây dựng thương hiệu bên trong tổ chức và trải nghiệm toàn diện của nhân viên, đồng thời đưa ra những chào giá giá trị cho mọi người.

Hãng hàng không Southwest Airline xác định rằng yếu tố khác biệt hóa mạnh mẽ nhất của Southwest so với các đối thủ cạnh tranh khác chính là tinh thần của mọi người trong tổ chức. Do đó, công ty quyết định đưa yếu tố khác biệt hóa đó ra cạnh tranh ở bên ngoài như là một lợi thế cạnh tranh. Tìm kiếm và duy trì được những nhân tài tốt nhất trong ngành hàng không đã trở thành một vũ khí bí mật ngay từ những ngày đầu.

https://thuviensach.vn

Trải qua nhiều năm, chiến lược Marketing đã có hiệu quả và đưa Southwest trở thành một hãng hàng không quốc gia lớn. Vào lúc này, Southwest cần một thương hiệu vững mạnh hơn nữa. Những người thực hiện marketing cho công ty đã lựa chọn *Biểu tượng tự do* . Sứ mệnh cung cấp dịch vụ du lịch hàng không chi phí thấp của Southwest đã làm cho người Mỹ được tự do bay đi bay về. Chúng ta, trong hàng ngũ những người lãnh đạo, biết rằng chúng ta cần nhân viên nắm bắt dược đam mê và sức mạnh đằng sau việc mở ra cơ hội đi lại hàng ngày cho người Mỹ. Chúng tôi dấn thân vào một chiến dịch xây dựng thương hiệu bên trong được lập ra nhằm khiến cho thông điệp về tự do trở thành hiện thực với nhân viên trước, để từ đó, họ có thể thực hiện lời hứa này. Chúng tôi muốn gửi đến nhân viên thông điệp rằng làm việc ở Southwest là độc nhất. Nhưng thách thức ở đây là tìm ra cách để biến thông điệp này thành hiện thực, chứ không phải chỉ là một mẩu tuyên truyền một chiều.

Làm việc trong một nhóm đa chức năng từ quảng cáo, quan hệ công chúng, marketing, vận hành và Nhân sự, chúng tôi chuyển sang liệt kê danh mục các sản phẩm, dịch vụ và các trải nghiệm công ty cung cấp mà nhân viên không được hưởng nếu họ làm việc cho một công ty nào khác. Những chi tiết này được phân loại và chia sẻ cho các nhóm trọng điểm (focus group) của nhân viên để xem phản ứng của họ. Khi kết thúc chương trình này, chúng tôi đã xác định được toàn bộ các trải nghiệm của nhân viên và bây giờ đã có thể dùng kết quả đó để xây dựng thương hiệu dựa trên tám sự tự do với tám biểu tượng thương hiệu tương ứng: Tự do rèn luyện sức khỏe tốt, tự do tạo ra sự đảm bảo về tài chính, tự do học tập và phát triển, tự do tạo ra những khác biệt tích cực, tự do đi lại, tự do làm việc chăm chỉ và vui vẻ, tự do kiến tạo và sáng tạo và tự do kết nối với nhau. Thông điệp thương hiệu nội bộ của chúng tôi là: “Ở Southwest, tự do bắt đầu từ chính tôi”.

Sau đó, cũng giống như những quảng cáo hấp dẫn đầy cảm xúc khác, chúng tôi bắt đầu chuyển đổi những sự tự do của chúng tôi thành kết quả, và thường xuyên liên kết những kết quả đó trở lại với những sự tự do được nhắc đến trong thông điệp. Làm việc như là một đối tác của các công ty quảng cáo, các nhà tư vấn lợi ích, các đối tác tuyển dụng…, chúng tôi đã tạo ra những sản phẩm và dịch vụ liên quan đến nhân viên hết sức vĩ đại và ràng buộc chúng chặt chẽ với nhau dưới chủ đề Tự do trong một tập hợp đầy sáng tạo và nhấn mạnh thương hiệu (Sartain and Finney, 2003)

https://thuviensach.vn

Ở Yahoo!, thương hiệu nội bộ là một phần của toàn bộ sáng kiến tái tạo thương hiệu được thiết kế để định vị công ty, tìm kiếm một tương lai to lớn hơn. Trong quá trình chuẩn bị, chúng tôi đã xác định sứ mệnh và các giá trị của công ty. Quá trình này khởi đầu bằng một cuộc điều tra nhân viên, một loạt các buổi họp với các nhà sáng lập, nhân viên và lãnh đạo cấp cao. Chúng tôi muốn trả lời câu hỏi : "Yahoo! muốn gì khi công ty phát triển" của nhân viên. Các giá trị doanh nghiệp dường như là quá cổ điển cho một công ty trẻ không sùng bái như Yahoo! Một trong số các nhà sáng lập hỏi chúng tôi: "tại sao chúng ta phải đưa ra một danh sách các giá trị; tại sao chúng ta không đưa ra danh sách những điều tồi tệ?" Và đó chính là cách chúng tôi marketing các giá trị của chúng tôi, đi kèm với một danh sách "những điều tồi tệ và những điều bạn không hài lòng, bạn sẽ không thể tìm thấy trên Yahoo!"

Các giá trị đã trở thành nền tảng của thương hiệu mới của chúng tôi. Và khi chúng tôi tung ra chiến lược tái tạo thương hiệu, các nhà marketing của chúng tôi thực hiện một quá trình xem xét đánh giá lại công ty từ trong ra ngoài rồi từ ngoài vào trong. Trong quá trình đó, Nhân sự tham gia một phần trong đội ngũ đánh giá nội bộ. Chúng tôi đã tổ chức các buổi học nội bộ để phát hiện các đặc tính của thương hiệu, năng lực, giá trị và địa bàn hoạt động. Chúng tôi cũng đã thực hiện một cuộc kiểm toán thương hiệu với các bên có quyền lợi liên quan (stakeholders) thông qua hình thức phỏng vấn từng người một. Hàng loạt các công cụ nghiên cứu marketing đã được sử dụng để tìm hiểu xem khách hàng nghĩ gì về công ty và thương hiệu của chúng tôi. Kết quả của những việc làm này là chúng tôi đã xác định được năng lực chủ yếu của chúng tôi và trải nghiệm chính của khách hàng. Chúng tôi xác định khách hàng mục tiêu là những người sử dụng Internet nhiều (chúng tôi gọi họ là những người có gen Y! đặc biệt) nhằm tìm kiếm sự hiệu quả, sự cam kết và sự mở rộng – và Yahoo!, là một *Cỗ máy cuộc đời* (Life Engine) có đủ mọi thứ mà khách hàng cần và muốn làm.

Để giới thiệu thương hiệu mới trong nội bộ, chúng tôi đã cho tất cả mọi nhân viên cơ hội quảng cáo điều đã khiến cho Yahoo! trở thành cỗ máy cuộc đời của họ bằng cách phát cho họ những tấm khung bao (license plate frame) được được chúng tôi tạo ra có nội dung: "Cỗ máy_____ điền vào chỗ trống_____ của tôi". Chúng tôi cũng đã tổ chức những buổi thi viết về việc làm thế nào mà Yahoo! trở thành cỗ máy cuộc đời của họ giành cho nhân viên và khách hàng, với giải thưởng là một chiếc Harley-Davidson

https://thuviensach.vn

Thương hiệu Cỗ máy Cuộc đời hoạt động cho kết quả tốt trong nội bộ công ty, do đó chúng tôi bắt đầu biến nó thành hiện thực cho Yahoos (nhân viên của chúng tôi). Những cố gắng này bao gồm cả việc tìm những yếu tố độc nhất để thu hút đúng nhân viên, tạo ra trải nghiệm đúng đắn cho nhân viên Yahoo, nhằm mang đến điều tốt đẹp nhất cho nhân viên và từ đó, họ có thể cống hiến tốt nhất trong công việc. Chúng tôi bắt đầu bằng một buổi điều tra trên mạng để xác định lợi ích nào, tiện ích nào, sự hấp dẫn nào và trải nghiệm nào ở Yahoo! mà nhân viên đánh giá cao nhất.

Khi tôi ngồi viết bài này, chúng tôi còn đang tiếp tục định vị thương hiệu nội bộ và áp dụng nó cho toàn bộ các khía cạnh trải nghiệm của nhân viên. Chúng tôi muốn kìm kiếm và duy trì đội ngũ nhân viên Yahoo với "gene Y!," và chúng tôi muốn nhân viên được trải nghiệm qua để có năng lượng khởi động cỗ máy cuộc đời và sự nghiệp của họ. Chúng tôi có thể thực hiện điều này bằng việc giúp nhân viên Yahoo thực hiện công việc dễ dàng hơn và thu hút họ bằng cách đưa ra những công cụ cho cuộc sống của họ, những chỉ dẫn giúp họ tìm hiểu khắp công ty, và những tiện ích nào có thể có thể tạo ra một trải nghiệm tuyệt vời cho nhân viên của Yahoo. Một sản phẩm thương hiệu mới sẽ là một chế độ đãi ngộ mới dành cho nhân viên dưới cái mác *Cuộc đời tôi: Các lợi ích của tôi* (My life: My benefits.) Chương trình này sẽ mô tả những món quà của chúng tôi theo các giai đoạn của đời sống để biến chúng thành hiện thực. Những cố gắng của chúng tôi chỉ mới bắt đầu. Chúng tôi định sẽ tiếp tục tạo thêm một Cuộc đời tôi mới: Sản phẩm____ của tôi, bao gồm cả sự nghiệp của tôi, chế độ đãi ngộ của tôi, bổng lộc của tôi…

Việc xây dựng thương hiệu sẽ thay đổi cách bạn thiết kế, phân phối và đối thoại các sản phẩm và dịch vụ về Nhân sự. Tạo ra sự thích ứng giữa trải nghiệm của nhân viên và trải nghiệm của khách hàng và những hứa hẹn của thương hiệu là một cách hiệu quả để tạo ra một mối quan hệ mới với nhân viên. Có nhiều thời khắc thật lòng khác nhau tạo ra cơ hội để kết nối với nhân viên trong một trải nghiệm về thương hiệu từ khi một ứng cử viên bắt đầu nghĩ đến tổ chức với tư cách là nhà tuyển dụng tiềm năng cho đến khi nhân viên đó rời khỏi tổ chức với tư cách là một cựu thành viên. Nhân sự có thể tạo ra và đẩy mạnh thương hiệu nội bộ thông qua hoạt động tương tác với nhân viên bằng cách cung cấp các sản phẩm và dịch vụ Nhân sự xây dựng thương hiệu (đền bù, lợi ích, cơ hội phát triển nghề nghiệp, kinh nghiệm học tập, giao tiếp nội bộ), các quá trình xây dựng thương hiệu của nhân sự (tuyển dụng, nhận việc, thăng tiến, nghỉ việc) và cơ sở hạ tầng mang tính thương

https://thuviensach.vn

hiệu của Nhân sự (tự phục vụ, sử dụng hệ thống HRIS [1]) để hỗ trợ cho các trải nghiệm của nhân viên.

Các bước xây dựng thương hiệu nội bộ trong công ty của bạn

1. *Đừng làm việc riêng lẻ.* Thương hiệu bên trong được xây dựng một cách thành công phải liên quan đến tất cả mọi bộ phận. Nó liên quan đến marketing, quan hệ công chúng, quảng cáo, giao tiếp doanh nghiệp, thu hút nhân tài, học tập và phát triển, đền bù và lợi ích, tiện nghi và bất kỳ một nhóm bộ phận nào khác có thể mang sản phẩm, trải nghiệm và những tiện ích cho nhân viên. Việc xây dựng thương hiệu nội bộ sẽ thất bại nếu nó chỉ có một khía cạnh nào đó, ví dụ như chỉ là thương hiệu tuyển dụng hay thương hiệu về lợi ích giành cho nhân viên. Trải nghiệm toàn diện của nhân viên chính là một tuyên bố về giá trị.
2. *Khởi đầu bằng một hứa hẹn về thương hiệu.* Hãy chắc chắn bạn hiểu rõ rằng hứa hẹn thương hiệu bên ngoài của công ty bạn chỉ giành cho khách hàng mà thôi. Nếu đây là một thương hiệu mà phòng marketing, quảng cáo và quan hệ công chúng có dự định tiếp tục sử dụng trong tương lai, bạn có thể xây dựng thông điệp nội bộ dựa trên cơ sở đã được xây dựng để chúng có thể đưa ra thị trường. Nếu thương hiệu của bạn thực sự cần phải điều chỉnh, hãy sử dụng đây như là một cơ hội để tạo ra một thông điệp về thương hiệu mà chúng ta có thể chuyển tải một cách đầy ý nghĩa cả bên ngoài tổ chức lẫn trong nội bộ. Bạn cũng có thể bắt đầu xây dựng thương hiệu bên trong mà không cần phải định nghĩa rõ ràng thương hiệu bên ngoài bằng cách tập trung vào sứ mệnh, tầm nhìn và các sản phẩm, dịch vụ hiện có của doanh nghiệp. Ví dụ như ở Yahoo!, chúng tôi tạo ra một loạt các bản hướng dẫn cách làm việc ở một công ty với cái nhìn và cảm xúc của sản phẩm Yahoo!Maps (bản đồ trên Yahoo) của chúng tôi. Hãy cẩn thận, đừng đi quá xa so với cách xây dựng thương hiệu mà tổ chức của bạn đang dùng.
3. *Hãy suy nghĩ như một người làm Marketing.* Hãy sử dụng kỹ năng lão luyện và kỹ thuật của các nhân viên marketing, giao tiếp, quảng cáo và quan hệ công chúng của công ty để tìm hiểu xem nhân viên hiện đang có nhận thức như thế nào về công ty, họ muốn gì, và làm cách nào để bạn có thể giúp họ có trải nghiệm tích cực hơn về công ty. Các nhóm trọng điểm (focus groups) là một ví dụ về công cụ marketing cổ điển có thể cho bạn một nhận thức đặc biệt nào đó.

https://thuviensach.vn

4. *Kéo nhân viên vào cuộc.* Để đảm bảo các thông điệp của bạn duy trì được ý nghĩa và độ tin cậy của nó, hãy kéo nhân viên vào cuộc. Hãy trả lời ba câu hỏi sau đây của nhân viên: Công ty đại diện cho cái gì? Làm thế nào để công ty có thể mang đến những điều mà nó đại diện một cách nhất quán? Nhân viên có thể làm gì để công ty thực hiện những điều đã hứa?

5. *Hãy sử dụng những từ ngữ chính có sức mạnh.* Hãy liên hệ các thông điệp của bạn với những thông điệp chỉ có một đến hai từ có sức mạnh. Southwest đã sử dụng từ *Tự do* . Yahoo! chọn *Cỗ máy cuộc đời.*

6. *Hãy đáng tin cậy.* Hãy phát triển một câu tuyên bố sinh động về việc tổ chức sẽ làm thế nào để thực hiện lời hứa và giữ gìn các giá trị trong quan hệ nhân viên. Đừng hứa hẹn điều gì quá sức và thất hứa. Lời hứa thương hiệu của bạn cần phải mạnh mẽ và đầy xúc cảm. Nhưng nó cũng phải có liên hệ chặt chẽ (và liên kết) tới trải nghiệm hằng ngày của nhân viên với công ty.

7. *Thường xuyên cập nhật chế độ tổng hợp cho nhân viên.* Lời tuyên bố, hứa hẹn có thể được sử dụng hàng ngày để thông báo và hướng dẫn cho các quyết định có thể ảnh hưởng đến quan hệ với nhân viên. Tất cả các tài liệu giao tiếp với nhân viên – từ quảng cáo tuyển dụng, đến chế độ đền bù và lợi ích, cho đến việc nghỉ hưu – cần phải được diễn đạt theo hướng dẫn về giao tiếp thương hiệu.

8. *Quảng cáo thương hiệu bên trong ra bên ngoài.* Sử dụng thương hiệu nội bộ để cho cộng đồng, khách hàng, và các ứng viên tiềm năng biết rằng làm việc cho công ty sẽ như thế nào.

9. *Tạo ra các tiêu chuẩn về thương hiệu nội bộ.* Đối với mỗi điểm quan trọng trong trải nghiệm của nhân viên, cần phải tạo ra các thước đo tương ứng để theo dõi kết quả thực hiện so với các tiêu chuẩn đề ra. Ví dụ như đo lường xem bạn đã mang đến những trải nghiệm đúng cho ứng viên bằng cách điều tra các ứng viên, trong đó bao gồm cả những người mà bạn không tuyển dụng. Hãy hỏi các nhân viên nghỉ việc xem liệu trải nghiệm của họ khi nghỉ việc có để lại cho họ một tình cảm tốt về tổ chức không.

10.Xây dựng và củng cố thương hiệu. Mọi thương hiệu đều phát triển qua thời gian. Hãy giữ cho thông điệp của bạn được tươi mới. Mỗi năm,

https://thuviensach.vn

Nhân sự nên lập kế hoạch và thực hiện việc xây dựng lại chế độ đãi ngộ cho nhân viên và đưa ra các thông điệp cuốn hút và vui vẻ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Xây dựng thương hiệu của nhà tuyển dụng: Việc không chỉ giành cho những lúc làm ăn tốt *(Employer Branding: It's Not Just for Good Times)* , *JWT Specialized Communications*, Tháng 2/2003.

Ràng buộc nhân viên thông qua thương hiệu *(Engaging Your Employees Through Your Brand)* . *The Conference Board Report*, số 1288 năm 2001.

Pfau, Brook N. và Ira T. Kay (Eds.), Ranh giới Nguồn vốn con người: 21 Thông lệ quản trị con người mà công ty bạn phải thực hiện (hoặc tránh) nhằm tối đa hóa giá trị cho cổ đông *(The Human Capital Edge: 21 People Management Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximine Shareholder Value), McGraw-Hill Professional* , Tháng 12/2001.

Rogers, Fiona. Ràng buộc nhân viên để duy trì thương hiệu *(Engaging Employees to Live the Brand)* , Towers Perrin, *Thời báo Nhân sự chiến lược*, Tập 2, Bài 6, Tháng 9,10/2003.

Sartain, Libby và Martha I. Finney. Làm nhân sự từ trái tim : Những câu chuyện và chiến lược đầy hấp dẫn về việc xây dựng khía cạnh con người trong một doanh nghiệp vĩ đại *(HR from the Heart: Inspiring Stories and Strategies for Building the People Side of Great Business).* New York: AMACOM, Tháng 3/2003.

Tosti, Donald T., và Rodger Stotz. Xây dựng nhãn hiệu bên trong: Sử dụng công nghệ quản trị kết quả làm việc để tạo ra một tổ chức tập trung vào các giá trị giành cho khách hàng *(Internal Branding: Using Performance Technology to Create an Organization Focused on Customer Value), Cải thiện kết quả làm việc, Tập 39, số 9, Tháng 10/2000.*

---

[1]. *HRIS (Human Resources Information System) là một hệ thống tích hợp dữ liệu để cung cấp các thông tin sử dụng trong quá trình ra các quyết định Nhân sự.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 22

NHÓM CHIẾN THẮNG:
MỘT VIỆC CẤP BÁCH MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC

LEA SOUPATA

Quản trị tốt không chỉ đơn thuần là việc tổ chức. Nó là một thái độ thôi thúc bởi ý chí muốn làm mọi việc một cách đúng đắn. Quản trị tốt tức là quan tâm một cách chân thành đến lợi ích của những người làm việc cùng bạn. Đó là khả năng làm cho mọi người cảm nhận được rằng họ chính là công ty – chứ không đơn thuần chỉ là nhân viên của công ty đó. Quản trị tốt chính là việc bạn xứng đáng để có và giữ được lòng tin của những người khác.

- J.E.Casey, 1949 [1]

Một thế kỷ kinh nghiệm đã khẳng định rằng bất kỳ một chiến lược mang tính tổ chức to lớn nào cũng phải có nền tảng từ văn hóa công ty và liên kết chặt chẽ với các mục tiêu kinh doanh. Ở UPS, tầm nhìn của công ty dựa trên triết lý của nhà sáng lập, Jim Casey, về việc quản trị tốt, và dựa trên các nguyên lý và sự ưu tiên của UPS. Chương này tập trung vào một mệnh lệnh chiến lược cụ thể (hậu quả mang tính tổ chức chủ yếu) đã liên kết chặt chẽ với các mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mệnh lệnh chiến lược *Nhóm Chiến thắng* là một cố gắng về nhân sự nhằm thu hút, phát triển và duy trì lực lượng lao động toàn cầu giàu kỹ năng, có động cơ và đa dạng. Mục tiêu của Nhóm Chiến thắng là nhằm phát triển không chỉ một lực lượng lao động hiệu quả mà còn là một lực lượng lao động mà giá trị và lợi ích của họ gắn bó chặt chẽ với UPS, điều khiến họ ràng buộc với công ty. Nó cũng có một mục tiêu khác là bảo vệ và xây dựng văn hóa và các di sản về tính trung thực, quyền sở hữu, kết quả hoạt động, sự tôn trọng, sự cải tiến, sự phát triển cá nhân và sự hoàn hảo về dịch vụ.

UPS là một công ty chuyển phát được thành lập năm 1907 ở Seattle, Washington. Bây giờ, nó đã phát triển thành một công ty giao hàng lớn nhất thế giới và một nhà cung cấp dịch vụ hàng đầu thế giới chuyên về vận tải và dịch vụ kho

https://thuviensach.vn

vận với doanh số hơn 33 tỉ đô la Mỹ. UPS thực hiện thương mại toàn cầu ở trên hơn 200 nước và lãnh thổ trên thế giới. Công ty vẫn tiếp tục mở rộng ranh giới cung cấp dịch vụ kho vận, quản lý chuỗi cung ứng và thương mại điện tử bằng cách hợp nhất ba luồng vận chuyển hàng hóa, thông tin và tiền và duy trì một uy tín tốt trên toàn cầu thông qua những cố gắng duy trì khả năng bền vững. UPS nhấn mạnh tầm quan trọng của sức khỏe môi trường và xã hội. Thông qua quỹ UPS Foundation, mảng từ thiện của công ty, UPS hết sức ủng hộ những giải pháp mới để giải quyết các vấn đề xã hội bằng cách tập trung nạn mù chữ, nạn đói v.v… UPS là hình mẫu về sự quan tâm đến cộng đồng toàn cầu và trách nhiệm công dân của doanh nghiệp.

Gần đây, có đến hơn 370 ngàn nhân viên của UPS trên khắp các nước Mỹ, Canada, các nước châu Á, châu Âu, châu Phi và châu Mỹ Latin. Cho dù UPS vẫn liên tục mở rộng, thế mạnh của nó vẫn được duy trì thông qua tính cam kết cao và sự cống hiến mà nhân viên dành cho thành công của công ty. Ngày nay, UPS là một công ty niêm yết công khai, nhưng nó vẫn chủ yếu là một công ty do nhân viên sở hữu. Một trong các sứ mệnh của công ty là phải vững mạnh về tài chính dựa trên sở hữu của đa số nhân viên, mang đến lợi nhuận dài hạn và đầy hấp dẫn cho cổ đông. Nét văn hóa sở hữu này tồn tại một cách mạnh mẽ tại UPS. Nó xuất hiện trên hầu hết các hướng dẫn về sở hữu giành cho các giám đốc, các nhà kiểm soát và trong các chương trình cổ phiếu dành cho nhân viên, trong đó có Chương trình Mua Cổ phiếu Chiết khấu giành cho Nhân viên (DESPP – Discounted Employee Stock Purchase Plan), Chương trình Khích lệ giành cho Các nhà lãnh đạo (MIP – Managers Incentive Program), và Chương trình Khích lệ dài hạn (the Long-term Incentive Program). Đặc điểm văn hóa sở hữu này được trao đổi một cách sôi nổi trên khắp công ty thông qua hàng loạt các kênh trao đổi khác nhau. Quyền sở hữu của nhân viên là nét chủ đạo trong văn hóa của UPS, và được chuyển tải thành một đạo lý làm việc mạnh mẽ trong đó nhân viên cam kết cao với sự phát triển kinh doanh và thành công của công ty.

Nhóm Chiến thắng hoạt động kết hợp với những mệnh lệnh chiến lược khác phụ thuộc vào những cố gắng của một Nhóm Chiến thắng vững mạnh, bao gồm *Những giải pháp giá trị gia tăng*, *Tập trung vào khách hàng* và *Sự hoàn hảo của doanh nghiệp*. Những mệnh lệnh này được hỗ trợ bởi một số những sáng kiến, và mỗi sáng kiến được quản lý bởi những thước đo tiêu chuẩn.

UPS sử dụng những ma trận dựa trên các tiêu chí ngành, các xu hướng trong quá khứ của UPS, và các mục tiêu mở rộng đầy thách thức để đo lường thành công

https://thuviensach.vn

của các cố gắng của Nhóm Chiến thắng. Ví dụ như doanh số là một thước đo duy trì đội ngũ bởi vì việc duy trì đội ngũ là một sáng kiến kế hoạch nhân lực, các nhóm có các phương pháp để điều chỉnh các giới hạn trách nhiệm của họ. Các sáng kiến chủ yếu về kết quả, dựa trên các thước đo và các mục tiêu, bao bồm các chương trình, dự án và các sáng kiến mang tính chức năng.

Một ví dụ về sáng kiến quan trọng của Nhóm Chiến thắng là "Tạo ra một môi trường làm việc dựa trên mối quan hệ hỗ trợ với nhân viên của chúng tôi." Để thực hiện được mục tiêu này, công ty đã phát triển rất nhiều sáng kiến mang tính chức năng như giao tiếp một cách năng động với nhân viên thông qua một dự án lập trang web dành cho nhân viên. Các thước đo Nhóm chiến thắng phối hợp với các thước đo khác để theo dõi quá trình theo đuổi các mục tiêu kinh doanh. Những chỉ số thành công này bao gồm: mức tăng doanh số, mức tăng thu nhập hoạt động, mức tăng lợi nhuận ròng, mức tăng về giá trị gia tăng kinh tế trong hoạt động (EVA – Economic value added), mức độ cải thiện về chỉ số hài lòng của khách hàng (CSI – Customer Satisfaction Index), mức độ cải thiện của chỉ số mức độ lựa chọn của nhân viên (ECI – Employer of choice index), và mức độ cải thiện về chỉ số chất lượng dịch vụ (SQI – Service Quality Index).

Mệnh lệnh mang tính chiến lược về Nhóm Chiến thắng, kết hợp với các mệnh lệnh khác, tạo nên chiến lược của UPS vì nó giúp thực hiện thương mại toàn cầu. Để làm được điều đó, tất cả các quy trình chức năng, các dự án về các chương trình dành cho các đơn vị kinh doanh cùng với các sáng kiến phải kết hợp chặt chẽ với nhau. Bất kể một chương trình mới, dự án mới hay sáng kiến mới nào đều được phát triển với mục đích đóng góp đáng kể và theo cách có thể đo lường được. Các phòng ban Nhân sự có trách nhiệm độc nhất trong việc thực hiện mệnh lệnh Nhóm Chiến thắng. Các lĩnh vực mà Nhân sự có thể đóng góp vào mệnh lệnh chiến lược này gồm có sức khỏe và an toàn, giao tiếp với nhân viên, quan hệ nhân viên và học tập và phát triển. Những phần sau sẽ thảo luận một cách chi tiết hơn về sự đóng góp của mỗi lĩnh vực để tạo ra kết quả cuối cùng.

Ý nghĩa thành công của UPS trong việc thực hiện được các mục tiêu kinh doanh của mệnh lệnh chiến lược đòi hỏi một cố gắng giao tiếp rộng rãi. Nhân viên phải biết UPS đang làm gì, tại sao và vai trò của họ là gì để doanh nghiệp thành công. Họ cũng cần phải hiểu các nguyên tắc chỉ dẫn cho các mệnh lệnh này. Những điều này có thể tìm được trong Điều lệ của UPS. Điều lệ, bao gồm cả chiến lược, sứ mệnh, mục đích và các giá trị của công ty, thể hiện các nguyên tắc định hướng cho

https://thuviensach.vn

các quyết định và giải pháp được thực hiện hằng ngày ở UPS. Các mệnh lệnh chiến lược này phát triển từ tầm nhìn của Điều lệ.

Trong quá trình tạo ra sự hiểu biết sâu sắc về sáng kiến Nhóm Chiến thắng và phát triển mối quan hệ hỗ trợ trên khắp UPS, công ty đã sử dụng một số phương tiện thông tin và tổ chức nhiều buổi thuyết trình. Công ty thường xuyên tổ chức các buổi họp trao đổi trên khắp các bộ phận vận hành giữa nhân viên, nhân viên vận hành, các nhà lãnh đạo và các nhân viên cấp cơ sở. Thêm vào đó, cổng giao tiếp với nhân viên UPSers.com cung cấp những thông tin cập nhật nhất về UPS, công nghệ, thông tin về ngành, các dịch vụ dành cho nhân viên và các sáng kiến kinh doanh. Nhân viên có thể tham gia vào kênh giao tiếp này bất kể ở công ty hay ở nhà. Đây là một kênh giao tiếp cần thiết bởi vì với hơn 70 ngàn nhân viên, UPS thực sự là một công ty có lực lượng lao động hết sức cơ động. UPSers.com bao gồm cả các đường dẫn vào trang web của các nhà cung cấp dịch vụ y tế, nha khoa, nhãn khoa, hướng dẫn sử dụng thuốc cũng như các nhà cung cấp lợi ích khác dành cho nhân viên ở Mỹ. Nó cũng bao gồm các đường dẫn tới những người quản trị của các chương trình Lợi ích tiết kiệm của UPS (kế hoạch 401k) và DESPP. Trên đó cũng có một trang web mà nhân viên có thể xem tổng kết các bài phát biểu và lý lịch của các nhà lãnh đạo cấp cao để hiểu rõ hơn ai đang lãnh đạo UPS và họ đang nói gì với công chúng về công việc kinh doanh.

UPS coi quan hệ với hơn 230 ngàn tổ chức công đoàn nhân viên là cơ hội để bảo vệ và phát triển kinh doanh. Có nhiều hoạt động được thực hiện để đạt mục tiêu này, tuy nhiên, có ba hoạt động cần được nhắc đến ở đây: *Một tầm nhìn (One vision), Dự án LEAD (LEAD project)* và *Quy trình Sức khỏe và An toàn toàn diện (CHSP – Comprehensive Health and Safety Process)* . Một tầm nhìn là một buổi thảo luận trực tiếp từng người một kéo dài một giờ đồng hồ giữa người kiểm soát và các nhân viên có tham gia công đoàn cơ sở tập trung vào các chủ đề như sự cạnh tranh, công nghệ của UPS, sức khỏe và an toàn, phản hồi đối với các kết quả điều tra về quan điểm của nhân viên, các giải pháp về chuỗi cung ứng của UPS, vấn đề lưu kho và việc công nhận thành tích. Một phần quan trọng của cuộc thảo luận Một tầm nhìn tập trung và việc làm thế nào các lãnh đạo, kiểm soát viên và các nhân viên có tham gia công đoàn cơ sở có thể phối hợp cùng nhau để duy trì một môi trường làm việc cởi mở và đáng tin cậy. Sự thành công của công ty phụ thuộc vào mức độ cam kết xây dựng niềm tin và cải thiện quan hệ nhân viên dựa trên sự chính trực, khả năng và cá tính. Trong suốt buổi thảo luận, những người kiểm soát viên giải thích chính sách mở cửa của UPS cho phép tất cả những người làm quản lý

https://thuviensach.vn

luôn luôn có thời gian để giải quyết các vấn đề, các câu hỏi và lo lắng liên quan đến công việc. Những kiểm soát viên này cũng kéo các nhân viên có tham gia công đoàn vào một buổi thảo luận về việc xây dựng và cải thiện niềm tin.

Nói ngắn gọn lại thì buổi thảo luận này đã nói rõ những gì UPS đã làm, hiện tại UPS đang ở đâu và tương lai của nó sẽ như thế nào. Nó được coi là một diễn đàn mà những người kiểm soát và nhân viên có tham gia công đoàn cơ sở giao tiếp một các cởi mở với nhau, thảo luận về những thử thách mà công ty gặp phải, các sáng kiến kinh doanh và cách hợp tác với nhau để thành công.

Dự án LEAD cũng mà một phần quan trọng của việc xây dựng Nhóm chiến thắng cho nhân viên. Dự án LEAD nhằm kích lệ tất cả nhân viên UPS đưa ra sáng kiến để tìm kiếm dự án kinh doanh mới bằng cách thảo luận về các món quà dịch vụ mà công ty có thể mang đến cho khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Dự án LEAD trao giải thưởng bằng tiền cho những nhân viên, bao gồm các nhân viên có tham gia công đoàn, chỉ ra được những vấn đề mấu chốt trong chất lượng bán hàng của doanh nghiệp. Những buổi họp thường xuyên giữa lực lượng bán hàng và đội ngũ lái xe giao hàng cũng được tổ chức thường xuyên để thảo luận về những vấn đề đang tồn tại của công tác bán hàng cũng như các vấn đề có thể có trong tương lai. Thông qua dự án LEAD, lực lượng lao động được thu hút vào quá trình bảo vệ và phát triển kinh doanh của UPS.

Quy trình sức khỏe và an toàn toàn diện (CHSP) là một hệ thống bảo vệ toàn diện nhằm ngăn chặn tai nạn lao động và tai nạn xe hơi thông qua việc xây dựng chương trình sức khỏe và an toàn lao động. Chức năng chủ yếu của CHSP là tìm kiếm và giải quyết những rủi ro có khả năng tạo ra tai nạn lao động hoặc tai nạn xe hơi và lắp đặt các hệ thống giảm thiểu và kiểm soát những rủi ro đó để chúng không thể xảy ra nữa. Điều khiến cho CHSP hoạt động hiệu quả chính là Hội đồng đồng chủ tịch về Sức khỏe và An toàn Nhân viên. Hội đồng này có đồng chủ tịch là một nhân viên quản trị và một nhân viên có tham gia công đoàn. Hai người này làm việc cùng nhau để tạo ra một môi trường làm việc an hoàn tại UPS. Một bằng chứng cho thấy hiệu quả hoạt động của chương trình là năm 2003, hơn 3,500 lái xe của công ty có ít nhất 25 năm phục vụ cho công ty mà không gặp phải tai nạn giao thông nào.

Đồng thời với việc tạo ra một nơi làm việc an toàn hơn và mang tính hỗ trợ cao hơn, Nhóm Chiến thắng cố gắng xây dựng một chương trình quản lý nhân tài tổng hợp vì nhân viên là lợi thế cạnh tranh của bất kỳ tổ chức nào. Kế hoạch kế nhiệm, thảo luận về kế hoạch phát triển sự nghiệp, cải thiện kết quả làm việc của

https://thuviensach.vn

đội ngũ quản lý và duy trì nhân tài là những việc hết sức quan trọng. UPS khuyến khích việc tiến cử từ nội bộ và tin rằng điều đó sẽ giúp công ty có được sự ủng hộ của những người tài năng. Kế hoạch kế nhiệm là một quy trình nhiều giai đoạn vốn rất quan trọng đối với việc duy trì sự liên tục về lãnh đạo ở những vị trí chủ chốt và đẩy mạnh quá trình phát triển cá nhân trong nhân viên. Kế hoạch kế nhiệm đi cùng với Nhóm Chiến thắng bởi vì chỉ mỗi việc đạt mục tiêu tài chính không đảm bảo rằng nhân viên sẽ được thăng tiến lên những trách nhiệm cao hơn. Thay vào đó, khả năng của một người có thể quản trị người khác một cách hiệu quả (sử dụng các điểm số từ chỉ số quan hệ nhân viên trong quá khứ để đo lường) đóng vai trò hết sức quan trọng trong quyết định tiến cử của UPS. Các buổi thảo luận về kế hoạch phát triển sự nghiệp là hết sức quan trọng nhằm đảo bảo rằng nhân viên đặt ra những mục tiêu và có những kế hoạch phát triển phù hợp để giúp họ có thêm được những kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết, phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp và từ đó, lấp đầy các khiếm khuyết về năng lực hiện nay. Kế hoạch cải thiện kết quả làm việc cũng được sử dụng để chỉ dẫn và trợ giúp các nhà lãnh đạo và kiểm soát viên trong việc xây dựng một chiến lược nhất quán, cụ thể, rõ ràng và được viết thành văn bản để cải thiện kết quả làm việc của nhân viên.

UPS cần phải xác định, phối kết hợp và duy trì đội ngũ nhân tài đa dạng để tăng trưởng và vượt qua đối thủ cạnh tranh. UPS tin rằng đội ngũ nhân viên, ý tưởng và quan điểm đa dạng là cực kỳ quan trọng đối với thành công và sự tăng trưởng của công ty. Tuy nhiên, chỉ có một đội ngũ lao động đa dạng là chưa đủ; mà đội ngũ nhân viên đó phải có thể quản lý một cách hiệu quả sự đa dạng đó. Những buổi đào tạo về sự đa dạng nhấn mạnh các khái niệm như *niềm tin, sự tôn trọng, quan hệ, sự chấp nhận, sự kết hợp, làm việc cùng nhau* và *làm việc theo nhóm* hỗ trợ cho mệnh lệnh Nhóm Chiến thắng. Quy trình, thông lệ và các tiêu chí về tuyển dụng và duy trì giúp đảm bảo cho sự ổn định và phát triển nhân sự nhằm duy trì đội ngũ nhân tài. Quy trình đào tạo và phát triển giúp UPS tiếp tục phát triển các tài năng đó.

Các thước đo để đo lường sự phát triển của các sáng kiến phối hợp với Nhóm Chiến thắng hỗ trợ công ty trong việc xác định sự thành công thông qua việc so sánh tiến trình với kết quả đặt ra trong kế hoạch. Những chỉ số này đảm bảo rằng các thông lệ Nhân sự đưa UPS tiến lên, đồng thời hỗ trợ việc thực hiện tầm nhìn đặt ra trong điều lệ UPS. Tầm nhìn này đã định hướng cho UPS và đã giúp công ty tăng trưởng trở thành một trong những công ty được ngưỡng mộ nhất trên thế giới.

https://thuviensach.vn

[1]. *Bạn có thể tìm thấy phát biểu này của Jim Casey trong cuốn "Di sản của sự hợp tác của chúng tôi: Jim Casey," (Our Partnership Legacy: Jim Casey) bản quyền của United Parcel Service of America, Inc., 1985*

https://thuviensach.vn

PHẦN V

TƯ DUY LẠI – COI TỔ CHỨC LÀ MỘT TẬP HỢP CÁC NĂNG LỰC, KHÔNG PHẢI LÀ MỘT CẤU TRÚC

Nếu chúng ta yêu cầu 10 người "vẽ" một tổ chức, dường như chắc chắn họ sẽ vẽ ra một vài mẫu sơ đồ tổ chức, với các ô thể hiện hệ thống cấp bậc và cấu trúc. Nhưng nếu chúng ta yêu cầu họ nêu tên tổ chức mà họ ngưỡng mộ, họ sẽ nêu ra một số công ty dựa trên danh tiếng của họ chứ không phải dựa trên cấu trúc. Danh tiếng của một công ty không gắn liền với cấu trúc mà gắn liền với các năng lực của nó. GE có năng lực phát triển lãnh đạo, 3M là một công ty sáng tạo, Southwest Airlines hoạt động một cách hiệu quả và Disney mang đến cho người tham quan sự giải trí. Các tổ chức này được biết đến vì điều họ có thể làm hơn là cách mà họ được sắp xếp.

Sự phân biệt giữa cấu trúc và năng lực là điều hết sức quan trọng đối với người làm Nhân sự. Tìm kiếm những giải pháp về cấu trúc để giải quyết các vấn đề kinh doanh và tái tổ chức bằng cách giảm bớt tầng lớp, cắt giảm nhân sự, giảm bớt quan hệ báo cáo, hay thay đổi quy trình là việc dễ dàng. Tập trung vào các năng lực khởi đầu bằng việc tìm ra những yếu tố nhận dạng của tổ chức mà các bên có quyền lợi liên quan như khách hàng, nhà đầu tư và nhân viên mong muốn. Một khi yếu tố nhận dạng mong muốn được xác định, các chuyên gia Nhân sự có thể thiết kế các hoạt động Nhân sự nhằm xây dựng nên các năng lực mong muốn đó.

Các chương trong phần này sẽ chỉ ra một số năng lực mà các tổ chức có thể sở hữu và vai trò Nhân sự trong quá trình áp dụng chúng.

Trong chương 23, Beatty và Schneier tập trung vào năng lực xây dựng một chiến lược nhân lực để kết nối chiến lược kinh doanh với chiến lược nhân sự. Chiến lược nhân lực bao gồm việc khác biệt hóa nhân viên, tạo một triết lý về nơi làm việc, và các quyết định do người quản lý đưa ra. Các chuyên gia nhân sự có trách nhiệm đầu tiên trong việc phác thảo ra chiến lược nhân lực để kết nối các thông lệ kinh doanh và các thông lệ nhân sự.

https://thuviensach.vn

Trong chương 24, Hewitt đưa ra nêu lên quan điểm rằng sự rõ ràng về chiến lược cũng là một năng lực cần thiết. *Sự rõ ràng về chiến lược* có nghĩa là các nhà lãnh đạo có khả năng tái định nghĩa bản chất của cạnh tranh, chứng minh được một cơ cấu phân tích rõ ràng về định vị chiến lược, và khuyến khích sự cộng tác chéo giữa các đơn vị và kinh doanh theo nguyên tắc. Các chuyên gia về Nhân sự có thể ủng hộ sự rõ ràng về chiến lược thay vì chỉ kết hợp các kế hoạch nhân sự của họ với những giả định chiến lược đầy thiếu sót.

Trong chương 25, Joyce, Nohria và Roberson xem xét lại các nghiên cứu đã mang đến công thức năng lực 4+2 của họ. Họ đã thấy rằng các tổ chức thành công phải có bốn năng lực nền tảng cơ bản: tập trung vào chiến lược, thực hiện không có thiếu sót nào, duy trì một nền văn hóa công ty hướng vào kết quả hoạt động, và xây dựng một tổ chức linh hoạt. Thêm vào đó, các công ty thành công hoặc là quản trị nhân tài, khuyến khích lãnh đạo, cải tiến hoặc là quản trị đối tác. Các nhân viên Nhân sự giúp thực hiện những hoạt động giúp mang lại chiến thắng này.

Trong chương 26, Ulrich và Smallwood cho chúng ta thấy rằng các năng lực mong muốn có thể là những tài sản vô hình mà các nhà đầu tư đánh giá cao. Những tài sản vô hình này trở thành một "thu nhập" mới của hoạt động Nhân sự. Chỉ số thu nhập trên tài sản vô hình sẽ giúp các chuyên gia nhân sự theo dõi các thước đo quan trọng nhất đối với các nhà quản lý.

Chương 27, 28 và 29 đưa ra một hiện thực mới về tổ chức: tính hai mặt và nghịch lý. Thay vì có một năng lực duy nhất và được xác định rõ, hiện thực phức tạp đòi hỏi những năng lực phức tạp và trái ngược nhau.

Trong chương 27, Dyer và Ericksen gợi ý rằng trong một thị trường thay đổi nhanh chóng, khả năng có được đúng số lượng của đúng loại người trên đúng thị trường vào đúng thời điểm (khả năng mở rộng nhân sự – HR scalability) ngày càng khó khăn hơn. Để quản lý được tính trơn tru của nó, các chuyên gia nhân sự cần phải xây dựng cả (1) sự tự do và linh động và (2) nguyên tắc và trật tự. Các chuyên gia Nhân sự có thể tạo ra các nguyên tắc nhằm giúp cho các năng lực đối lập nhau này cùng xảy ra.

Miles, Miles, và Snow trong chương 28 giới thiệu một hình thức tổ chức mới: mạng lưới hợp tác đa công ty. Hình mẫu tổ chức này cải tiến không ngừng bằng cách điều chỉnh thông tin và nguồn lực theo các dự án chính. Các nhân viên Nhân sự giúp tạo ra các quy tắc để có thể cùng lúc chia sẻ thông tin giữa các đơn vị kinh doanh và tập trung trách nhiệm trong mỗi tổ chức.

https://thuviensach.vn

Trong chương 29, Wright và Snell đề nghị các tổ chức phải tạo ra giá trị mà các bên có quyền lợi liên quan đã định ra, thực hiện các giá trị đó bằng cách làm cho nó tương xứng và thức đẩy các yếu tố quan trọng đối với công việc kinh doanh, và đồng thời duy trì các giá trị đó bằng cách bảo vệ các tập tục trong công ty. Các nhân viên Nhân sự đóng vai trò trung tâm trong mỗi hoạt động đóng góp giá trị này.

Các nhân viên Nhân sự tập trung vào năng lực thay vì cấu trúc cố gắng tìm ra các yếu tố nhận dạng mong muốn của công ty trong quan điểm của nhà đầu tư và của khách hàng. Sau đó, họ tạo ra các hoạt động Nhân sự để tạo lập và duy trì các năng lực này xuyên suốt tổ chức. Phần này gợi ý những năng lực có thể có trong các tổ chức tương lai và cách Nhân sự thực hiện vai trò sáng tạo và duy trì chúng. Nguồn lực "con người" không chỉ đơn thuần là về con người, mà cả về các tổ chức trong đó con người làm việc. Và càng ngày tổ chức càng được mô tả bằng các năng lực thay vì cấu trúc tổ chức của nó.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 23

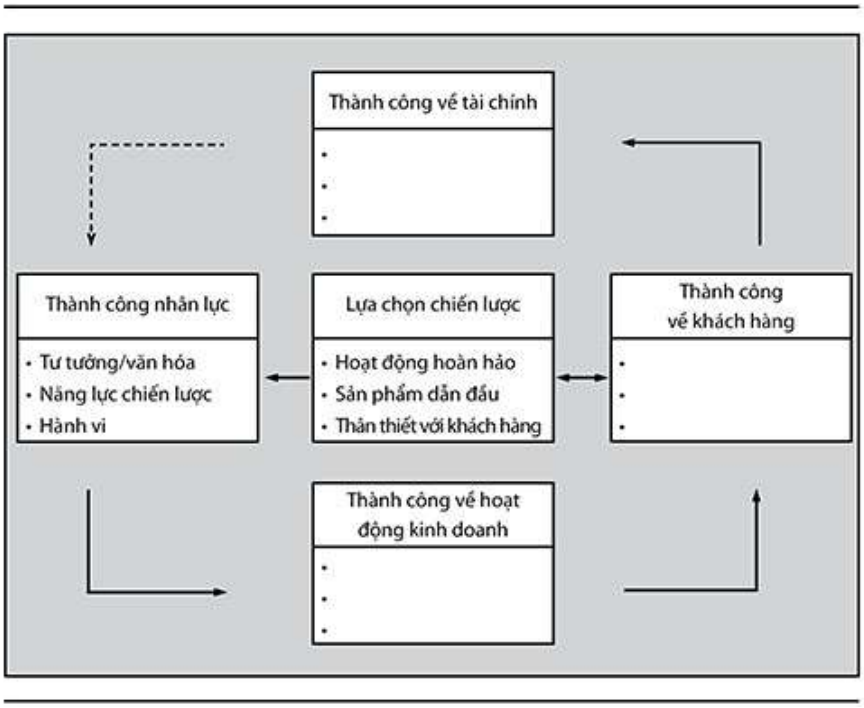
CHIẾN LƯỢC NHÂN LỰC: MỘT MẮT XÍCH BỊ THIẾU TRONG THÀNH CÔNG TƯƠNG LAI CỦA NHÂN SỰ.

RICHARD W. BEATTY & CRAIG ERIC SCHNEIER

Càng ngày, người ta càng thừa nhận tầm quan trọng của chức năng Nhân sự với tư cách là một đối tác chiến lược của các công ty. Nhưng chỉ thỉnh thoảng người ta mới công nhận Nhân sự là một người làm chiến lược (strategic player). Nếu Nhân sự được mời đến tham gia những buổi họp ra quyết định chiến lược của các nhà lãnh đạo cấp cao, họ cần phải trở thành người làm chiến lược (Ulrich và Beatty, 2001), điều đòi hỏi họ phải có khả năng "ghi bàn" (score), tức là ảnh hưởng đến bảng điểm kinh doanh. Bảng biểu 23.1 chỉnh sửa bảng điểm kinh doanh truyền thống bằng cách thêm vào thành công của Nhân sự nhằm chứng minh vị trí và cách "ghi điểm" của nhân sự, đồng thời gợi ý các thước đo có đề cập đến thành công của Nhân sự. Nhân sự có thể trở thành một người làm chiến lược bằng cách tập trung vào ba loại chiến lược: chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân lực và chiến lược nhân sự. Bằng cách thông thạo ba chiến lược này, Nhân sự có thể đóng góp đáng kể vào việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh. Để bắt đầu, Nhân sự phải hiểu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp để có thể lập ra chiến lược nhân sự tương ứng. Quan điểm thông thường cho rằng Nhân sự phải bỏ thời gian, cố gắng và các nguồn lực để thực hiện thành công những điều ưu tiên trong kinh doanh. Thật không may, hiếm khi có được sự tương xứng đó vì hai lý do: Trước hết, hầu hết các cố gắng của nhân sự vẫn đang tập trung vào việc xử lý giao dịch và hỗ trợ cho những nhân viên có thể không phải là những người đóng góp cho chiến lược. Thứ hai, có một mắt xích bị thiếu trong sự kết hợp giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự: chiến lược nhân lực.

https://thuviensach.vn

Bảng 23.1 Bảng điểm kinh doanh



CHIẾN LƯỢC NHÂN LỰC ĐỂ KHÁC BIỆT HÓA TRONG NỘI BỘ VÀ TRONG VẬN HÀNH

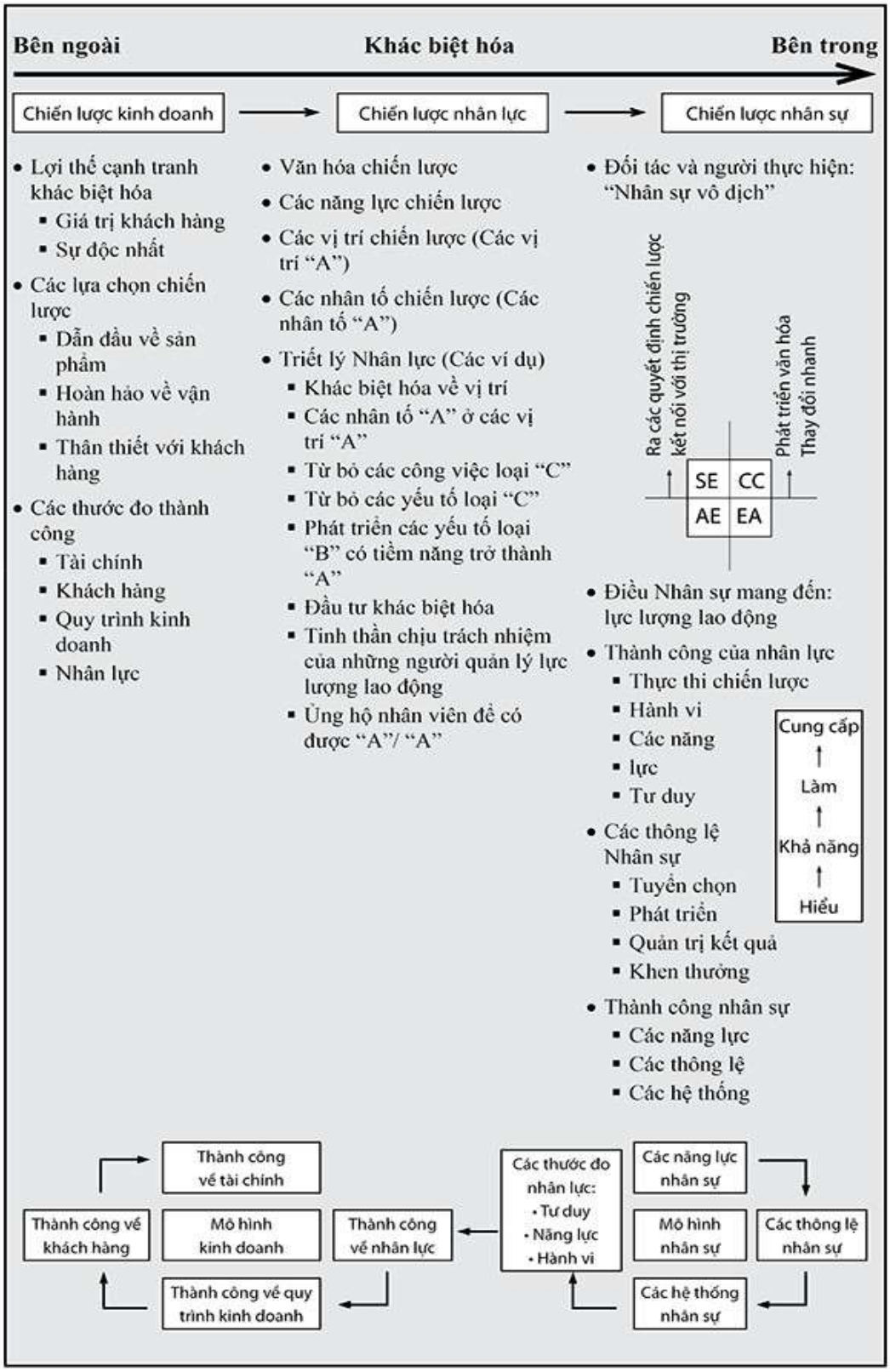
Một chiến lược nhân lực là một khái niệm tồn tại giữa chiến lược nhân sự và chiến lược kinh doanh. Khái niệm này đơn giản như sau: Nếu lợi thế cạnh tranh của một công ty bao gồm cả việc khác biệt hóa chính nó với các công ty khác (tức là trên thị trường), nó cũng phải thực hiện khác biệt hóa tương tự trong nội bộ công ty về mặt tập trung và phân bổ các nguồn lực. Lực lượng lao động của một công ty không chỉ là một trong các nguồn lực tốn kém mà còn thường xuyên là một nguồn lực đắt giá nhất. Do vậy, cần phải có một chiến lược giải quyết nguồn lực quan trọng này. Chỉ khi chiến lược nhân lực được biết đến và được hiểu rõ, chiến lược Nhân sự mới có thể được thể hiện một cách hiệu quả. Chiến lược nhân sự (ví dụ như thiết kế và thực hiện các hoạt động như đãi ngộ hay khen thưởng) mà thiếu chiến lược về nhân lực(ví dụ như làm thế nào để chuyển những người tốt nhất đến những vị trí quan trọng) thì chiến lược kinh doanh sẽ trở nên vô nghĩa. Bảng 23.2 mô tả mối quan hệ giữa ba chiến lược này. Chiến lược kinh doanh tập trung vào việc làm thế nào doanh nghiệp có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh – làm sao để khác biệt hóa trên thị trường. Để thảo luận, chúng tôi dùng cách tiếp cận của Treacy và Wiersema (1995) đối với các doanh nghiệp không dùng đa dạng hóa làm điểm khởi đầu. Họ thừa nhận ba lựa chọn chiến lược mà các doanh nghiệp chọn: sự hoàn hảo

https://thuviensach.vn

về hoạt động, sản phẩm dẫn đầu và sự thân thiện với khách hàng. Ba lựa chọn riêng biệt này được thiết kế để tạo ra sự khác biệt cho doanh nghiệp trên thị trường, cho dù các doanh nghiệp thành công thường có chiến lược hỗ trợ thứ hai. Để đơn giản hơn, chúng tôi tập trung vào các doanh nghiệp không đa dạng hóa bởi vì các doanh nghiệp đa dạng hóa cho thấy họ có thêm rất nhiều các vấn đề phức tạp, tức là vai trò của Nhân sự sẽ phức tạp hơn. Trong bất kể trường hợp nào, cả hai loại doanh nghiệp đều đòi hỏi phải có một chiến lược về đội ngũ lao động.

Bảng 23.2 Những điều kiện tiên quyết để thực hiện chiến lược hiệu quả

https://thuviensach.vn



CÁC YẾU TỐ CỦA CHIẾN LƯỢC NHÂN LỰC

https://thuviensach.vn

Một chiến lược nhân lực được phát triển bằng cách xác định chiến lược kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp cần thiết để thực hiện một cách hiệu quả chiến lược đó. Chiến lược nhân lực cũng bao gồm cả triết lý của doanh nghiệp về các năng lực chiến lược, các vị trí chiến lược và những người thực hiện chiến lược (xem bảng 23.2). Chúng ta cũng cần phải cân nhắc sự tương tác giữa các yếu tố này. Một khi những phân tích này được thực hiện, doanh nghiệp đã sẵn sàng phát triển một triết lý nhân lực, các quy tắc của doanh nghiệp để điều hành quá trình tạo lập và cung cấp một đội ngũ lao động hiện thực hóa một cách tối đa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Ở điểm này, chiến lược của chức năng Nhân sự sẽ được thực hiện.

Điều quan trọng nhất mà bộ phận Nhân sự có thể mang đến chính là lực lượng lao động, nhưng không phải là bất kỳ một lực lượng lao động nào. Nó phải là một lực lượng lao động được khác biệt hóa từ trong nội bộ, một lực lượng có thể thực hiện thành công chiến lược kinh doanh ở bên ngoài. Khái niệm cơ bản về sự khác biệt hóa vốn có sẵn trong chức năng nhân sự. Nếu lực lượng lao động của một công ty là một tập thể những người giống nhau, vậy thì chúng ta đâu cần đến chức năng Nhân sự? Nhưng những người làm nhân sự và các hệ thống và quy trình mà họ thiết kế ra cho các nhà quản lý và cho nhân viên là thực sự khác biệt. Ví dụ như họ tạo ra sự khác biệt trong việc tuyển chọn, phát triển, quản lý kết quả làm việc và khen thưởng. Nhân sự cũng phải đi đầu trong việc thiết kế các hệ thống cho phép các doanh nghiệp tạo ra sự khác biệt tối ưu nhất cho đội ngũ lao động của trong quá trình thực hiện chiến lược của mình. Nhân sự không thể thực hiện việc khác biệt hóa hiệu quả mà không hiểu rõ vai trò này cũng như sự liên hệ giữa chiến lược kinh doanh và chiến lược nhân sự.

Trong bài phân tích đầy thuyết phục của mình về chức năng của bộ phận Nhân sự, *Nhân sự vô địch (Human Resource Champions)*, Dave Ulrich (1999) đã nói về bốn vai trò đầu tiên của Nhân sự: Hiệu quả hành chính, ủng hộ nhân viên, thực hiện chiến lược và thay đổi văn hóa. Bởi vì vai trò thực hiện chiến lược (thông qua chiến lược nhân sự) và thay đổi văn hóa (một yếu tố của chiến lược nhân lực) là những yếu tố cần thiết để thực hiện chiến lược trong tương lai, chúng tôi tán thành rằng hầu hết thời gian, mọi cố gắng và sự phát triển chuyên môn của nhân sự nên được cống hiến vào những lĩnh vực này. Đây là những lĩnh vực mà Nhân sự cần phải thực sự khác biệt hóa chính mình và trở thành người thực hiện chiến lược (xem thêm Beatty và Schneier, 1995).

https://thuviensach.vn

Các công ty không thay đổi; chỉ có con người thay đổi và chính con người làm thay đổi tổ chức. Do đó, Nhân sự có một trách nhiệm hết sức quan trọng là tạo điều kiện cho quá trình thay đổi. Gần 70% chi phí của nhiều công ty liên quan đến đội ngũ lao động của họ. Thách thức lớn của Nhân sự trong tương lai không phải là cắt giảm chi phí đó hay tăng hiệu quả của công tác hành chính. Tại sao? Chi phí nhân sự chỉ chiếm dưới 1% tổng chi phí của một doanh nghiệp; Nhân sự không thể giúp doanh nghiệp làm giàu nhờ tiết kiệm được. Nhân sự không thể tiết kiệm đủ để tạo ra một sự khác biệt trong tình hình kinh tế của doanh nghiệp. Nhưng Nhân sự có thể tạo ra sự khác biệt rõ rệt đối với tình hình kinh tế của doanh nghiệp nếu nó tạo điều kiện cho sự phát triển của lực lượng lao động để tạo ra – thực hiện chiến lược kinh doanh của công ty.

PHÁT TRIỂN MỘT TRIẾT LÝ NHÂN LỰC ĐỂ CHI PHỐI CÁC QUYẾT ĐỊNH VỀ NHÂN LỰC

Một khía cạnh quan trọng khác của chiến lược nhân lực là việc phát triển một triết lý nhân lực. Triết lý này sẽ là một hệ thống chi phối quá trình ra quyết định liên quan đến nhân lực cho các nhà quản lý và Nhân sự. Điều đó cũng có nghĩa rằng nhà quản lý và Nhân sự phải cùng nhau chịu trách nhiệm quản trị nhân lực.

Bảng 23.3 miêu tả một số cách lựa chọn mà các doanh nghiệp đã dùng trong việc phát triển triết lý nhân lực. Bộ phận Nhân sự có thể hỗ trợ bằng cách xây dựng nên một tập hợp các lựa chọn được điều chỉnh cho phù hợp với các nhu cầu riêng của doanh nghiệp. Một số lựa chọn có thể phản ánh những hoạt động hay quyết định trong quá khứ; nhưng lựa chọn khác sẽ hướng đến tương lai. Bằng cách xem xét hết những vấn đề đó, Nhân sự có thể thuyết phục các nhà lãnh đạo xem xét liệu họ có muốn “kinh doanh như ngày xưa” hay cần phải chuyển sang một hướng mới. Một số lựa chọn có thể dễ dàng (ví dụ như cam kết đa dạng hóa nhân lực); các lựa chọn khác lại có thể hết sức khó khăn hoặc gây nhiều tranh cãi (ví dụ như sa thải những người làm việc cứng nhắc và không có triển vọng). Các quyết định đối lập với tình trạng hiện có là những quyết định mà các nhà lãnh đạo do dự nhất. Cần phải hết sức tập trung vào câu hỏi liệu công ty đã có được sự phân bổ nhân sự đúng đắn chưa (ví dụ như số lượng nhân viên ở các cấp độ khác nhau và các bộ phận chức năng khác nhau), sự tương xứng (ví dụ như mục tiêu và sự ưu tiên, cũng như sự tương tác), và cơ cấu chi phí (ví dụ như chế độ đãi ngộ) để đạt được thành công trong tương lai. Khi cần phải hành động, chúng ta phải có sẵn các chỉ dẫn để đưa ra

https://thuviensach.vn

các quyết định chiến lược về nhân lực để đảm bảo rằng các chỉ dẫn đó được các nhà quản lý và bộ phận Nhân sự làm theo một cách nhất quán.

VAI TRÒ CỦA CÁC THƯỚC ĐO

Việc đảm bảo trách nhiệm trong quá trình ra quyết định chiến lược đòi hỏi một hệ thống thước đo để buộc các nhà quản lý có trách nhiệm với việc thực hiện triết lý nhân lực cụ thể đã được xác định để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh. Một ví dụ là trách nhiệm phải đưa ra các quyết định thường bị bỏ quên hay trì hoãn, chẳng hạn như phải làm gì với những người hay những việc nhóm "C" (không có tính chiến lược) trong dài hạn.

Ở một mức độ căn bản hơn, một doanh nghiệp có thể cần nhiều năng lực chiến lược khác nhau để thành công trong tương lai. Tới đây, chúng ta sẽ theo lý thuyết của Ulrich và Smallwood (2004) và sử dụng khái niệm *các năng lực chiến lược* để đề cập đến những tập hợp thông tin, công nghệ và con người đã tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, chứ không phải là năng lực của các nhân (hay "năng lực", một từ thường được dùng trong Nhân sự). Những người lãnh đạo cần phải xác định được các năng lực chiến lược cần thiết để thực hiện chiến lược và mức độ thể hiện của mỗi năng lực một cách khách quan để xác định những lợi thế cạnh tranh mà doanh nghiệp có (xem bảng 23.2). Thế mạnh ngày hôm nay có thể không phải là thế mạnh của ngày mai. Do vậy, công ty cần phải xem xét vị trí chiến lược (hay còn gọi là công việc loại "A") nào cần phải đẩy mạnh, cũng như những mục đích tuyển chọn, phát triển, quản lý kết quả làm việc và chế độ đãi ngộ khen thưởng. Nhân sự phải đảm bảo quan tâm đầy đủ đến các vị trí "A" của doanh nghiệp và đạt được kết quả làm việc ở mức "A". Nếu chúng ta hiểu một cách đầy đủ về chiến lược kinh doanh, có các thước đo phù hợp sẵn sàng, và có những kết quả định sẵn để Nhân sự và các nhà quản lý đo lường kết quả làm việc theo các thước đo đó, chúng ta có thể có được thành công về nhân lực

Bảng 23.3 Chiến lược nhân lực: Phát triển một lực lượng lao động thành công về chiến lược

https://thuviensach.vn

Triết lý Nhân lực của bạn là gì?

Chiến lược nhân lực: Xây dựng một lực lượng lao động thành công về chiến lược

Những lựa chọn nào công ty bạn phải chọn để thực hiện năng lực cạnh tranh của mình?

Dưới đây, chúng tôi liệt kê một vài ví dụ về các nguyên tắc có thể làm cơ sở cho chiến lược nhân lực. Chúng được đưa ra nhằm mục đích khơi dậy ý kiến khi bạn suy nghĩ về cách thiết kế và xây dựng lực lượng lao động tốt nhất để thực hiện chiến lược của công ty. Xin hãy đánh dấu bằng chữ P cho những điều thể hiện công ty của chúng ta ở thời điểm này và những điều bạn cho rằng cần có để thực hiện chiến lược của công ty và để xây dựng được một lực lượng lao động thành công nhất trong ngành.

	Hiện tại	Tương lai	
1	c	c	Tất cả nhân viên xứng đáng có được "sự đảm bảo về công việc trọn đời".
2	c	c	Tất cả nhân viên được tăng lương hàng năm.
3	c	c	Sự công bằng quan trọng hơn vốn.
4	c	c	Lập kế hoạch thay thế cho tất cả các vị trí cao cấp là hết sức quan trọng.
5	c	c	Cần ủng hộ nhân viên.
6	c	c	Gây dựng một đội ngũ nhân viên có các năng lực chiến lược là một mệnh lệnh.
7	c	c	Gây dựng đội ngũ nhân viên ở vị trí "A" thành công là việc hết sức quan trọng.
8	c	c	Các năng lực lãnh đạo của các vị trí cao cấp cần phải dựa trên năng lực của các nhà lãnh đạo ngày nay.
9	c	c	Doanh nghiệp "sở hữu" và quản trị sự nghiệp của hầu hết nhân viên ở vị trí "A".
10	c	c	Cần đầu tư phát triển những nhân viên loại "A" ở các vị trí "A".
11	c	c	Cần đầu tư phát triển các nhân viên loại "B" có tiềm năng trở thành "A".
12	c	c	Quản trị kết quả làm việc là một công cụ để thực hiện chiến lược.
13	c	c	Các nhân viên loại "C" cần được cải thiện hoặc sa thải.
14	c	c	Tất cả nhân viên phải đóng góp cho thành công của khách hàng/người tiêu dùng.
15	c	c	Không nhân viên nào "sở hữu" một vị trí.
16	c	c	Các nhà quản lý chịu trách nhiệm về nhân lực: tư duy, phát triển năng lực và hành vi của nhân viên.
17	c	c	Các nhà quản lý phải thực hiện chiến lược nhân lực
18	c	c	Chúng ta phải đạt chất lượng cao nhất trong tất cả các vị trí "A".
19	c	c	Các nhân viên loại "A" phải được xếp ở vị trí "A".
20	c	c	Sự phát triển về năng lực là một đòi hỏi đối với tất cả các vị trí.
21	c	c	Tất cả nhân viên hoặc là các nguồn lực chiến lược, nguồn lực vận hành hoặc là dư thừa.
22	c	c	Tạo ra các ý tưởng và các mức độ thực hiện công việc cao là tiêu chí để tiến bộ.
23	c	c	Cải thiện kết quả làm việc của từng nhân viên hằng năm là hết sức quan trọng.
24	c	c	Đội ngũ lãnh đạo hiệu quả ở mọi cấp bậc là yếu tố quyết định thành công chiến lược.
25	c	c	Mỗi nhân viên phải đóng góp cho công ty nhiều hơn mức họ được nhận.
26	c	c	Đầu tư khác nhau vào nhân viên là hết sức cần thiết.
27	c	c	Các nhân viên loại "B" đáng được xếp ở vị trí "B".
28	c	c	Các vị trí loại "C" cần được loại bỏ.
29	c	c	Các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm về lực lượng lao động của họ.
30			Chia sẻ kiến thức là điều không thể thiếu để thành công về chiến lược.
31	c	c	Duy trì các nhân viên loại "A" đang ở các vị trí "A" là vấn đề sống còn.
32	c	c	Lực lượng lao động là công việc quan trọng nhất của Nhân sự.
33	c	c	Quản trị nhân lực nên đại diện cho ít nhất 25% trọng bảng đánh giá kết quả làm việc của các nhà quản trị.
34	c	c	Cần có những người chủ động học hỏi ở tất cả các vị trí "A".
35	c	c	Các vị trí "A" không xếp theo cấp bậc mà dựa trên giá trị chiến lược của công ty.
36	c	c	Tất cả nhân viên phải phản hồi kịp thời và thẳng thắn về kết quả làm việc của họ.
37	c	c	Các nhà quản lý nên là người ủng hộ nhân viên dựa trên kết quả làm việc của họ.
38	c	c	Nhân viên cũng phải tự làm người biện hộ cho mình.
39	c	c	Lập kế hoạch thay thế cho tất cả các vị trí chiến lược là hết sức cần thiết.
40	c	c	Xây dựng một quỹ thay thế rộng và có chiều sâu là một điều tối quan trọng.
41	c	c	Các vị trí "A" cần phải có điểm trung bình từ 75% trở lên, vị trí "B" ở 50% và vị trí "C" (nếu buộc phải có) thì không lớn hơn 25%.

HỢP NHẤT BẢNG ĐIỂM KINH DOANH VÀ BẢNG ĐIỂM NHÂN SỰ

Thành công về nhân lực phải được xác định theo thẻ điểm kinh doanh, cũng giống như những thành công về tài chính, khách hàng hay vận hành. Thành công về nhân lực không chỉ chịu ảnh hưởng của Nhân sự mà còn của các các nhà quản lý. Do đó, như đã nói ở trên, nhà quản lý và nhân sự phải sử dụng cùng những thước đo và mục tiêu giống nhau và chịu trách nhiệm với việc sử dụng chúng. Ví dụ như các thước đo đó phải bao gồm cả thước đo về "tư duy" của nhân viên (xem bảng 23.1). Có nghĩa là phải đo lường xem nhân viên có biết và hiểu rõ vị trí chiến lược của công ty không, công ty đang đi theo hướng nào và phải làm gì để đảm bảo thực hiện được chiến lược đó? Các thước đo khác đề cập đến việc sử dụng những người tài

https://thuviensach.vn

giỏi nhất. Liệu chúng ta có có được những cá nhân ở vị trí "A" để thực hiện những công việc loại "A" không? Một thước đo tiềm năng khác liên quan đến hành vi của nhân công – cho dù đó là hành vi của người lãnh đạo hay người làm dịch vụ khách hàng – và đảm bảo rằng lực lượng lao động đang hành động đúng cách để có thể mang đến lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Chúng tôi đã tranh luận rằng trong tương lai, Nhân sự sẽ phải hiểu rõ chiến lược kinh doanh, chiến lược nhân lực và chiến lược nhân sự. Tuy nhiên, cần phải nhấn mạnh vấn đề chiến lược nhân lực, một mắt xích còn bị thiếu. Chiến lược nhân lực tập trung vào sản phẩm của nhân sự: lực lượng lao động. Một chiến lược về nhân lực bao gồm văn hóa của đội ngũ lao động, các năng lực chiến lược, các vị trí chiến lược, những người tham gia thực hiện chiến lược, và một triết lý hướng dẫn cho các quyết định chiến lược. Các yếu tố của triết lý nhân lực cần được định hướng bởi chiến lược của doanh nghiệp cả trong ngắn hạn và trong dài hạn. Ví dụ như nếu doanh nghiệp gặp phải một vài trường hợp trở ngại trong ngắn hạn, nó có thể lựa chọn những thông lệ về nhân lực rất khác biệt (tức là thông lệ mới) có liên quan tới văn hóa, năng lực, vị trí và nhân viên. Khi lợi thế cạnh tranh của một doanh nghiệp bị đe dọa, trường hợp mà các công ty đang trưởng thành cuối cùng sẽ gặp phải, doanh nghiệp đó sẽ dự đoán trước các đe dọa để thay đổi lực lượng lao động theo một cách mới và khiến nó phù hợp hơn với chiến lược mở rộng của nó.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Beatty, R.W., và C.E. Schneier. (1995). Thực hiện và duy trì việc thay đổi văn hóa: Sử dụng Cấu trúc, Hệ thống và Kỹ năng như các bàn đạp để thay đổi *(Making Culture Change Happen and Making It Last: Using Structure, Systems and Skills as Change Levers.* Trong cuốn L.A Berger (Ed.), *Sổ tay hướng dẫn về thay đổi văn hóa (Handbook of Culture Change).* Business One/Irwin

Treacy, M., và F. Wiersema. (1995). Phương thức dẫn đầu thị trường [1] *(The Discipline of Market Leaders).* Reading, MA: Addison-Wesey

Ulrich, D., (1999). *Nhân sự vô địch: Lịch trình mới để Tạo Giá trị và Mang đến các Thành quả (Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results).* Cambridge, MA: Harvard Business Press.

Ulrich, D., và R.W.Beatty. (2001). Từ Đối tác trở thành Người thực hiện: Mở rộng sân chơi cho Nhân sự *(From Partners to Players: Extending the HR Playing Field). Báo Quản trị Nguồn nhân lực.* Tập 40 (4), 2001, trang 293-307.

https://thuviensach.vn

Ulrich. D., và N. Smallwood. (2004). Vốn hóa năng lực *(Capitalizing on Capabilities).* Harvard Business Review, tháng 6/2004.

---

[1]. *Đã dịch và xuất bản tại Việt Nam: NXB Trẻ và PACE, 2008 – ND.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 24

KẾT NỐI CHIẾN LƯỢC VÀ NHÂN SỰ: THIẾT LẬP MỘT LOGIC MỚI VỀ HỢP TÁC

GORDON HEWITT

Làm thế nào để chúng ta tìm ra mối quan hệ có sức thuyết phục giữa cái thế giới luôn luôn thay đổi của chiến lược kinh doanh với Nhân sự? Làm sao các chuyên gia nhân sự có thể tạo thêm giá trị riêng biệt cho quá trình cạnh tranh và các năng lực cạnh tranh của tổ chức mà họ phục vụ? Bằng cách nào họ giúp các doanh nghiệp cạnh tranh và tạo ra giá trị cao hơn hoặc dưới các hình thức mới? Nếu Nhân sự muốn trở thành một *đối tác chiến lược* độc nhất và đầy ý nghĩa thì cần phải thỏa mãn yêu cầu gì?

Những câu hỏi này càng ngày càng chiếm hết chương trình của bất kể buổi hợp mặt nào của các chuyên gia nhân sự. Chúng cũng càng ngày càng thể hiện rõ khát vọng cũng như sự hiểu biết của họ về vấn đề này. Những câu hỏi này khá rõ ràng và khó trả lời. Còn câu trả lời cho chúng thì rất khó hiểu và luôn thay đổi. Chúng thể hiện sự khó khăn khi giải thích chiến lược nghĩa là gì trong viễn cảnh cạnh tranh ngày nay và logic cũng như bản chất của mối quan hệ *đối tác*.

Sự khó khăn này phần nào đó nằm ở cách Nhân sự định nghĩa vai trò và các giá trị mà họ đem lại từ trước đến nay. Nếu Nhân sự bắt đầu bằng câu hỏi: “Với chiến lược kinh doanh như vậy, làm sao chúng ta có thể xây dựng được một tập hợp các quy trình và các năng lực để hỗ trợ nó?” thì có hai vấn đề ngay lập tức xuất hiện. Thứ nhất là giả định cho rằng chiến lược kinh doanh mạnh mẽ (để phân biệt với một loạt các chỉ tiêu hoạt động khác) vốn đã có sẵn. Thứ hai là cái quan niệm đặt Nhân sự ở vị trí phản ứng lại, chỉ tạo nên giá trị với vai trò là một bộ phận thực thi chiến lược thay vì cùng hợp tác tạo ra chiến lược và giúp doanh nghiệp giải quyết các vướng mắc về mặt chiến lược.

Theo nhiều cách, các giám đốc Nhân sự đáng được thông cảm. Ngay khi họ đang cố tìm ra một chương trình làm việc kết nối chặt chẽ hơn với chiến lược thì logic và những di sản của quá trình chiến lược đang chịu áp lực rất lớn phải thích

https://thuviensach.vn

ứng được với các lực lượng năng động và phức tạp trong quá trình cạnh tranh trên hệ thống kinh doanh toàn cầu. Thường thì thực tế của quá trình thực hiện chiến lược gây sức ép lên những đóng góp của Nhân sự theo ba lý do sau:

1. Điều mà các doanh nghiệp mô tả một cách hùng hồn là "chiến lược" của họ, sau khi tìm hiểu kỹ hơn thì hóa ra chỉ là cái gì đó lớn hơn những kế hoạch hoạt động trung hạn một chút.
2. Câu khẩu hiệu về "tầm nhìn chiến lược" được treo một cách đầy hãnh diện trên tường công ty hầu như không hơn gì một danh sách chung chung những trách nhiệm đối với các bên có quyền lợi liên quan và trong môi trường cạnh tranh hiện nay, chúng hoàn toàn không đưa ra đủ định hướng và giải pháp cho doanh nghiệp.
3. Đặc biệt, ngôn ngữ chiến lược hoàn toàn thất bại trong việc tạo niềm tin và thậm chí còn thôi thúc sự hoài nghi. Coi một đề xuất là chiến lược thường tạo ra một thông điệp được mã hóa không mang lại cho chúng ta một kết quả nào, đồng thời rủi ro mà nó tạo ra lại không dành cho những người yếu tim.

Nhân sự cũng nên cảnh giác khi mù quáng chạy theo cái quan niệm thời thượng: "Tất cả chỉ là vấn đề thực hiện". Những ý tưởng vĩ đại thiếu khả năng thực hiện thì vẫn mãi chỉ đơn giản là ý tưởng vĩ đại. Tuy nhiên, trong môi trường cạnh tranh ngày nay, bản chất thử thách của quá trình thực hiện nằm ngoài việc tạo ra những nguyên tắc để liên tục đạt được các mục tiêu hoạt động.

Ví dụ, các tập đoàn như GE và Rolls-Royce cạnh tranh để tạo ra những giải pháp độc nhất cho các hãng hàng không, hợp nhất các bộ phận máy bay, dịch vụ và hệ thống kho vận, tài chính và thông tin. Sony cố gắng tạo ra một thế giới kết hợp giữa đồ điện tử tiêu dùng và các phương tiện giải trí kỹ thuật số. Các công ty dược phẩm cố gắng để khai thác sự phát triển của các ngành khoa học nghiên cứu gen và các phương pháp chẩn đoán chữa bệnh vào những mô hình kinh doanh thuốc chữa bệnh truyền thống hết sức thành công của họ. Intel và Microsoft đang tìm cách tạo ra những cỗ máy tăng trưởng lợi nhuận nằm ngoài lãnh địa máy tính cá nhân mà hiện nay họ đang kinh doanh.

Những hành trình chiến lược này ngày càng trở thành nét đặc thù của những thử thách mà các doanh nghiệp trên khắp thế giới ngày nay phải đối mặt. Chúng khiến ta phải nghĩ lại việc phân chia chiến lược ra thành hai nửa đơn giản là *tạo lập* và *thực hiện.* Hơn nữa, có rất nhiều cuộc tranh cãi về chiến lược ở các doanh nghiệp

https://thuviensach.vn

tập xoay quanh câu hỏi cần phải thực hiện chúng như thế nào. Mức độ năng động ngày càng cao của cạnh tranh toàn cầu cũng khích lệ chúng ta phải suy nghĩ một cách sâu sắc về bản chất của trò chơi và các quy luật của nó.

Dù có chủ động đến đâu thì Nhân sự cũng nên tránh giúp đỡ cho một doanh nghiệp thực hiện tốt một việc gì đó sai trái. Trong trường hợp này, tốc độ thực hiện chính là con dao hai lưỡi hiện đại của năng lực cạnh tranh. Nếu một doanh nghiệp đang tuột dốc không phanh, họ cần phải nhấc chân ra khỏi chân ga để vòng lại. Vấn đề nào hình thành nên cuộc đối thoại giữa chiến lược và nhân sự và logic hợp tác mới? Để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần phải bắt đầu bằng việc nghiên cứu kỹ các yếu tố của cạnh tranh để xác định điều gì gây ra một thời kỳ bất ổn chưa từng có tiền lệ về kết quả kinh doanh, danh tiếng của doanh nghiệp, và độ tín nhiệm của CEO. Thành tích hoạt động có biên độ giao động tương đối rộng trong thời gian gần đây của các công ty như Sony, Ford, Nokia và Time Warner đã minh chứng cho sự bất ổn đó.

Trong khi kinh nghiệm của Enron, WorldCom, Tyco và nhiều công ty khác làm dấy lên mối lo ngại về mức độ tín nhiệm đối với đạo đức của các nhà lãnh đạo cấp cao, hệ thống cạnh tranh ngày nay lại đặt ra những câu hỏi phổ biến hơn và dài hạn hơn về *độ tín nhiệm chiến lược* – khả năng lãnh đạo một doanh nghiệp thường xuyên theo hướng mới và chưa từng được nói đến, được hỗ trợ bởi các năng lực tổ chức mới. Thử thách kết nối chiến lược với Nhân sự dường như thiên về việc phát triển một hệ thống tư duy mới cho những trò chơi mới hơn là xây dựng những quy trình hiệu quả cho các trò chơi hiện có.

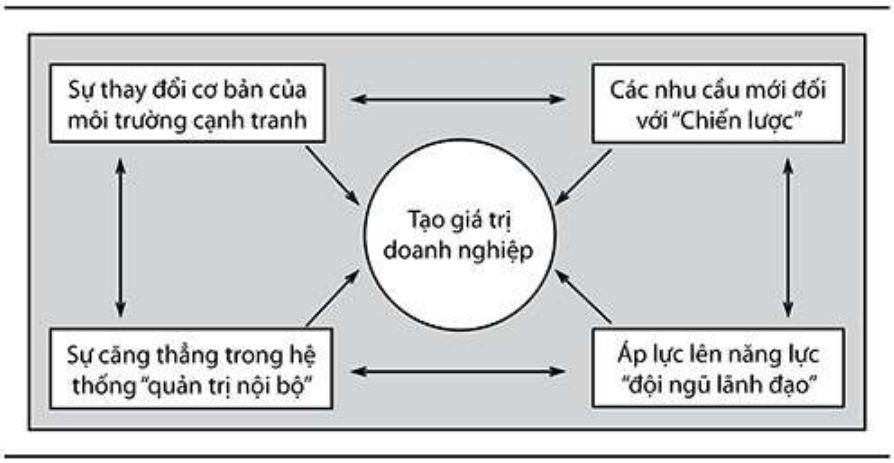
CÁC THỬ THÁCH NGÀY CÀNG TĂNG

Các yếu tố cấu thành của thử thách, như được tổng hợp trong hình 24.1 là:

Vấn đề thứ 1: Những thay đổi triệt để của môi trường cạnh tranh đang thách thức những quan điểm truyền thống về bản chất của cạnh tranh và sự phù hợp của "kinh nghiệm".

Hình 24.1 Các nhân tố thử thách

https://thuviensach.vn

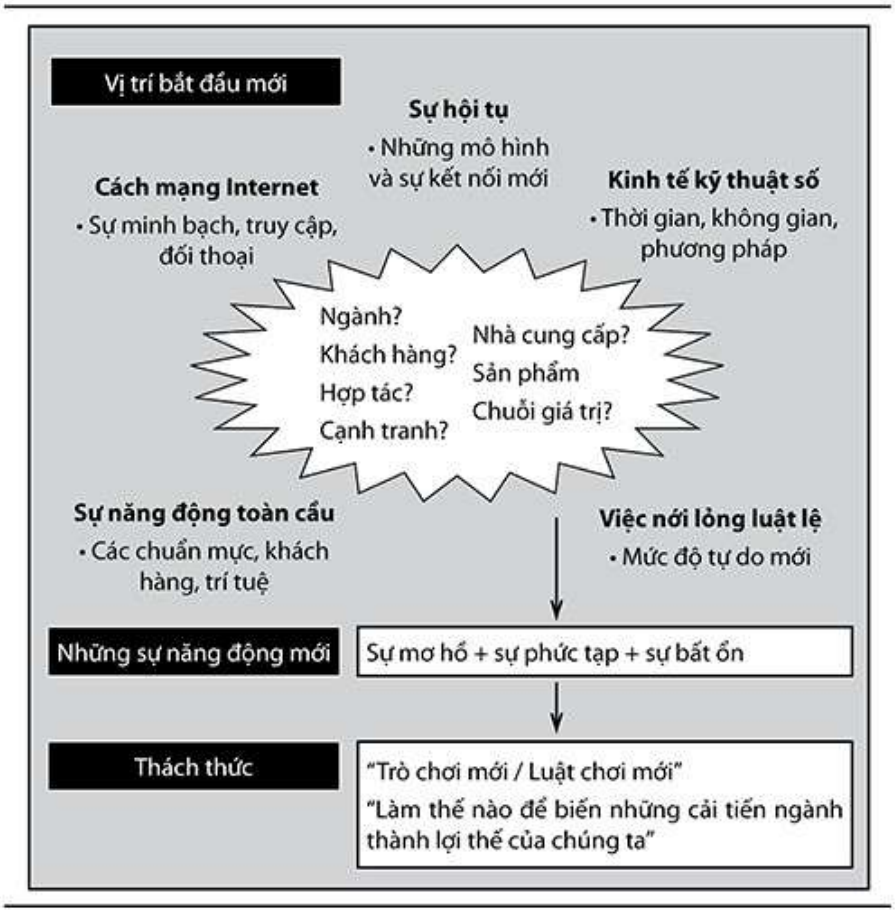


Ngày nay, các nhà lãnh đạo phải đối mặt với một thực tế mới và hoàn toàn không dễ chịu tí nào. Môi trường cạnh tranh của họ đang thay đổi không chỉ ở một tốc độ cực nhanh mà còn ở những hình thức hết sức lạ lẫm. Hiện nay, nhiều "ngành" đang không có những ranh giới rõ ràng và thậm chí thiếu cả định nghĩa. Các ngành này cũng đang trở thành những nơi dễ thay đổi với các đặc điểm mới liên tục được hình thành. Viễn thông, năng lượng, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ tài chính, thông tin và giải trí là những ví dụ về những khu vực mà ranh giới và cấu trúc không còn do những đối thủ cạnh tranh nổi tiếng hiện tại tạo nên và thỏa thuận ra.

Thêm vào đó, có nhiều ngành đang phát triển như "những hệ thống thích nghi phức tạp" mà trong đó, các mô hình tương tác giữa những biến số cạnh tranh khác nhau có thể khiến cho toàn bộ hệ thống đi theo một hướng khó tiên đoán (xem hình 24.2).

Hình 24.2 Môi trường cạnh tranh ngày càng cao

https://thuviensach.vn



Sự tương tác này gây nên những khó khăn cho các nhà quản trị vì một vài lý do. Trước hết, chuỗi giá trị sẽ bị thay thế bởi mạng giá trị trong đó khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và cộng tác viên thực hiện nhiều vai trò, có thể chồng chéo nhau. Thứ hai, nó cho thấy rằng các sự kiện hôm nay có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến trò chơi của toàn ngành trong tương lai. Do đó, việc đội ngũ lãnh đạo cấp cao hiểu được cách thức hình thành quá trình cải cách trong một ngành cũng quan trọng chẳng kém gì mức độ chính xác của những dự đoán của họ. Thứ ba, nó cho thấy rằng chiến lược có những đặc tính hết sức ngắn hạn trong việc chuyển động và đặt cược, không phải là những hành động thực hiện tầm nhìn dài hạn.

Vào giữa thập niên 1970, James March (March, 1999; March và Olsse, 1976), một trong những nhà tiên phong trong việc phân tích sự phức tạp, quan sát thấy các khía cạnh của cái thế giới mà chúng ta phải ra quyết định hoàn toàn nằm ngoài tầm hiểu biết của chúng ta. Do đó, một số quyết định chiến lược sẽ được đưa ra trên cơ sở "những ảnh hưởng có thể biết" – kinh nghiệm của chúng ta đối với những hành động tương tự trong những tình huống mà ta đã biết – và một phần là "một cuộc thám hiểm".

https://thuviensach.vn

Nếu môi trường cạnh tranh hiện nay chịu sự chi phối kết hợp của các yếu tố như *sự mơ hồ, sự phức tạp và sự bất ổn* hơn là những thay đổi cấu trúc và thay đổi theo chu kỳ như cách giải thích từ trước đến nay, có lẽ sự cân bằng sẽ thiên về chiều hướng "khám phá". Sự chuyển đổi này có một ý nghĩa rất lớn đối với bản chất của chiến lược, rủi ro, quá trình thực hiện và toàn bộ những yếu tố căn bản của việc phát triển quản trị. Nó cũng nhấn mạnh sự giới hạn về kinh nghiệm của đội ngũ quản trị. Như một CEO gần đây đã tiết lộ với tôi, "Cuộc đời có thể là rất tệ…Bạn có thể lên đến vị trí cao nhất của một doanh nghiệp chỉ khi mà tất cả mọi điều bạn biết hoàn toàn không liên quan gì đến tương lai cả."

Vấn đề thứ 2: Các nhu cầu mới phải được đưa vào chiến lược, cả trong các mô hình phân tích và quy trình tổ chức.

Tại sao cho dù có những dữ liệu đầy đủ về xu hướng ngành hơn bao giờ hết, với hệ thống dự báo và những kế hoạch tình huống chính xác hơn, cộng với những chương trình phát triển quản trị mang tầm quốc tế, nhiều doanh nghiệp vẫn đang bị xáo trộn bởi *những điểm uốn (inflection points)* (những thay đổi làm biến đổi căn bản cơ sở cạnh tranh và các nguồn lực lợi thế truyền thống)? Những rắc rối gần đây xảy ra trong ngành âm nhạc sẽ cho các bạn một ví dụ chính xác.

Từ thập niên 1970 đến 1990, những đối thủ chính như EMI, Warner và Bertelsmann đã thích ứng thành công với những thay đổi công nghệ lớn trong hình thức thu âm – từ máy hát, đến băng ghi âm và rồi đến đĩa compact. Tuy nhiên, những thay đổi đột phá về mặt hình thức vật chất có thể không phải là những đột phá về trí tuệ. Trong suốt chuyến du hành thám hiểm công nghệ của ngành âm nhạc, họ không hề dấn thân vào một thử thách tương tự để suy nghĩ về giá trị của các mô hình doanh nghiệp và ngành. Cấu trúc giả định về thu âm, lưu trữ, truy cập, phân phát, mua và sở hữu âm nhạc vẫn tiếp tục được áp dụng theo logic cạnh tranh cũ.

Sự đột phá được nhen nhóm từ cuối những năm 1990. Công bố của Viện Fraunhofer về tiêu chuẩn nén âm thanh kỹ thuật số dẫn đến sự ra đời của MP3, Napster, và một loạt những sản phẩm ra đời sau đó đã thách thức bất kỳ một giả định nào trong ngành âm nhạc. Trải qua nhiều năm, những đối thủ truyền thống dường như không thể thực hiện được một phản ứng mang tính chiến lược – một trò chơi mới, đặc biệt bởi vì họ cho rằng vấn đề chính là việc "sao chép bất hợp pháp". Cuối cùng, bước đột phá (như vẫn thường xảy ra) lại được thực hiện bên ngoài ngành thông qua công nghệ I-Pod do tập đoàn Apple phát triển. Công nghệ này đã

https://thuviensach.vn

giải quyết rất nhiều vấn đề nan giải bằng một mô hình tính giá theo kiểu vi thanh toán [1] – 99 cent cho mỗi bài hát tải về máy.

Ý nghĩa của ví dụ này đối với Nhân sự là rất rõ ràng. Nếu các thông lệ Nhân sự bản thân chúng có xuất xứ từ những logic trò chơi cũ, chúng có thể ủng hộ cho các giả định của các trò chơi đó. Mỗi tổ chức cần một quy trình nội bộ, lành mạnh và tiếp diễn để thử thách và tạo lại hiệu lực cho những giả định tạo giá trị và tính chính thống của tổ chức đó. Đó là vai trò chính của Nhân sự trong mối quan hệ đối tác chiến lược đích thực.

Vấn đề thứ 3: Có áp lực căng thẳng trong hệ thống *quản trị nội bộ* của các tổ chức trong việc tạo ra các giá trị theo những cách mới

Nhiều doanh nghiệp đã tự mình tổ chức theo kiểu một danh mục các đơn vị kinh doanh độc lập tương đối. Theo nhiều cách, Nhân sự đã đi theo xu hướng này bằng cách tạo ra một khái niệm doanh nghiệp rằng Nhân sự đặt ở Trụ sở chính nhưng có hoạt động phi tập trung trên khắp các đơn vị kinh doanh.

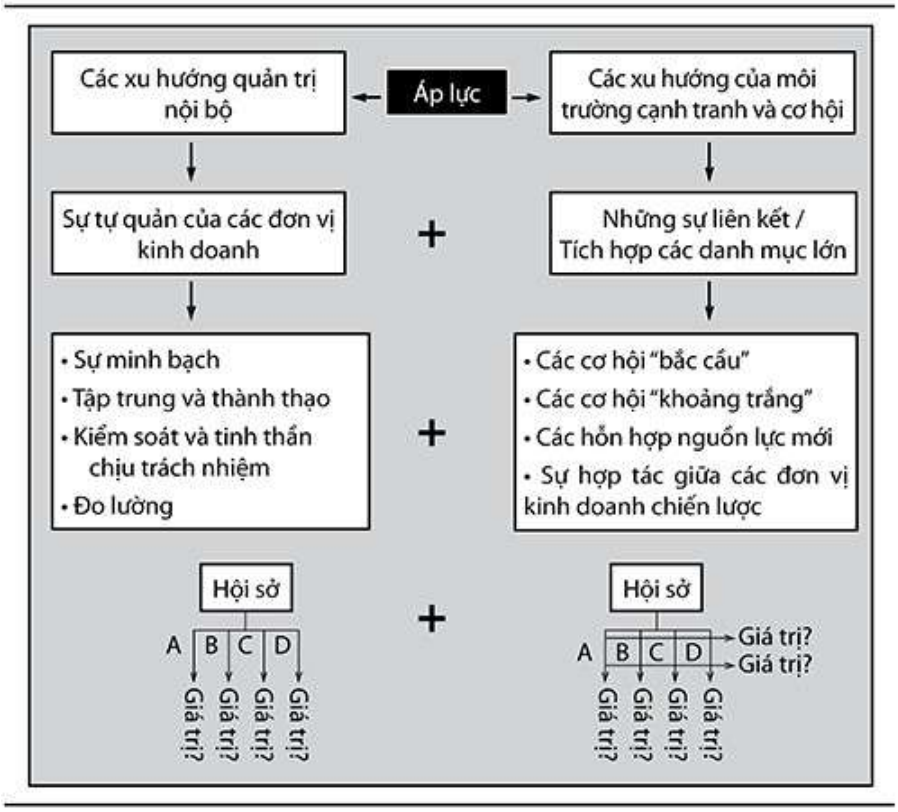
Tuy nhiên, thường thì những cơ hội lớn để phát hiện ra logic cho trò chơi mới kết nối các đơn vị kinh doanh hoặc nằm ở điểm kết nối giữa các đơn vị đó. Hãy xem cách Sony tiếp cận tới cuộc cách mạng kỹ thuật số trong ngành giải trí. Liệu Sony có nên cho phép các đơn vị sản xuất TV, PC hay PlayStation phát triển những quan niệm riêng của họ về một sân chơi giải trí ở nhà trong tương lai hay khuyến khích phát triển một quan điểm cho cả tập đoàn, xuyên suốt các đơn vị chức năng khác nhau? Tình huống này được mô tả trong bảng 24.3.

Thách thức ở đây là làm sao giải quyết được sự căng thẳng trong quản trị nội bộ giữa việc đạt được một kết quả hoạt động tốt cho từng đơn vị kinh doanh với việc cùng lúc tạo ra mối liên kết chiều ngang vượt qua sự hợp tác theo kiểu cũ để tiếp cận những cơ hội mới. Tuy nhiên, các cách thức và hệ thống phân bổ nguồn lực truyền thống lại hoàn toàn dựa vào những quan hệ theo chiều dọc của doanh nghiệp.

Thách thức đối với Nhân sự là liệu họ có thể xây dựng nên một hệ thống các năng lực và thước đo theo chiều ngang để khuyến khích sự hợp tác nội bộ một cách mạnh mẽ và chia sẻ rủi ro, cơ hội cũng như thành quả. Nhân sự có thể sẽ phải đi đầu trong việc làm biểu tượng chứng minh rằng họ có thể giải quyết được những căng thẳng trong quản trị nội bộ để điều này xảy ra. Các tổ chức cần phải xây dựng được những nguyên tắc doanh nghiệp để làm đòn bẩy cho các nguồn lực, chứ không chỉ là phân bổ chúng.

https://thuviensach.vn

Hình 24.3 Tạo giá trị và năng suất hoạt động của tổ chức



Vấn đề thứ 4: Xây dựng cả giá trị chiều dọc lẫn chiều ngang sẽ tạo ra những áp lực mới lên "đội ngũ lãnh đạo"

Các nhà lãnh đạo tương lai cần phải được phát triển một sự hiểu biết sâu sắc và quen thuộc với vấn đề thứ ba. Điều này cho thấy một sự tôn trọng sâu sắc với những ranh giới tổ chức nhưng tuy nhiên, vẫn cư xử như thể chúng không hề tồn tại. Dường như có bốn điều kiện được đặt ra từ trước, và tất cả chúng đều có thể ảnh hưởng lên các thông lệ của Nhân sự, được gọi là *Bốn chia sẻ (Four Shareds):*

1. *Chia sẻ tư duy:* Nắm chắc các quan điểm của đội ngũ quản trị trên khắp doanh nghiệp về toàn bộ tham vọng và định hướng của doanh nghiệp.
2. *Chia sẻ logic:* Những giả định được thống nhất rộng rãi về bản chất của cơ hội xuyên suốt các khối kinh doanh, việc phát triển của các mô hình kinh doanh mới, nhu cầu tạo ra các lợi thế mới thay vì chỉ đơn giản bảo vệ các lợi thế cũ của mình.
3. *Chia sẻ nguyên tắc:* Làm sao phối hợp mà không làm mất đi sự tập trung của các đơn vị kinh doanh, làm sao thách thức các tập tục cũ,

https://thuviensach.vn

làm sao tạo ra những kiến thức mới trên khắp doanh nghiệp, không chỉ là trao đổi các kiến thức hiện có.

4. *Chia sẻ ngôn ngữ:* Các khung mẫu và các khái niệm đã được thống nhất trong việc xây dựng các năng lực mới như quản trị mối quan hệ, giải pháp, toàn cầu hóa, tập trung vào khác hàng v.v…

Thêm vào đó, các nhà lãnh đạo đã từng được phát triển trong một môi trường mà ở đó, việc hình thành chiến lược và thực hiện nó là hai hoạt động hết sức khác biệt. Việc hình thành chiến lược do đội ngũ lãnh đạo cấp cao nhất nắm giữ; còn việc thực hiện là trách nhiệm của những cấp thấp hơn. Hơn nữa, chiến lược được coi là việc chuyển một doanh nghiệp từ điểm A đến điểm B. Trong một kỷ nguyên mà chiến lược luôn là một công việc trong quá trình cải tiến hoạt động, chẳng hạn như đạt được tiêu chuẩn 6-sigma, cách quan niệm này rất có hiệu quả.

Tuy nhiên, thách thức cạnh tranh mà đội ngũ lãnh đạo ngày nay phải đối đầu lại hoàn toàn khác. Điểm B dường như là một mục tiêu di động và không thể hiểu nó một cách đầy đủ khi mới bắt đầu hành trình. Cũng như vậy, con đường đến tương lai dường như không hề tuyến tính hay liên tục. Như một đồng nghiệp của tôi, C.K.Prahalad, và tôi đã từng tranh luận một đôi lần, chiến lược trở thành *một tiến trình khám phá.*

KẾT LUẬN

Để Nhân sự trở thành một đối tác chiến lược, thử thách đầu tiên là phải giải quyết một thực tế mới xuất hiện rằng chiến lược cũng là một quá trình khám phá giống như định vị. Và mối quan hệ đối tác cũng có nghĩa là xây dựng một lịch trình chung – không chỉ là chuyển đổi mục tiêu thành các quy trình. Thử thách này có thể ảnh hưởng lên tất cả mọi việc Nhân sự làm để phát triển cá nhân và tổ chức, đánh giá hành vi và khen thưởng cho kết quả làm việc. Bản thân các chuyên gia Nhân sự phải bắt đầu bằng việc tự tạo cho mình lối suy nghĩ mới về những trò chơi mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

March, James G. (1999). *Theo đuổi trí tuệ tổ chức (The Pursuit of Organizational Intelligence),* Cambridge, MA: Blackwell.

March, James G. và J. P. Olsen (1976), *Sự mơ hồ và Lựa chọn trong Các doanh nghiệp (Ambiguity and Choice in Organization).* Bergen: Universitetsforlaget

https://thuviensach.vn

[1]. *Micropayment: thanh toán giá trị nhỏ, thường sử dụng trong việc thanh toán khi tải hay xem thông tin qua Internet hoặc qua tin nhắn.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 25

ĐIỀU GÌ THỰC SỰ HIỆU QUẢ?
VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG TỔ CHỨC 4+2

WILLIAM JOYCE, NITIN NOHRIA, BRUCE ROBERSON

Điều gì thực sự hiệu quả? Với các doanh nghiệp đang hoạt động tốt, đảm bảo rằng nó tiếp tục thành công là điều tất cả mọi người quan tâm. Đối với một doanh nghiệp đang gặp khó khăn, điều đó thậm chí còn quan trọng hơn nhiều. Nhiều vấn đề nghiêm trọng mà các doanh nghiệp ngày nay phải đối mặt là các vấn đề nhân sự. Nhân sự phải là bộ phận đi đầu trong việc giải quyết các vấn đề này. Đi đầu có nghĩa là xây dựng những tổ chức luôn luôn vượt qua đối thủ cạnh tranh của mình. Nhưng các tổ chức này trông như thế nào, và các chuyên gia Nhân sự có thể đóng góp như thế nào vào đó?

Về mặt lý thuyết, hàng ngàn cuốn sách và bài viết đã được công bố nhằm trả lời các câu hỏi đó. Và hầu hết đều thất bại. Chúng ta đã hiểu ra quá muộn rằng hầu hết các doanh nghiệp "tuyệt vời" không còn tuyệt vời nữa, những thông lệ "tốt nhất" trở thành các thông lệ "tồi nhất" khi chúng được sử dụng trong các hoàn cảnh khác nhau, và thời trang của ngày hôm nay sẽ bị lãng quên trong ngày mai. Điều thực sự luôn luôn hiệu quả và có thể đoán trước được trong mọi tình huống và mọi ngành khác nhau, vẫn còn là một bí ẩn cho đến tận ngày nay.

Năm 1997, chúng tôi bắt đầu nghiên cứu để xác định cái gì thực sự phù hợp để tạo ra và đảm bảo kết quả hoạt động kinh tế cao liên tục. Có vẻ như hơi kiêu ngạo khi chúng tôi đi tìm câu trả lời cho vấn đề mà các chuyên gia tư vấn quản trị, các nhà nghiên cứu và các tác giả đã không tìm thấy trong suốt vài thập kỷ. Nhưng cũng có điều làm chúng tôi yên tâm là chúng tôi đã tiếp cận vấn đề theo những cách khác nhau và theo những thái độ có thể thực sự mang đến một câu trả lời cho câu hỏi quan trọng "Điều gì *thực sự* hiệu quả?"

Làm sao chúng tôi có thể hi vọng là sẽ thành công khi mà rất nhiều nhà nghiên cứu và nhà quản lý tài năng đã thất bại? Chúng tôi tin rằng hầu hết các thất bại đó đã xảy ra do bốn nguyên nhân: (1) nguồn lực hạn chế, (2) những lý thuyết

https://thuviensach.vn

khác xa so với thực tế, (3) phụ thuộc vào "sự thật" được nhận thức từ trước về thành công, và (4) đánh giá quá thấp mức độ khó khăn của vấn đề.

Nghiên cứu mà chúng tôi đã thực hiện (được tóm tắt trong cuốn sách của chúng tôi có tên *Điều gì thực sự hiệu quả: Công thức 4+3 để duy trì thành công của doanh nghiệp – What Really Works: The 4+3 Formula for Sustained Business Success)* được thiết kế để tránh khỏi những vấn đề trên. Đó là nghiên cứu lớn nhất trong tất cả các nghiên cứu thuộc loại này từng được thực hiện. Chúng tôi phân tích trên 60.000 trang thông tin từ 200 doanh nghiệp trong nhiều ngành khác nhau. Tổng cộng 10 năm dữ liệu đã được thu thập. Các doanh nghiệp mà chúng tôi nghiên cứu khác nhau về kích cỡ. Chúng tôi bổ sung cho nghiên cứu rất rộng lớn của mình bằng những khám phá tập trung và sâu sắc về các vấn đề với những mục tiêu đặc biệt. Cả các nhà nghiên cứu học thuẫn lẫn những người có kinh nghiệm thực tế đều tham gia. 14 viện sĩ xuất chúng từ các trường Darthmouth, Harvard, Wharton và các trường kinh doanh khác cũng được mời tham gia. 21 người có kinh nghiệm thực tế thực hiện các nghiên cứu hợp tác với các nhà nghiên cứu học thuật. Chúng tôi phỏng vấn các nhà báo, các nhà lãnh đạo, và các nhà phân tích Wall Street. Chúng tôi lấy câu trả lời từ các kho dữ liệu và sau đó thử nghiệm các giải thuyết cụ thể để tìm ra những khả năng có thể có. Và cuối cùng, chúng tôi phát minh ra một phương pháp thống kê mới phù hợp với mức độ phức tạp của nghiên cứu này. Nó có tác dụng. Hầu hết những cố gắng của những "siêu nhân" này đã tạo nên câu trả lời chính xác đầu tiên cho câu hỏi: "Điều gì thực sự có hiệu quả?".

ĐIỀU GÌ THỰC SỰ HIỆU QUẢ?

Mỗi doanh nghiệp trong nghiên cứu của chúng tôi được chỉ định vào một nhóm ngành nhỏ chẳng hạn như bán lẻ, điện tử tiêu dùng, hay năng lượng (tất cả có 40 nhóm) sau đó được giao một thứ bậc hoạt động cụ thể trong nhóm ngành nhỏ đó dựa trên kết quả hoạt động của nó trong nhóm. Sự khác biệt về kết quả hoạt động này xác định vị trí mỗi nhóm là người chiến thắng (winner), người đang leo lên (climber), người đang nhào lộn (tumbler) và người thua cuộc (loser) trong suốt một quá trình 10 năm nghiên cứu. Những người chiến thắng khởi động một cách mạnh mẽ và sau đó còn tốt hơn. Những người nhào lộn khởi đầu mạnh mẽ, nhưng sau đó phát triển không ổn định. Những người đang leo lên và người thua cuộc đều là những người khởi đầu bằng kết quả hoạt động yếu. Tuy nhiên, nhóm người đang leo lên thì có thể vượt qua khó khăn và leo lên đạt kết quả hoạt động cao vào cuối thời

https://thuviensach.vn

kỳ 10 năm đó. Những người thua cuộc loay hoay mãi ở đó, không bao giờ vượt qua được mức kết quả hoạt động tầm thường.

Điều gì phân biệt nhóm người chiến thắng với nhóm kẻ thua cuộc, nhóm những người đang leo lên và nhóm những kẻ nhào lộn? Điều ngạc nhiên là câu trả lời có thể được tóm tắt trong một công thức thành công tương đối đơn giản. Chỉ có bốn thông lệ cơ bản (chiến lược tập trung, thực hiện, văn hóa hoạt động và tổ chức nhanh và ổn định), và bốn thông lệ thứ cấp (nhân tài được đảm bảo, lãnh đạo có cam kết, cải tiến chuyển đổi ngành và tăng trưởng thông qua sáp nhập và quan hệ đối tác) được tìm thấy là cần thiết để tạo ra những kết quả vượt bậc cho cổ đông. Đặc biệt, thành công đòi hỏi bốn khu vực cơ bản và ít nhất hai khu vực thứ cấp phải hoạt động tốt – chúng tôi gọi đó là *công thức 4+2 để duy trì thành công bền vững của doanh nghiệp.* Các doanh nghiệp không thể đạt được yêu cầu của công thức 4+2 sẽ gia tăng mạnh khả năng thất bại của họ. Trên thực tế, nếu không đạt được một trong bốn thông lệ cơ bản sẽ làm tăng khả năng thất bại chừng 90%.

Sự khác biệt trong kết quả hoạt động của các doanh nghiệp này là tương đối đáng lưu ý. Nhóm những người chiến thắng tạo ra tổng thu nhập cho cổ đông (TRS-Total returns to shareholders) là 945% suốt quá trình 10 năm nghiên cứu, trong khi những người thua cuộc chỉ có thể làm tăng thu nhập cho cổ đông 62%. Doanh số tăng 415% cho những người chiến thắng, nhưng chỉ có 83% cho những người thua cuộc. Những kết quả tương tự cũng xảy ra với thu nhập hoạt động và tăng trưởng tài sản.

VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC XÂY DỰNG TỔ CHỨC 4+2

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng các doanh nghiệp thể hiện được các thông lệ chiến thắng mà chúng tôi đã xác định ở trên đều làm ăn phát đạt và đạt kết quả hoạt động rất tốt. Tuy nhiên, các tổ chức 4+2 không chỉ xuất hiện một cách đơn giản, chúng phải được xây dựng và duy trì, và trong suốt quá trình đó có rất nhiều thử thách xảy ra. Trong các thông lệ này, có nhiều thông lệ về cơ bản là bản năng của con người, và Nhân sự phải đóng một vai trò chủ yếu trong việc thực hiện chúng. Hãy xem xét từng thông lệ và điều mà Nhân sự có thể làm:

1. *Chiến lược: Tạo ra và duy trì một chiến lược tập trung và thu hút.* Nhóm những người chiến thắng có các chiến lược tập trung doanh nghiệp vào một tập hợp những mục tiêu chung rõ ràng và hấp dẫn. Thậm chí ngay cả khi họ phải hoạt động trên quy mô rộng, họ vẫn tập trung vào một mô hình kinh doanh rõ ràng. Và có lẽ còn quan trọng hơn nhiều, chiến lược này được chia sẻ và có ý nghĩa với tất cả mọi

https://thuviensach.vn

người trong doanh nghiệp. Rất nhiều công ty quản lý các hoạt động lập kế hoạch chiến lược theo kiểu khiến cho các mục tiêu chiến lược trở thành mục tiêu của đội ngũ quản trị chứ không phải là mục tiêu của doanh nghiệp. Nhân sự có thể dẫn đầu quá trình xây dựng một chiến lược chung trên khắp tổ chức. Không có điều này, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy kết quả hoạt động sẽ không ổn định.

2. *Thực hiện: Phát triển và duy trì hoạt động không sai sót và tập trung vào khách hàng.* Những người chiến thắng và những người đang leo lên quan tâm nhiều đến khách hàng và liên tục tìm cách giảm chi phí và cải thiện năng suất. Với người đang leo lên, đây thường là điều đầu tiên họ tập trung vào để dành lại vị trí có kết quả hoạt động cao trong ngành. Thực hiện là một yếu tố chủ chốt của thành công kinh doanh và hình thành cơ sở để áp dụng các năng lực của tổ chức. Nhân sự có thể lãnh đạo quá trình thực hiện thông qua các chương trình sáng kiến như Work-Out [1]! (ở tập đoàn General Electric) và GoFast [2]! (ở General Motors). Trong các quá trình này, nhân viên ở các cấp độ trong doanh nghiệp được thu hút tham gia vào một quá trình xác định cơ hội kinh doanh và đưa ra sáng kiến giải quyết vấn đề.

3. *Văn hóa: Phát triển và duy trì một nền văn hóa hướng đến kết quả kinh doanh.* Về cơ bản, điều này có nghĩa là xây dựng một nền văn hóa có ý nghĩa với tất cả mọi nhân viên trong doanh nghiệp. Cần phải cho phép họ phát triển và trở thành một phần của điều gì đó to lớn hơn những đóng góp của họ, đối xử công bằng với họ, và khen thưởng cho những đóng góp của họ. Khi toàn bộ tổ chức bị thu hút vào đó, kết quả kinh doah đương nhiên cũng sẽ phát triển theo. Nhân sự đã từng thực hiện chức năng quan trọng này, và đồng nghiệp của tôi là Dave Ulrich và Wayne Brockbank là những người mở đường cho các thông lệ Nhân sự để đạt được kết quả này.

4. *Cấu trúc: Xây dựng và duy trì một tổ chức nhanh nhẹn, linh hoạt và ổn định.* Tổ chức phải lựa chọn những cấu trúc hỗ trợ thực hiện và phục vụ cho các chiến lược của họ. Những cấu trúc này vốn đã được những doanh nghiệp thuộc nhóm người chiến thắng và những người đang leo lên tiếp nhận. Chúng đơn giản hóa một cách căn bản cách thức thực hiện công việc và giảm thiểu thủ tục hành chính. Ngược lại, những kẻ thua cuộc và những kẻ nhào lộn dường như cố ý tự dựng nên hàng rào ngăn cản họ đến với thành công. Quá nhiều quy định và thủ tục, các quy trình cũ kỹ và lỗi thời, và những đơn vị tổ chức không cần thiết đã làm cho doanh nghiệp phát triển chậm lại và chống lại tất cả những ai thực sự

https://thuviensach.vn

cố gắng thực hiện công việc. Thật không may, trong những khu vực này, Nhân sự bị tụt lại đằng sau. Cách thiết kế tổ chức vẫn hầu như là công việc độc quyền của các nhà quản lý. Tuy nhiên, làm sao mà điều đó có thể được thực hiện một cách hiệu quả khi họ không có kiến thức về tổ chức con người, điều mà Nhân sự đang có? Nhân sự phải hoạt động một cách chủ động để đưa quan điểm này vào trong tất cả các quyết định liên quan đến việc thiết kế tổ chức.

Các doanh nghiệp thành công có tất cả bốn thông lệ cơ bản. Những người chiến thắng và những người đang leo lên cũng sử dụng ít nhất hai trong số bốn thông lệ bổ sung. Có nhiều phạm vi ứng dụng đối với các thông lệ bổ sung. Hai thông lệ là cần thiết để thành công, nhưng các doanh nghiệp được thoải mái lựa chọn bất cứ hai cái nào có giá trị nhất đối với doanh nghiệp và ngành của họ. Nhân sự phải đẩy mạnh được các yếu tố sau:

1. *Tài năng: Duy trì và tìm kiếm thêm nhân viên có tài.* Các công ty thuộc nhóm những người chiến thắng tự tạo nên đội ngũ nhân tài của riêng mình. Các công ty thuộc nhóm những người đang leo lên phải tự tìm kiếm, đôi khi ở bên ngoài tổ chức. Một khi đã có được, họ sẽ cố gắng duy trì nó. Những công ty thuộc nhóm những người nhào lộn và thua cuộc đánh mất đội ngũ nhân tài của họ hoặc đôi khi không có đủ năng lực để có được nó từ bất kỳ một nguồn nào. Khi mà nhóm những người đang leo lên bị rơi xuống vị trí có kết quả hoạt động thấp, họ phát triển hệ thống nhân sự để giúp họ tiếp tục phát triển và duy trì nhân tài. Nhân sự đã chấp nhận thử thách này và hàng ngày đều đưa ra những cải tiến. Những cố gắng này cần phải được duy trì.

2. *Lãnh đạo: Duy trì sự cam kết của đội ngũ lãnh đạo và giám đốc.* Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy bình quân các CEO có ảnh hưởng 15% đến biến động trong kết quả hoạt động của tổ chức. Hội đồng Quản trị chọn ra CEO, do đó cần phải có những thành viên Hội đồng quản trị có khả năng tuyển lựa tốt. Khi các thành viên HĐQT có quyền lợi tài chính trong một công ty và có cam kết với thành công của công ty, có vẻ như họ sẽ lựa chọn CEO tốt hơn. Nhân sự có thể tham gia vào các quyết định đãi ngộ cho lãnh đạo và đảm bảo rằng các quyết định đưa ra hỗ trợ cho chiến lược của công ty. Một lần nữa, Nhân sự phải được tham gia vào chiến lược ở cấp cao nhất của công ty.

3. *Cải tiến: Thực hiện các cải tiến chuyển đổi ngành.* Các công ty thuộc nhóm người chiến thắng có xu hướng dự đoán, và thậm chí gây ra những đột

https://thuviensach.vn

phá trong ngành, trong khi nhóm người thua cuộc có xu hướng thụ động hơn. Và kết quả là họ có khả năng khám phá các cơ hội có thể có trong các đợt đột phá này. Họ có thể dẫn đầu chứ không đi theo. Lợi thế của những người khởi đầu trước cho phép họ khởi động trước so với các đối thủ cạnh tranh, vị trí mà thường ít ai theo kịp. Giỏi cải tiến có nghĩa là tạo ra các điều kiện để các sáng kiến được phát huy. Với Nhân sự, điều này có nghĩa là một sự phù hợp giữa chiến lược, tổ chức ổn định và đội ngũ nhân tài để khích lệ chứ không phải là cản trở việc cải tiến.

4. *Sáp nhập và quan hệ đối tác: Thực hiện tăng trưởng.* Các doanh nghiệp có thể nắm rõ việc sáp nhập và mua lại có vẻ thường là người chiến thắng, miễn là các giao dịch đó phù hợp với yêu cầu tập trung của các thông lệ chiến lược cơ bản. Thực hiện các giao dịch nhỏ và thường xuyên hơn có vẻ như phù hợp với chiến lược này. Những kẻ thua cuộc, cũng giống như nhóm những người chiến thắng, cũng phải tham gia vào rất nhiều cuộc sáp nhập, như thể họ có thể mua được cách thoát ra khỏi rắc rối. Rất nhiều giao dịch mua lại và sáp nhập thất bại do những vấn đề hậu sáp nhập. Các chuyên gia nhân sự có thể đóng góp cho thành công bằng cách đảm bảo một cái nhìn bao quát về việc thống nhất. Đó không chỉ là vấn đề đúng người đúng việc. Thành công đòi hỏi chiến lược hòa nhập, một tổ chức đồng đều và một nền văn hóa mới – và Nhân sự có thể cung cấp những ý kiến giá trị để đạt được thành công này.

TẬP TRUNG VÀO TƯƠNG LAI

Công thức 4+2 là một công thức Nhân sự cần thiết – nó làm rõ hơn mối quan hệ giữa chiến thắng trên thị trường và trên lĩnh vực nhân sự của doanh nghiệp. Trong một vài năm qua, Nhân sự ngày càng trở nên có tính chiến lược. Thay đổi văn hóa đã trở thành một yếu tố trung tâm của các thông lệ Nhân sự mới. Tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa đi đủ xa. Công thức 4+2 cho thấy rằng chỉ đơn thuần trở nên có tính chiến lược hơn và thích nghi với thay đổi văn hóa là chưa đủ. Chiến thắng có nghĩa là đạt được tất cả bốn thông lệ cơ bản cùng một lúc, và đây là một hành động khó giữ được cân bằng.

Như vậy, đã có bằng chứng cho thấy sự tiến bộ thì cũng có những bằng chứng cho thấy còn nhiều thứ cần phải làm. Cụ thể là chúng ta đã nhận thấy sự thiếu vắng lạ kỳ của các sáng kiến Nhân sự trong việc thiết kế tổ chức, tương ứng với ba thông lệ cơ bản khác. Điều này dường như là một lĩnh vực đầy cơ hội cho các chuyên gia Nhân sự bởi các giám đốc cấp cao cần và muốn được giúp đỡ giải quyết vấn đề này. Và Nhân sự, với sự hiểu biết của họ về tổ chức, được đặt ở vị trí

https://thuviensach.vn

duy nhất có thể thực hiện điều đó. Thiết kế tổ chức rõ ràng là nơi mà chiến lược và khía cạnh nhân sự của doanh nghiệp gặp nhau. Đó là lĩnh vực hợp lý để các chuyên gia Nhân sự đóng góp cho công ty khi họ chuyển từ vai trò truyền thống trở thành một đối tác chiến lược thực sự.

Hơn thế, các chuyên gia Nhân sự cũng cần phải thích ứng với việc quản trị những chuyển đổi lớn và phức tạp, ngược với các giai đoạn chuyển tiếp. Giỏi một hay hai việc như thay đổi văn hóa hay chiến lược là chưa đủ. Công thức 4+2 còn cho thấy rõ rằng đồng thời mang đến cả bốn thông lệ chiến thắng là hết sức cần thiết. Thời kỳ quản trị những quá trình chuyển tiếp riêng biệt đã qua rồi. Bây giờ chúng ta phải giỏi quản lý một tập hợp những sự chuyển đổi kết hợp lẫn nhau mà đỉnh điểm của nó là sự chuyển đổi hoàn toàn thể hiện sức mạnh của công thức 4+2.

Những người lãnh đạo Nhân sự phải đối mặt với một loạt các lựa chọn dễ khiến họ bối rối để đạt được thành công, cùng với thực tế của các nguồn lực có hạn. Câu hỏi là làm thế này để áp dụng các nguồn lực một cách tốt nhất nhằm đạt các mục tiêu chiến lược. Cuốn sách *Điều gì thực sự có hiệu quả: Công thức 4+2 để Thành công bền vững trong kinh doanh* trả lời câu hỏi quan trọng này. Thách thức với các chuyên gia Nhân sự là làm sao thực hiện các thông lệ chiến thắng này – xây dựng tổ chức 4+2. Hầu hết các hoạt động trong lĩnh vực này đều thuộc lĩnh vực của nhân sự. Chúng ta cần phải hiểu rõ các thách thức này và lãnh đạo quá trình xây dựng tổ chức 4+2.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Joyce, William, Nitin Nohria, và Bruce Roberson. (tháng 5, 2003). *Điều gì thực sự có hiệu quả: Công thức 4+2 để Thành công bền vững trong kinh doanh (What Really Works: The 4 + 2 Formula for Sustained Business Success).* New York: HarperBusiness

---

[1]. *Một chương trình được thiết kế nhằm loại bỏ những việc không cần thiết, trao quyền cho nhân viên và đưa những giá trị doanh nghiệp của GE trở thành nòng cốt của cả tổ chức.*

https://thuviensach.vn

[2]. *Một chiến dịch nhân sự của GM thành công trong việc giảm bớt thủ tục hành chính và giải quyết vấn đề tại chỗ.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 26

CHỈ SỐ *ROI* MỚI CỦA NHÂN SỰ: THU NHẬP TRÊN CÁC GIÁ TRỊ VÔ HÌNH (RETURN ON INTANGIBLES)

DAVE ULRICH VÀ NORM SMALLWOOD

Cuộc tìm kiếm Chén Thánh của Nhân sự vẫn còn tiếp tục. Chúng tôi muốn có bằng chứng không thể chối cãi rằng phòng Nhân sự, các thông lệ Nhân sự và các chuyên gia Nhân sự là rất quan trọng. Cũng giống như Chén Thánh, các bằng chứng có ở khắp nơi và chúng ta chỉ có thể "nhìn thấy" nếu chúng ta biết cách nhìn. Có nhiều bằng chứng về giá trị của Nhân sự ở xung quanh chúng ta. Chúng ta biết rằng đầu tư vào các hoạt động Nhân sự sẽ làm tăng cam kết của nhân viên, và việc tăng tính cam kết của nhân viên là một yếu tố hàng đầu mang đến cam kết của khách hàng, một yếu tố chủ chốt để mang lại lợi nhuận cho công ty (Ricci, Kern, và Quinn, 1998). Chúng ta biết rằng các doanh nghiệp đầu tư vào một số hoạt động Nhân sự thường có kết quả tài chính tốt hơn những công ty hoàn toàn không đầu tư vào các hoạt động Nhân sự này (Pfau và Kay, 2001; Wyatt, 2001). Chúng ta biết rằng các hoạt động nhân sự hình thành nên văn hóa doanh nghiệp, đặc điểm nhận dạng của doanh nghiệp, uy tín và thương hiệu (Kotter và Heskett, 1992; Sartain và Finney, 2003). Chúng ta cũng biết rằng đầu tư vào Nhân sự mang đến kết quả lớn hơn nhiều so với chi phí bỏ ra thông qua phân tích điểm hòa vốn (Fitz-enz và Davison, 2001).

Mỗi con đường dẫn đến chiếc Chén Thánh này của Nhân sự đều có những đặc điểm riêng của nó. Chúng tôi không phản đối bất kỳ một cách nào, nhưng chúng tôi muốn giới thiệu một cách khác. Một chỉ số tính thu nhập từ đầu tư mới dành cho nhân sự có thể được xác định, đó là chỉ số *thu nhập trên giá trị vô hình* của nhân sự. Các yếu tố vô hình đại diện cho những giá trị ẩn của doanh nghiệp – những giá trị dành cho cổ đông không được xác định bởi các kết quả tài chính. Những yếu tố vô hình này hoàn toàn không phải là mới khi tính tổng giá trị thị trường của doanh nghiệp, nhưng chúng lại trở thành một phần ngày càng quan trọng trong tổng giá trị vốn hóa cổ phần (total market capitalization) (Lev, 2001). Các yếu

https://thuviensach.vn

tố vô hình ảnh hưởng đến nhiều loại công ty như Wal-Mart và Microsoft, mỗi công ty có những giá trị vô hình trong ngành của họ. Những yếu tố vô hình có thể là tích cực hoặc tiêu cực, và nếu không được ghi nhận, chúng có thể dễ dàng biến mất giống như không khí nóng trong quả bóng bay. Các yếu tố vô hình cũng ảnh hưởng đến Chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận dưới hình thức lợi thế thương mại (goodwill) và đóng góp vào thành công của các tổ chức. Thước đo các giá trị vô hình của các tổ chức phi lợi nhuận có thể bao gồm sự quyên góp của những người cựu thành viên, đóng góp, khả năng duy trì hội, và sự ủng hộ về mặt chính trị. Trong chương này, chúng tôi giới thiệu sáu hoạt động của các chuyên gia Nhân sự có thể tạo ra những giá trị vô hình bền vững (Ulrich và Brockbank, 2005).

TRỞ THÀNH NGƯỜI HIỂU RÕ CÁC NHÀ ĐẦU TƯ

Để các chuyên gia Nhân sự có thể tạo ra được các giá trị vô hình, trước hết họ phải học cách hiểu nhà đầu tư của họ là ai và tại sao họ đầu tư vào tổ chức. Chúng tôi gợi ý áp dụng bài kiểm tra hiểu biết về nhà đầu tư sau đây:

- Ai là năm cổ đông chính của công ty? Mỗi người nắm bao nhiêu phần trăm?
- Tại sao họ sở hữu công ty? Tiêu chí đầu tư của họ là gì (ví dụ như đầu tư lấy cổ tức hay đầu tư giá trị cổ phiếu)?
- Chỉ số P/E (chỉ số giá trên thu nhập một cổ phiếu) trong thập kỷ trước của công ty là bao nhiêu, và con số này so với số chỉ số bình quân ngành và với công ty có chỉ số P/E lớn nhất trong ngành như thế nào?
- Ai là những nhà phân tích hàng đầu trong ngành của bạn? Theo họ, công ty của bạn so với các đối thủ cạnh tranh khác như thế nào?
- Các nhà đầu tư và phân tích tham gia như thế nào vào việc thiết kế và thực hiện các thông lệ Nhân sự của công ty (ví dụ như kế hoạch thay thế, phát triển lãnh đạo, khen thưởng và công nhận)?
- HĐQT công ty quản trị nó như thế nào, không chỉ ở các tiêu chí dịch vụ mang đến cho cổ đông của doanh nghiệp mà còn ở các quá trình quản trị của họ nữa?

Chúng tôi tìm thấy một số nhà quản trị Nhân sự có thể trả lời tất cả các câu hỏi đó. Tuy nhiên, những câu hỏi này hình thành nên nền tảng kiến thức cho phép các chuyên gia Nhân sự kết nối công việc của họ với các nhà đầu tư của công ty.

https://thuviensach.vn

HIỂU TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÁC YẾU TỐ VÔ HÌNH

Những nghiên cứu gần đây của các giáo sư ngành kế toán Baruch Lev và Paul Zarowin ở Trường kinh doanh Stern, Đại học New York cho thấy rằng tỉ lệ giữa kết quả kinh doanh và giá trị cổ đông (từ năm 1960 đến 1990) nằm trong khoảng giữa 75% và 90% (Lev, 2001). Do đó, 75% đến 90% giá trị thị trường của một doanh nghiệp (giá cổ phiếu * số lượng cổ phiếu) có thể đoán trước được từ kết quả tài chính của doanh nghiệp. Tuy nhiên, từ 1990, tỉ lệ này đã giảm xuống khoảng 50% cả khi thị trường lên và xuống. Do vậy, một tỉ lệ ngày càng lớn giá trị thị trường của doanh nghiệp không gắn chặt với thu nhập hiện tại; nó được gắn chặt với cái mà cộng đồng tài chính gọi là *những yếu tố vô hình* . Những yếu tố vô hình thể hiện giá trị của một tổ chức không trực tiếp xuất phát từ những tài sản vật chất.

Nhiều hoạt động lãnh đạo dẫn đến những giá trị vô hình. Thường thì những người lãnh đạo tập trung vào những thứ dễ đo lường như đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D), công nghệ hoặc nhãn hiệu hơn là đầu tư vào tổ chức và con người. Các nhà lãnh đạo cũng có thể làm giảm các giá trị vô hình nếu nhà đầu tư mất niềm tin ở họ. Những vi phạm đạo đức là một trong những cách rõ ràng và nhanh chóng nhất để phá hủy các giá trị này. Tổ chức và con người trở thành những tài sản vô hình khi họ mang đến cho nhà đầu tư niềm tin vào thu nhập tương lai và khi họ có thể trở nên hữu hình.

TẠO MỘT KHUÔN MẪU CHO TỔ CHỨC VÀ CÁC THÔNG LỆ VỀ CON NGƯỜI ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ VÔ HÌNH

Chúng tôi đề xuất những khuôn mẫu theo những kỹ thuật mà các nhà lãnh đạo sử dụng để tạo ra những yếu tố vô hình cho tổ chức, bắt đầu bằng những kiến thức căn bản ở cấp độ 1 và thực hiện dần lên đến những khái niệm phức tạp. Chúng tôi gọi nó là *Kiến trúc tạo giá trị vô hình (architecture of intangibles)* (Bảng 26.1; Ulrich và Smallwood, 2003).

Loại kiến trúc này đang phát triển. Giữ lời hứa giúp xây dựng nên niềm tin và mang đến sự tín nhiệm, cho nên nó phải được ưu tiên hàng đầu. Với sự tín nhiệm, những nhà lãnh đạo được tin tưởng sẽ nhìn thấy trước một thời kỳ tương lai từ trí tưởng tượng và tạo ra được lòng nhiệt thành, điều có nghĩa rằng họ có thể biến nó thành hiện thực.

Một chiến lược có sức thuyết phục được xây dựng trên niềm tin vào tương lai. Tầm nhìn vào tương lai phải được chuyển đổi thành các hành động từ bây giờ, nếu không, hi vọng sẽ thất bại. Các nhà lãnh đạo phải đầu tư vào việc phối hợp các

https://thuviensach.vn

năng lực tạo nên tương lai của họ vào hiện tại. Tuy nhiên, các năng lực cốt lõi là chưa đủ. Cuối cùng thì một tổ chức phải được duy trì bền vững bằng cách bảo tồn các khả năng đã ăn sâu vào con người trong tổ chức và chính nó.

Hình 26.1 Kiến trúc tạo Giá trị vô hình

Cấp độ	*Khu vực tập trung*	*Hành động tiềm năng*
1	Giữ lời hứa	Xây dựng và bảo vệ danh tiếng với các bên có quyền lợi liên quan cả ở bên trong và bên ngoài tổ chức để thực hiện điều bạn hứa sẽ làm.
2	Chiến lược có sức thuyết phục	Xác định chiến lược tăng trưởng và quản trị tốt những sự đánh đổi liên quan đến sự thân thiện của khách hàng, cải tiến sản phẩm và mở rộng về mặt địa lý để đạt được tăng trưởng.
3	Xây dựng các năng lực kỹ thuật tương ứng	Cung cấp những hỗ trợ cụ thể về các giá trị vô hình bằng cách xây dựng những năng lực chủ chốt về R&D, công nghệ, bán hàng và marketing, logistics, sản xuất và những cái tương tự.
4	Xây dựng giá trị thông qua tổ chức và con người	Phát triển các khả năng chia sẻ tư duy, tài năng, phối hợp, tốc độ, tinh thần trách nhiệm, học hỏi, lãnh đạo và những điều tương tự trên khắp tổ chức.

Quy trình này diễn ra liên tục. Không có niềm tin, các viễn cảnh thiếu thẩm quyền để thực hiện; không có năng lực cốt lõi, người ta sẽ không nhận ra viễn cảnh; và không có khả năng, năng lực cốt lõi và viễn cảnh sẽ vẫn nằm im. Ngược lại, giữ lời hứa cho phép những viễn cảnh đáng tin cậy được thực hiện, dẫn đến những khoản đầu tư báo trước và đảm bảo cho các năng lực cốt lõi. Năng lực cốt lõi sẽ giúp nhận thức được các khả năng.

Các khả năng của tổ chức được tạo ra từ hoạt động của Nhân sự. Những khả năng này tạo cho nhà đầu tư niềm tin (hoặc làm giảm chúng) về thu nhập tương lai và làm tăng (hoặc làm giảm) giá trị vốn hóa thị trường. Các chuyên gia Nhân sự kết nối công việc với các khả năng và sau đó tìm cách thông báo những khả năng đó đến các nhà đầu tư. Họ mang đến giá trị cổ đông. Một danh sách các khả năng điển hình bao gồm: nhân tài, tốc độ thay đổi, tư duy chia sẻ, trách nhiệm, sự hợp tác, học hỏi và khả năng lãnh đạo.

Rõ ràng đây không phải là những năng lực duy nhất mà một doanh nghiệp cần có. Chúng chỉ gợi ý những loại năng lực có thể biến những yếu tố vô hình thành hữu hình mà thôi. Chúng làm khách hàng vui, làm nhân viên thấy hấp dẫn, tạo ra danh tiếng đối với nhà đầu tư, và tạo ra những giá trị dài hạn và bền vững. Các

https://thuviensach.vn

chuyên gia nhân sự nên là những kiến trúc sư và những nhà lãnh đạo biết suy nghĩ trong việc xác định và tạo ra các khả năng.

LƯU Ý TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÁC GIÁ TRỊ VÔ HÌNH TRONG TỔNG THU NHẬP CỔ ĐÔNG

Đôi khi, các chuyên gia Nhân sự gặp phải khó khăn khi nói chuyện về các vấn đề nhân sự theo khía cạnh tài chính, khía cạnh liên hệ trực tiếp tới cách suy nghĩ của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Với một tiêu điểm về giá trị cổ đông và những yếu tố vô hình, các chuyên gia Nhân sự có thể tạo ra một biểu đồ nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố vô hình.

Thu nhập và Giá trị cổ đông

Lật lại tình hình 10 năm hay 15 năm trước của doanh nghiệp, và vẽ lại đồ thị thu nhập và giá cổ phiếu (hay là tổng giá trị vốn hóa thị trường) theo từng quý. Biểu đồ này sẽ cho thấy liệu giá trị thị trường nằm trên hay dưới đường thu nhập – liệu công ty có giá trị ròng danh tiếng vô hình dương hay âm.

Chỉ số Giá cổ phiếu / thu nhập (P/E) của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất

Vẽ lại đồ thị 10 hoặc 15 năm của chỉ số P/E của doanh nghiệp bạn cùng với chỉ số đó của đối thủ cạnh tranh thành công nhất của công ty. Các đường đồ thị này sẽ cho bạn một báo cáo chung về cách các nhà đầu tư đánh giá đội ngũ quản trị của công ty bạn so với đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Chúng tôi đã thực hiện việc này ở một doanh nghiệp và nhận thấy doanh nghiệp đó có chỉ số P/E ổn định ở mức 20% thấp hơn đối thủ cạnh tranh lớn nhất. Các nhà đầu tư ít tin tưởng hơn ở đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp này so với đội ngũ lãnh đạo của đối thủ, và khoảng cách này tồn tại theo thời gian. Giá trị thị trường của doanh nghiệp này khoảng 20 triệu đô la Mỹ ở thời điểm đó, và chúng tôi nhấn mạnh rằng danh tiếng của đội ngũ lãnh đạo làm giảm giá trị của doanh nghiệp khoảng 4 triệu đô la Mỹ. Dù đội ngũ lãnh đạo không thích các dữ liệu này, họ không thể nào tránh nó được.

THỰC HIỆN MỘT ĐỢT KIỂM TOÁN CÁC GIÁ TRỊ VÔ HÌNH ĐỂ ĐÁNH GIÁ XEM CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO CẦN TẬP TRUNG VÀO CÁI GÌ ĐỂ TẠO RA GIÁ TRỊ

Các chuyên gia nhân sự có thể là các nhà kiến trúc sư của các cuộc kiểm toán giá trị vô hình để đánh giá, đo lường, đầu tư và cải tiến từng mức độ trong bốn mức độ giá trị vô hình (bảng 26.1). Những giá trị vô hình tạo cho nhà đầu tư niềm tin vào thu nhập tương lai và tăng giá trị thị trường của những khoản thu nhập tương

https://thuviensach.vn

tự. Cũng như những đợt kiểm toán tài chính cho phép các nhà lãnh đạo kiểm soát được luồng tiền mặt và những nhà lãnh đạo tự đánh giá hành vi lãnh đạo, kiểm toán giá trị vô hình cho phép nhà lãnh đạo biến các giá trị vô hình thành hữu hình. Trong Harvard Business Review tháng 6/2004 với chủ đề "Vốn hóa các khả năng của doanh nghiệp" (Capitalize Your Capabilities), chúng tôi đã mô tả làm thế nào các đợt kiểm toán giá trị vô hình đánh giá những việc các nhà lãnh đạo cần phải làm để mang đến cho nhà đầu tư giá trị với lịch sử và chiến lược của doanh nghiệp, đo lường mức độ tạo ra giá trị vô hình và đưa ra các kế hoạch hoạt động để cải thiện các giá trị vô hình đó. Một đợt kiểm toán giá trị vô hình sẽ giúp các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ trong tổ chức: Nó giúp HĐQT đánh giá toàn bộ giá trị vô hình của doanh nghiệp, giúp các nhà lãnh đạo cấp cao xác định chiến lược, giúp các nhà lãnh đạo cấp trung thực hiện chiến lược và các nhà lãnh đạo cấp cơ sở thực hiện mọi hoạt động.

ĐƯA RA CÁC THÔNG LỆ NHÂN SỰ PHÙ HỢP VỚI TÂM LÝ NHÀ ĐẦU TƯ

Từ trước đến nay, các hoạt động nhân sự tập trung vào những việc phải thực hiện trong nội bộ tổ chức. Tuy nhiên, bằng việc tập trung vào nhà đầu tư, những hoạt động nhân sự truyền thống này có thêm một mục tiêu khác. Khi quan hệ nhà đầu tư được đưa vào trong chức năng của Nhân sự, Nhân sự cần phải làm theo một tập hợp các câu hỏi và hành động mới.

Nhà đầu tư và tuyển dụng nhân viên

Điều gì xảy ra nếu nhà đầu tư có quyền quyết định thuê hay thăng chức cho một người trong doanh nghiệp? Trong một số ít trường hợp, nhà đầu tư đại diện cho HĐQT. Nhưng nếu trong trường hợp một số nhà đầu tư là tổ chức lớn tham gia vào buổi phỏng vấn các chuyên viên cấp cao thì sao? Họ sẽ hỏi câu gì? Họ tìm kiếm kỹ năng lãnh đạo và quản trị nào? Loại đối tượng nào tạo cho họ niềm tin rằng đội ngũ lãnh đạo đã có đủ năng lực để đưa ra những quyết định đúng đắn? Một khả năng khác là trường hợp các nhà đầu tư là tổ chức xem xét lại các mô hình đánh giá năng lực được sử dụng để lọc ứng viên trong quá trình tuyển dụng? Liệu các nhà đầu tư là các tổ chức này có tập trung vào những tiêu chí giống như những giám đốc khác vẫn thường sử dụng hay không? Liệu những câu hỏi phỏng vấn của họ có khác không?

Những câu hỏi này gợi ý rằng các chuyên gia Nhân sự cần phải tìm cách để lôi kéo các nhà đầu tư tham gia vào các quyết định tuyển dụng và thăng chức. Việc

https://thuviensach.vn

sử dụng các tiêu chí của nhà đầu tư và tham gia vào quá trình tuyển dụng nhân viên tạo ra sự nghiêm chỉnh và tính kỷ luật, nhưng lại là điều thường xuyên bị bỏ qua. Thêm vào đó, nếu các nhà đầu tư tham gia vào quá trình tuyển chọn nhân viên trong đội ngũ quản trị, họ có thể có tính cam kết cao hơn với những quyết định và lựa chọn của đội ngũ quản trị này. Lúc đầu, lôi kéo các nhà đầu tư tham gia và các hoạt động quản lý có thể có vẻ kỳ cục, nhưng theo thời gian, quan điểm của các nhà đầu tư có thể trở thành một bộ phận ngày càng lớn trong quá trình ra quyết định Nhân sự.

Nhà đầu tư và việc Đào tạo và Phát triển

Trong một buổi chuyên đề về chuyên viên đào tạo cấp cao, chúng tôi đã đưa ra tình huống sau đây: Giả dụ rằng một đại diện của một nhà đầu tư lớn trong công ty tham gia chương trình lãnh đạo năm ngày mà bạn tổ chức. Quyết định đầu tư (mua, giữ bán) của ông ta/cô ta vào cuối tuần đó là gì? Câu hỏi này đã buộc phải chắt lọc lại nội dung đào tạo, cách đào tạo và điều mà những người tham gia đào tạo mang về cuối tuần đó. Chúng tôi dự đoán rằng hầu hết các nhà đầu tư sẽ có phản ứng tích cực nếu những người tham gia học đầu tư thời gian tập trung vào các vấn đề kinh doanh thực tế trong doanh nghiệp hơn là những bài tập tình huống của những doanh nghiệp khác, đối mặt với thực tế cạnh tranh bằng những buổi thảo luận thẳng thắn với những phản hồi có ý nghĩa được đưa ra, và ra về với những hành động rõ ràng và cụ thể có thể coi là kết quả của đợt đào tạo. Ảnh hưởng cuối cùng của đợt đào tạo là cho nhà đầu tư thấy được rằng đội ngũ quản trị biết rõ điều gì cần làm, hiểu rõ các lựa chọn chiến lược và sẵn sằng quyết định và thực hiện những quyết định táo bạo.

Nhà đầu tư và việc đánh giá và khen thưởng

Nhiều doanh nghiệp đã ràng buộc các hành vi quản trị với những chế độ đãi ngộ tập trung vào nhà đầu tư. Việc thực hiện một tỉ lệ phần trăm của toàn bộ chế độ đãi ngộ bằng cổ phiếu (phát hành, quyền mua…) đã liên kết hoạt động quản trị với đầu tư. Nhiều người phàn nàn rằng CEO được trả lương quá cao so với mức lương trung bình của nhân viên. Những lập luận đó sẽ ít có cơ sở hơn khi lương CEO được gắn với cổ phiếu. Ranh giới giữa nhà quản trị và nhà đầu tư được xóa bỏ khi mà nhà quản trị trở thành nhà đầu tư. Thêm vào đó, khi tư duy đầu tư phát triển càng rộng và càng sâu trên khắp doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo càng hành động và suy nghĩ giống nhà đầu tư hơn.

Các nhà đầu tư và Việc quản trị và Giao tiếp

https://thuviensach.vn

Các nhà đầu tư của các doanh nghiệp niêm yết công khai vốn không được can thiệp vào hoạt động của doanh nghiệp. Họ không tham gia vào đội ngũ quản lý, không giúp xây dựng các quy trình, cũng không làm việc để đưa ra chiến lược thực hiện. Tuy nhiên, khi các nhà đầu tư nhận thấy rằng các giá trị vô hình tác động lên giá trị cổ đông chẳng kém gì các kết quả tài chính, họ sẽ bắt đầu khai thác các yếu tố vô hình này. Do vậy, các nhà đầu tư có thể giúp đánh giá mức độ ra quyết định, phân bổ trách nhiệm và thực hiện các cam kết của tổ chức. Peter Lynch đã nói rằng một nhà đầu tư thông minh tìm thấy được doanh nghiệp cung cấp cho khách hàng điều họ muốn (ví dụ như Toys “R” Us).

Khi mà những hoạt động này cùng với các thông lệ nhân sự khác được áp dụng thông qua phân tích của nhà đầu tư, họ sẽ có được niềm tin vào khả năng của doanh nghiệp có thể mang đến cho họ thu nhập trong tương lai.

TÓM TẮT

Các chuyên gia nhân sự có chỉ số ROI mới – thu nhập trên giá trị vô hình. Nó không phải là Chén Thánh, nhưng nó mang đến một phương thức và cách tiếp cận hoàn toàn khác. Thường thì các chuyên gia nhân sự không chắc chắn về cách tạo ra mối liên kết này, và họ sợ rằng các chỉ tiêu tài chính sẽ không cho phép họ tham gia hoàn toàn vào công việc. Bây giờ là lúc để dẹp bỏ nỗi sợ hãi đó và kết nối công việc của Nhân sự với các giá trị của nhà đầu tư. Việc tập trung cao độ vào các yếu tố vô hình mở ra cánh cửa cho các chuyên gia Nhân sự để gắn công việc của mình với giá trị của cổ đông.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Fitz-enz, Jac và Barbara Davison. (2001). *Làm sao đo lường kết quả quản trị nguồn nhân lực (How to Measure Human Resource Management).* New York: McGraw Hill.

Kotter, J., và J. Heskett. (1992). *Văn hóa doanh nghiệp và kết quả hoạt động (Corporate Culture and Performance).* New York: Free Press.

Lev, Baruch. (2001). *Giá trị vô hình : Quản trị, Đo lường và Ghi sổ (Intangibles: Management, Measuring, and Reporting).* Washington, DC: Học viện Brookings.

Pfau, Bruce, and Ira Kay. (2001). *Bờ vực của Nguồn vốn Nhân lực: 21 Hoạt động mà công ty bạn phải thực hiện(để tránh) để tối đa hóa giá trị cổ đông (Human Capital Edge: 21 Practices Your Company Must Implement (or Avoid) to Maximize Shareholder Value).* New York: McGraw Hill

https://thuviensach.vn

Rucci, Anthony, Stevn Kirn, và Richard Quinn. (1998). “The Employee Customer-Profit Chain at Sears,” *Harvard Business Review,* Tháng 1/2: 82–99

Sartain, Libby, và Martha Finney. (2003). *Làm Nhân sự từ Trái tim: Những câu chuyện thú vị và chiến lược xây dựng khía cạnh con người ở những doanh nghiệp vĩ đại (HR From the Heart: Inspiring Stories and Strategies for Building the People Side of Great Business).* New York: AMACOM.

Ulrich, Dave, và Wayne Brockbank. (2005). *Chuỗi giá trị của nhân sự (The HR Value Proposition).* Boston: Harvard Publishing Company

Ulrich, Dave, và Norm Smallwood. (2003). *Tại sao không phải là điểm mấu chốt(Why The Bottom Line Isn’t).* Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Wyatt, Watson. (2001). “Chỉ số nguồn vốn nhân lực : Nguồn vốn nhân lực với tư cách là một chỉ số chủ yếu trong các giá trị dành cho cổ đông” (“*Human Capital Index: Human Capital as a Lead Indicator of Shareholder Value,*”) www.watsonwyatt.com/research/ resrender .asp?id=W-488&page=1

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 27 [1]

THEO ĐUỔI SỰ NHẠY BÉN VỚI THỊ TRƯỜNG: ÁP DỤNG CÁC QUY TẮC CỦA CÁC HỆ THỐNG TỰ TỔ CHỨC ĐỂ TỐI ƯU HÓA KHẢ NĂNG MỞ RỘNG NGUỒN NHÂN LỰC

LEE DYER VÀ JEFF ERICKSEN

Càng ngày, có thể bằng lựa chọn hoặc bằng các tình huống, các doanh nghiệp càng tự nhận thấy mình hoạt động trong những môi trường hết sức không ổn định và hầu như không thể dự đoán trước. Với họ, cạnh tranh là một mục tiêu di động, và nhiều doanh nghiệp đã sẩy chân vấp ngã vì thiếu năng lực tổ chức để theo kịp tốc độ. Để phản ứng lại chuyện đó, một số doanh nghiệp đang khám phá và thậm chí là thử nghiệm những hình thức tổ chức mới và nhạy bén hơn. Và ngược lại, các hình thức tổ chức này mang đến đủ loại thử thách hấp dẫn cho Nhân sự (Dyer và Shafer, 1999, 2003). Ở đây, chúng ta chỉ khám phá một trong các thử thách này, vấn đề về khả năng mở rộng nguồn nhân lực – khả năng của một tổ chức để có được *đúng số lượng của đúng loại người để làm ở đúng vị trí tại đúng thời điểm.*

Với những doanh nghiệp hoạt động trên những môi trường tương đối ổn định và có thể đoán trước với những kế hoạch kinh doanh ổn định, khả năng mở rộng của nhân sự chỉ là một yếu tố bổ sung nhằm làm hài lòng (hygiene factor). Nó sẽ là một vấn đề rắc rối nếu như được thực hiện một cách yếu kém, nhưng thường thì nó không phải là một nguồn lợi thế cạnh tranh bởi nó tương đối dễ thực hiện, nên các đối thủ cạnh tranh cũng dễ dàng có được. Tuy nhiên, với những doanh nghiệp nhạy bén, tình huống lại tương đối khác biệt. Một cách chiến lược, họ cố gắng nhảy cóc và vượt lên các đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng bằng cách tạo ra những danh mục sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng thường xuyên thay đổi, hay thậm chí những mô hình kinh doanh thay đổi, hi vọng đạt được một loạt những lợi thế cạnh tranh tạm thời để làm tăng thêm thành công qua thời gian. Việc liên tục theo đuổi sự nhanh nhạy trên thị trường đòi hỏi (cùng với nhiều thứ khác) khả năng thực hiện những sự chuyển đổi nhanh và không tì vết từ một cấu

https://thuviensach.vn

trúc Nhân sự sang một cấu trúc khác, và từ cấu trúc khác đó sang một cấu trúc khác nữa, và cứ tiếp tục... Đây chính là khả năng mở rộng nguồn nhân lực. Chắc chắn rằng đây là một thử thách quan trọng và chúng ta không hề biết một doanh nghiệp nào đã từng vượt qua, tức là nó có tiềm năng trở thành một nguồn lợi thế cạnh tranh của những ai tìm thấy nó trước tiên.

Nhưng sự nhanh nhạy này đòi hỏi lòng nhiệt tình và nghị lực bởi vì những bước tiến lớn của khả năng mở rộng nguồn nhân lực dường như sẽ không thể có được bằng cách chỉnh sửa những quy trình truyền thống. Thay vào đó, điều cần thiết là một cách tiếp cận vấn đề hoàn toàn mới. Một khả năng có thể hứa hẹn mang đến cho ta câu trả lời nằm ở trong những quy tắc khoa học phức tạp và cụ thể là trong khái niệm về hệ thống tự tổ chức. Chúng tôi khám phá khả năng này, khởi đầu bằng một mô tả ngắn gọn về mô hình mới. Sau đó, chúng tôi đưa ra những nhận định ban đầu về cách sử dụng nó để làm tăng cả thước đo mở rộng nguồn nhân lực: sự cơ động nội bộ và sự linh hoạt về số lượng.

BẢN CHẤT CỦA CÁC HỆ THỐNG TỰ TỔ CHỨC

Đặc trưng, và thậm chí là bản năng của các doanh nghiệp là họ dựa trên các giả định thuộc thuyết cơ giới hay tuyến tính, xuất phát từ những khám phá vật lý của Newton và từ những điều học được trong suốt hai thiên niên kỷ loay hoay với các hình thức hành chính quan liêu khác nhau. Ngược lại, hệ thống tự tổ chức là những biểu hiện có hệ thống của động lực học hết sức phức tạp, mang tính nhân quả và không tuyến tính, do các nhà nghiên cứu sự hỗn loạn và khoa học phức tạp phát hiện ra bằng cách quan sát và mô hình hóa sự phát triển của thứ bậc trong những tập hợp tự nhiên như tổ kiến, đàn mối và gần đây nhất là các tập hợp xã hội như các tổ chức kinh doanh (để hiểu rõ hơn về kiến thức này, hãy đọc Holbrook, 2003). Về cơ bản, quan điểm này coi các doanh nghiệp là những hệ thống thích ứng phức tạp, linh hoạt, không tự động xuất hiện, mà tồn tại bởi những tác nhân độc lập. Ở những điều kiện phù hợp, các tác nhân này có khả năng và sẵn sàng tự ứng biến một cách có mục đích để thực hiện bất cứ điều gì cần thiết để làm cho hệ thống đó tồn tại. Hơn nữa, khía cạnh này đòi hỏi rằng trong những môi trường biến động và khó đoán trước, các hệ thống tự tổ chức này phải mạnh hơn những hình thức tổ chức theo thứ tự cao thấp trong việc phân bổ nguồn lực sao cho tạo ra năng suất cao nhất. Nó hòa hợp rộng rãi hơn với thế giới bên ngoài và từ đó, phát hiện và khám phá tốt hơn những cơ hội và đe dọa tiềm ẩn. Và cũng giống như thị trường mở, chúng tương đối phi chính trị và phi cảm tính đối với bất kể chuyện gì xảy ra, ở đâu, vào

https://thuviensach.vn

lúc nào, và đặc biệt là việc loại bỏ những cam kết hiện vẫn tồn tại mà không còn ý nghĩa nữa (Foster và Kaplan, 2001; Surowiecki, 2004).

Sự phát triển thường được quan sát trong giờ làm việc ở những môi trường được coi là khủng hoảng: trong phòng cấp cứu bệnh viện quá nhiều bệnh nhân bị tai nạn, giữa các nhóm nhân viên ngành điện dân dụng sau những cơn bão tuyết hay cuồng phong, và trong quân đội khi các đơn vị trên mặt trận bị đứt liên lạc với trung tâm chỉ huy (và gần đây nhất là quân đội Mỹ theo cách thực hành thường xuyên trong các điều kiện chiến đấu; xem Pascale, Millemann, và Goija, 2000, trang 135-147). Trong những trường hợp này, những người tham gia được kỳ vọng sẽ, và phải chịu trách nhiệm cá nhân trong việc xác định phải làm gì, tự động phối hợp, thu thập thông tin họ cần từ nhiều nguồn khác, tự ứng biến để xử lý những trở ngại không dự đoán trước, tập trung cao độ vào nhiệm vụ của mình, và phải tự từ bỏ khi mà những đóng góp của họ không còn cần thiết nữa – đó rõ ràng là những điều cần có trong những doanh nghiệp nhạy bén với thị trường.

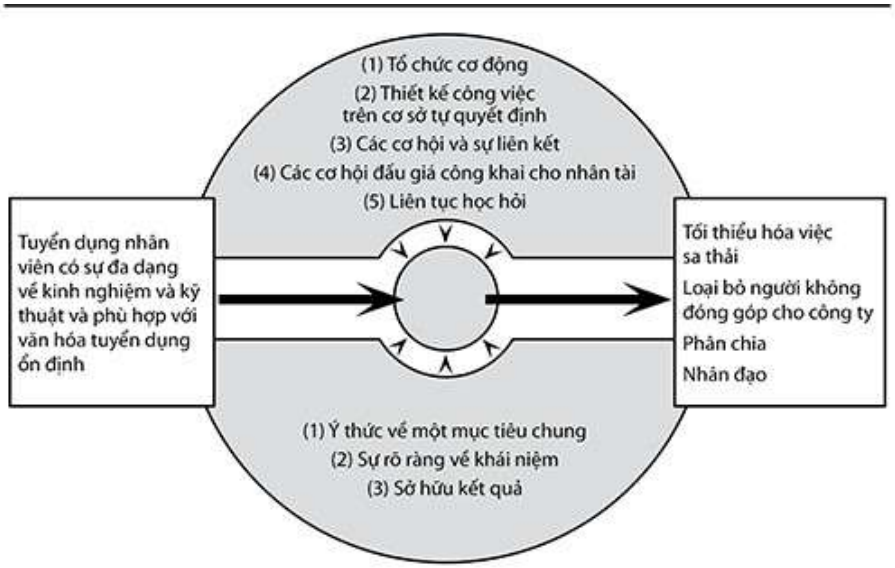
Sau đó, chúng ta cần phải làm gì để những điều này tiếp diễn?

TỐI ƯU HÓA SỰ CƠ ĐỘNG NỘI BỘ

Sự cơ động nội bộ (internal fluidity) đề cập đến sự dễ dàng và tốc độ tự phân bổ liên tục nguồn nhân tài và những nỗ lực hiện có. Trong bối cảnh này, khoa học phức tạp ưu tiên sự tối giản hơn là sự chi tiết; không thể quản lý hay điều khiển các hệ thống tự tổ chức, chỉ có thể làm gián đoạn chúng thôi. Hơn nữa, các nhà khoa học gợi ý rằng hình thức phát triển này diễn ra một cách tốt nhất khi một hệ thống hoạt động "bên bờ vực của sự hỗn loạn". Điều này được coi là một thời kỳ, không phải là một thời điểm. Thời kỳ này có được khi mọi yếu tố ủng hộ cho các sáng kiến, cho sự thoải mái phát triển, và sự tự ứng biến, đều hết sức cân bằng, hoặc ngược với những yếu tố ủng hộ sự tập trung và định hướng. Theo đó, nhiệm vụ của người thiết kế hệ thống, và cuối cùng là của tất cả những người tham gia vào hệ thống, là phải phát minh và điều chỉnh những nguyên tắc hướng dẫn tối thiểu để một mặt, phát triển sự tự do và linh hoạt, và mặt khác, đưa ra đủ các quy định kỷ luật để duy trì hệ thống không hoạt động một cách không có mục đích và ngoài tầm kiểm soát (xem bảng 27.1).

Bảng 27.1 Hoàn cảnh thúc đẩy khả năng mở rộng nguồn nhân lực

https://thuviensach.vn



Các nguyên tắc hướng dẫn để thúc đẩy sự tự do và sự linh hoạt

Mục đích của các nguyên tắc này là nhằm tạo ra những lựa chọn hầu như không giới hạn để nhân viên sáng tạo:

Nguyên tắc 1: Tổ chức cơ động: Xác định cách thiết kế tổ chức là một động từ chứ không phải một danh từ. Đó là điều mọi người trong tổ chức làm, chứ không phải địa điểm thực hiện. Tối thiểu hóa hệ thống tổ chức; tạo ra một khoảng trống mang tính hệ thống thật lớn để thúc đẩy đội ngũ lãnh đạo phát triển ở thời điểm và địa điểm cần thiết. Làm thấm nhuần mô hình tư duy về sự phát triển và về nhân viên. Liên tục tạo lập, theo đuổi và loại bỏ sự mạo hiểm (sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh) bằng cách tổ chức và tái tổ chức nhóm và khối nhân viên tạm thời (trong quá trình phát triển mạng lưới doanh nghiệp). Từ bỏ tất cả những cám dỗ của việc vẽ ra sơ đồ tổ chức mang tính thống kê.

Nguyên tắc 2: Thiết kế công việc trên cơ sở tự quyết định. Xóa bỏ hết công việc và kiểu thoái thác TIMJ (viết tắt của câu nói "That isn't my job – Đó không phải là việc của tôi", Bridges, 1994). Tạo ra các khung mẫu công việc theo những nhiệm vụ tạm thời xác định trên cơ sở tự nguyện thay vì tạo ra những khu vực công việc theo cấp bậc được xác định rõ và được bảo vệ. Thấy được những khu vực tự chủ mở rộng mà ở đó, nhân viên được kỳ vọng không chỉ phải xác định điều cần làm mà còn phải đảm bảo rằng sẽ làm được điều đó. Ưu tiên các quy trình phần mềm hơn phần cứng và ưu tiên sử dụng các khuôn mẫu hơn là sử dụng các thủ tục vận hành tiêu chuẩn. Cắt giảm số lượng các nhiệm vụ được giao xuống đến mức tối thiểu. (Đừng nhầm lẫn giữa thiết kế

https://thuviensach.vn

công việc dựa trên cơ sở tự quyết định với quan niệm truyền thống về việc giao thêm công việc hay phân quyền. Giao thêm việc hay phân quyền là hành động trong đó các nhà quản lý mở rộng trách nhiệm của nhân viên dưới quyền bằng cách giao thêm nhiều hoạt động hoặc trách nhiệm mà trước đây nhân viên đó không được làm).

Nguyên tắc 3: Các mối quan hệ và liên kết. Khuyến khích hình thành và tái tạo nên những nhóm chính và nhóm phụ. Xáo trộn những quan hệ mang tính khái niệm để tránh sự cứng nhắc. Thiết kế nơi làm việc để dễ thích nghi và dễ mở rộng (những tòa nhà dễ mở rộng, dễ di dời hay di động, những vách ngăn có thể di chuyển được thay vì những bức tường, những văn phòng mở, những chỗ làm việc di động, sử dụng các công nghệ plug – and – play (chỉ cần cắm là sử dụng được)), với nhiều không gian để trao đổi thông tin xã hội. Đẩy mạnh khả năng kết nối điện tử thông qua các hệ thống truyền thông tin. Xóa bỏ hết các rào cản để tạo ra kênh giao tiếp 360 độ miễn phí và mở rộng.

Nguyên tắc 4: Mở ra các cơ hội đấu giá công khai cho nhân tài. Thông báo tất cả các nhu cầu tuyển dụng nhân tài khi mở rộng, phát triển và kết thúc nhóm và kế hoạch kinh doanh, nhấn mạnh những năng lực yêu cầu. Tối thiểu hóa các rào cản để mọi người có thể tự ứng cử (ví dụ như giới hạn về đối tượng nộp đơn vì lý do hay thời điểm nào đó), và các rào cản ngăn cản sự cơ động (giống như giới hạn về người mua hay người tham gia đấu thầu vì các điều khoản thương lượng). Khuyến khích thảo luận mở về cơ hội và khao khát nghề nghiệp. Xóa bỏ việc hình thành nhóm (tức là xu hướng của những người nào đó muốn làm việc với nhau mọi lúc).

Nguyên tắc 5: Sai phạm một lần. Tăng cường động cơ phát triển hà khắc (trong những môi trường kinh doanh năng động, sự nhân nhượng đồng nghĩa với việc bạn sẽ rớt lại phía sau). Nhấn mạnh từng lần sai phạm (tức là những lần tạm thời hoặc thường xuyên, một ai đó không hoàn toàn thành thạo khi khám phá những điều mới mẻ, Godin, 2000). Coi các sai lầm là cơ hội để học tập (không phải để buộc tội lẫn nhau). Sắp xếp thành viên của nhóm theo những kế hoạch lâu dài. Tạo ra những cộng đồng hành động (tức là nơi những người có cùng lợi ích và năng lực có thể tụ họp, có thể gặp mặt trực tiếp hoặc không, để giúp nhau đạt hoặc tăng tốc). (Lưu ý rằng với những cơ hội đấu giá công khai cho nhân tài, có một điều nghịch lý là những người phạm sai lầm một lần hay thường xuyên có thể nhìn nhận mình một cách khách quan. Trong trường hợp trước, tình huống có vẻ ổn vì nó khuyến khích người ta tiếp tục học

https://thuviensach.vn

hỏi. Nhưng trong trường hợp sau, cần có sự can thiệp chủ động để đảm bảo có nhiều cơ hội để phát triển từ công việc)

Các nguyên tắc hướng dẫn thực hiện kỷ luật và trật tự

Mục tiêu của các nguyên tắc này là nhằm định hướng và ngăn chặn sự hỗn loạn do việc theo đuổi không hạn chế các cơ hội vô cùng:

Nguyên tắc 1: Ý thức về một mục tiêu chung: Có một tầm nhìn. Khắc sâu tầm nhìn đó vào doanh nghiệp. Có các giá trị cốt lõi. Cũng khắc sâu nó vào doanh nghiệp. Có một tập hợp nho nhỏ những thước đo kết quả hoạt động chung. Xây dựng chế độ đãi ngộ một phần dựa trên những thước đo này. Hầu như đừng bao giờ thay đổi tầm nhìn, giá trị và những thước đo hoạt động chung. Còn nếu có, hãy suy nghĩ và thực hiện một cách thật cẩn thận.

Nguyên tắc 2: Sự rõ ràng về khái niệm: Làm rõ ràng các thực tế cạnh tranh. Mở sách ra. Giúp mọi người hiểu rõ làm cách nào và tại sao khả năng mở rộng nguồn nhân lực lại quan trọng thế. Khuyến khích sử dụng có hệ thống những phản hồi từ thực tế hoạt động (tức là những ví dụ khi mà khả năng mở rộng nguồn nhân lực giúp hay cản trở hoạt động của doanh nghiệp). Hãy ca ngợi những cải tiến.

Nguyên tắc 3: Sở hữu kết quả. Khuyến khích sự phối hợp bằng trách nhiệm cá nhân. Hoàn thành tất cả mọi thay đổi lớn trong nhiệm vụ được giao bằng một sự cam kết thỏa thuận hợp lý giữa các bên tham gia để đem đến kết quả mong đợi (tức là ai làm được cái gì cho ai, vào lúc nào; để tham khảo, đọc Haeckl, 1999, trang 148-154). Đảm bảo rằng các cam kết đó được duy trì.

Một ý thức về mục tiêu chung tạo ra một đặc điểm chung giữa các nhân viên, một cảm giác rằng mỗi người đều đại diện cho tất cả, một lực hút tự nhiên mạnh mẽ khiến người ta hành động vì những lợi ích của toàn doanh nghiệp (một ví dụ ngược lại là hệ thống ở công ty Enron, nhân viên được khích lệ theo đuổi lợi ích riêng hơn là theo đuổi các mục tiêu chung của doanh nghiệp). Sự rõ ràng về khái niệm tạo cho nhân viên khả năng, và do đó tạo động cơ cho họ thực hiện những lựa chọn thông minh khi quyết định nên quan tâm và cố gắng ở đâu. Và việc sở hữu kết quả giúp tránh tình huống mọi người chịu trách nhiệm về mọi thứ mà không ai chịu trách nhiệm về một việc gì cụ thể. Nó giao trách nhiệm đúng nơi cần thiết trong hệ thống tự tổ chức – công bằng với từng cá nhân. Khi các cam kết được đưa ra và được duy trì, niềm tin sẽ xuất hiện. Và trong các hệ thống xã hội, niềm tin là điều tối quan trọng để khiến cho việc tự tổ chức diễn ra một cách hiệu quả.

https://thuviensach.vn

THÚC ĐẨY SỰ LINH HOẠT VỀ SỐ LƯỢNG

Qua thời gian, những doanh nghiệp nhạy bén phải tăng và giảm nhân viên (và cũng sẽ mất nhân viên một cách không tự nguyện), khiến cho sự linh hoạt về số lượng trở thành một thành phần quan trọng của khả năng mở rộng nguồn nhân lực. Do vậy, các doanh nghiệp nhạy bén cần phải có được những nguyên tắc hướng dẫn để khuyến khích luồng tài năng ra và vào công ty theo cách có lợi nhất, tuy nhiên chỉ tạo ra sự tác động nhỏ nhất lên sự cơ động nhân viên nội bộ. Chúng ta phải tìm được điểm giữa. Một mặt, doanh nghiệp cần thay máu để tránh suy nghĩ theo nhóm và thói quen có thể ảnh hưởng lên các hệ thống xã hội. Mặt khác, quá nhiều xáo trộn sẽ phá hoại sự hiểu biết qua lại và niềm tin lẫn nhau vốn thúc đẩy sự cơ động nội bộ. Một lần nữa, tìm và tạo được điểm giữa này không phải là một chuyện dễ dàng. Sau đây chúng ta sẽ xem sơ qua một lượt những nguyên tắc hướng dẫn có thể có ích (xem lại bảng 27.1).

Ở khía cạnh đầu vào, tuyển dụng những người tạo ra sự đa dạng về kinh nghiệm và kỹ thuật nhưng cũng phải là những người phù hợp với văn hóa doanh nghiệp (theo quan điểm này, chỉ chấp nhận những ứng viên quen với sự mơ hồ và sự thay đổi), và khi có thể, tuyển dụng một cách ổn định (để tránh tuyển dụng phải những thành viên thiếu hiểu biết có thể ảnh hưởng đến hệ thống). Với việc coi trọng chi phí, tối thiểu hóa việc sa thải nhân viên (để tránh gây bất ổn xã hội và gây nghi ngờ), loại bỏ một cách có hệ thống những người không đóng góp gì cho công ty (để tối thiểu hóa những tổn thất không tránh khỏi do sự không phù hợp và tạo ra một vài sự khuấy đảo trong tình huống không tăng trưởng), và thực hiện tất cả những sự phân chia không tự nguyện với sự công bằng và nhân đạo quá mức (để tránh làm tổn thương và gây nên rủi ro thù địch giữa những người ở lại).

KẾT LUẬN

Các công ty mà sự tồn tại của nó phụ thuộc vào nhạy bén đối với thị trường thường phải đối mặt với lựa chọn Hobson: phá vỡ hệ thống hiện có để tạo thêm một chút linh hoạt nào đó, hoặc táo bạo tiến vào ranh giới tự tổ chức. Trong khi cách làm mới đưa ra một số hứa hẹn đáng lưu ý, thì nó đồng thời cũng có những rủi ro. Một cách, có vẻ như mang tính minh họa hơn là thực tế, là nỗi khiếp sợ mất kiểm soát quản trị. Một cách khác, thực tế một cách hiển nhiên, bắt nguồn từ sự không hiểu biết. Trong khi các tài liệu cho chúng ta nhiều bài báo cáo hay ho về các cuộc thử nghiệm thăm dò có quy mô theo những cách mà chúng ta đã khám phá ra (xem thêm ở những tài liệu khác, chẳng hạn Lewin và Regin, 2001 và Pedzinger, 1999)

https://thuviensach.vn

và một vài câu chuyện thành công hấp dẫn (chẳng hạn Oticon, W.L.Gore, và Capital One), bóng ma thất bại vẫn luôn rình rập đâu đó (ngay lập tức chúng ta nghĩ đến trường hợp của Enron) bởi vì quá trình này phức tạp quá mức tưởng tượng. Những cố gắng nhỏ nhoi của chúng tôi nhằm giải quyết những sự phức tạp này chỉ là tạm thời, thậm chí theo chúng tôi cho là nhất thời. Tuy nhiên, chúng tôi hi vọng rằng những hứa hẹn người ta cho là của cách tiếp cận này sẽ khích lệ thêm những thử nghiệm và đi kèm nó là những đợt nghiên cứu về tầm quan trọng của hệ thống tự tổ chức và đặc biệt là những bài học chúng mang lại cho chúng ta trong quá trình tìm ra những bước đột phá về khả năng mở rộng nguồn nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bridges, W. (1994). *Job Shift.* Reading, MA: Addison-Wesley.

Dyer, L., và R. Shafer. (2003). "Các tổ chức năng động: Chiếm lĩnh thị trường và sự nhạy bén của tổ chức trong vấn đề nhân sự" *(Dynamic Organizations: Achieving Marketplace and Organizational Agility with People*). Trong cuốn R. S. Peterson và E. A. Mannix (Sách biên soạn.), *Lãnh đạo và quản trị con người trong tổ chức năng động (Leading and Managing People in the Dynamic Organization).* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 7–40.

Dyer, L., và R. Shafer. (1999). "Từ chiến lược quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả doanh nghiệp: Bài học từ nghiên cứu các tổ chức nhạy bén với thị trường" (*From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Agile Organizations*). Trong P. Wright, L. Dyer, J. Boudreau, và G. Milkovich: *Nghiên cứu về quản trị con người và nguồn nhân lực (Research in Personnel and Human Resource Management)* (Bài bổ sung số 4: Quản trị nguồn nhân lực chiến lược trong thế kỷ 21 *(Supplement 4: Strategic Human Resource Management in the 21st Century)* . Stamford, CT: JAI Press: 145–174.

Foster, R., và S. Kaplan. (2001). *Sự hủy hoại sáng tạo: Tại sao các công ty được xây dựng nên để trường tồn lại không theo kịp thị trường và bằng cách nào để chuyển đổi chúng thành công (Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them).* New York: Currency.

Godin, S. (2000). "Khi phải đối mặt với thay đổi, sự thành thạo trong công việc chỉ là vô ích *(In the Face of Change the Competent Are Helpless .*" *Fast Company* Tháng 1/2: 230–234.

https://thuviensach.vn

Haeckel, S. H. (1999). *Các doanh nghiệp thích ứng nhanh: Tạo ra và lãnh đạo một tổ chức "cảm nhận và phản ứng (Adaptive Enterprise: Creating and Leading the Sense and Respond Organization).* Boston: Harvard Business School Press.

Holbrook, M. B. (2003). "Phiêu lưu trong sự phức tạp: Một bài viết về những hệ thống thích ứng năng động, Hiệu ứng bươm bướm, Trật tự tự tổ chức, Cùng phát triển, Quan điểm về sinh thái, Những khung cảnh sáng sửa, Thị trường, Vẻ đẹp bên bờ vực hỗn loạn, và những thứ tương tự" *(Adventures in Complexity: An Essay on Dynamic Open Complex Adaptive Systems, Butterfly Effects, Self-Organizing Order, Coevolution, the Ecological Perspective, Fitness Landscapes, Market Spaces, Emergent Beauty at the Edge of Chaos, and All That Jazz*). *Academy of Marketing Science Review,* 6 (bài viết trên mạng): 181 trang.

Lewin, R., và B. Regine. (2001). *Phối hợp sự Phức tạp và Kinh doanh: Đưa tâm hồn vào công việc (Weaving Complexity and Business: Engaging the Soul at Work).* New York: Texere.

Pascale, R., M. Millemann, và L. Goija. (2000). *Lướt trên bờ vực hỗn loạn (Surfing on the Edge of Chaos).* New York: Crown Business

Pedzinger, T. Jr. (1999). *Những nhà tiên phong mới (The New Pioneers).* New York: Simon & Schuster.

Surowiecki, J. (2004). *Trí tuệ đám đông* [2] *(The Wisdom of Crowds).* New York: Doubleday

---

[1]. *Toàn bộ chi phí nghiên cứu trong chương này do Trung Tâm nghiên cứu cao cấp về Nguồn Nhân lực, Trường ILR, Đại học Cornell, Ithaca, New York tài trợ.*

[2]. *Đã dịch và xuất bản tại Việt Nam: NXB Tri Thức, 2009 – ND*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 28

TẠO NĂNG LỰC CHO CÁC KHỐI HỢP TÁC ĐA DOANH NGHIỆP: VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN MỘT HÌNH THỨC TỔ CHỨC MỚI

RAYMOND E. MILES, GRANT MILES, CHARLES C. SNOW

Hầu như mọi người theo dõi đều đồng ý rằng nền kinh tế Mỹ và các nước tiến bộ khác sẽ cạnh tranh ngày càng cao trong thế kỷ 21 theo đà đi xuống của chuỗi giá trị. Điều đó có nghĩa là nhiều công ty sẽ thành công trong trường hợp họ có thể sử dụng năng lực và bí quyết kinh doanh của họ để tạo ra một dòng chảy liên tục các sản phẩm và dịch vụ cải tiến. Tuy nhiên, hầu hết các tổ chức kinh doanh trong các nền kinh tế phát triển ngày nay chỉ có thể chạm tới một phần rất nhỏ tiềm năng cải tiến sản phẩm dịch vụ dựa vào tri thức của họ (Kaser và Miles, 2002).

Sự bất thường ngày càng thể hiện rõ này đang dẫn đường cho các nhà quản trị nhạy bén tìm kiếm phương tiện để mở rộng tiềm năng cải tiến của doanh nghiệp. Những nhà quản trị này nhận thấy rằng kiến thức cần để liên tục tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới và để chuyển đến những thị trường mới dường như có ở trong lẫn ngoài doanh nghiệp (Chesbrough, 2003). Do đó, thử thách mà những nhà quản trị gặp phải là phải tạo ra một cách tiếp cận cho phép doanh nghiệp mở rộng tầm với của họ: phải phát triển được một tập hợp những doanh nghiệp cùng chí hướng để chia sẻ kiến thức vì mục đích tạo ra sự dồi dào về mặt kinh tế. Chúng tôi gọi hình thức tổ chức mới xuất hiện này là *mạng lưới nhiều hợp tác đa doanh nghiệp* (Miles, Miles và Snow, 2005). Nó sẽ tạo nên những nhà quản trị có tầm nhìn xa. Với sự hỗ trợ của các chuyên gia nhân sự, họ sẽ thúc đẩy phát triển những năng lực độc nhất cần có để vận hành mạng lưới này.

VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN CÁC HÌNH THỨC TỔ CHỨC MỚI

Trong quá khứ, những hình thức tổ chức mới thành công đã giúp biến những nguồn lực không được sử dụng đúng mức thành tiền bạc. Đồng thời, mỗi hình thức mới lại tạo ra những đòi hỏi về Nhân sự mà các chuyên gia nhân sự phải dự đoán

https://thuviensach.vn

trước và thực hiện được. Ví dụ như, Andrew Carnegie, Henry Ford, và nhiều nhà tiên phong trong quản trị khác đã tạo ra hình thức tổ chức mới vào thời điểm chuyển sang thế kỷ 20. Hình thức tổ chức này đã làm cho nhiều nguồn năng lượng mới, sự dư thừa nguyên vật liệu, và một tập hợp những nhân viên kém khả năng trở nên thích ứng với một thị trường đang phát triển để tạo ra những sản phẩm được tiêu chuẩn hóa và sản xuất một cách hiệu quả. Họ thiết kế cách tổ chức theo chức năng, giao cho nhân viên những công việc đòi hỏi phải phối hợp cẩn thận, chuyên môn hóa và được lặp đi lặp lại để họ nhanh chóng thông thạo nó. Cấu trúc mới này không chỉ đòi hỏi đầu tư lớn vào một số trang thiết bị có mục đích đặc biệt mà đồng thời còn tạo ra nhu cầu về những hệ thống nhân sự có thể thu hút, đào tạo và duy trì được một lực lượng lao động ổn định. Nhiệm vụ mới của các nhóm chuyên gia nhân sự mới là phải tạo ra được một cách tiếp cận trong việc tuyển dụng, đào tạo và giám sát để tạo ra sự ổn định, từ đó tạo ra tiềm năng đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô, cho phép các sản phẩm của doanh nghiệp được định giá ở mức có thể kích thích nhu cầu tiêu dùng.

Tương tự, đến giữa thế kỷ 20, một số nhà quản trị bắt đầu tìm kiếm những khu vực mà ở đó, họ có thể áp dụng được bí quyết về thiết kế, sản xuất và marketing mà công ty tích lũy được. Các công ty như General Motors, Sears, Johnson & Johnson, General Electric và Hewlett-Packard đã tạo ra và hoàn thiện hình thức tổ chức nhiều ngành mới có thể tập hợp các nguồn lực và bí quyết kinh doanh vào không chỉ một mà một loạt những thị trường có liên quan. Các kỹ năng quản trị mới trong việc ủy quyền và ra quyết định chung là những yếu tố hết sức cần thiết để vận hành hình thức tổ chức mới này. Các chuyên gia nhân sự tạo ra những cách tiếp cận mới trong việc đào tạo và phát triển quản trị, cùng với các hệ thống thông tin và đãi ngộ sẽ duy trì việc vận hành phi tập trung này.

Trong suốt hai thập kỷ qua, các nhà quản trị trên khắp nhiều ngành đã học được cách nhanh chóng lắp ráp và kết nối một cách có hiệu quả các doanh nghiệp chuyên môn hóa trong suốt chuỗi giá trị. Được gọi là mạng lưới đa công ty (Miles và Snow, 1986), hình thức tổ chức này có thể vừa hiệu quả lại tiện lợi. Như trước kia, để quản trị hiệu quả các doanh nghiệp tổ chức theo kiểu mạng lưới đòi hỏi phải có nhiều kỹ năng. Trong trường hợp này, nó đòi hỏi phải có kỹ năng xây dựng nhóm làm việc và quản trị dự án nội bộ công ty. Một lần nữa, Nhân sự đóng một vai trò thiết yếu trong việc khuyến khích và tạo ra những cách xây dựng hệ thống hợp tác tự quản lý trong nội bộ và khắp doanh nghiệp.

https://thuviensach.vn

MỘT HÌNH THỨC TỔ CHỨC MỚI HỖ TRỢ CHIẾN LƯỢC CẢI TIẾN LIÊN TỤC

Để đạt được kỳ vọng cải tiến liên tục ngày càng cao, một loại tổ chức mạng lưới mới sẽ phát triển xung quanh các nhóm doanh nghiệp độc lập, hoạt động trong các thị trường đa dạng nhưng lại bổ sung cho nhau và hợp tác chia sẻ một cơ sở kiến thức chung và luôn luôn mở rộng. Cơ hội trao đổi ý tưởng giữa các doanh nghiệp và các thị trường sẽ tạo ra một luồng sản phẩm và dịch vụ cải tiến không ngừng. Trong đó, nhiều sản phẩm dịch vụ, nếu không nói là hầu hết, sẽ không bao giờ tồn tại trong các mô hình kinh doanh hiện nay. Thực thế, hầu hết bị thất bại trong các mô hình quản trị theo hệ thống truyền thống. Hơn nữa, thậm chí ngay cả trong các doanh nghiệp khuyến khích cải tiến, nhiều ý tưởng tàn lụi vì họ không có một mối liên hệ rõ ràng nào với các thị trường mà doanh nghiệp đang kinh doanh.

Hình thức mạng lưới hợp tác đa doanh nghiệp mới mà chúng tôi tìm thấy sẽ được hình thành dần theo thời gian khởi đầu bằng một nhóm các tổ chức chính, kết nạp thêm các doanh nghiệp khác dựa trên cơ sở các giá trị chung, công nghệ bổ sung và thị trường. Trong nội bộ mạng lưới, bí quyết và các nghiên cứu đang thực hiện sẽ được tập hợp lại dưới hình thức điện tử, và chỉ có các công ty thành viên có thể đăng nhập vào. Nó được trao đổi và phát triển thông qua các dự án tự quản trị giữa hai hay nhiều doanh nghiệp trong mạng lưới. Những cố gắng cải tiến trong nội bộ các doanh nghiệp một cách tự nguyện này sẽ phân biệt chúng với “liên minh chiến lược” hiện nay theo hai cách. Thứ nhất, chúng dựa trên những năng lực phối hợp hơn là những thỏa thuận hợp tác như hình thức liên doanh. Thứ hai, chúng được khởi xướng, quản trị và hoàn tất bằng những giao thức rộng được xây dựng đặc biệt để tạo nên niềm tin và hỗ trợ việc tự quản lý của các doanh nghiệp thành viên. Những giao thức này sẽ được sự dụng trong các chính sách và quy tắc thông thường được tạo ra để tích hợp những doanh nghiệp có hình thức tổ chức khác nhau.

Ngược lại với các thỏa thuận hợp tác vốn cố gắng giải thích trước những đóng góp và kết quả thu lại được của từng bên tham gia, hình thức hợp tác này dựa trên niềm tin vào một cam hết chung rằng kết quả thu được sẽ được chia sẻ công bằng. Đây là sự khác biệt mang tính quyết định bởi phần lớn sự chia sẻ thúc đẩy việc cải tiến đều liên quan đến những kiến thức ngầm và không liên tục chứ không rõ ràng và thống nhất. Một quy trình mà hiệu quả của nó phụ thuộc vào việc chia sẻ hoàn toàn kiến thức, trong đó một ý nghĩ sẽ khơi nguồn cho một ý tưởng khác,

https://thuviensach.vn

không thể được hướng dẫn một cách hệ thống như các hệ thống đãi ngộ truyền thống.

Ngày nay, việc chia sẻ trên cơ sở hợp tác thật sự có xu hướng xuất hiện đầu tiên ở những tập thể phi kinh doanh và trong các cộng đồng nghiên cứu. Ví dụ như, kiến thức được chia sẻ một cách thoải mái trong cộng đồng những người làm khoa học và nghiên cứu học thuật, bởi vì nó hỗ trợ bởi những giá trị chung trong việc công nhận học thuật – người nhận kiến thức có nghĩa vụ phải công nhận tất cả những sự đóng góp của người khác vào kiến thức đó. Một cam kết tương tự là một thành phần chủ chốt trong cộng đồng "cải tiến mở" chẳng hạn như cam kết hỗ trợ hệ thống vận hành Linux. Với các doanh nghiệp, thành viên có lợi ích chung và rắc rối chung thường sẵn sàng chia sẻ bí quyết ra ngoài các kênh giao tiếp chính thức.

Trong các tập thể kinh doanh, việc chia sẻ kiến thức đòi hỏi phải có niềm tin rằng thành quả của cải tiến sẽ được chia đều giữa các doanh nghiệp tham gia. Chúng ta chỉ mới bắt đầu tìm ví dụ về sự hợp tác giữa các doanh nghiệp, bao gồm "cộng sinh trong ngành" của Kalundborg, Đan Mạch; cộng tác trong ngành xây dựng dân dụng ở Mỹ; và mô hình "hiệp hội kinh doanh" khắp thế giới được Acer, một doanh nghiệp lớn của Đài Loan trong lĩnh vực công nghệ thông tin sử dụng (Miles, Miles và Snow, 2005). Với những kiến thức được chia sẻ làm động lực thúc đẩy những cải tiến bất ngờ về sản phẩm đến những thị trường không hề dự đoán trước, kết quả thu được hiếm khi được tính trước. Do vậy, việc tạo ra các cơ chế để xây dựng và duy trì niềm tin, đồng thời phát triển kỹ năng và khả năng hợp tác cả trong nội bộ doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp với nhau là một đòi hỏi mang tính chủ chốt của hình thức mạng lưới mới. Và thậm chí còn có một thử thách Nhân sự khó khăn hơn là phải thiết kế ra các hệ thống đãi ngộ khích lệ và duy trì được sự phối hợp chứ không ngăn cản sự phát triển như hầu hết các thông lệ về đãi ngộ ngày nay.

Các phòng Nhân sự tinh tế đều phải có sẵn kỹ năng đầy đủ để phát triển năng lực tự quản của nhóm. Những kỹ năng đó có thể được mở rộng để bao trùm cả việc xây dựng và tạo dấu hiệu về niềm tin trên khắp các nhóm công ty. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các nhóm có thể phát triển và áp dụng các nghi thức có thể khuyến khích tăng niềm tin và hướng dẫn cách thiết lập các mối quan hệ chia sẻ kiến thức (Miles, Snow, và Miles, 2000). Tuy nhiên, để giữ được niềm tin, các nhóm và các doanh nghiệp phải chứng minh được cam kết hoàn toàn của họ trong

https://thuviensach.vn

việc chia sẻ một cách công bằng các kết quả thu được, một cam kết có vẻ xung đột với những hệ thống đãi ngộ nội bộ của hầu hết các doanh nghiệp.

Việc chia sẻ kiến thức trong các nhóm làm việc tập trung vào việc cải tiến và tự quản là một điều khá hấp dẫn và làm mọi người hài lòng thật sự. Tuy nhiên, hầu hết các thiết kế của hệ thống đãi ngộ không tập trung quan tâm vào việc tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới có ích mà lại tập trung vào việc giành và phân bổ những kết quả thu được từ những cải tiến đó. Các hệ thống đãi ngộ khích lệ việc tính toán trước kết quả thu được hướng mọi người tập trung vào các cơ chế để chống lại những hành vi cơ hội hơn là khuyến khích mọi người tạo các mối quan hệ xây dựng lòng tin. Các liên minh giữa các doanh nghiệp từng có tỉ lệ thất bại cao chủ yếu do các nỗ lực, dù thực tế hay chỉ là kỳ vọng, của một doanh nghiệp nào đó nhằm giành được một tỉ lệ thành quả không cân xứng.

Thật vậy, dường như những đặc điểm chính của các hệ thống đãi ngộ khuyến khích chia sẻ niềm tin và kiến thức lại hóa ra gần như đối lập với những đặc điểm của hệ thống đãi ngộ đã trở nên phổ biến trong những thập niên gần đây. Tức là việc chia sẻ kiến thức gần như sẵn sàng xảy ra khi mà những người tham gia được hưởng chế độ lương và phụ cấp đảm bảo và cao hơn, và khi mà những hoạt động cải tiến của họ không bị ràng buộc chặt chẽ và trực tiếp tới những khoản tiền thưởng. Các hệ thống đãi ngộ mang đến sự giàu có, an toàn hiện nay và đảm bảo hướng đến việc chia sẻ thành quả một cách công bằng hoàn toàn nằm trong năng lực thiết kế của chúng ta. Những hệ thống đãi ngộ như vậy tối thiểu hóa nhu cầu phải tính toán trước, khuyến khích sự chia sẻ một cách hợp tác, và tập trung quan tâm vào việc tạo ra sự giàu có trên cơ sở cải tiến.

KẾT LUẬN

Một hình thức tổ chức mới bắt đầu phát triển – hình thức tổ chức cho phép một mạng lưới ngày càng rộng các doanh nghiệp có thể chia sẻ thông tin khi cố gắng hợp tác với nhau, từ đó tạo ra một luồng sản phẩm (cả theo kế hoạch lẫn không dự đoán trước) ổn định và tạo ra vương giả có xuyên suốt nhiều thị trường. Các chuyên gia Nhân sự, cũng như trong các kỷ nguyên trước, sẽ giúp tạo ra những cấu trúc mạng lưới đa doanh nghiệp mới và hỗ trợ các hệ thống quản trị nó.

Trong nội bộ từng doanh nghiệp, nhiệm vụ của Nhân sự là tập trung vào việc thiết kế hệ thống đãi ngộ và xây dựng nhóm làm việc để tạo lập và đẩy mạnh kỹ năng phối hợp. Còn trên khắp toàn bộ mạng lưới, các nhà quản trị và các chuyên gia nhân sự có một vai trò đặc biệt trong việc tuyển dụng và định hướng các doanh

https://thuviensach.vn

nghiệp mới tham gia vào mạng lưới – hỗ trợ họ trong việc nắm vững các giá trị và các nghi thức hướng dẫn hợp tác giữa các doanh nghiệp. Và, cũng như ở các hình thức tổ chức trước đây, các chuyên gia nhân sự sẽ giúp đưa các quyết định đầu tư để tạo ra các năng lực con người, chẳng hạn như các quan điểm và kỹ năng phối hợp và xây dựng niềm tin mà hình thức mới yêu cầu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Chesbrough, Henry. (2003). *Cải tiến mở rộng: Yêu cầu mới trong quá trình tạo lập và hưởng lợi từ công nghệ (Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology)* (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Kaser, Philipp A. W., và Raymond E. Miles. (2002). "Tìm hiểu về thất bại và thành công của những người hoạt động tri thức *(Understanding Knowledge Activists' Successes and Failures*)." *Long-Range Planning*, 35: 9–28.

Miles, Raymond E., Grant Miles, và Charles C. Snow. (2005). *Hợp tác kinh doanh: Các nhóm doanh nghiệp hoạt động theo mạng lưới thực hiện cải tiến liên tục để tạo nên sự giàu có về kinh tế (Collaborative Entrepreneurship: How Groups of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth)* (Stanford, CA: Stanford University Press).

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, và Grant Miles. (2000). TheFuture.org. *Long-Range Planning*, 33: 300–321.

Miles, Raymond E., và Charles C. Snow. (1986). "Các tổ chức theo hình thức mạng lưới: Quan điểm mới về những hình thức tổ chức mới" *(Network Organizations: New Concepts for New Forms*)" *California Management Review*, 28: trang 62–73.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 29

ĐỐI TÁC HAY NGƯỜI GIÁM HỘ? THÁCH THỨC CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC CÂN BẰNG CÁC GIÁ TRỊ

PATRICK M. WRIGHT VÀ SCOTT A. SNELL

Có hai con đường trong rừng, và tôi lựa chọn con đường ít người đi hơn.
Và điều đó làm cho mọi chuyện hoàn toàn khác đi

Robert Frost

Nhân sự có phải là một giao lộ không? Có một số dấu hiệu cho thấy điều đó. Càng ngày, các chuyên gia Nhân sự phải thực hiện một số quyết định hết sức quan trọng: Liệu họ có nên tiếp tục hành trình trở thành người lãnh đạo doanh nghiệp với tầm ảnh hưởng toàn diện và ngang bằng với những bộ phận khác trong quá trình ra quyết định? Hay họ sẽ đi tắt bằng cách hi sinh đạo đức và các giá trị chuyên môn để có được "một vị trí bên bàn họp"? Thách thức này được minh họa bằng câu chuyện về hãng hàng không Delta.

Từ khi thành lập, Delta Air Lines đã rất khác biệt với năng lực cung cấp dịch vụ vượt trội cho khách hàng và không khí gia đình, điều đã thu hút và duy trì được hầu hết những nhân tài trong ngành. Tuy nhiên, vào đầu thập niên 1980, việc nới lỏng luật lệ đã cho phép những doanh nghiệp có chi phí thấp bước chân vào các thị trường chính của hãng. Vào đầu những năm 1990, quá trình toàn cầu hóa của ngành thôi thúc Delta phải mở rộng bằng cách mua lại các chặng bay châu Âu của Pan Am. Cuối cùng, công nghệ thông tin thay đổi đã gây ra một cuộc cạnh tranh về giá trong ngành. Đối mặt với những thử thách này, Delta dấn thân vào một cuộc thay đổi chiến lược có tên *Leardership 7.5 (Lãnh đạo 7.5)* (Brannigan và Lisser, 1996).

Leadership 7.5 là một cố gắng lớn nhằm giảm chi phí của Delta từ 10 cent/dặm/chỗ xuống bằng chi phí của hãng hàng không Southwest là 7.5 cent. Nó đòi hỏi việc chuyển đổi nhân viên trên diện rộng bằng cách loại bớt nhân viên có kinh nghiệm, cam kết cao và có kỹ năng thành thạo để thay thế bởi lực lượng lao động tạm thời được trả lương thấp thiếu kỹ năng, cam kết và kinh nghiệm. Cố gắng

https://thuviensach.vn

này đã giúp Delta trở lại làm ăn có lãi, tuy nhiên, nó chỉ còn là cái bóng của chính mình ngày xưa (Brannigan và White, 1997).

Việc chuyển đổi này sẽ dẫn công ty đến đâu? Ngày nay, tỉ lệ tăng doanh số của Delta tụt hậu so với tất cả các doanh nghiệp khác trong ngành. Khách hàng chính của họ đã chuyển sang sử dụng dịch vụ của Continental cách đây nhiều năm. Các hiệp hội đã đến gõ cửa Delta, và nhân viên của hãng đã sẵn sàng mở cửa cho họ. Và đến tháng 4/2004, những người tài đã ra đi. Ba trong số năm nhà lãnh đạo cấp cao nhất và ít nhất là sáu giám đốc cấp cao đã bỏ Delta hoặc tuyên bố chuyển đi trong sáu tháng trước (Grantham, 2003).

Điều gì đã xảy ra ở Delta? Có lẽ khi hồi tưởng lại, hầu hết chúng ta đều nhận thấy những ảnh hưởng tai hại của các quyết định Nhân sự này ở Delta. Nhưng liệu chúng ta có nên tìm hiểu kỹ cái mô hình kinh doanh đã thể hiện các kết quả tiêu cực theo cách nào đó mà thuyết phục được những nhà lãnh đạo cấp cao? Có lẽ quan trọng hơn là liệu chúng ta có đủ can đảm để lên tiếng phản đối, tạo ảnh hưởng lên quyết định chiến lược? Theo nhiều cách, câu chuyện này là một biểu tượng minh họa cho những sai lầm trong quá khứ của một tổ chức đồng thời cũng chỉ ra ba thách thức trong tương lai trong lĩnh vực Nhân sự.

Thách thức đầu tiên đề cập đến việc *tạo giá trị* và mô tả những ảnh hưởng gần như là "một cơn bão hoàn hảo" đặt ra câu hỏi về khả năng tồn tại của mô hình kinh doanh mà mỗi doanh nghiệp đã có. Tạo ra giá trị trong nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi các chuyên gia Nhân sự phải hiểu rõ giao điểm của các lực lượng công nghệ, xã hội và kinh tế ảnh hưởng đến cạnh tranh trong ngành. Chúng ta có hiểu được điều đó không? Thử thách thứ hai là *cung cấp giá trị,* giải quyết yêu cầu ngày càng cao buộc chức năng Nhân sự phải chứng minh được ảnh hưởng hữu hình của nó bằng cách thích ứng và kiểm soát các yếu tố quan trọng với doanh nghiệp. Thử thách cuối cùng là *các giá trị sống* , gợi lại cho chúng ta một hoạt động chuyên môn nhằm tái khám phá rằng chúng ta không chỉ là những người nhận và thực hiện các yêu cầu, mà chúng ta là người giám sát tổ chức. Chúng ta giám sát và bảo vệ các năng lực chiến lược của tổ chức, canh giữ cho con người trong tổ chức, và bảo vệ các giá trị của tổ chức. Khi chúng ta thất bại trong việc bảo vệ những điều này, công ty của chúng ta sẽ thất bại, cả về phương diện tài chính, chiến lược, lẫn pháp lý và đạo đức.

Trong chương này, chúng tôi xem xét lại những thách thức này và đưa ra một mô hình để tìm hiểu làm thế nào những yêu cầu của cạnh tranh đối với hoạt

https://thuviensach.vn

động Nhân sự lại có thể tạo ra xung đột về mặt tổ chức và nghề nghiệp. Để làm được điều đó, trước hết, chúng tôi xác định các xu hướng hiện nay của môi trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp và cách chúng làm thay đổi hoàn toàn các yêu cầu đối với các chuyên gia nhân sự và với các doanh nghiệp. Sau đó, chúng tôi sẽ thảo luận về yêu cầu buộc Nhân sự phải cân bằng được những nhu cầu của mình để có thể thực hiện được các nhiệm vụ kinh doanh đồng thời vẫn đầu tư vào năng lực chuyên môn của mình. Chúng tôi đề xuất sử dụng mô hình SELF (strategic, ethical, legal and financial – chiến lược, đạo đức, pháp lý và tài chính) làm khuôn mẫu để xác định một vài yêu cầu chính đối với Nhân sự cũng như xác định xem những yêu cầu này thường xung đột với nhau như thế nào để gây ra những thử thách khủng khiếp cho các chuyên gia nhân sự. Cuối cùng, chúng tôi sẽ thảo luận về những khả năng sâu xa mà những yêu cầu cạnh tranh này gợi ra đối với tương lai của Nhân sự.

THÁCH THỨC TẠO RA GIÁ TRỊ

Trong suốt thập kỷ qua, có vô số nhà nghiên cứu đã cố gắng khám phá những xu hướng tương lai ảnh hưởng đến các doanh nghiệp. Năm 1995, Ulrich và Eichinger đã xác định toàn cầu hóa và thay đổi về công nghệ là hai thay đổi lớn của môi trường kinh doanh có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp trong suốt những năm cuối thập niên 1990. Caimano, Canavan và Hill (1998) đã xác nhận những vấn đề cơ bản tương tự trong khi khám phá những xu thế có thể ảnh hưởng đến các doanh nghiệp và đến Nhân sự. Dựa trên những buổi phỏng vấn và những cuộc điều tra với 150 nhà lãnh đạo có tư duy Nhân sự trên khắp thế giới, Wright, Dyer và Takla (1998) đã xác định được toàn cầu hóa, cạnh tranh ngày càng cao và thay đổi công nghệ là ba xu thế chủ yếu có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp.

Điều thú vị là bất kể phương pháp sử dụng là gì, người nghiên cứu là ai và quy mô nghiên cứu lớn hay nhỏ, kết quả đều cho thấy một số xu thế nhất định. Trước tiên, toàn cầu hóa dường như là xu thế được xếp đầu tiên trong các mối quan tâm đối với mỗi doanh nghiệp ngày nay. Trong một số trường hợp, mối quan tâm này xuất hiện khi doanh nghiệp càng ngày càng phải tìm cách tối đa hóa sự có mặt trên toàn cầu của họ. Việc mở rộng sự hiện diện trên toàn cầu phần nào đó nảy sinh từ khao khát phân phối và bán sản phẩm tốt hơn, nhưng cũng càng ngày càng xuất phát từ tham vọng tận dụng lợi thế về chi phí nhân lực. Trong những trường hợp khác, các doanh nghiệp trong thị trường nội địa càng ngày càng phải đối mặt với sự cạnh tranh từ phía các đối thủ cạnh tranh toàn cầu.

https://thuviensach.vn

Thứ hai, không ai có thể phản đối sự thật rằng các thay đổi về công nghệ đã và sẽ tiếp tục định hướng và tác động lên cạnh tranh. Một lần nữa, trong một số trường hợp, các doanh nghiệp như Intel và Microsoft cố gắng gây ảnh hưởng lớn lên những công nghệ mới, buộc những người khác phải phấn đấu để theo kịp. Trong những trường hợp khác, các doanh nghiệp như Amazon hay Wal-Mart cố gắng thúc đẩy quá trình phát triển các công nghệ mới nhằm thay đổi bản chất của môi trường cạnh tranh.

Trong khi những xu thế khác có thể là độc nhất đối với một số ngành hay thị trường sản phẩm cụ thể, những xu thế này có ảnh hưởng mọi lúc mọi nơi trên môi trường cạnh tranh: toàn cầu hóa, cạnh tranh ngày càng khốc liệt và thay đổi công nghệ. Kết quả phối hợp của các yếu tố này là khiến cho các thị trường sản phẩm và dịch vụ trở chuẩn hóa. Hãy xem xét các trường hợp Toys “R” Us cạnh tranh với Wal-Mart, IBM cạnh tranh với Dell, và Delta Air Lines cạnh tranh với Southwest, JetBlue và ATA. Trong suốt một vài năm qua, cạnh tranh giá rẻ có xu hướng thống trị trên hầu hết các ngành, khiến giá cả trở nên hết sức quan trọng, nếu không nói là trở thành tiêu chuẩn quan trọng nhất trong lựa chọn mua hàng. Làm cách nào các doanh nghiệp tạo ra được giá trị cho khách hàng, cho cổ đông, và cho nhân viên trong một thế giới chuẩn hóa về hàng hóa (commoditization) [1]?

Quá trình chuẩn hóa hàng hóa đã buộc các doanh nghiệp phải giảm bớt chi phí, và dẫn đến một số đòi hỏi đối với Nhân sự. Trước hết, vì chi phí lao động thường chiếm một phần lớn nhất trong các chi phí có thể kiểm soát của doanh nghiệp, nó trở thành tâm điểm chú ý của một số chiến lược và thủ thuật. Các doanh nghiệp cần hạn chế mức tăng tiền lương theo giờ làm thông qua một tỉ lệ tăng lương thấp và yêu cầu nhân viên tăng mức độ đóng góp của họ trong tiền phí bảo hiểm sức khỏe. Các doanh nghiệp cũng cần phải tìm cách chuyển bớt công việc ra nước ngoài để tận dụng chi phí lao động thấp hơn. Cuối cùng, áp lực về chi phí nhân công sẽ khiến doanh nghiệp quản lý chi phí bằng cách nhanh chóng giảm quy mô theo nhu cầu về sản phẩm đang giảm dần. Thứ hai, điều này nhấn mạnh vai trò và trách nhiệm của nhân sự trong việc thực sự mang đến giá trị cho doanh nghiệp.

Thách thức ở đây là nếu không có một hiểu biết thực sự về các yếu tố thúc đẩy hoạt động của doanh nghiệp, các chuyên gia Nhân sự có thể trở thành kẻ đồng lõa trong trò chơi cắt giảm chi phí. Trò chơi này có ba ảnh hưởng bất lợi đối với sự tồn tại của một mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Thứ nhất, nó cắt giảm đội ngũ nhân tài chủ chốt có thể dẫn đầu quá trình tạo ra giá trị. Thứ hai, nó đánh đổi

https://thuviensach.vn

các chi phí trong ngắn hạn lấy các chi phí (toàn bộ) trong dài hạn. Thứ ba, nó hủy hoại tiềm năng cải tiến thật sự. Trong khi những yếu tố thúc đẩy việc chuẩn hóa thị trường đang chi phối tính kinh tế trong kinh doanh thì các đòi hỏi về cải tiến và phát triển sản phẩm đang làm thay đổi tốc độ và cấu trúc ngành.

Delta Air Lines minh họa cho rủi ro từ việc coi trọng chuyện cắt giảm chi phí. Trong khi áp lực về chi phí đòi hỏi phải kiểm soát được nó, việc cắt giảm các chi phí quá mạnh ở mức độ nào đó sẽ khiến doanh nghiệp tự cắt mất năng lực chiến lược của mình. Việc ra quyết định như vậy đồng thời cũng làm tăng sự sống sót trong ngắn hạn của doanh nghiệp và làm giảm khả năng tồn tại trong dài hạn của doanh nghiệp.

THÁCH THỨC CUNG CẤP GIÁ TRỊ

Với một sự nhạy bén cao độ đối với những chi phí hết sức hữu hình để hỗ trợ chức năng nhân sự so với những lợi ích ít hữu hình hơn có được, các tổ chức quan tâm đến Nhân sự sẽ tiếp tục gặp phải thách thức khi cung cấp giá trị.

Giá trị này phải được chứng minh cả về mặt định tính và định lượng. Việc tập trung vào phát triển một tập hợp các thước đo Nhân sự cụ thể hiện nay đã minh họa cho tầm quan trọng của việc Nhân sự phải đưa ra được những dữ liệu định lượng để chứng minh giá trị của họ. Tuy nhiên, dù các thước đo này có phạm vị rộng đến mức độ nào và hữu ích ra sao đối với những đánh giá và quyết định Nhân sự nội bộ, chúng vẫn chưa thể thuyết phục những người ngoài ngành hiểu được các giá trị này. Thay vào đó, khi các doanh nghiệp tìm cách thu hút, khích lệ và duy trì nhân tài để xây dựng năng lực tổ chức cho lãnh đạo, các giá trị định lượng mà Nhân sự mang lại dường như trở nên rõ ràng hơn.

Thêm vào đó, những giá trị được thừa nhận của Nhân sự tăng lên một cách rõ ràng cùng với những cải thiện trong quá trình thực hiện các hoạt động Nhân sự của chính họ. Hiện nay quá trình thực hiện này đang tập trung vào hai khía cạnh: làm đúng việc và làm việc một cách đúng đắn. Làm đúng việc đòi hỏi phải tập trung thời gian và năng lượng vào những khía cạnh của nhân sự tạo ra giá trị quan trọng hoặc có những ảnh hưởng về giá trị quan trọng. Làm việc một cách đúng đắn đòi hỏi phải thực hiện gần như hoàn hảo tất cả mọi hoạt động đó.

Cuối cùng, vượt qua thử thách về cung cấp giá trị đòi hỏi phải quản trị chức năng Nhân sự như một chức năng kinh doanh. Trong đó, yêu cầu tập trung vào việc xây dựng các năng lực cốt lõi đối với Nhân sự nhiều chẳng kém gì tập trung vào việc phân phối sản phẩm và dịch vụ đến khách hàng. Nhưng các doanh nghiệp phải

https://thuviensach.vn

hết sức cẩn thận, không thuê ngoài (outsource) các năng lực này để cắt giảm chi phí. Đặc biệt trong vài thập kỷ qua, khi nền kinh tế gặp khó khăn, chức năng Nhân sự bị ám ảnh bởi việc làm bất kỳ điều gì và bất kỳ khi nào công việc yêu cầu mà lờ đi các hoạt động xây dựng năng lực Nhân sự. Chúng tôi thường nghe nói về việc Nhân sự quá tập trung vào việc chữa cháy đến mức họ không thể tham gia vào quá trình lập và thực hiện chiến lược, nhưng đó là điều tồi tệ. Về bản chất, chức năng của chúng ta đã trở nên giống như những người thi chạy marathon, tiếp tục chạy và chạy mà không bao giờ dừng lại để ăn. Nó chỉ diễn ra được một thời gian, và sớm hay muộn thì người chạy thi, và chức năng Nhân sự của chúng ta, sẽ sụp đổ.

Câu chuyện về Delta một lần nữa minh chứng cho thử thách về phân phát giá trị. Việc phân phát giá trị phải tập trung vào các giá trị dài hạn, ngược lại với ngắn hạn. Tất nhiên chức năng của nhân sự cũng bao gồm việc phân phát các giá trị ngắn hạn thông qua việc thay đổi lực lượng lao động có năng lực bằng lực lượng lao động chuẩn hóa. Tuy nhiên, hành động này thất bại trong việc mang lại các giá trị dài hạn như chúng ta có thể thấy trong tình hình hiện nay.

THỬ THÁCH VỀ CÁC GIÁ TRỊ SỐNG

Thử thách cuối cùng và nhiều áp lực nhất là việc Nhân sự phải đẩy mạnh và thực sự duy trì, mô hình hóa và khuyến khích phát triển các giá trị từng được coi công việc của chúng ta nhưng cũng rất cần thiết cho thành công dài hạn của doanh nghiệp. Công việc đó sẽ ngày càng khó khăn hơn khi tổ chức càng ngày càng tập trung hơn vào chi phí và đòi hỏi trách nghiệm ngày càng cao từ phía Nhân sự.

Vấn đề này được đặt ra từ những điều mà chúng tôi nghe được từ một cuộc họp giám đốc cấp cao về Nhân sự. Trước khi cuộc họp bắt đầu, những người quản lý này, vốn đã biết rõ nhau, bắt đầu thực hiện cái việc mà chúng tôi gọi là một bài học tâm lý hay tốt hơn là một sự kích thích. Chúng tôi nghe một nhà lãnh đạo than vãn về những cố gắng giảm quy mô tổ chức bởi vì cho dù tất cả các số liệu họ đều cho thấy rằng kết quả bán hàng như hiện nay có được do thâm niên làm việc của các nhân viên bán hàng, đội ngũ lãnh đạo cấp cao muốn sa thải họ. Chúng tôi được nghe một nhà lãnh đạo phàn nàn về việc đội ngũ lãnh đạo cấp cao nhất đòi hỏi nhân viên phải đóng thêm $500 phí bảo hiểm sức khỏe cho mỗi giờ làm việc, trong khi họ thậm chí không hề muốn nghĩ đến việc trả bất kỳ một đồng nào tiền bảo hiểm nào cho chính họ. Chúng tôi cũng nghe một nhà lãnh đạo khác từ một công ty không hề đạt được một mục tiêu nào và tiền thưởng bình quân trả cho nhân viên chỉ bằng 10% kế hoạch phàn nàn việc hội đồng khen thưởng khăng khăng rằng CEO

https://thuviensach.vn

xứng đáng được nhận 100% tiền thưởng theo kế hoạch bởi vì "để giữ chân" ông ta. Trong mỗi trường hợp, các nhà lãnh đạo đã làm gì? Và bạn sẽ làm gì?

Vì chúng tôi đã nghe hết câu chuyện này và những câu chuyện khác nữa, chúng tôi đã nhận thấy rằng họ thường nói về những mâu thuẫn xảy ra khi các giá trị cạnh tranh mâu thuẫn với các giá trị khác. Các giá trị này là gì? Chúng tôi gợi ý rằng khi chưa hiểu thấu đáo thì những giá trị nổi bật nhất là chiến lược, đạo đức, pháp lý và tài chính.

Các giá trị chiến lược quan tâm đến việc xây dựng một tổ chức có khả năng mang lại những thành quả từ phía khách hàng. Những ưu tiên của hệ thống giá trị này bao gồm quy trình, công nghệ, văn hóa và những kỹ năng cùng cam kết của nhân viên. Các giá trị đạo đức liên quan đến việc làm những điều đúng đắn về mặt đạo đức. Những giá trị này ưu tiên đến trách nhiệm xã hội, giá trị tổ chức và sự trung thực cá nhân. Những giá trị pháp lý không tập trung vào việc vi phạm pháp luật. Ưu tiên của các giá trị này liên quan đến việc tuân thủ với những hệ thống pháp luật và quy định hiện có và tránh kiện cáo, tranh tụng. Cuối cùng, các giá trị tài chính hướng đến việc gia tăng sự giàu có cho cổ đông. Các giá trị này ưu tiên vào việc kiểm soát chi phí, quản trị lợi nhuận biên và thu nhập từ đầu tư.

Tất cả những giá trị này đều hợp pháp, nhưng các rắc rối thường xuất hiện bởi chúng thực sự hoặc có vẻ như loại trừ nhau trong những quyết định cụ thể. Ví dụ như, hãy xem xét những cố gắng gần đây của Boeing. Theo bài viết trên Tuần báo Kinh tế (BusinessWeek) gần đây (Holmes, 2004; Holmes và France, 2004), cách đây nhiều năm, các chuyên gia Nhân sự nội bộ ở Boeing phát hiện sự không bình đẳng trong việc trả lương giữa các kỹ sư nam và kỹ sư nữ. Bây giờ, hãy xem bạn có những lựa chọn nào nếu bạn là một giám đốc Nhân sự. Trước hết, bạn sẽ đứng lên và thừa nhận sự bất bình đẳng đó và sau đó, tăng mức lương trả cho nhân viên nữ lên cân bằng. Tuy nhiên, làm điều đó sẽ tạo ra một mức chi phí tài chính và có thể khiến công ty chịu trách nhiệm pháp lý (nếu bị phát hiện), và sẽ gây ra các thắc mắc về mặt đạo đức (liệu có đúng đắn không khi để công nhân nữ được trả lương thấp hơn một cách công khai trong thời gian bạn cố gắng để đạt được sự công bằng?). Vấn đề ở đây không phải là chọn ra Boeing (trên thực tế, nhiều công ty gặp phải thử thách tương tự) hay tìm ra ai đã làm sai ở Boeing, mà là nhằm mô tả cách mà các giá trị cạnh tranh gây khó khăn và thách thức với các chuyên gia Nhân sự. Khi chúng ta xoay sở với những khó khăn này, chúng ta phải lựa chọn, và mỗi lựa

https://thuviensach.vn

chọn là bước đầu tiên của cả con đường. Liệu chúng ta có biết được con đường này sẽ dẫn chúng ta đến đâu trên khía cạnh tổ chức, nghề nghiệp và cá nhân?

Ngược lại, hãy xem xét trường hợp của tập đoàn Eaton, một công ty được kiểm soát định hướng bởi các giá trị. Một cựu sinh viên đã liên tưởng đến câu chuyện khi bán một nhà máy, Eaton đã sử dụng một phần tiền thu được từ thương vụ này để tài trợ hoàn toàn cho một quỹ lương hưu dành cho toàn bộ nhân viên nhà máy, thậm chí ngay cả khi việc đó tạo ra chi phí tài chính cho công ty và công ty hoàn toàn không có trách nhiệm về mặt pháp lý phải thực hiện điều đó. Khi hỏi Sue Cook, một giám đốc cấp cao về Nhân sự của Eaton về vấn đề này, bà có vẻ bối rối – không phải vì bà không nhớ chuyện này, mà vì bà không biết chúng tôi đang đề cập đến trường hợp nào. Bà nói: "Chúng tôi thực hiện việc này khá thường xuyên. Chúng tôi làm điều đó vì đó là điều đúng đắn nên làm". Khi được hỏi về suy nghĩ của cổ đông với việc này, bà trả lời "Đó là lý do họ mua cổ phiếu của Eaton. Họ biết rằng cách chúng tôi sẽ điều hành công ty thành công trong dài hạn".

KẾT LUẬN

Công việc nhân sự đang gặp phải một thời điểm gay go trong lịch sử. Chúng ta đã được yêu cầu phải làm những đối tác kinh doanh và làm nhân tố thúc đẩy kinh doanh, tuy nhiên chúng ta thường gặp phải những tình huống mà các giá trị truyền thống của chúng ta mâu thuẫn với các quyết định ngắn hạn do việc kinh doanh đưa ra. Bill George, một CEO đã nghỉ hưu của Medtronic đã lập luận rằng việc rời bỏ các giá trị có thể tốn kém. Để minh họa, ông liên tưởng đến câu chuyện sau:

> Gần đây tôi sử dụng ví dụ thất bại của Enron-Arthur Andersen để nói về điều này với sinh viên lớp MBA. Tôi mô tả Arthur Andersen như là một thảm họa. Tôi nói rằng: "Bạn có thể bỏ ra 50 năm gây dựng danh tiếng, và rồi mất nó chỉ trong một ngày." Một sinh viên người Hà Lan phản ứng lại tôi: "Không, Bill ạ, Andersen không mất nó trong một ngày. Họ bán linh hồn cho khách hàng trong suốt năm đến mười năm bằng cách thỏa hiệp các giá trị ở mức độ ngày càng nhiều, chỉ để kiếm tiền. Điều mà anh coi là một bước lớn trong việc hủy hoại toàn bộ tư liệu với họ chỉ là một bước tiếp theo trong quá trình hi sinh các giá trị vì danh lợi." Cậu ấy đã đúng. Điều có vẻ như sự thỏa hiệp về các giá trị trong một thời điểm thường là hành động cuối cùng của một loạt thỏa hiệp (George, 2003, trang 75).

Câu chuyện này cũng như câu chuyện về Delta và Boeing, thách thức nghề Nhân sự. Chúng ta muốn trở thành đối tác kinh doanh, nhưng nếu chúng ta đi đường

https://thuviensach.vn

tắt bằng cách hi sinh các giá trị và sự chính trực của chúng ta vì một chỗ làm, chúng ta có thể sẽ kết thúc bằng việc đóng một vai trò quan trọng trong việc hủy hoại doanh nghiệp. Thay vào đó, các nhà lãnh đạo Nhân sự đòi hỏi phải có một tầm nhìn và khích lệ sự tích hợp của các hệ thống giá trị khác nhau trong tổ chức vì sự tồn tại dài hạn của công ty.

Đây không phải là ý tưởng mới. Cho dù các thực tế về cạnh tranh đòi hỏi các tổ chức coi trọng Nhân sự phải quan tâm đến kinh doanh, các nhà lãnh đạo Nhân sự cần phải phân biệt rõ giữa các quyết định bị chi phối bởi công việc kinh doanh và các quyết định bị chi phối bởi việc đạt kết quả kinh doanh. Việc tập trung vào các kết quả tài chính ngắn hạn để thu hút các nhà đầu tư không ổn định có thể gây ra chi phí trong dài hạn đến sự tồn tại của tổ chức. Như đã thấy từ câu chuyện của Delta, các nhà lãnh đạo Nhân sự cần phải là những người canh giữ cho các năng lực chiến lược của doanh nghiệp. Từ câu chuyện của Boeing, chúng ta thấy các nhà lãnh đạo Nhân sự phải là người bảo vệ cho sự ngay thẳng về đạo đức của doanh nghiệp chúng ta. Và vì chúng ta càng ngày càng được yêu cầu giữ vai trò quan trọng trong các loại quyết định này, chúng ta hãy hi vọng rằng việc này sẽ vẫn được thực hiện mà không cần ai phải hỏi: “Quis custodiet ipsos custodies?” (“Ai bảo vệ cho những người bảo vệ?” *(Who guard the guardians?)* , từ tập thơ trào phúng của Juvenal *(Satires of Juvenal).*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Brannigan, M., và E. Lisser. (1996). “Kiểm soát mặt đất: Cắt giảm chi phí ở Delta làm tăng giá cổ phiếu nhưng làm giảm chất lượng dịch vụ” *(Ground Control: Cost Cutting at Delta Raises Stock Price but Lowers the Service*). *Wall Street Journal*, 20/6/ 1996.

Brannigan, M., và J. White. (1997). “Vậy hãy làm thế: Tại sao hãng hàng không Delta quyết định đây là thời điểm để CEO ra đi” *(So Be It: Why Delta Airlines Decided It Was Time for CEO to Take Off*).” *Wall Street Journal*, 30/5/1997, A1.

Caimano, V., P. Canavan, và L. Hill. (1998). *Báo cáo 1988 Thời kỳ của nghệ thuật và hành động (1988 State-of-the-Art & Practice (SOTA/P)Report).* New York: HRPS

George, B. (2003). *Lãnh đạo đích thực: Tái khám phá bí mật để tạo ra các giá trị vĩnh cửu (Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value).* San Francisco, CA: Jossey Bass

https://thuviensach.vn

Grantham, R. (2003, 16/4). “Tiền thưởng ở Delta không giữ chân được những người lãnh đạo cấp cao *(Delta’s Bonuses Fail to Stop Execs’ Flight)* .” *Atlanta Journal-Constitution,* p. 1A

Holmes, S. (2004). “Một cái nhìn u tối về Boeing? Các tài liệu nội bộ cho thấy công ty đã có nhiều năm trả lương cho nhân viên nữ thấp hơn nam”. *(A New Black Eye for Boeing? Internal Documents Suggest Years of Serious Compensation Gaps for Women). BusinessWeek,* 26/4 2004, trang 90.

Holmes, S, và M. France. (2004). “Điều gì được che đậy ở Boeing?” *(Coverup at Boeing)? ” BusinessWeek,* 28/6/2004, 84–90.

Ulrich, D., và R. Eichinger. (1995). *Báo cáo 1995 Thời kỳ của nghệ thuật và hành động (1995 State-of-the-Art & Practice (SOTA/P)Report)* New York: HRPS

Wright, P., L. Dyer, và M. Takla. (1998). *Báo cáo 1998 Thời kỳ của nghệ thuật và hành động (1998 State-of-the-Art & Practice (SOTA/P)Report.).* New York: HRPS.

---

[1]. *Commoditization là quá trình làm cho sản phẩm, dịch vụ được chuẩn hóa về mặt chất lượng trên tất cả mọi thị trường.*

https://thuviensach.vn

PHẦN VI

COI NHÂN SỰ LÀ NGHỆ THUẬT RA QUYẾT ĐỊNH VÀ ĐẶT RA CÁC NGUYÊN TẮC CHO NÓ

Tất cả chúng tôi đều nhận thấy những cái cười khẩy khi chúng tôi thuyết trình về các đề xuất Nhân sự và những người ngồi nghe đều nghĩ: "Nhân sự là chuyện nhỏ." Điều đó thật hết sức vô lý. Khi mà lý thuyết và các nghiên cứu về Nhân sự phát triển, những câu trả lời thông thường không còn được chấp nhận nữa. Những lời phát biểu và các câu tuyên bố tầm thường và vô vị kiểu như "Chúng tôi trả lương theo kết quả làm việc," "Khi mọi người tham gia làm việc, họ sẽ cảm thấy như mình cũng là người làm chủ", hay "Chúng tôi chỉ tuyển dụng những người giỏi nhất" cần phải được thay thế bằng những lý thuyết và những nghiên cứu chặt chẽ, cụ thể và chi tiết hơn. Các tiêu chí xếp loại kết quả làm việc phải được xác định một cách rõ ràng và các chế độ khen thưởng, có thể được đánh giá dựa trên hành vi và kết quả, sắp xếp theo nhiều loại lựa chọn khác nhau từ tiền thưởng đến những đãi ngộ phi tài chính khác. Sự tham gia có thể được thể hiện thông qua các nhóm, công nghệ, phong cách lãnh đạo. Kết quả của việc tham gia có thể là sự hài lòng, sự trung thành và sự cam kết. Tuyển dụng được những người tốt nhất đòi hỏi một định nghĩa rõ ràng thế nào là *tốt nhất* , và định nghĩa đó có thể thay đổi theo chiến lược,năng lực của tổ chức và nhân tài hiện có. Tuyển dụng ngày nay có thể bao gồm một tập hợp những lựa chọn khác nhau từ tuyển dụng làm việc toàn thời gian đến tuyển dụng nhân viên hợp đồng. Thế giới Nhân sự ngày nay đã trở nên phức tạp hơn.

Với sự phức tạp đó, các tác giả của phần này đề xuất rằng Nhân sự nên phát triển một quy tắc nghiêm ngặt có tính phân tích và trở thành một khoa học ra quyết định. Họ thống nhất với nhau trong việc xác định khoa học Nhân sự và gợi ý những điều mà khoa học này đòi hỏi. Mỗi tác giả đã viết rất nhiều sách báo về vị trí tối quan trọng của Nhân sự và ảnh hưởng của nó tới kết quả kinh doanh. Bây giờ, họ chuyển hướng quan tâm sang việc làm cách nào sử dụng các công cụ phân tích đo lường để xác định, tạo lập và thực hiện các quyết định một cách chính xác và đáng tin cậy.

https://thuviensach.vn

Trong chương 30, Fitz-enz đề xuất khoa học Nhân sự trong các doanh nghiệp bán lẻ. Ông cho thấy rằng các phân tích khoa học trong các doanh nghiệp bán lẻ có thể cải thiện quyết định lựa chọn nhân viên và đảm bảo rằng công ty có đội ngũ nhân viên kinh doanh có thể đạt doanh số cao trên mỗi giờ làm việc. Kinh nghiệm, sự ưu tiên và tiềm năng có thể cụ thể hóa và kiểm chứng để đảm bảo tính khoa học của Nhân sự.

Flamholtz đã xác định lĩnh vực kế toán nhân sự (HRA). Trong chương 31, ông cho chúng ta thấy các quy tắc kế toán nhân sự chính là xương sống của hoạt động quản trị nguồn vốn con người. Với HRA, giá trị của mỗi cá nhân có thể được xác định và cải thiện. Ông cũng chỉ ra những khu vực trong tương lai có thể áp dụng HRA để quản trị kết quả làm việc và văn hóa doanh nghiệp.

Trong chương 32, Huselid và Becker dựa theo ý tưởng sáng tạo trong bóng chày khi cuốn sách *Quả bóng tiền (Moneyball)* giới thiệu cách giám đốc Oakland As, Billy Bean, thay đổi bản chất của bóng chày bằng cách đưa khoa học vào trò chơi. Họ gợi ý rằng nguyên tắc phân tích tương tự cũng nên được áp dụng trong Nhân sự. Họ nói rằng quy tắc này sẽ đòi hỏi sự hiểu biết về logic kinh doanh, mối quan hệ nhân quả, các kết quả trung gian và các phương pháp phân tích mới.

Suốt hàng thập kỷ, Lewin đã viết về ảnh hưởng của Nhân sự. Trong chương 33, ông giới thiệu một lý thuyết kép về việc đối xử khác biệt giữa nhân viên nòng cốt và nhân viên phụ. Nhân viên nòng cốt có thể được đối xử bằng các thông lệ Nhân sự đặc biệt được thiết kế dành cho họ, lôi kéo và hình thành hành vi của họ. Đối với nhân viên phụ, tốt hơn hết là nên đối xử bằng các thông lệ Nhân sự ít rắc rối hơn được tiêu chuẩn hóa, thực hiện thường xuyên và hiệu quả hơn. Dữ liệu ông đưa ra cho thấy sự tương xứng giữa các thông lệ Nhân sự với các nhóm nhân viên đã đưa đến kết quả kinh doanh như thế nào.

Trong chương 34, John Boudreau và Peter Ramstad phát triển khái niệm *bền vững*. Thay vì định hướng tổ chức theo lợi ích ngắn hạn, sự bền vững được xác định như một sự phát triển cao hơn của doanh nghiệp nhằm thỏa mãn nhu cầu tồn tại mà không phải hi sinh khả năng của các thế hệ tương lai. Họ cho rằng điều cần phải làm khi muốn có sự phát triển bền vững là phải có một khoa học ra quyết định trong việc quản lý nhân tài hay còn gọi là quản trị nhân tài – “talentship” được xây dựng một cách đúng đắn.

Tổng hợp lại, các chương này cho chúng ta một nguyên lý mới trong nghề Nhân sự. Quan niệm thông thường có thể được bổ sung bằng các nguyên tắc mang

https://thuviensach.vn

tính phân tích này. Khoa học Nhân sự không nên thay thế nghệ thuật Nhân sự. Bản năng chuyên môn sẽ luôn luôn có một vị trí quan trọng trong nghề này; nhưng nếu không có nền tảng khoa học, Nhân sự sẽ không bao giờ khai thác hết tiềm năng của nó. Ảnh hưởng của nhân sự với tư cách là khoa học ra quyết định là rất lớn. Nó sẽ ảnh hưởng tới tất cả mọi người bước vào làm nghề này. Chứng chỉ nghề nghiệp không chỉ ở chức danh trên danh thiếp, mà nó nằm ở sự đảm bảo rằng những người mới hành nghề Nhân sự hiểu rõ các quy tắc ra quyết định. Thay vì đưa ra các khuyến nghị dựa trên những thiên kiến cá nhân, chúng có thể được đưa ra dựa trên các dữ liệu và bằng chứng chứng minh ảnh hưởng của chúng. Ảnh hưởng của Nhân sự với tư cách là một khoa học ra quyết định cũng sẽ làm thay đổi điều những người làm Nhân sự đem đến bên bàn thảo luận chiến lược. Nó sẽ thay đổi kỳ vọng của những nhà lãnh đạo Nhân sự cấp cao đối với những bài thuyết trình do nhân viên nhân sự làm. Với khoa học ra quyết định, sự biến đổi và rủi ro trong đầu tư vào Nhân sự sẽ giảm xuống.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 30

KHOA HỌC KHÁM PHÁ BÍ ẨN CỦA NGUỒN VỐN CON NGƯỜI

JAC FITZ-ENZ

Mỗi ngành có một nét văn hóa riêng của nó – một tập hợp các huyền thoại, bí ẩn và các trải nghiệm tạo nên những niềm tin bền vững, các giá trị và thái độ – dù tốt hay xấu. Các hệ thống niềm tin này bao trùm lên mọi khía cạnh của một doanh nghiệp nhưng nhiều nhất vẫn là ở lĩnh vực quản trị nguồn vốn con người. Đôi lúc, có vài người với trí tưởng tượng vĩ đại, sự tò mò không giới hạn, sự can đảm tuyệt vời cùng với khát khao sâu sắc muốn sử dụng hệ thống đó để tìm ra một sự sai lầm nào đó trong hệ thống niềm tin. Và thường thì họ sẽ phải đối mặt với sự phản đối từ CEO cho đến các kiểm soát viên cơ sở. Nếu mạo hiểm tham gia vào cuộc chiến này, bạn có thể sẽ nhận được sự thờ ơ, hoài nghi và thậm chí là sự chế nhạo. Tuy nhiên, cuối cùng thì các ý tưởng mới được chứng minh, lời nói được lan truyền và từ từ, bí ẩn hiện ra. Điều không hay ở đây là các hệ thống và quy trình thay đổi, nhưng phần lớn sự sai lệch có ý thức hay vô thức của con người thì lại không thay đổi.

SÂN NHÀ CỦA SỰ BÍ ẨN CỦA NGUỒN VỐN CON NGƯỜI

Ngành dịch vụ phụ thuộc nhiều vào hành vi của nhân viên. Tuy nhiên, không ở đâu có một hệ thống niềm tin lỗi thời bằng trong lĩnh vực bán lẻ của ngành dịch vụ. Bán lẻ bao gồm bất kể một ngành nào trong đó có tỉ lệ nhân viên phục vụ giao dịch trực tiếp với khách hàng (cả hiện tại và tương lai) cao, bao gồm các trung tâm thương mại, cửa hàng tạp hóa, cửa hàng dược phẩm, cửa hàng tiện dụng và đặc biệt là các cửa hàng bán các sản phẩm sửa chữa nhà cửa và dụng cụ văn phòng, cũng như nhà hàng, ngân hàng, khách sạn và các đại lý cho thuê xe hơi.

Trong các đơn vị kinh doanh này, có một lý thuyết được chấp nhận là tỉ lệ nhân viên nghỉ việc từ 40% trong ngành ngân hàng đến 1.000% ở các cửa hàng tiện lợi. Tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ở các trung tâm thương mại và đặc biệt là các cửa hàng đặc sản từ 70% và thậm chí có một số nơi có tỉ lệ nhân viên nghỉ việc hằng năm lên đến ba con số.

https://thuviensach.vn

BÍ ẨN TRONG HÀNH ĐỘNG

Hầu hết các nhà bán lẻ đều coi con người là một khoản chi phí và coi quảng cáo và bán hàng là hai yếu tố song hành thúc đẩy doanh số. Ở khía cạnh nào đó, quan điểm này có thể đúng. Tuy nhiên, hãy xem xét lại các cửa hàng bán lẻ ngày nay xem hai điều mà tất cả họ đều có là gì?

1. Từ *Bán hàng (sale!)* Mỗi ngày đều là ngày bán hàng. Khách hàng ngày nay giống như lũ chim kền kền. Họ xếp hàng trước các cửa hiệu chờ đợi các quảng cáo về những sản phẩm họ muốn mua và sau đó, chỉ vào cửa hàng mua những vật phẩm đó trong những ngày bán hạ giá.
2. Tỉ lệ nhân viên kinh doanh nghỉ việc cao – nhân viên kinh doanh hưởng lương thấp, không được đào tạo, và ít có động cơ làm việc. Thường thì mỗi khi bạn gặp một nhân viên kinh doanh, bạn sẽ thấy một người có kiến thức hạn chế về cửa hàng hay chất lượng tương ứng của các sản phẩm. Cuối cùng, một tỉ lệ lớn chi phí quảng cáo đã bị lãng phí ngay tại các điểm bán hàng.

Hầu hết các nhân viên hay chuyên viên kinh doanh, giống như chức danh của họ, đều muốn trở nên hữu ích. Giúp đỡ người khác thể hiện cái tôi cơ bản của con người và thỏa mãn nhu cầu xã hội của họ. Rắc rối nằm ngay ở thông lệ quản trị nhân viên kinh doanh bằng cách nịnh bợ và cổ vũ chứ không phải bằng một hệ thống tuyển dụng, đào tạo và trả lương theo kết quả kinh doanh. Một ví dụ gần đây từ một trung tâm thương mại lớn đã khẳng định hiện tượng đội ngũ quản trị không quan tâm đến nhân viên. Một trong các bộ phận của cửa hàng này đã đạt và vượt mức chỉ tiêu bán hàng suốt bảy tháng liên tiếp và được hưởng tiền thưởng hàng quý. Trên thực tế, bộ phận đó bán hàng chạy hơn so với các bộ phận tương tự ở các cửa hàng khác. Và vậy là tiền thưởng bị cắt giảm một nửa.

NIỀM TIN PHÍA SAU THÔNG LỆ

Bất kể các giám đốc và kiểm soát viên có nói gì, hành động của họ sẽ khẳng định niềm tin của họ rằng đội ngũ nhân viên bán hàng là có thể thay đổi. Nếu hôm nay họ mất một người, họ biết rằng họ có thể tìm ra lý do mà một người khác không có động cơ làm việc ngày mai. Điều này đã trở thành một thông lệ tự khám phá và duy trì.

https://thuviensach.vn

Cách đây bốn mươi năm, Douglas McGregor ở đại học MIT đã xuất bản cuốn sách có tên *Lý thuyết X và Y.* Lý thuyết X chê con người lười biếng, không thực sự muốn đóng góp gì, và chỉ được khích lệ bởi tiền lương. Lý thuyết Y có quan điểm hoàn toàn trái ngược: Con người muốn tạo ra giá trị, và tiền chỉ là một phần của những điều hấp dẫn họ.

Một trong số các câu chuyện có thật về lý thuyết X mà chúng tôi ưa thích là câu chuyện về một nhà lãnh đạo một công ty bán lẻ đã cho các nhân viên quản lý một bài học "thực tế" trong quan hệ với nhân viên, có thể được mô tả lại như thế sau:

> Khi bạn ra quyết định về nhân viên, có hai lựa chọn khác nhau cho bạn. Một là cho rằng con người là một tài sản quý giá nhất của công ty và được giành riêng để làm dịch vụ khách hàng cá nhân. Lựa chọn thứ hai là cho họ kiến thức và tạo động cơ cho họ. Việc thứ nhất tương đối dễ dàng. Bạn chỉ cần quảng cáo một chút xíu. Lựa chọn thứ hai tương đối đắt đỏ, đòi hỏi sự đầu tư vào những phương pháp tốt hơn để lựa chọn, hỗ trợ và đào tạo nhân viên. Có ai có thắc mắc gì không?

Cho dù chỉ có rất ít người thừa nhận thì thông lệ cư xử của con người khẳng định rằng họ tin ở lựa chọn thứ nhất.

NHỮNG LO LẮNG CỦA NHÂN SỰ

Vấn đề bố trí nhân viên thu hút sự quan tâm của Nhân sự ở hai cấp độ. Về mặt thủ thuật, chính Nhân sự thiết kế ra quy trình sắp xếp nhân viên. Tìm nguồn cung ứng cũng như tuyển chọn hầu như là lĩnh vực chủ yếu của Nhân sự. Rõ ràng việc tuyển dụng được những nhân viên tốt nhất bắt đầu từ việc lựa chọn được những ứng viên tốt nhất từ những người xin vào làm việc ở công ty. Nhân sự cũng quan tâm đến việc duy trì nhân tài. Các nghiên cứu cho thấy rằng những người được chọn bằng cách sử dụng các phương pháp khoa học ra quyết định làm việc tốt hơn và lâu hơn so với những người được tuyển dụng theo phương pháp truyền thống.

Vấn đề mang tính chiến lược chính là quản trị văn hóa công ty. Nhân sự là những người quản trị văn hóa doanh nghiệp. Một phần đáng kể của quá trình quản trị văn hóa chính là ở việc tuyển dụng được người "phù hợp" với nó. Một lần nữa, khoa học ra quyết định giúp công ty không chỉ lựa chọn được những người tài mà còn là những người có khả năng thành công dài hạn trong nền văn hóa doanh nghiệp đó.

CÁC DẤU HIỆU TIẾN TRIỂN

https://thuviensach.vn

Cũng như ở trên, các nghiên cứu đã cho ta các ví dụ tình huống cho thấy rằng về mặt bản chất, con người đã được khích lệ để đóng góp một cách tích cực trong công việc. Đạt thành quả là một khát khao cơ bản của con người. Deming đã chứng minh rằng các thông lệ quản trị và các quy trình nhiều thiếu sót ngăn cản cố gắng của con người. Mặc dù các giám đốc điều hành và các nhà quản lý ở tất cả mọi cấp độ rõ ràng đều muốn tạo ra một lợi thế cạnh tranh, niềm tin vào lý thuyết X trong tiềm thức của họ đôi khi đã làm hỏng các cố gắng đó. Hãy sử dụng khoa học.

Các công cụ khoa học ra quyết định đã tiến bộ đến mức các nhà bán lẻ ngày nay có cơ hội lựa chọn và duy trì được một tỉ lệ cao những nhân tài thực sự. Hầu hết các giám đốc đều được đào tạo một cách kỹ lưỡng và hết sức tin tưởng vào các phương pháp khoa học. Chướng ngại vật duy nhất chính là chi phí. Khoa học tốn rất nhiều tiền. Phương pháp khoa học áp dụng trong các trường hợp có số lượng lớn như tuyển dụng đòi hỏi mức đầu tư lớn. Các nhà lãnh đạo thường chùn bước trước các khoản đầu tư vào nhân lực cao đến một tỉ lệ nào đó so với số tiền mà họ đầu tư vào công nghệ thông tin.

Lý do phía sau sự do dự này thường là dễ hiểu. Các nhà lãnh đạo có thể thấy máy tính, các báo cáo, các bằng chứng về dữ liệu và các vật dụng hữu hình khác chính là bản chất của công nghệ thông tin. Điều mà họ không nhìn thấy chính là trí tuệ, quan điểm và động cơ làm việc của nhân viên – những yếu tố tạo nên sự khác biệt trong quá trình làm việc. Kết hợp sự thiển cận đó với một phương pháp thần thoại học tiêu cực sẽ hủy hoại nhiều dự án về nguồn vốn nhân lực. May mắn thay, điều đó đang thay đổi.

NHỮNG ỨNG DỤNG HIỆN NAY

Ngày nay có những trường hợp các công ty áp dụng từ lâu việc phân tích khoa học vào các chương trình Nhân sự của họ. Càng ngày càng có nhiều ví dụ đầy ấn tượng trong lĩnh vực tuyển dụng, đặc biệt là trong quá trình lựa chọn. Các phương pháp mới nhất không còn chỉ là một loạt câu hỏi được thiết kế để lựa chọn những ứng viên phù hợp giữa hàng loạt những người dự thi. Trong hầu hết mọi trường hợp, chúng có thể cho ta biết trước khả năng thành công của họ ở những vị trí khác nhau. Thêm vào đó, có rất nhiều bằng chứng cho thấy chúng có khả năng dự đoán về mức độ tăng kết quả làm việc tiêu chuẩn cũng như sự khác biệt trong kết quả làm việc.

Một ví dụ điển hình là một người được tuyển dụng dựa trên cách đánh giá này đã đạt mức doanh số tiêu chuẩn trên mỗi giờ làm việc nhanh hơn 60% và bán

https://thuviensach.vn

được hàng nhiều hơn ít nhất là 20% so với một nhân viên được tuyển dụng theo phương pháp truyền thống. Hãy cân nhắc rằng có ít nhất 75% nhân viên kinh doanh nghỉ việc hằng năm. Như vậy, chỉ trong một năm, các nhân viên được tuyển dụng theo phương pháp truyền thống có thể được thay thế bởi các nhân viên kinh doanh tuyển dụng một cách khoa học. Nếu $120 một giờ là chỉ tiêu bán hàng tiêu chuẩn và nếu bạn tuyển 100 nhân viên bán hàng, bạn có thể thay thế ít nhất 75% mỗi năm, khoảng 1/3 số nhân viên làm việc dưới tiêu chuẩn. Mất khoảng 180 ngày để một nhân viên trung bình có thể đạt mức chỉ tiêu. Những ai không làm được điều đó sẽ bị thay thế. Tùy thuộc vào một số giả định nào đó, nếu bạn sử dụng các phương pháp tuyển chọn khoa học, doanh số của bạn sẽ tăng hơn 100% trong 180 ngày đầu tiên và tiếp tục tăng 50% trong phần còn lại của năm.

Những người làm việc có kết quả kém và tỉ lệ nhân viên nghỉ việc cao thường gây trở ngại cho các vị trí kinh doanh bán lẻ. Trong các năm gần đây, 500 nhà bán lẻ hàng đầu của tạp chí Fortune như Nordstrom, Neiman Marcus, Radio Shack, LensCrafters, Target, CVS Pharmacies, Best Buy, Circuit City, Border Books, Lowe’s và Blockbuster đã áp dụng các công cụ đánh giá tuyển chọn cho các vị trí nhân viên kinh doanh. Họ liên tục báo cáo về việc tiết kiệm thời gian phỏng vấn, tăng doanh số theo giờ làm việc, và giảm hao hụt, tai nạn và tỉ lệ nhân viên nghỉ việc.

Các nhà lãnh đạo cấp cao trong các công ty hàng đầu này giờ đây đã nhận thấy rằng nhân viên ở vị trí bán hàng quan trọng hơn nhiều so với các bảng quảng cáo thu hút khách hàng. Một quảng cáo có thể mang đến cho bạn một khách hàng nữ đang chờ đến dịp bán giày giảm giá. Một nhân viên bán hàng trung bình có thể bán được một đôi dày và chỉ thế thôi. Một nhân viên được tuyển dụng theo phương pháp khoa học dường như sẽ bán thêm được một đôi giày thứ hai có màu sắc khác, một chiếc ví hợp với đôi giày, có thể là hai, và cũng có thể bán thêm một đôi tất hay các phụ kiện khác như khăn quàng cổ. Một nhân viên bán hàng có thể giới thiệu thêm về đợt bán giảm giá váy áo ở một cửa hàng khác phù hợp với đôi giày mà khách hàng vừa chọn. Gần đây, một người bạn của tôi đi mua bộ vest ở một cửa hàng đã được nhắc đến ở trên. Với kỹ năng của người bán hàng, bạn tôi bước ra khỏi cửa hàng đó với ba chiếc áo vest, một chiếc áo khoác thể thao, ba cái áo sơ mi và cravat, mấy cái quần và hai đôi giày với tổng số tiền đã tiêu là 3.000 đô la.

Tỉ lệ thành công của phương pháp này với các nhân viên bán hàng cấp cơ sở là khá ổn định và lợi ích của nó rõ ràng đến mức hiện nay, phương pháp này đã tiến

https://thuviensach.vn

sâu vào ranh giới quản trị. Đây là một bài tập đánh giá khá phức tạp. Tuy nhiên, bài học rút ra từ đây là đẩy nhanh sự phát triển của một môn khoa học đánh giá dành cho các nhà quản trị.

BÀN VỀ KHOA HỌC

Các công cụ đánh giá đo lường một cách có hệ thống các biến số của ứng viên quan trọng đối với kết quả công việc. Chúng kiểm tra kinh nghiệm, sở thích và tiềm năng. Sự kết hợp của những biến số này sẽ định hướng và thúc đẩy kết quả thực hiện công việc và dự đoán kết quả làm việc, với giả định rằng công ty làm tốt những việc họ phải làm. Và cuối cùng thì chính đội ngũ quản trị chịu trách nhiệm trong việc tạo ra một nền văn hóa doanh nghiệp và đào tạo cho các kiểm soát viên cách hỗ trợ phát triển những tiềm năng phát hiện được qua quá trình đánh giá. Sự phối hợp của các biến số sẽ được trình bày trong phần tiếp theo.

Kinh nghiệm

Các thông tin cơ bản sẽ giúp bạn hiểu quá khứ của người dự tuyển để đánh giá năng lực cũng như các thành tích họ đạt được cùng với các bằng chứng về cung cách ứng xử. Sự kết hợp của các công cụ và các buổi phỏng vấn kiểm tra hành vi sẽ cho ta biết liệu một người có đủ kiến thức và kỹ năng cần thiết để có thể nhanh chóng thành thạo một công việc nào đó không. Nhưng những công cụ và các buổi phỏng vấn này không cho người tuyển dụng biết nhiều về khả năng thực hiện những vai trò khác nhau trong tương lai của ứng viên.

Sở thích

Dữ liệu này cho ta thông tin về sở thích, động cơ và các giá trị. Chúng cho chúng ta biết một người muốn làm gì và các tình huống làm họ thấy thoải mái nhất. Những thông tin này giúp chúng ta khích lệ nhân viên và tạo văn hóa tổ chức cũng như cho biết mức độ phù hợp của một người với văn hóa đó. Các dữ liệu về sở thích rất hiệu quả trong việc dự đoán mức độ hài lòng với công việc, mức độ cam kết và khả năng duy trì nhân viên. Tuy nhiên, sở thích và kết quả làm việc không phải lúc nào cũng tương quan với nhau bởi vì muốn làm gì và có khả năng làm việc đó không thỉnh thoảng không đi đôi với nhau. Tuy nhiên, dữ liệu về sở thích rất hữu ích trong việc xác định các con đường phát triển nghề nghiệp tiềm năng.

Tiềm năng

Ở đây, chúng ta tìm kiếm những đặc điểm cơ bản như cá tính hay năng lực. Chúng cho nhà tuyển dụng biết một người có thể làm gì dưới điều kiện bình thường.

https://thuviensach.vn

Thêm vào đó, vì tương lai tập trung vào các dữ liệu tiềm năng, chúng cho chúng ta nhận thức về các lĩnh vực công việc mà trước đây chúng ta chưa từng trải qua. Tiềm năng cũng rất hữu dụng trong các chương trình phát triển nhân viên muốn xây dựng những điểm mạnh bên trong.

LƯU Ý

Hãy cẩn thận trước khi thực hiện. Một vài công ty phần mềm và tìm kiếm đã thuê hẳn một hoặc hai nhà tâm lý học để xây dựng công cụ lựa chọn nhân viên. Tuy nhiên, chẳng thấy ai nói liệu cuối cùng mọi việc có ổn không hay chỉ đơn giản là việc sắp xếp lại những bài kiểm tra cũ ưa thích. Việc chỉ đơn giản áp dụng các bài kiểm tra tính cách có thể sai lầm và thậm chí là nguy hiểm. Tính hiệu quả của công cụ tùy thuộc vào việc nó được thiết kế như thế nào. Cấu trúc và giá trị thực nghiệm của chúng cần được kiểm tra một cách kỹ càng trước khi áp dụng. Thất bại trong việc khẳng định tính giá trị và tính thực tế của nó có thể dẫn đến sai lầm khi sử dụng và trong những trường hợp tệ hại, có thể dính đến kiện tụng do bị tố giác là phân biệt đối xử.

TƯƠNG LAI CỦA NHÂN SỰ

Bất chấp sự nguy cơ dễ bị bắt chước, rõ ràng các phương pháp khoa học đã chứng minh được giá trị của nó trong việc quản trị nguồn vốn nhân sự. Chúng tạo ra thu nhập trực tiếp và gián tiếp cho các khoản đầu tư. Một cách gián tiếp, việc thuê đúng người làm giảm sự cản trở do những người không thành công tạo ra. Đồng nghiệp và kiểm soát viên có thể tập trung vào công việc tạo ra giá trị thay vì phải hỗ trợ cho những người không đạt tiêu chuẩn. Hơn nữa, công ty tránh được chi phí cho việc nhân viên nghỉ việc và tái đào tạo nhờ tuyển dụng hiệu quả hơn. Còn về mặt trực tiếp, năng suất, chất lượng và dịch vụ khách hàng được cải thiện ở một mức có thể đo lường được về mặt tài chính.

Các ngành mới ngoài ngành bán lẻ bây giờ đã trở thành mục tiêu của các phương pháp khoa học. Dịch vụ chăm sóc sức khỏe và dịch vụ tài chính là những ngành có khả năng sử dụng công cụ khoa học tiên tiến này nhiều nhất. Bất kể một doanh nghiệp nào phụ thuộc nhiều vào một lượng lớn nhân viên kinh doanh khi phục vụ khách hàng dường như đều là đối tượng của phương pháp đã được chứng minh này. Chúng ta đang chứng kiến một phương pháp khoa học lấn át một khoa học thần bí 50 năm tuổi về giá trị của nguồn vốn con người.

Những người làm nghề nhân sự phải quen thuộc với các công cụ đánh giá này cũng giống như phải học cách áp dụng sự tự động của máy tính trong các công

https://thuviensach.vn

việc hành chính. Tự động hóa đã giải thoát cho họ, giúp họ có thêm thời gian dành cho những công việc khó hơn. Việc đánh giá cho họ một sự đột phá từ việc xử lý thông tin quá khứ sang việc bắt đầu dự đoán thu nhập đầu tư trong tương lai.

Quan trọng hơn, rõ ràng văn hóa là yếu tố quan trọng nhất đối với hoạt động của tổ chức. Là người quản lý văn hóa công ty, những người làm Nhân sự phải hiểu rằng họ là tâm điểm của văn hóa. Họ có thể đưa mọi người tham gia vào mọi khóa đào tạo đủ các loại, nhưng khi chúng ta đưa họ trở lại với văn hóa công ty, họ phải ứng dụng được kiến thức và các kỹ năng mới. Các nhà lãnh đạo nhân sự ngày càng trở thành những giám đốc văn hóa chứ không phải là ai khác. Nếu Nhân sự thực sự muốn làm một đối tác kinh doanh chiến lược có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức, điểm khởi đầu tốt nhất chính là văn hóa tổ chức.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 31

KẾ TOÁN NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NHÂN LỰC VÀ CÁC ĐIỂM MẤU CHỐT

ERIC G. FLAMHOLTZ

Mục đích của chương này là nhằm mang đến cho các bạn một cái nhìn sơ bộ về vai trò của một công nghệ được biết đến với cái tên *Kế toán nguồn nhân lực* trong việc quản trị con người trong tổ chức. Nó trả lời câu hỏi: Điều gì mà một chuyên viên nhân sự cao cấp có tư tưởng tiến bộ cần biết về công nghệ này cũng như lợi ích và các ảnh hưởng của nó lên việc quản trị nguồn nhân lực?

HƯỚNG ĐẾN VIỆC QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NHÂN LỰC

Lĩnh vực quản trị nhân sự đang trong quá trình chuyển đổi, và các chuyên gia Nhân sự tinh tế sẽ muốn tìm hiểu và tận dụng cơ hội này. Mọi người đều thừa nhận rằng chức năng quản trị nguồn nhân lực đã và đang thay đổi (Albers-Mohrman và Lawler, 1997; Ulrich, 1997). Nó đã phát triển từ chức năng hành chính trở thành một đối tác chiến lược mà tập hợp các giá trị nó mang đến là đóng góp vào kết quả tài chính cũng như các yếu tố quan trọng của tổ chức (Becker, Huselid, Pickus và Spratt, 1997). Có ít người thừa nhận rằng sự cần thiết phải thay đổi quan điểm về quản trị nguồn nhân lực từ lĩnh vực mang tính hành vi vốn có trong tâm lý xã hội và tổ chức sang một lĩnh vực xuất phát từ các công cụ đo lường và phân tích là một trong những yếu tố quan trọng của quá trình chuyển đổi này. Sự thay đổi này đòi hỏi sự biến đổi từ quan điểm truyền thống sang quan điểm về *quản trị nguồn nhân lực* (Becker et al, 1997).

Việc chuyển đổi trong lịch sử từ cách tiếp cận quản trị con người sang cách tiếp cận quản trị nguồn nhân lực trong quá trình quản lý nhân viên là hết sức quan trọng. Chúng đã cho thấy rằng con người, cho dù không thuộc sở hữu của tổ chức, thì vẫn là một nguồn lực quan trọng.

https://thuviensach.vn

Bước tiếp theo của quá trình cải cách chức năng quản trị nguồn nhân lực là thực hiện việc chuyển đổi thành quản trị nguồn vốn nhân lực. Cho dù chúng đều liên quan đến khái niệm quản trị nguồn nhân lực, nhưng vẫn có những khác biệt khá lớn và khó nhận thấy trong hai cách quan niệm này. Khái niệm nguồn vốn nhân lực nhấn mạnh ý tưởng quan trọng rằng con người chính là một tài sản của tổ chức chứ không phải là một khoản chi phí. Cho dù trên nguyên tắc, điều này có thể đã bao hàm trong khái niệm về nguồn nhân lực, nó đã bị các thông lệ cũ bỏ quên hoặc ít ra thì cũng làm suy yếu đi.

Quan điểm về nguồn vốn nhân lực hàm ý một cách nhìn khác về bản chất và do đó là cách quản trị con người trong tổ chức. Nó ngụ ý rằng họ là tài sản được tuyển chọn và sử dụng một cách tối ưu thay vì coi họ là một khoản chi phí cần phải tối thiểu hóa. Đây là một khái niệm tuyệt vời, nhưng nó chỉ có giá trị giới hạn trừ khi chúng ta có thể đưa nó vào thực hiện. Không có các biện pháp thực hiện, khái niệm nguồn vốn nhân lực sẽ chỉ là một khái niệm và khó áp dụng vào thực tế.

Chìa khóa để đưa khái niệm này vào vận hành và thực hiện chính là các biện pháp quản lý chi phí, chi phí thay thế và giá trị kinh tế của nguồn nhân lực hay nguồn vốn nhân lực. Đây là trọng tâm của Kế toán nguồn nhân lực và đã được phát triển từ đầu những năm 1960 (Flamholtz, 1999).

ĐỊNH NGHĨA

Kế toán nguồn nhân lực có thể được định nghĩa là "kế toán con người với tư cách là nguồn lực của tổ chức". Về mặt vận hành, nó có nghĩa là đo lường chi phí, chi phí thay thế và các giá trị kinh tế của con người với tư cách là một nguồn lực của tổ chức để hỗ trợ quản trị nguồn nhân lực, ra quyết định và kiểm soát cũng như ghi chép nguồn vốn nhân lực lên các báo cáo tài chính.

Biện pháp Kế toán nguồn nhân lực có hai khía cạnh: (1) các thước đo thực tế (đưa ra các con số) về chi phí, chi phí thay thế và giá trị kinh tế trong quá khứ của con người, và (2) sử dụng mô hình đo lường của kế toán nguồn nhân lực làm cơ sở lên kế hoạch và ra các quyết định quản trị nguồn nhân lực.

HOÀN CẢNH LỊCH SỬ VÀ LÝ DO RA ĐỜI CỦA KẾ TOÁN NGUỒN NHÂN LỰC

Việc phát triển kế toán nguồn nhân lực được bắt đầu từ giữa những năm 1960. Sự khơi mào cho quá trình phát triển này diễn ra cùng lúc ở nhiều khu vực. Rensis Likert, một nhà tâm lý học tổ chức có tiếng tăm đã lập luận rằng cần phải phát triển các biện pháp để đánh giá giá trị của nguồn nhân lực nhằm chứng minh

https://thuviensach.vn

rằng cách lãnh đạo theo kiểu hợp tác sẽ đỡ lãng phí và tốn kém hơn kiểu lãnh đạo độc tài. Likert (1967) đưa ra nhận định rằng không có các biện pháp đo lường sự thay đổi về giá trị của nguồn lực con người trong doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo sẽ có động cơ để tạo ra áp lực quá mức lên nhân viên, buộc họ phải đạt được mức tăng năng suất trong ngắn hạn đồng thời hủy hoại các tài sản về nhân lực vô hình. Các học giả về nhân sự như George Odiorne (1963) bắt đầu tranh luận ủng hộ cách tiếp cận mang tính kinh tế về việc quản trị con người bằng cách tính chi phí và các giá trị. Sự thiếu hụt một biện pháp đo lường này đã được các nhà kinh tế học lưu tâm. Theodore Schultz (1961), từng đoạt giải Nobel kinh tế, đã tranh luận cho việc phát triển một lý thuyết kinh tế về nguồn vốn nhân lực. Tương tự, lĩnh vực kế toán bắt đầu nhận thấy rằng báo cáo tài chính là chưa hoàn hảo và sai lệch nếu như không đánh giá rõ tài sản con người (Hermanson, 1964).

Từ những năm 1970, đến lượt nó, vấn đề này dẫn đến một loạt các nghiên cứu để phát triển ra các phương pháp đo lường chi phí và giá trị của nguồn nhân lực có thể áp dụng cho Nhân sự (Flamholtz, 1999). Sau đây chúng tôi xin tóm tắt một vài khái niệm và ý tưởng cơ bản cho những người làm nhân sự.

VAI TRÒ VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC BIỆN PHÁP ĐO LƯỜNG TRONG KẾ TOÁN NGUỒN NHÂN LỰC

Không có dữ liệu, tất cả những gì bạn có chỉ là quan điểm, và không có thước đo, bạn không thể có được những dữ liệu có giá trị. Vai trò đầu tiên của các thước đo trong kế toán nguồn nhân lực là cung cấp dữ liệu và thông tin để quản trị nguồn nhân lực. Đã có rất nhiều nghiên cứu được thực hiện để tìm ra các phương pháp đo lường nguồn nhân lực cũng như những ảnh hưởng của nó lên các quyết định quản trị và các quyết định của nhà đầu tư (Flamholtz, 1999; Hansson, 1997).

Cho dù việc phát triển các phương pháp đo lường này vẫn còn chưa hoàn tất, nó vẫn có thể ảnh hưởng đến việc quản trị con người. Một nghiên cứu thực tế MBA (bắt buộc phải hoàn thành để tốt nghiệp trường Anderson, Đại học California – Los Angeles) gần đây, vẫn chưa được công bố, về chi phí, ảnh hưởng tài chính và nguyên nhân của tỉ lệ nhân viên nghỉ việc đã cho thấy rằng việc nhân viên nghỉ việc tiêu tốn của tổ chức hơn 7,6 triệu đô la Mỹ mỗi năm. Kết luận này dựa trên một ước tính khá thận trọng về chi phí nghỉ việc trên mỗi nhân viên (1.130 đô la Mỹ). Nghiên cứu này cũng cho thấy rằng bằng việc giảm tỉ lệ nhân viên nghỉ việc xuống mức bình quân của ngành có thể tiết kiệm được một khoản tiền (sau thuế) là 1.4 triệu đô la Mỹ hay 1.4% của lợi nhuận ròng. Vì đây là một tổ chức bán lẻ hoạt động

https://thuviensach.vn

với lợi nhuận biên thấp, thậm chí chỉ một chút tiết kiệm chi phí nhỏ cũng đủ để đội ngũ quản trị quan tâm tới các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Từ ví dụ này, những người làm Nhân sự có thể hiểu làm cách nào mà việc tính toán thông tin về chi phí nguồn nhân lực xuất phát từ việc nhân viên nghỉ việc có thể có ảnh hưởng lên công tác quản trị chứ không chỉ đơn thuần là báo cáo tỉ lệ nhân viên nghỉ việc.

QUAN ĐIỂM KẾ TOÁN NGUỒN NHÂN LỰC HAY LÀ CÁC LĂNG KÍNH CỦA CÔNG TÁC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Một tác dụng nữa của kế toán nguồn nhân lực là chúng được sử dụng như các lăng kính chiến lược giúp các chuyên gia Nhân sự có cách suy nghĩ khác về quản trị con người với tư cách là một nguồn vốn nhân lực. Loại lăng kính này được tìm thấy trong các lý thuyết kinh tế chứ không hề có trong thế giới Nhân sự.

Lý thuyết kinh tế được xây dựng dựa trên các khái niệm như chi phí cơ hội, sự co giãn của cầu, tính khả dụng. Trong thế giới thực, các cấu trúc này rất khó đo lường, tuy nhiên chúng rất hữu ích từ khía cạnh phân tích để tìm hiểu các vấn đề kinh tế.

Cũng giống như lý thuyết kinh tế, kế toán nguồn nhân lực cũng cho chúng ta một loạt cách suy nghĩ về việc quản trị nguồn vốn nhân lực trong doanh nghiệp. Việc đo lường chi phí và giá trị của con người như một nguồn lực của tổ chức đòi hỏi phải có các công thức định giá. Các công thức này có thể được sử dụng trong việc hoạch định, ra kế hoạch và kiểm soát nguồn nhân lực (Flamholtz, 1999). Chức năng này của kế toán nguồn nhân lực tồn tại một cách độc lập với những con số thực tế do chính hệ thống đo lường kế toán nhân lực đưa ra.

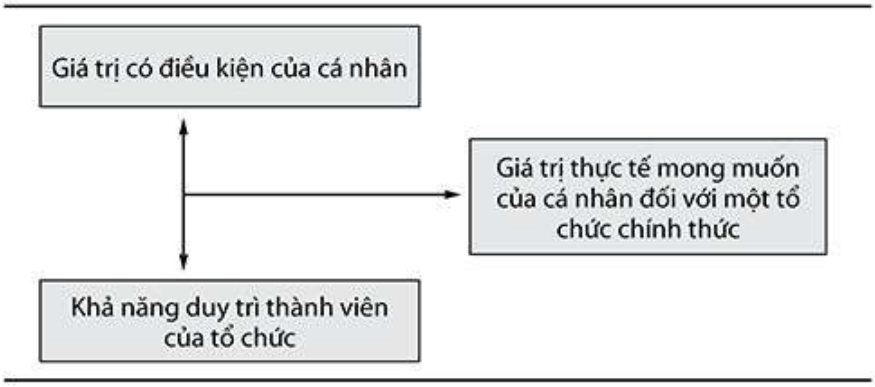
Như mô tả trong sơ đồ 31.1, ba yếu tố cấu thành của giá trị cá nhân đối với tổ chức (cùng nhau) mang đến cho chúng ta một mô hình phân tích để hoạch định và ra quyết định về quản trị nhân sự tương tự như lý thuyết kinh tế vi mô.

Theo lý thuyết về giá trị của nguồn nhân lực (Flamholtz, 1999), giá trị của một người đối với tổ chức phụ thuộc vào (1) giá trị của các dịch vụ kinh tế mà người đó có thể có tiềm năng mang đến, và (2) khả năng những dịch vụ đó được hiện thực hóa bởi công ty. Các giá trị tiềm tàng của một cá nhân đối với tổ chức được gọi thành khái niệm *giá trị có điều kiện mong đợi (Expected Conditional Value)*. Cấu trúc này bỏ qua khả năng nghỉ việc và do đó, thể hiện giá trị tiềm năng tối đa (về mặt lý thuyết) của một cá nhân đối với một doanh nghiệp. Vì luôn luôn có khả năng một nhân viên nghỉ việc, chúng ta cũng sử dụng yếu tố *giá trị thực tế*

https://thuviensach.vn

mong đợi (Expected Realizable Value) để thể hiện giá trị mà một tổ chức muốn có được, có tính đến yếu tố nghỉ việc. Nếu khả năng nghỉ việc >0, thì giá trị có điều kiện mong muốn phải lớn hơn giá trị thực tế mong muốn. Khả năng một người ở lại với doanh nghiệp được thể hiện bằng (1 – khả năng nghỉ việc).

Bảng 31.1 Xác định giá trị cá nhân



Các khái niệm nói trên được diễn tả theo toán học bằng công thức đại số sau:

$$ERV = ECV \times P®$$

$$P® = 1 - P \times T$$

Trong đó ERV = Giá trị thực tế mong đợi,

ECV = Giá trị có điều kiện mong đợi,

và P® = Khả năng tiếp tục là thành viên của tổ chức,

P x T = Khả năng nghỉ việc.

Điều này có nghĩa là có chi phí cơ hội của việc nhân viên nghỉ việc, thể hiện bằng OCT = ECV – ERV, trong đó OCT = Chi phí cơ hội của việc nhân viên nghỉ việc (Opportunity cost of turnover).

Các phương trình này cho chúng ta nền tảng cơ bản để coi việc quản trị nguồn nhân lực là các khái niệm phân tích và ngược lại, những khái niệm đó lại cho chúng ta cơ sở về lý thuyết quản trị nguồn vốn nhân lực. Các cấu trúc này có thể được sử dụng như những tiêu chí để quyết định chọn lựa nhân viên. Nó làm nảy sinh vấn đề nên ưu tiên ra quyết định dựa trên tiêu chí về giá trị có điều kiện mong đợi hay giá trị thực tế mong đợi đối với tổ chức. Nói một cách khác, liệu một tổ chức có nên chọn một ứng viên: (1) với giá trị tiềm năng mong đợi đối với tổ chức lớn nhất nếu như chúng ta bỏ qua khả năng nghỉ việc của người này (giá trị có điều

https://thuviensach.vn

kiện mong đợi lớn nhất) hay (2) một người có giá trị tiềm năng thấp hơn nhưng ít có khả năng nghỉ việc hơn (có giá trị thực tế mong đợi lớn nhất)? Đây là một quyết định quan trọng, và có thể suy nghĩ về nó một cách có phân tích nếu chúng ta lượng hóa các biến số liên quan.

Tương tự, các tiêu chí này có thể được sử dụng để ra các quyết định đầu tư nhân sự, chẳng hạn như đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Các cấu trúc này có thể sử dụng để lượng hóa thu nhập mong đợi từ các khoản đầu tư từ các chương trình phát triển quản trị, như tôi đã chứng minh (Flamholtz et all., 2003).

ĐIỂM THEN CHỐT

Rõ ràng cần phải thay đổi quan điểm quản trị nguồn nhân lực sang một quan điểm tương ứng hơn với quan điểm quản trị nguồn vốn nhân lực. Ngược lại, điều này sẽ đòi hỏi phát triển và ứng dụng sâu hơn các công cụ đo lường và các lăng kính của kế toán quản trị nguồn nhân lực.

Định hướng tương lai của kế toán quản trị nguồn nhân lực và quản trị nguồn nhân lực

Quá trình phát triển khái niệm *Lý thuyết quản trị nguồn vốn nhân lực* và công cụ đi kèm – kế toán nguồn nhân lực – là một quá trình chưa hoàn thành. Có một vài hướng đi cho quản trị nguồn nhân lực và kế toán nguồn nhân lực trong tương lai trong quá trình phát triển tiếp theo của nó.

Phát triển sâu hơn lý thuyết Giá trị nguồn nhân lực

Một con đường rộng mở cho việc nghiên cứu và phát triển trong tương lai là tìm thêm thông tin để phát triển được một lý thuyết cụ thể về giá trị nguồn nhân lực. Điều này có thể khái niệm hóa giá trị của con người trong các nguồn lực và nguồn vốn của tổ chức. Nguồn vốn nhân lực của một tổ chức bao gồm ba yếu tố cấu thành: (1) giá trị của kiến thức và kỹ năng của lực lượng lao động cá nhân, (2) giá trị làm việc khác nhau của những người làm việc theo nhóm hoặc các nhóm truyền thống thay vì một tập thể các nhân riêng biệt, và (3) các giá trị kinh tế khác nhau của văn hóa doanh nghiệp vững mạnh. Hiện tại, hầu hết công tác quản trị nguồn nhân lực và thậm chí là kế toán nguồn nhân lực dựa trên khái niệm chung chung rằng con người là nguồn lực quý giá mà không có một cái nhìn cụ thể về những yếu tố tạo nên giá trị nguồn nhân lực. Tác phẩm đầu tiên phát triển một lý thuyết về giá trị nguồn nhân lực (Flamholtz, 1999) là không cụ thể.

https://thuviensach.vn

Sử dụng trong việc đo lường thu nhập từ đầu tư vào quản trị nguồn nhân lực

Hầu hết các quyết định về quản trị nguồn nhân lực được thực hiện mà không tính toán các chi phí và lợi ích liên quan. Ví dụ như các khoản đầu tư vào đào tạo được hiểu là các khoản đầu tư để xây dựng nguồn vốn nhân lực nhưng chúng không được thực hiện giống như khi ta đưa ra các quyết định đầu tư vốn khác. Kế toán nguồn nhân lực cho bạn một công cụ tiềm năng để thực hiện việc đầu tư vào nguồn vốn nhân lực trên cơ sở tính toán trước thu nhập đầu tư kỳ vọng (xem Flamholtz, Bullen và Hua, 2003).

Sử dụng trong các hệ thống quản trị kết quả làm việc

Kế toán nguồn nhân lực trong tương lai có thể ứng dụng như một yếu tố cấu thành của hệ thống kiểm soát của một doanh nghiệp hay một đơn vị kinh doanh chiến lược (Flamholtz, 1996). Một *hệ thống kiểm soát* có thể là một hệ thống *quản trị kết quả làm việc* của một doanh nghiệp hoặc là một thành phần, chẳng hạn như một khối hoặc một phòng ban hay thậm chí là một cá nhân. Khái niệm cơ bản của một hệ thống kiểm soát là phải có các mục tiêu, các biện pháp, các kết quả đánh giá, và các chương trình đãi ngộ khen thưởng đối với các khía cạnh quan trọng của kết quả làm việc.

Có những khía cạnh quan trọng của kết quả làm việc được gọi là *Các khu vực kết quả chủ yếu.* Hầu hết các hệ thống kiểm soát hoặc không bao gồm các thước đo về nguồn nhân lực hoặc là chỉ bao gồm thước đo về kết quả điều tra quan điểm nhân viên.

Kế toán nguồn nhân lực có khả năng cho chúng ta các thước đo về khía cạnh tài chính để quản trị nguồn vốn nhân lực, bao gồm các chi phí nghỉ việc và các thay đổi về giá trị kinh tế của nhân viên. Ngược lại, những thông tin này sẽ giúp cải thiện tính giá trị và hữu dụng của các khái niệm trong cuốn *Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)* (Flamholtz, 2003).

Khái niệm về *Thẻ điểm cân bằng (BSC)* do Kaplan và Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b) đưa ra là một bước tiến quan trọng của một hướng đi đúng đắn: đưa việc quản trị kết quả làm việc ra khỏi sự hà khắc của việc chỉ tập trung vào kết quả cuối cùng là lợi nhuận ròng. Thay vì một khía cạnh duy nhất là kết quả tài chính, Kaplan và Norton đã đưa ra thêm ba khía cạnh bổ sung: sự hài lòng của khách hàng (customer satisfaction), các quy trình hoạt động nội bộ (internal business process) và học tập và phát triển (learning and growth). Khía cạnh thứ tư này tập trung nhiều

https://thuviensach.vn

nhất vào nguồn nhân lực. Tuy nhiên, Kaplan và Norton (1996) không thực sự giải quyết vấn đề nhân lực, có lẽ chỉ trừ những vấn đề được nói đến trong các quá trình hoạt động nội bộ. Có lẽ thiếu sót này là do những khó khăn trong việc đo lường nhân lực. Dù cho có bất kỳ lý do nào, việc không coi nhân lực là một nhân tố quan trọng của quá trình quản trị kết quả làm việc là một vấn đề quan trọng và làm giới hạn giá trị của BSC (Turner, 2000).

Đo lường giá trị kinh tế của văn hóa doanh nghiệp

Một định hướng tương lai tiềm năng của kế toán nguồn nhân lực và lý thuyết quản trị nguồn vốn nhân lực là đo lường giá trị kinh tế của văn hóa doanh nghiệp và coi văn hóa doanh nghiệp một thành phần của nguồn vốn nhân lực. Các bằng chứng gần đây cho thấy rằng văn hóa doanh nghiệp có thể có ảnh hưởng lên kết quả tài chính (Flamholtz, 2001; Kotter và Heskit, 1992).

Điều chưa làm được là đưa ra một trường hợp cụ thể cho thấy văn hóa doanh nghiệp thực sự là một thành phần của giá trị nguồn vốn nhân lực. Điều gì tạo ra sự khác biệt về giá trị giữa các doanh nghiệp bán cùng một loại sản phẩm (chẳng hạn như Wal-Mart và Kmart) nếu không phải là các tài sản vô hình như văn hóa doanh nghiệp?

Một vài nghiên cứu sơ bộ đã được thực hiện nhằm đo lường giá trị kinh tế của văn hóa doanh nghiệp (Flamholtz, 2001). Nghiên cứu này bao gồm bốn bước sau:

1. Đội ngũ quản trị phải đưa ra một câu tuyên bố cụ thể về các giá trị của một tổ chức. Nó có thể là những câu tuyên bố đại loại như “con người là một tài sản quan trọng của chúng tôi” hoặc có thể là câu tuyên bố về cách đối xử với khách hàng.
2. Các tuyên bố này phải được đo lường bằng cách sử dụng hệ thống đo lường của Likert Scale để xác định mức độ đồng lòng với nét văn hóa mong muốn đã được tuyên bố trên khắp tổ chức.
3. Một thước đo khác cũng phải được thực hiện để đo lường mức độ hành vi thực tế có nhất quán với văn hóa mong muốn không.
4. Sự khác biệt giữa (2) và (3) cho ta một kết quả về sự chênh lệch văn hóa có thể được các đơn vị trong tổ chức sử dụng để làm giảm bớt mức độ lợi nhuận của công ty.

https://thuviensach.vn

Trong nghiên cứu do Flamholtzs (2001) thực hiện, có một mối liên hệ khá quan trọng mang tính thống kê được quan sát thấy giữa đồng lòng của các đơn vị với văn hóa doanh nghiệp mong đợi và kết quả tài chính của các đơn vị kinh doanh. Chỉ số R bình phương là 45.5% cho thấy rằng khoảng 46% kết quả tài chính đạt được nhờ văn hóa doanh nghiệp và đồng thời, cũng cho thấy rằng phương pháp này có thể sử dụng để định giá văn hóa doanh nghiệp và những thay đổi của nó qua thời gian.

KẾT LUẬN

Vì chúng ta đang ở đầu một thiên niên kỷ mới, càng ngày chúng ta càng nhận thấy rõ rằng tài sản chiến lược chủ yếu của các doanh nghiệp cũng như nền tảng mới của sự giàu có quốc gia chính nguồn vốn nhân lực. Nếu chúng ta không thể đo lường được giá trị các tài sản này, những người quản lý chúng dường như không thể nào thực hiện công việc của họ một cách hợp lý và tối ưu. Cho dù sự phát triển của kế toán nguồn nhân lực vẫn chưa hoàn thành, chúng ta cũng đã có một số bước tiến nhất định.

Với tầm quan trọng của những vấn đề có thể xảy ra, chúng ta có thể kỳ vọng rằng chúng ta sẽ tiếp tục tiến được những bước tiếp theo trong tương lai. Chúng tôi mong đến ngày mà nguồn vốn nhân lực cũng được công nhận như các tài sản khác trong hoạt động kế toán cũng như trong các mô hình quản trị nói chung.

Ở giai đoạn này của quá trình phát triển kế toán nhân lực, nếu nói rằng kế toán nguồn nhân lực sẽ là một khuôn mẫu, hay là một mô hình chung, quả là một tuyên bố hơi quá. Tuy nhiên, nó có triển vọng cho chúng ta cơ sở phân tích để đưa ra những mô hình mới trong quản trị nguồn vốn nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Albers-Mohrman, S., và E. Lawler (1997). Chuyển đổi chức năng Nhân sự *(Transforming the Human Resources Function).* Trong D.Ulrich, M. Losey và G. Lake (Eds.), *Quản trị nguồn nhân lực trong tương lai (Tomorrow's HR Management)* . New York: John Wiley & Sons.

Becker, B.E, M.A. Hueselid, P.S.Pickus, và M.F.Spratt (1997). Nhân sự với tư cách là một nguồn giá trị cho cổ đông: Các nghiên cứu và kiến nghị *(Human Resources as a Source of Shareholder Value: Researches and Recommendations).* Trong D.Ulrich, M. Losey và G. Lake (Eds.), *Quản trị nguồn nhân lực trong tương lai (Tomorrow's HR Management)* . New York: John Wiley & Sons.

https://thuviensach.vn

Flamholtz, E.G (1996). Kiểm soát quản trị hiệu quả: Lý thuyết và thực hành *(Effective Management Control: Theory and Practice).* Boston: Kluwer Academic Publishers.

Flamholtz, E.G (1999). Kế toán nguồn nhân lực: Những bước tiến về khái niệm, phương pháp và áp dụng *(Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications),* xuất bản lần thứ ba, Boston: Kluwer Academic Publishers.

Flamholtz, E.G (2001). Văn hóa doanh nghiệp và Mục đích cuối cùng *(Corporate Culture and the Bottom Line). Báo European Management,* tháng 6, trang 268-275.

Flamholtz, E.G (2003, mùa thu). Đem sự cân bằng và tính giá trị vào Thẻ điểm cân bằng *(Putting Balance and Validity into the Balance Scorecard). Journal of Human Resource Costing & Accounting*, trang 15-26.

Flamholtz, E.G., M.L.Bullen và W.Hua (2003, mùa xuân). Tính toán thu nhập từ đầu tư của phát triển quản trị: Một ứng dụng mới của mô hình định giá để khen thưởng của Stochastic *(Measuring the ROI of Management Development: An Application of the Stochastic Rewards Valuation Model). Journal of Human Resource Costing&Accounting,* trang 21-40.

Hanson, B. (1997). Các khoản đầu tư vào con người và Thu nhập bất thường: Các doanh nghiệp hoạt động dựa trên kiến thức và Kế toán nguồn nhân lực *(Personnel Investments and Abnormal Return : Knowledge-based Firms and Human Resource Accounting) . Journal of Human Resource Costing & Accounting,* tập 2, số 2, trang 9-29.

Hermanson, R. H (1964). Kế toán tài sản con người *(Accounting Human Assets).* Đại học Michigan State.

Kaplan, R.H. và D.P.Norton (1992). Thẻ điểm cân bằng: Các thước đo ảnh hưởng đến kết quả hoạt động *(The Balance Scorecard: Measures That Drive Performance), Harvard Business Review, Tháng1, 2, trang 71-79.*

Kaplan, R.H. và D.P.Norton (1993, tháng 9, 10). Đưa Thẻ điểm cân bằng vào sử dụng *(Putting Balance Scorecard To Work), Harvard Business Review,* trang 134-137.

Kaplan, R.H. và D.P.Norton (1996). Thẻ điểm cân bằng *(The Balanced Scorecard).* Boston, MA: Harvard Business Press.

https://thuviensach.vn

Kaplan, R.H. và D.P.Norton (1996, Tháng 1, 2). Sử dụng Thẻ điểm cân bằng như một Hệ thống Quản trị Chiến lược *(Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System). Harvard Business Review, Trang 75-85.*

Kotter, J. P., và J. L. Heskett. (1992). Văn hóa và kết quả hoạt động của doanh nghiệp *(Corporate Culture and Performance).* New York: Báo tự do.

Likert, R. (1967). Tổ chức con người: Việc quản trị và các giá trị của nó *(The Human Organization: Its Management and Value).* New York: McGraw-Hill.

Odiorne, G. S. (1963). Chính sách nhân sự: Các vấn đề và thực hành *(Personnel Policy: Issues and Practices).* Columbus, Ohio: Merrill.

Schultz, T. (1961, Tháng 3). Đầu tư vào nguồn vốn con người *(Investment in Human Capital) , American Economic Review,* pp. 1–17.

Turner, G. (2000). Sử dụng Kế toán Nguồn Nhân lực để làm Cân bằng Thẻ điểm Cân Bằng *(Using Human Resource Accounting to Bring Balance to the Balanced Scorecard) . Journal of Human Resource Costing and Accounting,* Tập 5, số 2, trang 31–34.

Ulrich, D. (1997). Nguồn nhân lực tương lai: Các kết luận và những điều quan sát thấy *(Human Resources of the Future: Conclusions and Observations)* . Trong D. Ulrich, M. Losey, và G. Lake (Eds.), *Quản trị nguồn nhân lực trong tương lai (Tomorrow's HR Management)* . New York: John Wiley & Sons.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 32

CẢI THIỆN KIẾN THỨC PHÂN TÍCH NHÂN SỰ: CÁC BÀI HỌC TỪ CUỐN QUẢ BÓNG TIỀN *(MONEYBALL)*

MARK A. HUSELID – BRIAN E. BECKER

Moneyball (quả bóng tiền), cuốn sách bán rất chạy của Michael Lewis (2003), đã mô tả lại cách một tổ chức đạt được lợi thế hoạt động bền vững trước các đối thủ cạnh tranh của nó. Oakland Athletics đã có thể trở thành một trong những công ty nhượng quyền thành công nhất trong giải bóng chày chính của liên đoàn, cho dù chỉ có một bảng lương thấp nhất trong giải. Tuy nhiên, điều đáng ngạc nhiên về Oakland As không phải là điều họ làm, mà là cách họ thực hiện nó. Trong quá trình thay đổi truyền thống bóng chày, những nhà lãnh đạo cấp cao mang đến một kiến thức phân tích mới trong việc ra quyết định chiến lược và định nghĩa lại cái gì là quan trọng và cách đo lường nó. Đó là một bài học mà các tổ chức khác có thể áp dụng trực tiếp, đặc biệt là các nhà lãnh đạo cấp cao (cả chuyên gia nhân sự lẫn các nhà quản lý) đang cố gắng xây dựng lực lượng lao động và bộ phận Nhân sự thành một tài sản chiến lược.

Những người làm nhân sự đang ở trong đám mây mù của sự thay đổi mang tính cách mạng khi các yếu tố vô hình càng ngày càng trở nên quan trọng trong việc thúc đẩy kết quả hoạt động của công ty. Các nghiên cứu của chúng tôi trong suốt thập kỷ qua về gần 3.000 công ty đã đồng loạt cho chúng tôi thấy rằng một hệ thống Nhân sự hoạt động tốt có thể tăng giá trị cổ đông. Tận dụng lợi thế của những cơ hội chiến lược này trong doanh nghiệp thể hiện một thử thách quan trọng với các chuyên gia Nhân sự. Trong *Thẻ điểm nhân sự (The HR Scorecard)* và trong cuốn sách sắp tới của chúng tôi có tên *Thẻ điểm nhân lực (The Workforce Scorecard)*, chúng tôi đã lập luận rằng các chuyên gia Nhân sự đòi hỏi phải có một quan điểm khác biệt hơn nhiều về vai trò chiến lược của họ (Becker, Huselid, và Ulrich, 2001; Huselid, Becker và Beatty, 2005). Một năng lực của công ty để thực hiện chiến lược có lẽ là một nguồn lợi thế cạnh tranh quan trọng nhất của công ty đó.

https://thuviensach.vn

Một khi các chuyên gia nhân sự đã xác định được những vấn đề quan trọng và tập trung vào việc làm thế nào để Nhân sự có thể thúc đẩy thực hiện chiến lược thành công, cần phải xác định được *đo lường cái gì* và *đo lường như thế nào* . Các mục tiêu chiến lược của Nhân sự cần được thể hiện trực tiếp trong các mệnh lệnh để thực hiện chiến lược thành công. Cần phải thấy rõ mối liên hệ trực tiếp giữa việc đạt được các mục tiêu chiến lược của nhân sự và việc thực hiện thành công chiến lược của tổ chức. Mối liên hệ trực tiếp này phải được phản ánh trong các thước đo kết quả thực hiện chiến lược của nhân sự. Điều đó cũng có nghĩa là phải tìm ra các thước đo mới và các cách đo mới. Các thước đo mới có nghĩa các thước đo truyền thống như chi phí tuyển dụng một nhân viên, vòng đời tuyển dụng, chi phí đào tạo trên mỗi người hoặc mức độ nghỉ việc không còn phù hợp nữa. Những cách đo mới có nghĩa là việc so sánh không còn thích hợp nữa. Nhu cầu về nguồn vốn nhân lực của một tổ chức là độc nhất, cũng giống như hệ thống những yếu tố thúc đẩy chiến lược cần có để thực hiện chiến lược thành công. Các thước đo thể hiện được giá trị và những đóng góp chiến lược hoặc của nhân lực, hoặc của nhân sự là độc nhất cũng giống như các hệ thống thúc đẩy chiến lược của tổ chức. Kết quả là những thước đo đó sẽ không xuất hiện nếu người ta so sánh các thước đo hiệu quả và năng lực bằng các cuộc điều tra so sánh.

PHÁT TRIỂN KIẾN THỨC PHÂN TÍCH

Sự phát triển của vai trò chiến lược của Nhân sự thực sự là một cuộc cách mạng. Giai đoạn đầu đòi hỏi một sự hiểu biết sâu sắc hơn về các vấn đề kinh doanh, đối lập với các vấn đề nhân sự. Điều này đòi hỏi những năng lực mới của một bộ phận những người làm Nhân sự: họ phải là người hiểu biết nhiều về kinh doanh hơn so với một thập kỷ trước. Bước tiếp theo của cuộc cải cách là của những người làm nhân sự, đặc biệt là những nhân viên nhân sự cao cấp. Trong giai đoạn này, chúng tôi phát triển cái gọi là *kiến thức phân tích (analytical literacy).* Yêu cầu phải có kiến thức phân tích cao hơn thể hiện một vài xu hướng. Trước hết, vì công nghệ cho phép một số tổ chức thu thập dữ liệu dễ dàng hơn và rẻ hơn nhiều, các quyết định chủ yếu của tổ chức phụ thuộc vào dữ liệu nhiều hơn so với trước đây. Thứ hai, các tài sản vô hình và đặc biệt là nguồn vốn nhân lực ảnh hưởng đến kết quả làm việc của công ty thông qua một hệ thống các quan hệ phức tạp. Các cuộc điều tra nhân viên hằng quý, các báo cáo hoạt động và số liệu tỉ lệ nhân viên nghỉ việc hầu như không đo lường được những quan hệ chiến lược cần phải được quản lý. Cuối cùng, các bộ phận chức năng khác (tài chính, marketing…) ngày càng phụ thuộc nhiều

https://thuviensach.vn

hơn vào các phân tích tinh vi, và những nhà quản lý muốn rằng các nhân viên Nhân sự cũng quen với các khái niệm này.

Vậy kiến thức phân tích có nghĩa là bạn phải có một bằng cấp về phân tích phải không? Hoàn toàn không. Là một giám đốc chiến lược có nghĩa là chuyên gia Nhân sự nên hỏi một loạt những câu hỏi hoàn toàn mới về nhân sự và nguồn vốn nhân sự. Các thước đo và các phân tích của họ sẽ đưa ra câu trả lời cho những câu hỏi đó, và kiến thức phân tích sẽ cho các chuyên gia nhân sự năng lực nhận thức được các thước đo phù hợp, những phân tích phù hợp với những câu hỏi chiến lược mà họ gặp phải. Moneyball không viết về những nhà lãnh đạo cấp cao thực hiện phân tích dữ liệu tinh vi một cách cá nhân. Nó viết về việc họ hiểu quá trình phân tích "đủ tốt để sử dụng kết luận của họ" (Lewis, 2003, trang 57).

Moneybal cho ta ba bài học quan trọng về kiến thức phân tích có thể áp dụng cho các chuyên gia nhân sự trong vai trò giám đốc chiến lược.

Logic kinh doanh thúc đẩy việc đo lường (Business logic drives measurement). *Moneyball* không viết về các phương pháp đo lường mới xuất hiện một cách đầy may mắn. Chúng phần lớn là kết quả của một quan điểm mới về các yếu tố cấu tạo nên sự thành công trong bóng chày và yếu tố quan trọng trong kết quả làm việc của cầu thủ (lực lượng lao động). *Moneyball* mô tả một lý thuyết kinh doanh mới về việc làm thế nào mà giá trị được tạo ra; và các phương pháp được sử dụng để quản trị các hoạt động kinh doanh trực tiếp từ logic kinh doanh mới. Trong khi các mục tiêu chiến lược có thể bao gồm cả việc chạy ghi điểm và chiến thắng, sự tập trung chiến lược vào mỗi trận đấu để đến thành công chiến lược trong suốt mùa bóng sẽ tối thiểu hóa khả năng đánh hỏng một lần trong mỗi lượt đánh *(an out in each inning).* Do đó, "tỉ lệ phần trăm cơ bản" (khả năng không đánh hỏng) là một thước đo quan trọng khi đánh giá phong độ của cầu thủ chứ không phải là tốc độ đánh bình quân.

Bài học mà chuyên gia Nhân sự rút ra ở đây là việc phân tích để tìm ra điều quan trọng và điều cần phải đo lường là một quá trình từ trên xuống, không phải là một quá trình đi ngược từ dưới lên. Oakland As đã chỉ ra đội bóng cần phải làm gì để thành công và sau đó đánh giá phong độ của cầu thủ, và các thước đo của nó, theo sự đóng góp logic của nó cho thành công của đội. Các chuyên gia nhân sự thường làm ngược lại mỗi khi muốn chứng minh sự đóng góp chiến lược của họ. Họ bắt đầu bằng việc đo lường, thường là tập trung vào hiệu quả hoạt động và hành chính, sau đó cố gắng tranh luận ngược lên trên. Logic kinh doanh chỉ là ở bề ngoài

https://thuviensach.vn

chứ không hề phụ thuộc vào việc thực hiện chiến lược cũng như sự tín nhiệm vào bộ phận Nhân sự.

Tuy vậy, các chuyên gia nhân sự lại gặp phải một thử thách khó khăn hơn nhiều so với những người chỉ huy trận đấu bóng chày trong giải liên đoàn. Trong bóng chày, trận đấu không hề thay đổi – thách thức là phải làm sao tìm ra được một chiến lược thành công cho những trận đấu giống nhau. Với hầu hết các chuyên gia nhân sự, tầm quan trọng ngày càng cao của các yếu tố vô hình như lợi thế cạnh tranh và đặc biệt là vai trò của nguồn vốn con người, mỗi "trận đấu" là hoàn toàn mới!

Suy nghĩ theo quan hệ nhân quả. Nguồn vốn nhân lực hiếm khi có một ảnh hưởng trực tiếp lên kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Điều này đặc biệt đúng khi logic kinh doanh của các ảnh hưởng nhân sự đòi hỏi nguồn vốn nhân lực phải có tác động lên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua những đóng góp trong việc thực thi chiến lược hiệu quả. Thay vì tìm kiếm điều mà dù có cố gắng hết sức bạn cũng không bao giờ tìm ra là những ảnh hưởng nhân sự lên giá trị của cổ đông, những người làm nhân sự (và nhà quản lý) cần phải nhận thấy rằng việc thực thi chiến lược một cách hiệu quả là cơ sở của giá trị cho cổ đông và cũng chính là một hệ thống tạo ra kết quả trung gian. Suy nghĩ như một giám đốc chiến lược có nghĩa là nhận thức được tầm quan trọng của mối quan hệ nhân quả giữa các quyết định nhân sự và những kết quả trung gian đó, những điều sẽ giúp thúc đẩy sự thành công về chiến lược cho tổ chức.

Suy nghĩ nhân quả về các mối quan hệ được mô tả trong cuốn Moneyball với một ví dụ đơn giản sau đây. Cầu thủ ném bóng đầu tiên thường chơi hiệu quả hơn các cầu thủ thay thế, do đó đội bóng sẽ thành công hơn nếu nó có thể buộc đối thủ thay thế cầu thủ ném bóng. Cơ hội để loại một cầu thủ ném bóng đầu tiên sẽ tăng lên cùng với số lần ném bóng mà anh ta phải thực hiện. Do đó, cầu thủ đập bóng đóng góp vào thành công của đội không chỉ khi anh ta chạy đến vị trí, mà còn là khi anh ta khiến cho người ném bóng của đối phương phải ném nhiều lần trước khi đến được vị trí. Có một logic kinh doanh mô tả sự thành công và một hệ thống các mối liên hệ kết nối kết quả làm việc của cá nhân với thành công của tập thể.

Khái niệm về kết quả trung gian, yếu tố thúc đẩy kết quả thực hiện chiến lược mở đầu cho thành công về mặt tài chính, chính là những kết quả chiến lược của nhân sự đã bị bỏ qua. Moneyball được coi là một câu chuyện về tính hiệu quả trong việc đạt được thành công lớn hơn từ một ngân sách eo hẹp. Tuy nhiên, các

https://thuviensach.vn

thước đo để đo lường tính hiệu quả lại vẫn chỉ là tính tỉ lệ thu nhập so với chi phí. Các chuyên gia nhân sự thường quá tập trung vào chỉ mỗi yếu tố chi phí – mẫu số – khi tính đến hiệu quả. Câu chuyện của Moneyball không chỉ là về việc đạt được thành công bằng việc giảm chi phí; nó còn là câu chuyện về cách tăng thu nhập một cách đáng kể với một mức chi phí tương đối ổn định và ít ỏi. Các nhà lãnh đạo trong Moneyball giỏi quản trị tử số (thu nhập) hơn là mẫu số (chi phí). Các chuyên gia nhân sự cần phải định nghĩa lại khái niệm về tử số khi họ nghĩ về thu nhập của nhân sự hay nguồn vốn nhân lực. Ảnh hưởng của nguồn vốn nhân lực và các quyết định nhân sự lên hệ thống các yếu tố thúc đẩy chiến lược của doanh nghiệp cần phải tập trung vào tử số.

Chúng tôi muốn sử dụng một ví dụ đơn giản từ ngành bán lẻ để mô tả việc tập trung vào quản trị tử số này. Giả dụ rằng chiến lược của một công ty bán lẻ là tăng doanh số bằng việc mở rộng thị trường, có nghĩa là công ty phải tăng mức độ hài lòng của khách hàng. Một nghiên cứu Marketing đã cho kết luận rằng sự hài lòng của khách hàng bị chi phối bởi trải nghiệm mua hàng của khách, vốn thuộc về chức năng của các nhân viên bán hàng – những người hiểu biết, giỏi giao tiếp và đúng giờ. Phát triển những hành vi làm việc đó là trách nhiệm chiến lược của nhân sự, nhưng thành quả từ những sáng kiến nhân sự này lại nên được đo lường theo khía cạnh mức độ trải nghiệm mua hàng được cải thiện và mức độ hài lòng của khách hàng. Hơn nữa, những phân tích vốn là nền tảng cho những sáng kiến nhân sự này đòi hỏi các chuyên gia nhân sự phải suy nghĩ theo các mối quan hệ nhân quả từ tăng trưởng doanh số đi ngược lại đến các kết quả trung gian rồi đến các hành vi cần thiết để thực hiện chiến lược.

Cần có những cách phân tích mới. Cuối cùng, kiến thức phân tích bao gồm việc đánh giá cao và hiểu được rằng khái niệm mà nhiều giải pháp nhân sự có thể đưa ra để thúc đẩy chiến lược doanh nghiệp chỉ đơn thuần là giả thuyết. Họ dự đoán đúng đắn điều gì sẽ xảy ra, nhưng họ không đảm bảo nó sẽ xảy ra. Tuy nhiên, là giả thuyết, các kết quả của chúng cần phải được kiểm chứng. Một lần nữa, trong cuốn Moneyball, Tổng Giám đốc của Oakland Athletics “kết luận rằng mọi thứ từ chiến thuật trên sân cho đến đánh giá phong độ của cầu thủ nên được thực hiện bằng điều tra khoa học – kiểm định giả thuyết bằng cách phân tích thống kê các dữ liệu bóng chày trong lịch sử – thay vì tham khảo những lời khuyên của những người lão thành trong nghề bóng chày” (Lewis, 2003, trang 56-57).

https://thuviensach.vn

Kết quả đáng quan tâm có lẽ là mối quan hệ giữa nguồn vốn nhân lực hay các quyết định nhân sự với các kết quả kinh doanh chủ yếu. Ví dụ như một công ty bảo hiểm hàng đầu đã thực hiện một mô hình đánh giá năng lực của lãnh đạo. Điều đó có tạo nên khác biệt gì không? Thước đo thành công không phải là ở chỗ nó được tạo ra rẻ đến mức nào, hay nó được đưa vào sử dụng nhanh và thậm chí là rộng rãi đến mức nào. Thước đo thành công ở đây là liệu các nhà lãnh đạo với nhiều năng lực lãnh đạo hơn này có thành công trong kinh doanh hơn những người có ít năng lực lãnh đạo. Có bằng chứng cho thấy mối quan hệ tích cực giữa các năng lực lãnh đạo và các kết quả chiến lược trung gian chủ yếu: mức độ hài lòng của khách hàng và sự đổi mới về chính sách.

Khi Oakland As phải từ bỏ cách phân tích coi trọng yếu tố "bản năng", các chuyên gia nhân sự phải phát triển một mô hình phân tích tinh vi hơn. Sandy Alderson, cựu Tổng giám đốc của Oakland As nói: "Tôi không thể thực hiện phân tích lùi, nhưng tôi biết đó là cái gì. Và kết quả của chúng rất có ý nghĩa với tôi" (Lewis, 2003, trang 57). Phát triển năng lực này có thể đồng nghĩa với việc đưa vào thực hiện nội bộ, như ở All-state hay ở phòng thí nghiệm Sun HR Labs. Hay giống như ở Cardinal Health, một tổ chức có thể phụ thuộc nhiều vào các chuyên gia bên ngoài khi thực hiện các phân tích tinh vi hơn. Nhưng trong mỗi trường hợp, cũng như ở Oakland As, các nhà lãnh đạo cấp cao phải có đủ kiến thức về cách phân tích này và biết phải làm gì để tận dụng lợi thế từ các kết quả có được.

Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng những phương pháp phân tích tinh vi hơn này vẫn trực tiếp sử dụng hai công cụ đầu tiên của kiến thức phân tích: sử dụng logic kinh doanh làm cơ sở đo lường và suy nghĩ theo các mối liên hệ nhân quả. Đo lường kết quả thực hiện chiến lược dựa trên mối quan hệ giữa nguồn vốn nhân lực và các yếu tố tác động lên kết quả thực hiện chiến lược độc nhất của tổ chức. Do đó, việc so sánh kết quả hoạt động của nhân sự dựa trên các thước đo hiệu quả truyền thống như chi phí tuyển dụng một người hay vòng đời tuyển dụng, hoàn toàn không phải là giải pháp (Beckerand Huselid, 2003). Tương tự thì các thước đo tổng hợp như "giá trị gia tăng của nguồn vốn con người", điều không gì hơn là sự kết hợp các thước đo cũ với cái tên mới cũng không phải là giải pháp. Nhân sự và các kết quả thực hiện chiến lược của nguồn vốn nhân lực đòi hỏi các tử số mới và chúng sẽ hầu như là duy nhất đối với hệ thống các động lực chiến lược cần phải có để thực thi chiến lược của công ty.

MỘT LỜI CẢNH BÁO QUAN TRỌNG

https://thuviensach.vn

Những bài học rút ra từ cuốn Moneyball có mặt tốt và cả mặt xấu. Mặt xấu là những ứng dụng chiến lược của kiến thức phân tích trong giải bóng chày liên đoàn là hoàn toàn khác biệt so với hầu hết các ngành khác. Trong bóng chày, mỗi đội chơi những trận đấu giống nhau. Moneyball phần lớn là câu chuyện về hiệu quả của marketing. Một đội bóng phát hiện ra một chiến lược tốt hơn và đạt được lợi thế cạnh tranh. Nhưng khi tất cả các đội đều chơi một trận giống nhau, một đội khác có thể copy những gì mà đội Oakland đã làm và hy vọng cải thiện thành tích của họ. Vì nhiều đội sử dụng chiến lược mới này, và vài đội khác bắt đầu sử dụng, lợi thế cạnh tranh của Oakland sẽ bị phá hủy.

Hầu hết các chuyên gia nhân sự không làm việc trong loại ngành này. Hệ thống các yếu tố thúc đẩy chiến lược, tư duy của nhân viên, văn hóa và thành tích làm việc của nhân viên cần có để thực hiện chiến lược của doanh nghiệp thường là khá khác biệt so với các doanh nghiệp khác trong ngành. Điều khác biệt của trận đấu mà bạn đang chơi so với các đối thủ cạnh tranh của bạn vừa là điều tốt lại vừa gây bất lợi. Một mặt, nó không tốt vì các chuyên gia nhân sự cần phải phát triển một chiến lược nhân lực khác biệt và độc nhất của tổ chức. Cho dù biện pháp so sánh là tương đối hấp dẫn, họ không thể sao chép một cách đơn giản các thước đo thành tích và các sáng kiến được một ngành nào đó thực hiện thành công và mong đợi có được kết quả tương tự. Mặt tốt là sự khác biệt hóa này có nghĩa là nếu họ thành công trong chính tổ chức của họ, họ có thể tạo ra một nguồn lợi thế cạnh tranh tương đối bền vững. Nền tảng của cách tiếp cận này sẽ nhấn mạnh vai trò của kiến thức phân tích.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Becker, Brian E., và Mark A. Huselid. (2003, tháng 12). “Đo lường trong nhân sự? So sánh KHÔNG PHẢI là giải pháp” *(“Measuring HR? Benchmarking Is NOT the Answer.”) HR Magazine,* trang. 56–61.

Becker, Brian E., Mark A. Huselid, và Dave Ulrich. (2001). Thẻ điểm Nhân sự: Kết nối con người, Chiến lược và Thành tích. *(The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance).* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Huselid, Mark A., Brian E. Becker, và Richard W. Beatty. (2005, March). Thẻ điểm Nhân lực *(The Workforce Scorecard).* Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Lewis, Michael. (2003). Quả bóng tiền *(Moneyball).* New York: Norton.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 33

HỌC THUYẾT KÉP VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ THÀNH TÍCH KINH DOANH: CÁC BÀI HỌC CHO NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO LĨNH VỰC NHÂN SỰ

DAVID LEWIN

Nghiên cứu gần đây về quản trị nguồn nhân lực (HRM), bao gồm những nghiên cứu dựa trên các dữ liệu từ Bắc Mỹ, châu Âu và châu Á, đã cho thấy rằng một số hoạt động quản trị nguồn nhân lực có tính ràng buộc cao (HIHRM – High involvement HRM) mang đến những ảnh hưởng rất tích cực lên các thước đo kết quả hoạt động như thị phần, tỉ lệ thu nhập trên vốn sử dụng (rate of returne on capital employed), tăng trưởng doanh số, doanh thu trên đầu người, năng suất, chất lượng sản phẩm/dịch vụ và thậm chí là sự tồn tại của tổ chức (Lewin, 2004). Dường như những người quản lý nhân sự biết rất rõ về các kết quả kinh doanh được thúc đẩy bởi các thông lệ HIHRM đó.

Tuy nhiên, các thông lệ HIHRM chỉ bao gồm một cách quản trị nguồn nhân lực nhằm làm đòn bẩy cho kết quả kinh doanh. Có một cách khác để đạt được kết quả hoạt động cao hơn là quản trị nguồn nhân lực bằng cách kiểm soát chi phí. Kết quả là một số hoạt động quản trị nhân lực nhất định có tính ràng buộc thấp (LIHRM – Low involvement HRM) lại có thể phù hợp với một số tổ chức và nhân viên. Các hoạt động HIHRM và LIHRM cùng nhau hình thành nên những viên gạch để xây nên *lý thuyết kép về quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh* cùng với những bài học đi kèm dành cho những người quản lý nhân sự.

CHI TIẾT VỀ LÝ THUYẾT KÉP

Hãy coi một lực lượng lao động của một doanh nghiệp được cấu thành bởi hai bộ phận riêng biệt: *bộ phận nòng cốt(core)* và *bộ phận phụ(periphery)* (Lewin và Mitchell, 1995). Thành viên của lực lượng lao động nòng cốt là những nhân viên được tuyển dụng để làm việc toàn thời gian, được trả một mức lương thường xuyên; được hưởng các chế độ phụ cấp khác; có cơ hội được đào tạo, phát triển và thăng tiến trên một con đường phát triển sự nghiệp được xác định rõ từ trước; và tham gia

https://thuviensach.vn

vào việc ra quyết định thông qua các nhóm làm việc và một cấu trúc tổ chức phi tập trung. Lực lượng lao động nòng cốt được tuyển chọn một cách kỹ lưỡng, được bảo hiểm lao động và được nhận tiền thưởng theo kết quả làm việc, đồng thời thường xuyên được nhận thông tin về công việc kinh doanh. Không giống lực lượng lao động nòng cốt, lực lượng lao động phụ bao gồm nhân viên làm việc bán thời gian, tạm thời, làm việc theo hợp đồng và các nhân viên thuê ngoài, những người thường xuyên được nhận một mức lương cố định, chỉ được hưởng một phần hoặc hoàn toàn không được hưởng một khoản phụ cấp nào, ít hoặc không có cơ hội được đào tạo, phát triển cũng như thăng tiến.. Lực lượng lao động phụ cũng không tham gia vào quá trình ra quyết định thông qua nhóm làm việc hay cấu trúc tổ chức phi tập trung, hầu như không được trả lương dựa trên kết quả làm việc cũng như không được bảo hiểm việc làm, và không nhận được các thông tin cụ thể về công việc kinh doanh.

Việc phân biệt giữa lực lượng lao động nòng cốt và lực lượng lao động phụ cho chúng ta một cơ sở khái niệm về lý thuyết kép về quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh. Chi phí cho lực lượng lao động nòng cốt (khác với các thông lệ kế toán hiện tại) cần được coi như khoản đầu tư nhằm tăng giá trị mà các nhân viên này tạo ra cho doanh nghiệp. Chi tiêu vào lực lượng lao động phụ (theo như các thông lệ kế toán hiện nay) nên được coi là những khoản chi phí mà doanh nghiệp cố gắng duy trì hoặc giảm xuống và bằng cách này, tăng giá trị cho doanh nghiệp. Trong cả hai trường hợp, nhiệm vụ mà doanh nghiệp phải làm là tối đa hóa thu nhập, hay giá trị, so với chi phí. Lý tưởng nhất là việc áp dụng HIHRM cho lực lượng lao động nòng cốt và LIHRM cho lực lượng lao động phụ nên tạo ra một mức lợi nhuận biên rộng hơn so với các thông lệ quản trị nguồn nhân lực hiện nay vốn ít hoặc không có sự phân biệt nào giữa hai lực lượng nhân viên này. Có những bằng chứng ủng hộ thuyết kép về quản trị nhân lực và kết quả kinh doanh này, được tổng kết lại một cách ngắn gọn trong phần sau.

TỈ LỆ HIHRM / LIHRM VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH

Một nghiên cứu gần đây trên một mẫu gồm 289 công ty (của Mỹ), 313 đơn vị kinh doanh, 457 nhà máy sản xuất và 249 điểm bán hàng và văn phòng dịch vụ của một công ty bảo hiểm quốc gia cho thấy rằng các thông lệ HIHRM được áp dụng cho đội ngũ lao động nòng cốt nhiều hơn nhiều so với đội ngũ lao động phụ (Lewin, 2004, 2001b) [1]. Tám thông lệ HIHRM cụ thể – sự liên tục về tuyển dụng, tuyển chọn, đào tạo/phát triển, sự tham gia vào các nhóm làm việc, tiền lương linh động (trả theo kết quả kinh doanh), quản trị kết quả làm việc, cơ hội thăng tiến, và

https://thuviensach.vn

sự chia sẻ thông tin công việc – làm cơ sở cho sự so sánh này. Mỗi thông lệ trên đều được sử dụng cho lực lượng lao động nòng cốt nhiều hơn nhiều so với lực lượng lao động phụ. Chọn lọc lại, những thông lệ HIHRM này có vẻ được sử dụng nhiều hơn gấp 1.5 đến 2 lần cho nhân viên nòng cốt hơn là nhân viên phụ (với mức trung bình tương ứng là 4.1 và 1.5 với "tất cả các thông lệ" và mức xếp loại 1= thấp và 5 = cao). Do đó, bất chấp sự thay đổi của các doanh nghiệp được chọn làm mẫu trong việc sử dụng các thông lệ HIHRM, nhân viên phụ là những nhân viên ít ràng buộc với doanh nghiệp và nhân viên nòng cốt là nhân viên có tính ràng buộc cao với doanh nghiệp.

Một nghiên cứu tương tự nhằm phân tích các thông lệ LIHRM về các ảnh hưởng của chúng lên kết quả kinh doanh cũng đã được thực hiện. Để thực hiện việc này, người ta đã tạo nên một chỉ số LIHRM để đo lường tỉ lệ nhân viên trong tổ chức là những người làm việc bán thời gian, nhân viên hợp đồng cũng như nhân viên từ các công ty thuê ngoài [2]. Dữ liệu để xác định chỉ số LIHRM tại một thời điểm (1998) và mức thay đổi theo thời gian (từ 1995 đến 1998) được áp dụng cho từng công ty, đơn vị kinh doanh, nhà máy sản xuất, đơn vị bán hàng và văn phòng dịch vụ. Số liệu về kết quả kinh doanh được thu thập dựa trên các nguồn thông tin thứ cấp đối với các công ty và các đơn vị kinh doanh, và từ các cuộc điều tra đối với các nhà máy sản xuất và các văn phòng công ty bảo hiểm. Sự thay đổi về kết quả hoạt động giữa mỗi trong bốn loại hình doanh nghiệp này phụ thuộc vào phân tích nhiều biến số trong đó LIHRM là biến số độc lập chính cộng thêm một vài biến số kiểm soát khác (ví dụ như quy mô tổ chức, chỉ số vốn – nhân lực, và biến số về hoạt động công đoàn). Những phần tiếp theo sẽ mô tả những kết quả chính tìm được từ phân tích định lượng này.

Với mẫu nghiên cứu là các doanh nghiệp, chỉ số LIHRM kết hợp tương đối tích cực với các thông số thu nhập trên vốn huy động, giá thị trường, và thu nhập tính trên nhân viên khi phân tích số liệu từng năm một. Chúng cũng kết hợp khá tích cực với những thay đổi kết quả đo lường hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp này khi phân tích nhiều năm liền. Kết quả này cho thấy rằng nếu độ lệch chuẩn của LIHRM tăng lên 1 tương ứng với việc tăng vốn đầu tư 1.5%, tăng giá trị thị trường 2.7% và tăng thu nhập trên mỗi nhân viên lên 3.2%. Với mẫu là các đơn vị kinh doanh, chỉ số LIHRM cũng kết hợp một cách tích cực với thu nhập từ vốn huy động và thu nhập trên mỗi nhân viên, kể cả theo thời điểm lẫn theo khoảng thời gian. Kết quả điều tra cho thấy nếu độ lệch chuẩn của LIHRM tăng thêm 1 thì tương

https://thuviensach.vn

ứng, thu nhập trên vốn đầu tư tăng thêm 2.2% và thu nhập trên mỗi nhân viên tăng thêm 4.1% trong các đơn vị kinh doanh này.

Với mẫu là các nhà máy sản xuất, chỉ số LIHRM có quan hệ ngược chiều với tổng chi phí lao động (một phần của tổng chi phí hoạt động) tại mỗi thời điểm và với sự thay đổi của kết quả hoạt động theo thời kỳ. Kết quả nghiên cứu này cho thấy rằng nếu độ lệch chuẩn của LIHRM tăng thêm 1 thì chi phí lao động của các nhà máy sản xuất giảm xuống đáng kể là 5.8% trong toàn bộ chi phí hoạt động. Đáng lưu ý là chỉ số LIHRM không tác động đến năng suất cũng như chất lượng sản phẩm theo từng thời điểm hay thời kỳ. Ngược lại với kỳ vọng, rõ ràng các nhà máy sản xuất này không gặp phải vấn đề về năng suất thấp hay chất lượng sản phẩm thấp do việc tuyển nhân viên phụ và quản trị họ theo các thông lệ LIHRM.

Với mẫu nghiên cứu là các văn phòng công ty bảo hiểm, chỉ số LIHRM tương tác một cách ngược chiều với chỉ số chi phí tiền lương tính trên doanh thu, cả theo thời điểm lẫn thời kỳ. Kết quả này cho thấy rằng nếu độ lệch tiêu chuẩn của chỉ số LIHRM tăng thêm 1 thì tương ứng, chỉ số chi phí lương trên doanh thu sẽ giảm một mức đáng kể là 4.8% đối với loại hình công ty này. Ngược lại, chỉ số LIHRM lại không hề tác động lên mức tăng doanh số, chất lượng dịch vụ cũng như mức độ hài lòng của khách hàng. Một lần nữa, kết quả là ngược lại với kỳ vọng của mọi người. Rõ ràng các văn phòng dịch vụ và bán bảo hiểm không hề gặp phải vấn đề giảm mức tăng doanh số, chất lượng dịch vụ hay mức độ hài lòng của khách hàng vì tuyển nhân viên phụ và quản trị theo cách “ít ràng buộc”.

Sau đó, bốn phân tích này được mở rộng để bao gồm tám chỉ số HIHRM và cho thấy chúng tương tác cùng chiều với kết quả tài chính dài hạn của công ty (tức là sự thay đổi), kết quả tài chính ngắn hạn và dài hạn của các đơn vị kinh doanh, kết quả hoạt động ngắn và dài hạn của các nhà máy sản xuất. Và điều quan trọng nhất là trong mỗi trường hợp, chỉ số LIHRM vẫn tiếp tục có quan hệ tích cực với các kết quả hoạt động của doanh nghiệp khi các thông lệ HIHRM của các doanh nghiệp này được tính đến. Do đó, có vẻ như các thông lệ LIHRM cũng là những đòn bẩy thúc đẩy kết quả kinh doanh.

BÀI HỌC CHO CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ

Kết quả điều tra này hỗ trợ cho lý thuyết kép về quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh, đặc biệt là các doanh nghiệp sử dụng các thông lệ HIHRM và LIHRM cùng lúc. Để minh họa điều này, trong tất cả các doanh nghiệp được nhắc đến trong điều tra này (n=1.308), hơn 95% cho biết họ có một số nhân viên phụ (ở

https://thuviensach.vn

thời điểm năm 1998), và chỉ số HIHRM bình quân (có khoảng từ 8 đến 40) là 25.5. Do đó, hầu hết các doanh nghiệp tận dụng đội ngũ nhân viên nòng cốt và sử dụng các thông lệ HIHRM với họ, đồng thời sử dụng nhân viên phụ và áp dụng các thông lệ LIHRM với họ. Vì cả hai thông lệ quản trị nhân sự này đều có ảnh hưởng tích cực lên kết quả kinh doanh, một bài học quan trọng dành cho các nhà quản trị nhân sự ở đây là các doanh nghiệp có thể quản trị một phần lực lượng lao động bằng cách đầu tư vào các thông lệ HIHRM và tạo thêm nhiều giá trị gia tăng, đồng thời quản lý một mảng nhân công khác thông qua các thông lệ LIHRM nhằm tăng giá trị bằng cách kiểm soát chi phí nhân công.

Với kết luận này, có thể sẽ có người hỏi "Liệu có một tỉ lệ tối ưu nào giữa nhân viên nòng cốt và nhân viên phụ trong một doanh nghiệp không?" Để trả lời câu hỏi này, người ta đã thực hiện thêm một cuộc phân tích định lượng. Trong phân tích này, tỉ lệ nhân viên phụ trên tổng số nhân viên của mỗi loại hình doanh nghiệp trong bốn loại được chọn làm mẫu được coi là các biến độc lập – thực tế thì đây là một phân tích lùi. Kết quả cho thấy rằng các công ty, đơn vị kinh doanh, nhà máy sản xuất và các văn phòng kinh doanh dịch vụ của các công ty bảo hiểm có kết quả hoạt động tốt sử dụng nhân viên phụ nhiều hơn các công ty có kết quả kinh doanh kém, và ngày càng sử dụng nhiều nhân viên phụ hơn so với các công ty này.

Tuy nhiên, kết quả này không có nghĩa là các doanh nghiệp chỉ cần tăng hay tăng tuyến tính tỉ lệ nhân viên phụ trên tổng nhân viên một cách đơn giản. Khi từng mẫu công ty, đơn vị kinh doanh, nhà máy sản xuất và văn phòng dịch vụ hay bán bảo hiểm được chia làm bốn nhóm dựa trên mức độ thay đổi kết quả tài chính (từ 1995 đến 1998), nhóm phần tư có kết quả hoạt động tốt nhất trong mỗi mẫu có chỉ số nhân viên phụ trên tổng nhân viên bình quân là .34 so với chỉ số .17 của nhóm phần tư hoạt động kém nhất, .26 của nhóm có kết quả hoạt động xếp thứ hai và .40 của nhóm xếp thứ ba. Nói một cách khác, mức tăng kết quả hoạt động do việc tăng lượng nhân viên phụ là cao nhất khi tỉ lệ nhân viên phụ trên tổng nhân viên tăng từ 1/4 đến 1/3; nếu chỉ số này tăng ngoài mức này sẽ đi kèm với việc giảm kết quả kinh doanh. Do đó, bài học dành cho các nhà quản trị nhân sự là dường như một tỉ lệ cân bằng tối ưu là khi 1/3 số nhân viên là nhân viên phụ và 2/3 là nhân viên nòng cốt [3].

Kết quả tìm được từ nghiên cứu hoạt động của các thông lệ LIHRM cũng mang đến những bài học lớn cho các chuyên gia nhân sự về toàn cầu hóa, thay đổi tổ chức và chức năng Nhân sự. Có nhiều nước mà ở đó các thông lệ HIHRM rõ ràng

https://thuviensach.vn

không phù hợp bởi chúng đụng chạm đến các giá trị văn hóa, truyền thống, lịch sử và những áp lực pháp lý. Đó là các thông lệ về trả lương linh hoạt, chia sẻ thông tin kinh doanh giữa các nhân viên, và làm việc phi tập trung, theo nhóm. Tương tự, một số thông lệ LIHRM nhất định, ví dụ như hợp đồng bán thời gian, hợp đồng cố định, tuyển dụng thuê ngoài, có vẻ như không phù hợp ở một số quốc gia khác. Tuy nhiên, cho đến gần đây thì những thông lệ HIHRM và LIHRM này vẫn chưa được nước Mỹ biết đến. Ở đây, việc thiết kế công việc cho từng cá nhân với một mức lương cố định trong một tổ chức được kiểm soát cao vẫn còn thống trị. Bài học cho những nhà lãnh đạo Nhân sự là các thông lệ quản trị nguồn nhân lực của Mỹ từ xưa đến nay đã được biến đổi về căn bản nhờ toàn cầu hóa thị trường và toàn cầu hóa xa hơn có vẻ sẽ dẫn đến những cơ hội kinh doanh bên ngoài nước Mỹ, tạo điều kiện sử dụng các thông lệ LIHRM nhiều hơn.

Về những thay đổi tổ chức, các nhà nghiên cứu học thuật và những người có kinh nghiệm thực tế tập trung quan tâm nhiều nhất đến các yếu tố của môi trường toàn cầu như công nghệ, việc nới lỏng luật lệ, khách hàng và đối thủ cạnh tranh – những yếu tố chính chi phối sự thay đổi đó. Nhưng đôi khi, những ý tưởng mới và bằng chứng mới về hành vi của con người trong công việc cũng có thể chi phối sự thay đổi tổ chức. Các ví dụ trong quá khứ bao gồm việc phát triển và mở rộng thị trường lao động tự do trong thế kỷ 19, sự biến đổi về quản trị khoa học và các mối quan hệ con người đã từng tạo cảm hứng cho Hawthorne đầu thế kỷ 20, cùng với những cải tiến tái cơ cấu lại quy trình làm việc và chất lượng toàn diện ở cuối thế kỷ 20 (Lewin, 2001a). Mỗi sự phát triển này đều mang đến những thay đổi lớn lao trong thiết kế công việc và cách quản trị con người trong công việc (tức là những thay đổi lớn về tổ chức) cả ở Mỹ và các nước khác. Do vậy, thuyết kép về quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh mang đến cho các chuyên gia Nhân sự trên khắp thế giới bài học rằng khi cần phải quản trị con người, một loại thông lệ hoặc một tập hợp các thông lệ tốt nhất không thể phù hợp cho tất cả mọi công ty.

Cuối cùng, vai trò rõ rệt và nổi bật nhất của chức năng Nhân sự trong các doanh nghiệp kinh doanh đã thay đổi thường xuyên sang hướng coi trọng các dịch vụ trợ cấp xã hội, sự tránh né liên đoàn, sự áp dụng của các quy định của tổ chức, việc tuân thủ luật lệ và lưu giữ báo cáo (Lewin, Mitchell và Zaidi, 1997). Chỉ có tương đối gần đây, vai trò chính của Nhân sự mới là đối tác kinh doanh hay đại diện thay đổi. Tuy nhiên, năng lực thực hiện một hoặc cả hai vai trò mới này của Nhân sự – của những người quản trị nhân sự và các chuyên gia nhân sự – làm nảy sinh nhu cầu phải xây dựng một bộ phận phụ trách học tập trong tổ chức và tạo ra các vị

https://thuviensach.vn

trí lãnh đạo trong những doanh nghiệp lớn. Trong các doanh nghiệp này, và có lẽ trong nhiều doanh nghiệp khác nữa, chức năng Nhân sự tiếp tục được đánh giá không chỉ là một đối tác chiến lược hay tác nhân thay đổi, mà thay vào đó là một người thực hiện một cách rộng rãi một hoặc nhiều vai trò truyền thống ngày xưa của Nhân sự. Do vậy, bài học chính rút ra từ đây là phải lãnh đạo chức năng Nhân sự sao cho thực hiện được vai trò đối tác kinh doanh chính hay/và tác nhân thay đổi, các nhà quản trị nhân sự phải nắm giữ và đặc biệt là áp dụng những kiến thức về các thông lệ LIHRM và HIHRM học được từ lý thuyết kép về quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Lewin, D. (2001a). Quan điểm về quan hệ nhà đầu tư và nguồn nhân lực về mâu thuẫn công việc: Mỗi bên có thể học được gì từ phía bên kia? *(IR and HR Perspectives on Workplace Conflict: What Can Each Learn from the Other?) Human Resource Management Review,* 11, 453–485.

Lewin, D. (2001b). Các thông lệ làm việc ít ràng buộc và kết quả kinh doanh *(Low Involvement Work Practices and Business Performance) . Biên bản đại hội thường niên lần thứ 53,* Hiệp hội nghiên cứu Các quan hệ ngành.
Champaign, IL: IRRA, trang 275–292.

Lewin, D. (2004). Nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực và kết quả kinh doanh: Chủ nghĩa kinh nghiệm trong các nghiên cứu lý thuyết *(HRM and Business Performance Research: Empiricism in Search of Theory) . Bài phát biểu trong Đại hội thường niên lần thứ 62 của Viện quản trị,* Denver, CO, 2002, bản chỉnh sửa.

Lewin, D., và D. J. B. Mitchell. (1995). *Quản trị nguồn nhân lực: Một cách tiếp cận kinh tế (Human Resource Management: An Economic Approach),*
Tái bản lần thứ hai. Cincinnati, OH: South-Western.

Lewin, D., D. J. B. Mitchell, và M. A. Zaidi. (1997). Phân biệt ý tưởng và bong bóng trong quản trị nguồn nhân lực *(Separating Ideas and Bubbles in Human Resource Management)* . Trong D. Lewin, D. J. B. Mitchell, và M. A. Zaidi (Eds.), Sách hướng dẫn quản trị nguồn nhân lực *(The Human Resource Management Handbook)* , Phần I. Greenwich, CT: JAI Press, trang. 1–31.

https://thuviensach.vn

[1]. *Các chi tiết về bổ sung về thiết kế nghiên cứu, điều tra và chọn mẫu do Lewin (2004, 2001b) cung cấp.*

[2]. *Với toàn bộ bốn mẫu điều tra, năm 1998, nhân viên phụ chỉ chiếm 32% tổng số nhân viên làm việc toàn thời gian (hoặc tương đương), gần xấp xỉ tỉ lệ nhân viên phụ tại thời điểm đó ở Mỹ. Từ 1995 đến 1998, nhân viên phụ tăng khoảng 14% trong mẫu điều tra các công ty, 15% trong mẫu điều tra các đơn vị kinh doanh, 16% ở mẫu các nhà máy sản xuất, 15% trong tập hợp mẫu các cơ sở bán bảo hiểm và các văn phòng dịch vụ. Để biết thêm các thông tin chi tiết hơn, bao gồm những thay đổi trong một số tiêu chí xếp loại nhân viên phụ ở bốn mẫu doanh nghiệp được điều tra này, các bạn xem Lewin (2004).*

[3]. *Tuy nhiên, có một điều chưa được đưa vào trong cách tính này, đó là tiềm năng hay những chi phí tiềm ẩn của một doanh nghiệp nếu lực lượng lao động phụ của nó (có chi phí tương đối thấp) trở nên lớn đến mức trở thành một phần của lực lượng lao động nòng cốt (chi phí cao).*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 34

QUẢN TRỊ NHÂN TÀI, PHÂN LOẠI NHÂN TÀI VÀ SỰ BỀN VỮNG: MỘT MÔ HÌNH KHOA HỌC RA QUYẾT ĐỊNH MỚI CỦA NHÂN SỰ TRONG MỘT ĐỊNH NGHĨA MỚI VỀ CHIẾN LƯỢC

JOHN W. BOUDREAU – PETER M. RAMSTAD

Quỹ nhân tài (ví dụ như công việc, vai trò hay năng lực) trong công ty của bạn là gì khi ở đó, việc cải thiện chất lượng hoặc sự sẵn có khoảng 20% có thể tạo ra những thay đổi lớn nhất với thành công của tổ chức? Câu trả lời là "một quỹ nhân tài chủ chốt", vốn là một mục tiêu sống còn cho những đầu tư của Nhân sự và là sự quan tâm của lãnh đạo. Tuy nhiên ngày nay, hầu hết các tổ chức có nhiều quan điểm nhưng ít logic hay dữ liệu để trả lời câu hỏi căn bản này. Thêm vào đó, nhiệm vụ trở nên càng khó khăn hơn nhiều vì định nghĩa cụ thể về thành công của tổ chức chuyển hoàn toàn từ tài chính sang *sự bền vững.*

Chương này sẽ mô tả hai sự chuyển đổi về mô hình và cách xử lý chúng. Lần chuyển đổi mô hình thứ nhất là *Quản trị nhân tài:* Các nhà quản trị nhân sự và quản trị doanh nghiệp phải mở rộng sự tập trung truyền thống của họ vượt quá các dịch vụ Nhân sự, sang thành "khoa học ra quyết định" để đẩy mạnh các quyết định về nguồn vốn nhân sự dù chúng được thực hiện ở đâu (Boudreau và Ramstad, tham luận B). Quản trị nhân tài liên quan nhiều đến chiến lược Nhân sự, thiết kế tổ chức, cung cấp dịch vụ và các năng lực. Một vấn đề liên quan là "phân khúc nhân tài" có tầm quan trọng không kém gì "phân khúc khách hàng" (Boudreau và Ramstad, tham luận A). Một phần của công tác phân khúc nhân tài là xác định được "những quỹ nhân tài chủ chốt" – nơi nguồn vốn nhân lực tạo ra khác biệt lớn nhất đối với thành công của chiến lược. Lần chuyển đổi mô hình thứ hai là khi Nhân sự và các nhà lãnh đạo ngày càng xác định hiệu quả của tổ chức vượt quá những kết quả về tài chính và giá trị cổ đông truyền thống để hình thành nên *sự bền vững* – đạt được thành công hôm nay mà không nhượng bộ, thỏa hiệp những nhu cầu của tương lai.

May mắn thay, một logic về nguồn vốn nhân lực chiến lược chung có thể hé lộ tài năng cốt yếu dưới cả hai cách định nghĩa và do vậy, hé lộ những dấu hiệu

https://thuviensach.vn

quan trọng về các yếu tố liên quan đến tài năng trong quá trình chuyển đổi định nghĩa về thành công chiến lược.

"GIẢI THƯỞNG" TRUYỀN THỐNG VỀ KẾT QUẢ TÀI CHÍNH ĐANG CHUYỂN DẦN SANG SỰ TRƯỜNG TỒN: LIỆU NHÂN SỰ ĐÃ SẴN SÀNG CHO ĐIỀU ĐÓ CHƯA?

Mô hình kinh doanh truyền thống kỳ vọng đạt được những kết quả về mặt tài chính – hay tối đa hóa giá trị cho các cổ đông – thông qua cạnh tranh. Quản trị nguồn nhân lực đáp ứng lại bằng logic "chiến lược" cho thấy những đóng góp của Nhân sự, đồng thời cũng được xác định bằng các khái niệm tài chính. Tuy nhiên, thậm chí ngay cả khi những người làm nhân sự làm hết sức mình để hiểu được việc kinh doanh qua các khái niệm tài chính truyền thống, thì định nghĩa sát nhất về thành công tổ chức cũng đang thay đổi. Mô hình giá trị cổ đông đang bị thử thách bởi lập luận rằng các doanh nghiệp nên cố gắng giành được một "giải thưởng" rộng hơn – sự bền vững. Hiệp hội môi trường và phát triển thế giới (The World Commission on Environment and Development) đã định nghĩa sự bền vững là "phát triển để thỏa mãn nhu cầu hiện tại mà không phải hi sinh khả năng thỏa mãn các nhu cầu tương lai của các thế hệ tương lai" (World Commission on Environment and Development, 1987).

Sự bền vững cũng vẫn chỉ là sự phát triển thôi, nhưng nó bao gồm cả các giá trị, việc quản trị, sự minh bạch và các quy tắc đạo đức, cũng như các mục tiêu khác như đa đạng hóa, trách nhiệm xã hội, hỗ trợ quyền lợi của con người và nhân viên, bảo vệ môi trường và đóng góp cho cộng đồng. Sự bền vững bao gồm cả những kết quả tài chính, bởi vì sự tồn tại về mặt tài chính là cần thiết đối với sự tồn tại của doanh nghiệp, nhưng nó định nghĩa thành công xa hơn thế. Ví dụ như, điều kiện làm việc của nhân viên và các nhà cung cấp của doanh nghiệp trở thành tiêu chuẩn phổ biến cho nhiều doanh nghiệp bởi vì các vụ bê bối về bóc lột nhân viên đã làm tổn hại rất nhiều thương hiệu nổi tiếng.

Sự bền vững không phải là một vấn đề nhỏ. Các tập đoàn lớn như Shell, BP hay DuPont, cũng như Liên Hợp Quốc (UN) và Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), tất cả đều đang theo đuổi sự bền vững. Nó đặc biệt liên quan đến các tổ chức bị chi phối bởi trách nhiệm như Chính phủ, quỹ từ thiện và các trường đại học. Sự bền vững ít khi xuất hiện trong các kế hoạch nhân sự, và những sự liên hệ giữa nó với quản trị nguồn nhân lực chiến lược ít được mọi người quan tâm. Tuy nhiên, vì các tổ chức ngày càng tập trung theo đuổi sự bền vững, nên Nhân sự cũng phải theo.

https://thuviensach.vn

CÁC MÔ HÌNH NHÂN SỰ TRUYỀN THỐNG ÁP DỤNG CHO CÁC MỤC TIÊU TÀI CHÍNH SO VỚI CÁC MỤC TIÊU TRƯỜNG TỒN

Các mô hình Nhân sự truyền thống định nghĩa sự đóng góp của Nhân sự là sự hỗ trợ cho các mục tiêu của tổ chức thông qua việc đưa ra các chính sách, thông lệ và chương trình nhân sự phù hợp. Kết hợp với các mục tiêu tài chính truyền thống, mô hình Nhân sự này nhấn mạnh *việc tuân thủ* các quy định pháp luật (ví dụ như giảm bớt rủi ro của các hoạt động pháp lý tốn kém), *tính hiệu quả* của các quy trình Nhân sự (ví dụ như giảm thiểu chi phí tuyển dụng trên mỗi nhân viên, giảm thiểu số lượng nhân viên Nhân sự, và giảm thiểu thời gian đào tạo), *đạt được sự hài lòng của khách hàng* bằng các thông lệ Nhân sự, và (tương đối hiếm) *hiệu quả* của các chương trình nhân sự trong việc đẩy mạnh các đặc tính của nhân viên (năng lực, văn hóa, quan điểm và động cơ). Có lẽ ví dụ tốt nhất là đo lường thu nhập từ đầu tư (ROI) trong các chương trình Nhân sự, chẳng hạn như cho mọi người thấy rằng chi phí đào tạo đã được bù lại bằng những cải thiện về kiến thức bán hàng, khiến doanh số bán hàng tăng.

Mô hình nhân sự truyền thống trong công tác cung cấp dịch vụ cũng là một cách điển hình thể hiện sự liên hệ giữa Nhân sự với sự bền vững. Bản tuyên bố của Tổ chức ILO kêu gọi đấu tranh với việc sử dụng lao động trẻ em, lao động ép buộc hay cưỡng bức, phân biệt đối xử với nhân viên và kêu gọi thúc đẩy sự phát triển của việc hợp tác tự do và thỏa thuận tập thể [1]. Hiệp ước Toàn cầu của Liên hợp quốc đã thêm vào điều khoản yêu cầu các doanh nghiệp phải bảo vệ quyền con người đã được tuyên bố quốc tế và đảm bảo họ không đồng lõa với việc lạm dụng quyền con người [2]. Các chương trình Nhân sự như quản trị kết quả làm việc, tuyển chọn và đào tạo phản ánh việc đối xử công bằng, tôn trọng quyền hợp tác tập thể, đảm bảo sự cân bằng giữa công việc – gia đình, và khen thưởng không chỉ cho các kết quả hoạt động về mặt kinh tế mà còn cho các những hoạt động tham gia vì cộng đồng và làm giảm hủy hoại môi trường. Nhân sự có thể đo lường sự bền vững – các kiến thức, hành vi, quan điểm và động cơ liên quan cũng như những hoạt động tập thể, hoạt động cộng đồng, sức khỏe và an toàn của nhân viên. Những biện pháp đó thể hiện sự bền vững hay trách nhiệm xã hội mà doanh nghiệp báo cáo lên cho các cổ đông.

Những hành động này rất quan trọng, nhưng mô hình Nhân sự vẫn là mô hình truyền thống – áp dụng sự bền vững vào trong các chính sách, thông lệ và hoạt động *trong chức năng Nhân sự* . Những mối liên hệ khác vượt quá các thông lệ

https://thuviensach.vn

nhân sự và có thể được biết chỉ khi có một mô hình Nhân sự chiến lược có thể kết nối nguồn vốn nhân sự với sự thành công chiến lược bền vững.

MÔ HÌNH MỚI CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CHIẾN LƯỢC: KHOA HỌC RA QUYẾT ĐỊNH VỀ NHÂN TÀI

Nhân sự đã đấu tranh để xác định ý nghĩa *chiến lược* của mình. Câu trả lời không chỉ nằm ở việc tạo ra chuẩn cho các tổ chức Nhân sự, mà nó nằm ở cuộc đấu tranh giành vị trí chức năng chiến lược như tài chính và marketing (Boudreau và Ramstad, 1997, 2003). Khoa học ra quyết định marketing đẩy mạnh các quyết định về khách hàng, khoa học ra quyết định tài chính lại thúc đẩy các quyết định về tiền bạc, do vậy cũng cần có một khoa học ra quyết định về nhân tài hỗ trợ các quyết định về nhân tài, cả trong và ngoài bộ phận nhân sự.

Khoa học về các quyết định tài chính cung cấp logic, mô hình và phương pháp phù hợp với nhau, sử dụng các dữ liệu kế toán để cải thiện các quyết định trong việc phân bổ các tài sản tài chính. Phòng tài chính không đưa ra hầu hết các quyết định của họ – chúng do các giám đốc ở khắp công ty đưa ra. Khoa học ra quyết định tài chính khác với kế toán, nhưng kế toán vẫn là một hoạt động chuyên môn hết sức quan trọng.

Nhân sự ngày nay tương tự như kế toán. Nó vẫn là một hoạt động chuyên môn hết sức quan trọng và thiết yếu. Tuy nhiên, chúng ta vẫn còn thiếu một khoa học ra quyết định về nguồn vốn con người hay "nhân tài" được phát triển kỹ càng. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Kế toán hiện đại đã được 400 năm tuổi, nhưng tài chính chỉ mới được phát triển từ khoảng năm 1900 (Johnson và Kaplan, 1991). Các thông lệ chuyên môn về bán hàng quay trở lại thời kỳ xa xưa, nhưng khoa học ra quyết định về marketing cũng chỉ mới được phát triển trong thế kỷ 20 (Howard, 1957). Tuy nhiên, khoa học ra quyết định về nhân tài là yêu cầu mang tính sống còn của ngày nay vì những lý do mà ai cũng biết là càng ngày càng cần phải quan tâm đến việc hỗ trợ các quyết định về nhân tài, bao gồm các cấu trúc, hành vi, năng lực, học tập, phối hợp, chia sẻ văn hóa v.v… Trong một số công ty, chúng tôi gọi đó là *Quản trị nhân tài (Talentship)* vì nó tập trung vào các quyết định nhằm cải thiện việc quản lý những tài năng tiềm ẩn hay hiện hữu của nhân viên. Chương này mô tả một cách quản trị nhân tài cho thấy ý nghĩa của nguồn vốn nhân lực trong việc xác định một tổ chức chỉ tập trung vào kết quả tài chính hay quan tâm đến sự bền vững.

https://thuviensach.vn

Một yếu tố của bất kỳ một khoa học ra quyết định nào là logic kết nối các quyết định về các nguồn lực với thành công của tổ chức. Trong tài chính, công thức tính ROI cho ra một con số, nhưng mục tiêu quan trọng hơn của nó là liệt kê các nhân tố nào liên quan đến các quyết định đầu tư tài chính và cách chúng phối hợp với nhau. Trong trường hợp này, chúng là các luồng tài chính vào và ra, kết hợp với nhau theo thời gian, và được chiết khấu một cách thích hợp để phản ánh các rủi ro tương lai và lạm phát. Tương tự, khoa học ra quyết định về nhân tài cũng đòi hỏi một khuôn mẫu cho thấy các yếu tố liên quan đến quyết định về nhân tài và cách kết hợp chúng. Các đầu tư Nhân sự ảnh hưởng đến "các phân đoạn nhân tài chủ chốt" nhằm thúc đẩy các quy trình và các nguồn lực ảnh hưởng nhiều nhất đến sự thành công chiến lược bền vững. Các nghiên cứu trong lĩnh vực này gồm nhiều loại như tâm lý học, xã hội học và quản trị vận hành trong ngành ngày càng tập trung vào những mối liên hệ này (Boudreau, 2004). Tiếp đến chúng ta sẽ thảo luận về khuôn mẫu HC BRidge, một mô hình thể hiện những sự liên kết đó.

KHUÔN MẪU HC BRIDGE

Boudreau và Ramstad tạo ra một mô hình có tên là khuôn mẫu HC BRidge [3],mô tả các mối liên kết logic hỗ trợ quản trị nhân tài. Khuôn mẫu HC BRidge dựa trên cơ sở ba vấn đề mấu chốt: ảnh hưởng, hiệu quả và hiệu suất, ba yếu tố chung cho tất cả các khoa học ra quyết định kinh doanh (bảng 34.1).

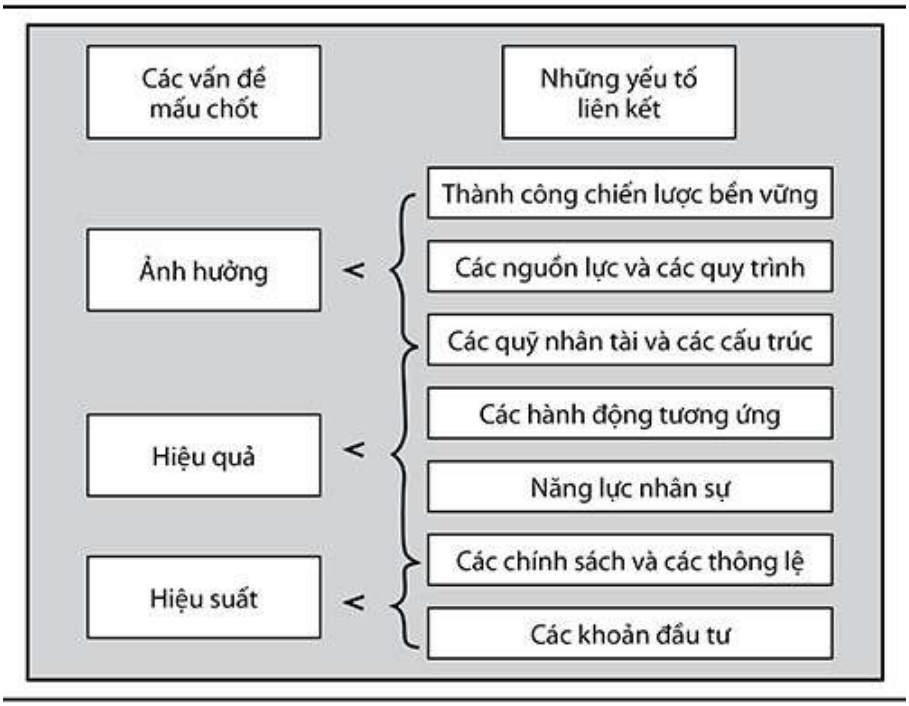
Hiệu suất (efficiency) đặt ra câu hỏi: "Các nguồn lực nào cần được sử dụng để tạo ra các chính sách và thông lệ Nhân sự?". Các dấu hiệu điển hình của *hiệu suất* là chi phí trên mỗi nhân viên tuyển vào và thời gian để bổ sung vị trí bị khuyết. Như đã lưu ý trước, khi được áp dụng vào sự bền vững của doanh nghiệp, *hiệu suất* cần phải tập trung vào các nguồn lực sử dụng để đưa các thông lệ Nhân sự vào tuân thủ hay đưa ra các chương trình khích lệ phản ánh các mục tiêu cộng đồng, môi trường và xã hội.

Hiệu quả (effectiveness) đưa ra câu hỏi: "Làm thế nào các chính sách và thông lệ Nhân sự ảnh hưởng đến quỹ nhân tài và cấu trúc tổ chức mà nó điều hành?". *Hiệu quả* đề cập đến các ảnh hưởng của các chính sách và thông lệ Nhân sự lên năng lực nhân sự (sự kết hợp giữa năng lực, cơ hội và động cơ) và những hành động tương ứng do nó tạo ra đối với quỹ nhân tài mục tiêu. Trong mô hình Nhân sự truyền thống, *hiệu quả* có thể bao gồm mức độ gia tăng kiến thức của người được đào tạo hay mức độ cải thiện kết quả xếp loại thực hiện công việc của những người được hưởng các chương trình khích lệ đó. *Hiệu quả* áp dụng vào sự bền vững

https://thuviensach.vn

hướng người ta tập trung vào năng lực con người và những hành động tương ứng vượt qua các đòi hỏi công việc và kết quả hoạt động truyền thống. Năng lực có thể bao gồm kiến thức về trách nhiệm xã hội và các quy tắc đạo đức của doanh nghiệp. Cơ hội có thể bao gồm thời gian ngoài giờ làm được dùng cho các công tác tình nguyện trong cộng đồng địa phương. Và động cơ có thể bao gồm các những quan niệm của nhân viên mà từ đó, những hành vi liên quan đến sự bền vững được lưu ý và khen thưởng.

Hình 34.1 Khuôn mẫu ra quyết định HC Bridge



Ảnh hưởng phản ánh câu hỏi khó khăn nhất trong ba câu hỏi và mô tả sống động nhất những khác biệt căn bản của việc tập trung vào các quyết định nhân tài thay vì cung cấp dịch vụ Nhân sự đơn giản. *Ảnh hưởng* đặt ra câu hỏi: "Những sự khác biệt về chất lượng và sự sẵn có của các quỹ nhân tài khác nhau ảnh hưởng đến thành công chiến lược như thế nào?" Câu hỏi này là một yếu tố cấu thành của quá trình phân khúc nhân tài. Điều này cũng giống như trong marketing khi mà một yếu tố của phân đoạn thị trường đặt ra câu hỏi: "Sự khác biệt về hành vi mua hàng của những nhóm khách hàng khác nhau ảnh hưởng đến thành công chiến lược như thế nào?"

Thậm chí nếu sử dụng cách định nghĩa về thành công truyền thống, *ảnh hưởng* cũng có thể cho thấy một số kết quả đáng ngạc nhiên. Một tổ chức ban đầu tin rằng quỹ nhân tài quan trọng nhất là các đại diện bán hàng vì doanh số rất quan

https://thuviensach.vn

trọng. Làm việc qua các yếu tố ảnh hưởng của HC BRidge cho thấy rằng cải thiện chất lượng của các đại diện bán hàng mang lại kết quả tương đối thấp. Quỹ nhân tài này đã nhận được nhiều sự quan tâm lắm rồi. Họ là những người làm việc rất tốt, khiến cho việc cải thiện trở nên khó khăn. Các đầu tư về Nhân sự có thể sẽ tạo ra sự khác biệt lớn hơn trong các quỹ nhân tài khác ảnh hưởng đến việc phát triển sản phẩm vốn từng bị phớt lờ, và từ đó mang đến những cơ hội cải tiến lớn. Áp dụng câu hỏi về *ảnh hưởng* vào sự bền vững có thể cho ta thấy những đóng góp chưa từng thấy của tài năng và những hướng đi mới của Nhân sự.

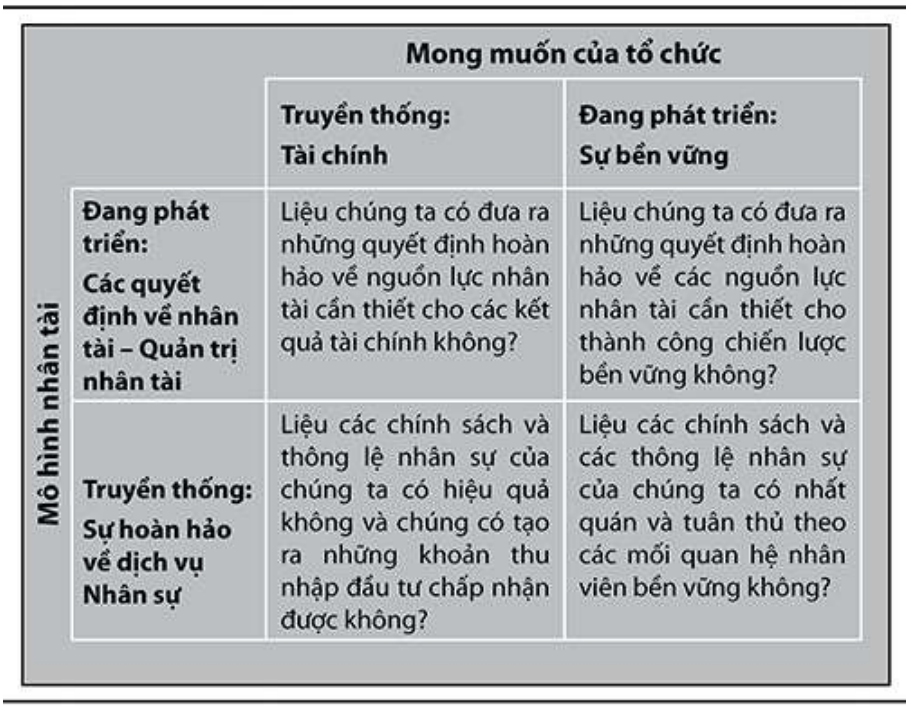
Có một số bài học quan trọng về Quản trị nhân tài và phân khúc nhân tài. Trước hết, đó không phải là việc từ bỏ sự tập trung của nhân sự vào *hiệu suất* và *hiệu quả* mà là làm tăng thêm *ảnh hưởng* . Thứ hai, chúng cho thấy rằng các chương trình Nhân sự được áp dụng bởi những người quản trị công ty có thể tập trung hơn, thực hiện các đầu tư Nhân sự vào các quỹ nhân tài mang lại kết quả cao hơn. Thứ ba, quản trị nhân tài đã phá vỡ những tòa tháp Nhân sự truyền thống bằng cách chỉ rõ ra rằng cần phải có sự can thiệp tổng hợp để cải thiện hoạt động của những nhân tài chủ chốt (chẳng hạn như đội ngũ nhân viên hỗ trợ bán hàng). Ngay bây giờ, hãy áp dụng mô hình HC BRidge vào vai trò của Nhân sự đối với sự bền vững, đạt các mục tiêu ngày nay mà không phải hi sinh nhu cầu của tương lai.

KẾT HỢP CÁC MÔ HÌNH MỚI: QUẢN TRỊ NHÂN TÀI CỘNG VỚI SỰ TRƯỜNG TỒN

Chúng tôi có thể tóm tắt những lập luận về Nhân sự và sự bền vững trong hai khía cạnh: trước hết, liệu mong muốn của tổ chức trước hết là lợi nhuận hay sự bền vững và thứ hai, liệu mô hình Nhân sự phản ánh mô hình truyền thống là cung cấp dịch vụ hay mô hình mới là một khoa học ra quyết định (Hình 34.2).

Hình 34.2 Làm thế nào mô hình nhân tài và mong muốn của tổ chức xác định các câu hỏi về nguồn nhân tài chiến lược

https://thuviensach.vn



Mô hình nhân tài	Mong muốn của tổ chức: Truyền thống: Tài chính	Mong muốn của tổ chức: Đang phát triển: Sự bền vững
Đang phát triển: Các quyết định về nhân tài – Quản trị nhân tài	Liệu chúng ta có đưa ra những quyết định hoàn hảo về nguồn lực nhân tài cần thiết cho các kết quả tài chính không?	Liệu chúng ta có đưa ra những quyết định hoàn hảo về các nguồn lực nhân tài cần thiết cho thành công chiến lược bền vững không?
Truyền thống: Sự hoàn hảo về dịch vụ Nhân sự	Liệu các chính sách và thông lệ nhân sự của chúng ta có hiệu quả không và chúng có tạo ra những khoản thu nhập đầu tư chấp nhận được không?	Liệu các chính sách và các thông lệ nhân sự của chúng ta có nhất quán và tuân thủ theo các mối quan hệ nhân viên bền vững không?

Mỗi góc ở hình 34.2 chỉ ra những cơ hội cho những đóng góp của Nhân sự như chúng ta đã thấy. Tuy nhiên, khu vực mà Nhân sự hầu như không chạm được tới là phần ở góc cao nhất bên phải, nơi mà quản trị nhân tài được áp dụng vào quá trình tạo ra sự bền vững. Các tổ chức có thể sự dụng khuôn mẫu HC BRidge này để kết nối mục tiêu nhân tài với các mục tiêu tài chính nhằm hiểu được nhân tài kết nối với các mục tiêu bền vững như thế nào.

Ở góc cao bên phải, câu hỏi về *ảnh hưởng* trở thành "Trong quỹ nhân tài nào thì sự can thiệp của Nhân sự có ảnh hưởng lớn nhất đến sự bền vững của doanh nghiệp?". Quỹ nhân tài cần thiết để thực hiện các mục tiêu tài chính truyền thống biến đổi theo các chiến lược và thách thức cạnh tranh của doanh nghiệp, tương tự với mục tiêu bền vững. Mỗi tổ chức phải làm việc với các yếu tố ảnh hưởng để tìm ra quỹ nhân tài chủ yếu để tạo ra sự bền vững. Một ví dụ từ DuPont sẽ cho thấy Quản trị nhân tài và HC BRidge khác nhau như thế nào giữa việc đặt ra mục tiêu duy nhất là tài chính và theo đuổi mục tiêu bền vững.

Năm 2000, DuPont và ba công ty nông nghiệp lớn khác đồng ý chia sẻ công nghệ miễn phí cho các nhà khoa học châu Phi để tăng sản xuất thực phẩm cho những khu vực đói kém diễn ra triền miên. Họ có thể đóng góp quyền phát minh sáng chế, các loại giống cây trồng, bí quyết thí nghiệm và những sự hỗ trợ khác để các nhà khoa học trong ngành nông nghiệp ở châu Phi áp dụng chúng trong những

https://thuviensach.vn

trang trại nhỏ nhằm chống lại các loại bệnh của cây, côn trùng và hạn hán (Holliday, 2003).

Một phân tích chiến lược truyền thống chỉ phản ánh những kết quả tài chính và cạnh tranh có thể sẽ coi các quyền sáng chế, giống cây trồng và bí quyết thí nghiệm là những nguồn lực chiến lược. Nó có thể xác định các quy trình như thương mại hóa (chuyển đổi những phát minh thành những đặc tính sản phẩm/dịch vụ mà khách hàng sẵn sàng trả tiền để áp dụng chúng vào những sản phẩm có lợi nhuận cao và/ hoặc sản lượng cao) và bảo hộ (tạo ra những rào cản về pháp lý hoặc vật chất xung quanh các quyền sở hữu trí tuệ để cạnh tranh một cách bất lợi). Trong phân tích về ảnh hưởng của chiến lược bị chi phối bởi yếu tố tài chính, tài năng cần thiết có thể bao gồm các nhà khoa học nghiên cứu và các luật sự bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Hành động thích ứng chủ yếu của các nhà khoa học có lẽ là hướng các nghiên cứu của họ sang các phát minh có thể tạo ra những đặc tính sản phẩm có lợi nhuận cao. Với các luật sư, hành động thích ứng của họ là tạo ra các bằng sáng chế hoặc các cơ chế bảo hộ pháp lý khác chống lại tình báo công nghiệp và sao chép trong cạnh tranh.

Áp dụng quản trị nhân tài và HC BRidge vì mục tiêu bền vững là giảm bớt đói nghèo ở châu Phi đã hé hộ những vấn đề liên quan đến nhân tài khác nhau. Nguồn bí quyết thử nghiệm và các loại giống cây trồng vẫn rất quan trọng, nhưng bây giờ chúng được sử dụng để đạt được hiệu quả trong việc giảm bớt đói nghèo, chứ không phải hiệu quả về lợi nhuận. Quyền sáng chế thực ra có thể lại bất lợi bởi vì việc giảm đói đòi hỏi những kiến thức *không được bảo hộ* , để các công ty tham gia hợp tác và các cộng đồng châu Phi có thể dễ dàng sao chép và phổ biến chúng. Việc thương mại hóa trở nên ít quan trọng hơn so với việc chuyển đổi những phát minh đó thành những hình thức hàng hóa/sản phẩm cung cấp dinh dưỡng nhiều nhất và áp dụng vào những sản phẩm có chi phí thấp và dễ sử dụng. Bảo hộ trở nên ít quan trọng hơn là việc phổ biến (làm cho kiến thức dễ sao chép, chuyển tải và áp dụng để tối đa hóa sự hợp tác). Các hành động thích ứng của các nhà khoa học ở DuPont bây giờ là phải khám phá ra những đặc điểm nào sản phẩm chống đói có thể triển khai một cách ít tốn kém và dễ dàng. Những nhân tài trong phòng thí nghiệm của DuPont không chỉ phải phát triển những loại hạt giống có thể trồng trọt hiệu quả ở châu Phi mà còn phải tìm ra những loại hạt giống có thể phát triển nhanh ở những khu vực sắp bị đói và sản xuất những thực phẩm có thể làm giảm đói nghèo một cách hiệu quả. Một quỹ nhân tài quan trọng sẽ là những người dịch thuật và đào tạo mà hành động thích ứng của họ là phải chuyển tải kiến thức một cách nhanh

https://thuviensach.vn

chóng và rộng rãi, không chỉ trong cộng đồng mà phải áp dụng thậm chí cả với các đối thủ cạnh tranh của công ty.

NHÂN SỰ VÀ SỰ BỀN VỮNG SAU ĐÓ SẼ PHÁT TRIỂN ĐẾN ĐÂU?

Việc chuyển động để tìm kiếm sự bền vững, chứ không chỉ là những thành quả tài chính, được khởi xướng ở Mỹ, nhưng lại có sức phát triển lớn ra toàn cầu. Những người ra quyết định, những người chỉ đạo quan điểm, những người bầu cử và nhân viên đều quan tâm đến sự bền vững. Họ muốn hợp tác để giảm bớt những yếu tố bên ngoài có thể tạo gánh nặng lên các thế hệ tương lai. Sự bền vững không chỉ là những quy tắc đạo đức tốt, nó còn là những nền kinh tế có tiềm năng tốt trong dài hạn, như các nhà lãnh đạo ở những tổ chức đa quốc gia lớn đã từng nói. Nhân sự có một vai trò quan trọng trong việc thực hiện sự bền vững đó.

Việc tuân thủ và chịu trách nhiệm xã hội với các chương trình Nhân sự là một khởi đầu quan trọng. Tuy nhiên, các tổ chức sẽ đạt được sự bền vững một cách hiệu quả hơn nếu họ tiếp nhận được một khoa học ra quyết định giúp họ hiểu rõ hơn và thể hiện rõ những mối liên kết giữa tài năng và sự bền vững. Đường thẳng do khoa học ra quyết định vẽ nên sẽ cung cấp những đòi hỏi tương ứng để chi phối việc thực hiện một cách hiệu quả các quyết định về nguồn vốn nhân lực trong và ngoài bộ phận Nhân sự.

Các tổ chức dẫn đầu thường sử dụng các khuôn mẫu như quản trị tài năng, HC BRidge hay phân khúc nhân tài để đẩy mạnh quá trình thực hiện các mục tiêu tài chính truyền thống. Một khoa học ra quyết định về nhân tài, được xây dựng trên những ý tưởng này, phù hợp để áp dụng cho các mục tiêu bền vững. Sử dụng một khuôn mẫu chung, logic, trên cở sở quyết định với các mục tiêu tài chính và bền vững sẽ khiến cho những ẩn ý của các quyết định về nhân tài được thể hiện một cách rõ rệt. Điều này khiến cuộc tranh cãi về vai trò của Nhân sự trong chiến lược và sự bền vững vượt xa một cuộc hùng biện và trở thành những phân tích logic và thực hành nhất quán.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

J. W. Boudreau. (2004). “Hành vi, chiến lược, hoạt động và thiết kế tổ chức trong Khoa học quản trị” *(Organizational Behavior, Strategy, Performance and Design in Management Science) Khoa học quản trị.*

J. W. Boudreau và P. M. Ramstad. (1997). “Đo lường nguồn vốn trí tuệ: Những bài học từ lịch sử tài chính” *(Measuring Intellectual Capital: Learning from Financial History,) Quản trị nguồn nhân lực, 36, 3, trang* 343–356.

https://thuviensach.vn

J. W. Boudreau và P. M. Ramstad. (2003). “Phương pháp đo lường quản trị nguồn nhân lực chiến lược trong thế kỷ 21: Từ quá trình điều chỉnh Nhân sự sang lãnh đạo nhân tài chiến lược” *(Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership.)* Trong *Quản trị nguồn nhân lực trong thế kỷ 21 (HRM in the 21st Century)*, Marshall
Goldsmith, Robert P. Gandossy, và Marc S. Efron (bản chỉnh sửa), 79–90. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

J. W. Boudreau và P. M. Ramstad. (tham luận A). “Phân khúc nhân tài: Logic và Sức mạnh của việc khác biệt hóa nguồn vốn nhân lực” *(Talent Segmentation: The Logic and Power of Differentiating Human Capital,)* , tham luận, Trung tâm vì Các tổ chức hiệu quả *(Center for Effective Organizations)* , Đại học Nam California, Los Angeles, CA.

J. W. Boudreau và P. M. Ramstad. (tham luận B). “Quản trị nhân tài và cuộc Cách mạng của Quản trị Nguồn nhân lực: Từ “Các thông lệ Nghề nghiệp” đến “Khoa học ra quyết định chiến lược về Nhân tài” *(Talentship and the Evolution of Human Resource Management: From “Professional Practices” to “Strategic Talen Decision Science”)* , tham luận, Trung tâm vì Các tổ chức hiệu quả *(Center for Effective Organizations)* , Đại học Nam California, Los Angeles, CA.

C. Holliday. (2003, 29 tháng 3). “Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, Sự bền vững và Thị trường” *(Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Markets.)* Bài phát biểu tại Diễn đàn Kinh doanh Wharton China. Có đăng trên trang web Hội đồng Kinh tế Thế giới vì sự phát triển bền vững, ww.wbcsd.ch.

J. A. Howard. (1957), *Quản trị marketing; Phân tích và quyết định (Marketing Management; Analysis and Decision).* Homewood, IL: R. D. Irwin.

H. T. Johnson và R. S. Kaplan. (1991). *Những thiệt hại liên quan: Việc tăng giảm trong kế toán quản trị (Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting).* Boston: Harvard Business School Press.

Hiệp hội thế giới vì môi trường và phát triển *(World Commission on Environment and Development)* . (1987). *Tương lai chúng của chúng ta (Our Common Future).* Oxford, UK: Oxford University Press.

https://thuviensach.vn

[1]. *http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE.*

[2]. *http://unglobalcompact.org/Portal/?NavigationTarget=/roles/portal_user/aboutTheGC/nf/nf/theNinePrinciples.*

[3]. *HC BRidge là một nhãn hiệu thương mại của Công ty hợp tác Boudreau–Ramstad, http://www.hcbridge.com.*

PHẦN VII

TẠO RA SỰ HỢP TÁC QUA LẠI

Khi chúng tôi đặt câu hỏi cho các nhân viên trong những tập đoàn lớn của Mỹ "Bạn làm việc gì?" thì các câu trả lời thường là: tài chính, marketing, sản xuất, bán hàng, hay nguồn nhân lực. Mỗi câu trả lời xác định công việc theo từng mảng chức năng mà người nhân viên thực hiện. Ngược lại, các nhân viên Nhật Bản khi được hỏi câu này lại thường trả lời, "Toyota, Nissan, NEC v.v…" nghĩa là nói ra những cái tên của công ty họ. Tư duy của người Nhật là làm việc qua nhiều bộ phận trong công ty; còn tư duy của người Mỹ thường là phát triển một chức năng chuyên môn và làm việc trong một bộ phận nhất định. Các bộ phận là phân chia và riêng biệt. Người ta thường làm sao cho từng bộ phận là tốt, nhưng chúng không cùng nhau hoạt động tốt. Sự cộng tác đến từ việc thống nhất và chia sẻ với nhau.

Sự cộng tác làm cho cái tổng thể còn lớn hơn kết quả phép cộng của từng bộ phận riêng lẻ. Việc này xảy ra theo hai cách. Đầu tiên, các nguồn lực kết hợp giúp tăng hiệu quả. Việc sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên bao gồm thu mua, công nghệ, và tổ chức. Các chuyên gia nhân sự trong các nghiệp vụ chia sẻ tìm ra cách thức để hợp lý hóa và hoàn thành công việc một cách hiệu quả hơn. Thứ hai, bằng cách tận dụng những ý tưởng và thông tin, tổng thể sẽ trở nên mạnh mẽ hơn. Nhân sự giúp chia sẻ kiến thức bằng cách tạo thuận lợi cho việc dịch chuyển con người, định hình và chia sẻ các quy trình, và tạo nên các cộng đồng thực hành và học hỏi kinh nghiệm.

https://thuviensach.vn

Thật ra, sự cộng tác (collaboration) là công việc của nhân sự. Cộng tác và hợp tác (cooperation) là những dấu hiệu đáng chú ý của các tổ chức thành công, và nhân sự phải góp phần sao cho cái tổng thể lớn hơn phép cộng của các bộ phận. Những thực hành và các chuyên gia nhân sự có thể giúp các bộ phận khác nhau làm việc cùng nhau, giúp cho người lao động hiểu các sự việc cùng nhau diễn biến như thế nào, và giúp cho người nhân viên tự xem mình là một phần trong một tổ chức lớn hơn, chứ không phải chỉ thuộc về một phòng ban đơn lẻ.

Trong phần này, các tác giả đề xuất một số mô hình để tăng cường sự cộng tác và hợp tác. Culbert và Coget đề xuất rằng mô hình làm việc theo nhóm thật sự trong một tổ chức đòi hỏi trách nhiệm giải trình hai chiều, với sự cộng tác theo chiều dọc giữa các nhà quản lý và những nhân viên. Họ lý giải rằng việc tạo nên nhóm làm việc thực sự có hiệu quả không những chỉ liên quan đến việc người quản lý nói cho cấp dưới biết họ sẽ làm như thế nào, mà những người cấp dưới còn cung cấp thông tin đầu vào với việc nhìn nhận tình hình và những gì họ cần có để hoàn thành công việc đó.

Gratton mô tả các công việc phối hợp đã đến từ sự ràng buộc giữa các bộ phận và sự hình thành các công cụ trong các bộ phận như thế nào. Lấy Nokia làm ví dụ minh họa, Gratton nêu bật vai trò then chốt của nhân sự trong việc thiết kế các thực hành, quy trình và cấu trúc, từ đó tạo các đòn bẩy để làm việc theo chiều ngang.

Seemann đào sâu vấn đề quyền lực trong tổ chức, và nhấn mạnh rằng quyền lực không nên được coi là một từ khó chịu. Quyền lực đảm bảo cho sự cộng tác và hợp tác. Một nhóm làm việc gồm nhân sự từ nhiều phòng ban khác nhau, nếu không được làm rõ về quyền hạn, sẽ không có hiệu suất cao. Nhân sự có vai trò trong việc tạo ra các điều kiện, cấu trúc, và quy trình để đảm bảo rằng quyền lực có thể được giao phó, nhận lãnh, và chia sẻ một cách thích hợp, có hiệu quả.

Tất cả những chương trong phần này đều nhấn mạnh rằng sự cộng tác và hợp tác trong toàn bộ tổ chức không nên là điều tình cờ hoặc để cho rơi vào tình trạng trì trệ. Các tổ chức, xét theo nhiều cách, mang tính tích hợp và hữu cơ – thường xuyên thay đổi, có khi phát triển, cũng có khi suy thoái, với những người mới đến và những người cũ ra đi. Nhân sự phải đóng một vai trò lãnh đạo trong việc bảo đảm rằng một tổ chức có cấu trúc và vận hành với các hệ thống, quy trình và điều kiện, được thiết kế để tối đa hóa dòng chảy tự do của thông tin và các ý tưởng bên trong nó.

https://thuviensach.vn

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 35

LÀM VIỆC THEO NHÓM: ĐIỂM NHẤN MỚI TRONG TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH HAI CHIỀU

SAMUEL A. CULBERT & JEAN – FRANCOIS COGET

Trách nhiệm giải trình (accountability)! Hãy dừng các việc khác lại và suy nghĩ về điều này. Bạn có thường lo lắng về việc giao trách nhiệm cho một người khi bạn đã nhìn thấy người đó thực thi công việc một cách hợp lý, dường như đang trong quá trình để mang lại các kết quả mà bạn mong đợi? Có lẽ không bao giờ. Vấn đề trách nhiệm giải trình thường chỉ xuất hiện khi chúng ta thấy người khác không đem lại những gì chúng ta muốn có hoặc khi chúng ta muốn có bằng chứng về việc họ đang làm cho chúng ta và tổ chức đi xuống. Sau đó, trách nhiệm giải trình trở thành việc đổ lỗi cho người khác và quy thành hình phạt mà chúng ta nghĩ rằng sẽ ngăn chặn được sự tái diễn. Tuy nhiên, bất chấp động cơ của chúng ta có cao cả và thiết yếu, xét về yếu tố tổ chức, đến mức nào đi nữa, thì trong hầu hết mọi trường hợp sự hoài nghi vẫn là hậu quả phát sinh và có thể dự đoán được. Do đó, sự kết nối trách nhiệm giải trình với công tác nhân sự là điều rõ ràng. Trong nội bộ công ty, nhân sự phải có trách nhiệm thực thi sự công bằng, xây dựng niềm tin và đội ngũ, tất cả các yếu tố đảm bảo hiệu suất và trách nhiệm giải trình.

Thời gian gần đây, giao trách nhiệm cho người khác là một đặc quyền dành riêng cho cấp quản lý cao hơn; những người muốn đứng trên phương diện đạo đức cao để tuyên bố rằng một cấp dưới sai trái, những người biết rõ hơn nhưng không làm được việc trong khi có lý do chính đáng để trông đợi sự thực thi này. Nhưng tại sao các cấp dưới không đem lại kết quả như mong muốn? Liệu người đó có nghĩ rằng mình đã có các nguồn lực, góc nhìn, cơ hội, và và phạm vi quyền hạn để thực thi như vậy hay không? Có lẽ là không. Theo đó, trong doanh nghiệp, cơ chế trên lý thuyết là rất tốt về trách nhiệm giải trình lại làm giảm giá trị của những người đứng dưới thấp trong sơ đồ tổ chức khi bị đổ lỗi vì không làm được những gì mà cấp cao hơn mong muốn. Trong khi đó, những người bị cáo buộc là không hoàn thành

https://thuviensach.vn

nhiệm vụ lại đổ lỗi trong vô vọng cho những người đã có hành động hay không hành động và khiến cho không đạt được những gì mong muốn, với "quả bóng lỗi lầm" được chuyền đi vòng quanh và rơi dần từ cao xuống thấp trong chuỗi cấp bậc. Nhưng làm thế nào giải quyết trục trặc này? Đương nhiên đây là một tình huống cần đến sự lãnh đạo và can thiệp của nhân sự.

Theo truyền thống, nhân sự đã hành động như là "người cưỡng chế" (enforcer), đứng về phía người đổ lỗi nào có cấp bậc quyền lực cao nhất. Bằng cách viện dẫn đến các thủ tục, phương pháp và quy trình đánh giá để biện minh cho những hình thức phạt đã được đề xuất và ban hành, nhân sự ngấm ngầm xác nhận một mô hình phân cấp đã lỗi thời. Việc này cho phép các "sếp" đơn phương quy trách nhiệm cho người họ đã thuê để làm việc và họ được cho là đảm bảo sự thành công của người lao động này. Nhưng chẳng phải việc hướng dẫn, đào tạo, hỗ trợ, giám sát và nhận xét những người lao động mà họ đã giao việc và yêu cầu báo cáo với họ là nghĩa vụ đương nhiên của các sếp hay sao? Theo đó, phải chăng ta không nên coi bất kỳ sự thất bại nào cũng là thất bại trong việc tổ chức, hướng dẫn và giám sát gây ra bởi vấn đề làm việc theo nhóm không hiệu quả từ cấp trên?

Tiếp cận vấn đề này một cách khác, bạn có thể nói bất cứ điều gì bạn muốn về sự hợp tác và làm việc theo nhóm trong nội bộ, nhưng một nhóm làm việc tốt là nhóm của người lãnh đạo phối hợp với những thuộc cấp báo cáo trực tiếp đến ông ta. Tuy nhiên, việc sử dụng trách nhiệm giải trình theo kiểu thông thường đã làm sai lệnh điều này, rất nhiều sếp tìm ra đường lối để thành công trong khi những người được tuyển dụng, những người mà các sếp được cho là phải đảm bảo sự thành công của họ, lại sa ngã và thất bại. Đó là cơ hội cho các chuyên gia nguồn nhân lực. Họ cần phải thay đổi điểm nhấn trong các quy trình đánh giá trên phạm vi toàn công ty nhằm cố gắng yêu cầu trách nhiệm giải trình sau khi có một sai phạm diễn ra, để tập trung vào tư duy tiến bộ về làm việc theo nhóm và triển khai mối quan hệ trách nhiệm giải trình hai chiều giữa sếp và cấp dưới, sao cho gắn liền sếp với vai trò của việc đảm bảo rằng các hoạt động được tổ chức phù hợp và có khả năng.

Chúng tôi thấy rằng có được sơ đồ tổ chức đúng đắn là điểm khởi đầu để triển khai các hệ thống trách nhiệm giải trình có hiệu quả, có định hướng làm việc theo nhóm. Các chỉ dẫn và logic để có được sơ đồ tổ chức phù hợp là vấn đề từ các sự kiện thực tế và căn cứ vào những câu trả lời trung thực cho vài câu hỏi đơn giản. Trước tiên, các chức năng cốt lõi có được quy định rõ ràng và được mô tả đầy đủ, không dư thừa sao cho người xem sơ đồ có thể dễ dàng xác định người nào chịu

https://thuviensach.vn

trách nhiệm đối với chức năng gì hay chưa? Các chức năng cốt lõi đôi khi được chia tách ra – marketing được chia thành quảng cáo và bán hàng, hay quảng cáo thành kinh doanh và sáng tạo, hoặc chức năng công nghệ được chia thành kỹ thuật, kỹ thuật quốc tế, và kỹ thuật sản xuất, không có các chức năng được quy tụ về một cá nhân duy nhất. Những nỗ lực để khiến cho người ta chịu trách nhiệm về kết quả tiêu cực sau đó có thể nhanh chóng thất bại và trở thành sự tranh chấp về phạm vi quyền hạn khi mọi người đổ lỗi để tránh nhận trách nhiệm về những thất bại mà không rõ ràng thuộc trách nhiệm bên nào, bởi vì phạm vi quyền hạn không bao giờ cùng xuất hiện trên sơ đồ tổ chức [1].

Thứ hai, liệu những người được mô tả trên sơ đồ tổ chức chịu trách nhiệm về một chức năng nào đó có thực sự có quyền ra quyết định để chịu trách nhiệm hay không? Nếu họ không có thực quyền (authority), sẽ chẳng bao giờ họ đứng ra chịu trách nhiệm. Tệ hơn nữa, bạn có thể hiểu rằng sự bảo thủ và tính phòng vệ có hệ thống khi những người làm việc tay chân thiếu thẩm quyền quyết định sẽ gìn giữ một cách quá mức các quy trình mà họ thực thi để có được sự chấp thuận và ủng hộ từ cấp trên. Nếu họ biết trước rằng các quyết định sẽ do chính họ đưa ra, họ sẽ không vội vã phản đối các đề xuất thay thế (ngược lại với phong cách "chưa nghe đã gạt"!). Họ sẽ có nhiều khả năng cởi mở để tìm ra lập luận đằng sau những ý tưởng của người khác, nhận ra rằng việc từ chối ngay các giải pháp thay thế sẽ là bằng chứng chống lại họ nếu kết quả cuối cùng không thành công.

Thứ ba, liệu những hành động của các cấp trên trong khi giám sát và chỉ đạo đưa đến những thất bại trong công tác hướng dẫn, thiếu sự hỗ trợ, hoặc đảo ngược các quyết định của cấp dưới đã được tài liệu hóa đầy đủ và được truy nguyên trở lại với họ? Để cho các chuỗi mệnh lệnh theo trật tự được vận hành hiệu quả, không sếp nào được tách riêng chính mình ra khỏi những nỗ lực, kết quả, và cam kết của các cấp dưới trực tiếp. Cần phải xem trách nhiệm giải trình là một quan hệ đối ứng, có qua có lại. Bây giờ chúng ta đang đi đến mấu chốt của giải pháp. Làm thế nào để bạn có được trách nhiệm giải trình hai chiều? Làm thế nào để mối quan hệ dạng này đạt hiệu quả?

Trong khi một sơ đồ phân cấp rõ ràng là công cụ cơ bản để thực thi trách nhiệm giải trình, thì hiện nay cách làm phổ biến – đem hệ thống phân cấp (hierarchy) vào các quan hệ quản lý – lại trở thành cái làm hỏng việc. Các mối quan hệ mang tính trên dưới, chứ không phải là cấu trúc thứ bậc, khiến cho cấp dưới bóp méo sự thật để nói với cấp trên những điều họ muốn nghe. Những mối quan hệ này

https://thuviensach.vn

cũng khiến cho cấp trên tin rằng họ nghe được thông tin đúng trong khi bản thân họ lại bóp méo sự thật trước các cấp trên của mình. Đối với trách nhiệm giải trình, một sơ đồ tổ chức có thứ bậc hoàn chỉnh là điều thiết yếu, nhưng chính mối quan hệ thứ bậc (hierarchical relationships) đã phá hỏng tiến trình.

Một đặc tính rõ ràng trong các mối quan hệ thứ bậc là trách nhiệm giải trình một chiều – các sếp với những động cơ và phương tiện để gán trách nhiệm giải trình cho cấp dưới còn cấp dưới lại không nhận được trách nhiệm đối ứng từ cấp trên. [2] Người làm nhân sự chuyên nghiệp đã tập trung vào vấn đề này trong nhiều năm và đi đến một giải pháp là hàng loạt các kế hoạch đánh giá để có trách nhiệm giải trình từ các sếp, chẳng hạn như "đánh giá 360 độ" và "khảo sát tính hiệu quả của nhóm". Tuy nhiên, trong thực tế, hầu hết các định dạng được sử dụng cũng không gì hơn là các hệ thống *gián điệp* tinh vi, đem lại quyền lực cho các chuyên gia nhân sự để có quyền lý giải các nhận định "mật" và cho điểm các nhận định đó. Trách nhiệm giải trình hai chiều đòi hỏi phải có quan hệ giữa sếp và nhân viên theo hình thức đối thoại trực tiếp, chứ không phải qua trung gian quyền lực (*tức là bộ phận Nhân sự – ND*).

Khi tái cơ cấu các mối quan hệ để có trách nhiệm giải trình hai chiều, điều quan trọng cần ghi nhớ là: "hai chiều" (two-sided) có nghĩa là đối ứng (reciprocal), chứ không phải là phản chiếu. Trách nhiệm giải trình đối với người thực thi và người giám sát là khác nhau. Một mặt, người thừa hành phải chịu trách nhiệm về tính chính xác của đầu vào, để đạt được các kết quả ngay cả khi những đầu vào này chưa được quy định cụ thể trước đây, và các cam kết về mục tiêu của tổ chức làm cơ sở để vận hành trong khi tuân thủ các quy tắc công bằng xã hội và đạo đức xã hội. Mặt khác, người giám sát phải chịu trách nhiệm tập trung vào các mục đích và xây dựng khung mẫu cho các mục tiêu, để xây dựng và chỉnh sửa các hệ thống, thiết lập các điều kiện và hoàn cảnh cho mọi người làm việc mà không sao nhãng, và cung cấp cho người lao động trực tiếp các nguồn lực để phát triển các mục tiêu mang tính tổ chức một cách hiệu quả. Gắn thêm trách nhiệm giải trình từ trên xuống dưới vào trách nhiệm từ dưới đi lên tạo nên trách nhiệm giải trình mang tính tổ chức và sự gắn kết có tính hệ thống trong khi tổ chức được cho mọi người làm việc theo nhóm và có tính hiệu quả của cá nhân. Đây là lý do tại sao chúng tôi nhận xét rằng làm việc theo nhóm ở cấp lãnh đạo là điều thiết yếu. Nếu không có điều này, sẽ không có kết nối giữa việc đánh giá và hiệu quả hoạt động.

https://thuviensach.vn

Để có được sự gắn kết này, cần thay đổi mối quan hệ thông thường giữa sếp và cấp dưới. Các cấu trúc hỗ trợ cho ý thức trung thực với bản thân, cho và nhận vô tư, nói đúng những gì mình suy nghĩ và tin tưởng, cần phải được đưa ra cho những người có thẩm quyền quyết định trước khi họ quyết định một quá trình hành động. Những gì chúng tôi nhắm đến là sự truyền thông hai chiều giữa sếp và nhân viên, bao gồm cả làm việc theo nhóm ở cấp lãnh đạo.

Trong các thực hành phổ biến vẫn thường có các vị sếp muốn thiết lập trách nhiệm giải trình bằng cách hỏi những người làm việc trực tiếp, trước khi sự việc thực tế diễn ra "Anh / chị có hiểu rõ về những gì chúng tôi mong đợi về cách thức đạt kết quả hay không?". Trách nhiệm giải trình hai chiều thêm vào một câu hỏi để có sự làm việc theo nhóm, "Anh / chị cần gì ở tôi, để làm được những cái mà anh / chị tin rằng cần phải làm, nhằm tạo ra các kết quả mà anh / chị đang theo đuổi?". Và, chúng tôi có thể bổ sung rằng các sếp sẽ yêu cầu thêm "Anh / chị có thể nói chính xác hơn về những gì đang theo đuổi và trình bày cụ thể kế hoạch làm thế nào để có được điều đó?". Vấn đề then chốt trong việc kết nối sự đánh giá và hiệu quả hoạt động, nhằm tạo ra sự làm việc theo nhóm ở cấp cao nhất, là tìm hiểu xem những người mà bạn và tổ chức trông cậy để có được kết quả tích cực đang nhìn nhận tình hình như thế nào và, quan trọng hơn là họ cần hỗ trợ những gì. Theo logic này, bạn nhanh chóng thấy rằng thời gian tối ưu để suy nghĩ về trách nhiệm giải trình mang tính tổ chức là trước khi một hoạt động diễn ra, chứ không phải là sau đó. Khi có sự thất vọng, những câu hỏi liên quan đến trách nhiệm giải trình nên, theo hai chiều, bao gồm tìm hiểu có hay không, ở đâu, và bằng cách nào mà các sếp đã để cho người thừa hành sai lầm phải thất vọng.

Cuối cùng, chúng tôi nhấn mạnh rằng trách nhiệm giải trình là một khái niệm không chứa đựng trong đó những hậu quả. Thường thì hậu quả có nghĩa là các hình phạt, nhưng cũng có thể và nên bao gồm các bài học kinh nghiệm được kể lại và cách giải quyết của cá nhân để vận hành theo một cách khác biệt với bằng chứng rõ ràng để minh chứng việc thực hiện được đúng là điều khả thi. Các bài học này có thể thay thế cho hình phạt. Khi áp dụng các bài học kinh nghiệm, đối lập với kiểu nói "đãi bôi" sáo rỗng, tổ chức hưởng lợi được từ việc có các nguồn lực được khai sáng thế chỗ cho các yếu điểm trước đây. Tuy nhiên, để có điều này, các bài học kinh nghiệm cần phải được chuyển từ dưới lên trên trong chuỗi phân cấp, chứ không chỉ là từ trên đi xuống. Xu thế của những hành động mang lại kết quả đáng thất vọng và rắc rối trong trách nhiệm giải trình chỉ được chặn đứng sau khi mỗi cấp

https://thuviensach.vn

độ trong hệ thống cấp bậc thực hiện việc tìm hiểu các bài học kinh nghiệm đã tự rút ra cho riêng mình và trong phạm vi của mình.

Bởi những mô hình và định dạng tư duy không phải là các chuẩn thực hành hiện nay, nhân sự có một vai trò như một yếu tố tăng cường cho hệ thống để thẩm định sơ đồ tổ chức. Họ cần nhận thấy rằng tổ chức phải tuân thủ danh sách các quy định về trách nhiệm giải trình đã đề cập ở trên. Nhà tư vấn nguồn nhân lực có thể giúp các cấp quản lý và nhân viên thừa hành tự giải thoát mình khỏi những khoảng thời gian thiếu năng lực, để hướng đến các mối quan hệ hai chiều với sự làm việc theo nhóm có trách nhiệm giải trình từ cấp cao nhất.

---

[1]. *Một ví dụ sống động về vấn đề này là vụ đối xử tệ với tù nhân trong nhà tù Abu Ghraib, nơi đó lính gác, quân cảnh và các điều tra viên dân sự (được hiểu là nhân viên CIA) đều báo cáo cho các cấp chỉ huy khác nhau. Các chức năng này không được hình thành trên cùng một sơ đồ tổ chức duy nhất nên các nỗ lực tìm kiếm trách nhiệm giải trình sau khi vụ việc đã diễn ra trở thành điều phù phiếm.*

[2]. *Để có sự phân tích toàn diện hơn về hiện tượng này và các giải pháp mẫu, xem S. A. Culbert và J. B. Ullmen, Đừng tiêu diệt các sếp! (Don't Kill the Bosses!) San Francisco: Berrett-Koehler, 2001.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 36

QUẢN LÝ MỘT CÁCH HỢP TÁC TRONG TỔ CHỨC

LYNDA GRATTON

Một trong những vấn đề thách thức nhất mà một nhóm điều hành (Ban Giám đốc) sẽ phải đối mặt trong thập kỷ tới là: làm thế nào để khuyến khích hợp tác làm việc trong các nhóm, hợp tác bên trong phạm vi công ty và vượt ra ngoài công ty. Lý do rất đơn giản: nhiều cơ hội tạo ra giá trị trong một tổ chức xảy ra khi mọi người làm việc một cách hợp tác, vượt qua các ranh giới. Điều này trở nên rõ ràng đối với chúng tôi khi tôi và các đồng nghiệp nghiên cứu một nhóm các công ty có hiệu suất cao. Trong khuôn khổ bài viết này, tôi trình bày về 4 trong số những công ty có hiệu quả hoạt động cao: công ty điện thoại di động Nokia, công ty dầu BP, công ty quảng cáo OgilvyOne, và Ngân hàng Hoàng gia Scotland (Royal Bank of Scotland) – một ngân hàng bán lẻ. Kết quả nghiên cứu của chúng tôi đối với các công ty này cho thấy rằng: trong mỗi công ty, nhóm điều hành tin rằng năng lực làm việc hợp tác xuyên qua ranh giới là yếu tố chủ yếu đối với sự thành công của doanh nghiệp.

Tại Nokia, chúng tôi đã nghe CEO Jorma Ollila mô tả năng lực sáng tạo của công ty ngày càng phát xuất từ cách thức mà các nhóm đa chức năng (multifunctional teams) làm việc cùng nhau để mang những hiểu biết mới vào trong sản phẩm và dịch vụ. Tại BP, CEO John Browne đã nói về quá trình nhóm ngang hàng (peer group process), điều mà ông tin là yếu tố cốt lõi dẫn đến hiệu suất của công ty. Ông tin chắc rằng để có hiểu biết thực tế từ "người giỏi nhất lớp" trong công ty BP thì các nhà quản lý đơn vị kinh doanh từ toàn bộ 120 công ty của BP phải chủ động chia sẻ với nhau các kiến thức, các hiểu biết sâu sắc và trí tuệ của họ. Tại OgilvyOne, CEO Reimer Theddens mô tả các khách hàng toàn cầu, ví dụ như

https://thuviensach.vn

American Express, ngày càng đánh giá các nhà cung cấp và các đối tác của họ về năng lực gắn kết với các bộ phận của công ty khách hàng, để tạo ra một dịch vụ liền mạch (seamless) trên toàn thế giới. CEO Fred Goodwin tại RBS giải thích rằng mức chi phí cơ bản tốt nhất thế giới mà RBS thụ hưởng chỉ được hiện thực bởi vì các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng khác nhau của RBS đều cam kết và có thể vận hành từ một nền tảng được chia sẻ. Việc quản lý các ranh giới theo chiều ngang, ranh giới giữa các bộ phận chức năng, giữa các đơn vị kinh doanh và giữa các phân vùng địa lý là một yếu tố quan trọng trong cấu trúc của các công ty, và sự quản lý này là một nguồn chính dẫn đến lợi thế cạnh tranh. [1]

Trong việc quản lý những ranh giới theo chiều ngang, có vai trò gì mà chức năng nhân sự có thể thực hiện? Trong cả 4 công ty trên, chức năng nhân sự đã đóng vai trò then chốt trong việc thiết kế nên các thực hành, quy trình, và cấu trúc nhằm tạo đòn bẩy để làm việc theo chiều ngang. Nhưng để làm được như vậy, các chuyên gia nhân sự đã phải học một *kho từ vựng* hoàn toàn mới và tìm hiểu những lăng kính mới qua đó họ dùng để xem xét công ty của mình.

Để hiểu được lăng kính này, chúng ta cần xem xét việc nghiên cứu về hiệu quả của tổ chức. Trong vài năm nay, các nhà nghiên cứu học thuật đã bị lôi cuốn vào sự hiểu biết về cách làm việc hợp tác bên trong và giữa các nhóm. Chúng tôi đã sử dụng thuật ngữ *vốn xã hội* (social capital) để mô tả phạm vi của các mối quan hệ hợp tác tích cực. Thông qua lăng kính của vốn xã hội, chúng tôi mô tả một công ty như một mạng lưới phức tạp của sự quen biết và tình bạn, một số trong đó còn có quan hệ bắc cầu giữa các nhóm.

VỐN XÃ HỘI

Để hiểu được sự làm việc hợp tác, vượt qua ranh giới, chúng ta hãy xem xét kỹ hơn lý thuyết về vốn xã hội [2]. Làm việc vượt qua ranh giới (cross-boundary working) về căn bản là vấn đề chất lượng và phạm vi của mối quan hệ giữa con người. Các thành phần hình thành của nó chính là mối dây liên hệ, phát triển quan hệ ban đầu giữa hai người. Lúc đầu chúng chỉ là những mối quan hệ yếu khi người ta chỉ đơn thuần là những người quen của nhau. Theo thời gian, một số mối quan hệ này sẽ vẫn yếu hoặc còn bị hỏng; nhưng những quan hệ khác sẽ phát triển và trở thành mối quan hệ mạnh mẽ nếu con người có cơ hội dành nhiều thời gian với nhau khi họ cùng tham gia vào một nhiệm vụ chung, và nếu họ bắt đầu ưa thích và tin tưởng lẫn nhau. Mạng lưới các mối dây liên kết trong nhóm được gọi là *mối ràng buộc (bonding ties)* ; mối dây liên kết giữa các nhóm được gọi là *cầu nối (bridging*

https://thuviensach.vn

ties) . Sức mạnh và loại hình của các mối liên kết được mô tả cụ thể hơn trong bảng 36.1. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng mức độ và sự kết hợp của cầu nối mạnh và yếu là then chốt đối với làm việc hợp tác, vượt qua ranh giới.

Bảng 36.1 Các yếu tố của Vốn Xã hội

	Sức mạnh của mối liên kết
Các liên kết mạnh	Được hình thành khi 2 người biết rõ về nhau, họ tin cậy và có thiện cảm với nhau. Tồn tại khi họ có cơ hội dành cho nhau nhiều thời gian trong các công việc chung.
Các liên kết yếu	Được hình thành khi người ta có quen biết nhau nhưng không dành nhiều thời gian cho nhau. Những mối quan hệ này là tích cực nhưng không thân thiết như trong liên kết mạnh. Một số liên kết yếu là hậu quả khi liên kết mạnh trong quá khứ đã bị hỏng. Một số liên kết luôn luôn yếu, nhưng một số khác sẽ trở thành liên kết mạnh khi con người dành nhiều thời gian hơn cho nhau.
	Loại hình liên kết
Cầu nối	Mối liên kết giữa 2 người thuộc 2 nhóm khác nhau. Trong một công ty, các nhóm này có thể là 2 bộ phận chức năng khác nhau, 2 đơn vị kinh doanh khác nhau hay 2 bộ phận nằm tại 2 quốc gia khác nhau. Cũng có thể đó là liên kết giữa những người thuộc các công ty khác nhau.
Ràng buộc	Mối liên kết giữa những người trong cùng một nhóm. Đây là các liên kết trong nhóm, chứ không phải là giữa các nhóm khác nhau.

Chúng tôi cũng đã phát hiện ra rằng không có một cấu trúc tối ưu dành cho mạng lưới các mối quan hệ dành cho tất cả các công ty. Cấu trúc tối ưu phụ thuộc vào các nhiệm vụ cụ thể của các nhóm và tốc độ của sự thay đổi. Tuy nhiên, các chuyên gia nhân sự có hiểu biết nên xem xét một số thông số thiết kế như sau:

Mối ràng buộc mạnh là phù hợp trong các nhóm khi nhiệm vụ là được chia sẻ và phát triển các kiến thức phức tạp, có nhiều ẩn ý. Chiều sâu và độ mạnh của các mối quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm cho phép họ chia sẻ và thảo luận các kiến thức ở cấp độ chuyên sâu. Tại

https://thuviensach.vn

OgilvyOne, mối ràng buộc mạnh mẽ được duy trì trong các nhóm thiết kế có các thành viên đã làm việc cùng nhau trong nhiều năm, cùng phục vụ một khách hàng.

Các cầu nối mạnh mẽ là rất cần thiết, khi cần chia sẻ các thông tin phức tạp giữa các nhóm. 12 nhà quản lý đơn vị kinh doanh trong mỗi nhóm ngang hàng tại BP đều thường xuyên gặp gỡ để trao đổi các ý tưởng và những hiểu biết sâu sắc.

Cầu nối yếu cho phép cái được gọi là *lĩnh vực thích nghi* nổi trội lên khi có nhiều quan hệ cầu nối vượt qua ranh giới của công ty. Chúng tôi thấy lĩnh vực thích nghi này tại Nokia. Ở công ty này, mạng lưới quan hệ bên trong và bên ngoài công ty với các đối tác và cơ sở nghiên cứu trên toàn thế giới cho phép Nokia thích nghi nhanh chóng với môi trường luôn biến đổi mà nó đang hoạt động.

Các đòn bẩy và công cụ có thể ảnh hưởng đến việc tạo ra mạng lưới liên kết

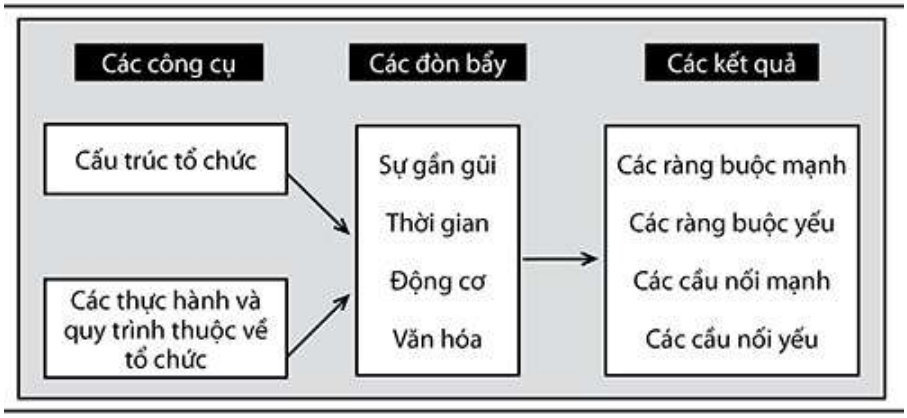
Tôi quan tâm đến vai trò, nếu có, mà bộ phận nhân sự trong các công ty này đã thực hiện trong việc hình thành mạng lưới liên kết. Những mối liên kết này không thể bị bắt buộc phải hình thành. Ví dụ, các nhóm làm nhân sự đã hiểu rõ rằng kết nối những con người trong các nhóm tác nghiệp lại với nhau có thể không nhất thiết dẫn đến kết quả là các thành viên thực sự quý mến nhau và sẵn sàng hợp tác với nhau trong tương lai. Họ đã biết được rằng yếu tố "duyên may" đóng một vai trò quan trọng. Vì vậy, vai trò của người làm nhân sự là tạo ra không gian và hoàn cảnh để cho "duyên may" xảy đến. Họ có thể dùng 4 đòn bẩy sau đây để có được điều này:

1. Thông qua việc tích cực quản lý *sự gần gũi* (người nào gặp người nào)
2. Thông qua việc cung cấp *thời gian* (người ta dành bao nhiêu thời gian làm việc cùng nhau)
3. Bằng việc tạo *động cơ* cho con người làm việc cùng nhau thông qua nhiệm vụ chung (những việc mà người ta đang làm)
4. Với một *văn hóa* tin cậy và tôn trọng (người ta có thể làm việc cùng nhau một cách thoải mái như thế nào, và đâu là những xu hướng để tin tưởng lẫn nhau).

https://thuviensach.vn

Kế đó, ban điều hành và bộ phận nhân sự có thể thực sự sử dụng 4 đòn bẩy này như thế nào? Chúng tôi nhận thấy có hai bộ công cụ dường như là quan trọng nhất. Đầu tiên là *cấu trúc tổ chức* của công ty. Đó là phần kết cấu – người nào báo cáo cho ai – thiết lập nên quyền lực và cơ cấu ra quyết định trong công ty, và do đó ảnh hưởng đến đòn bẩy của động lực. Cấu trúc này cũng ảnh hưởng đến sự hình thành của các nhóm và các đội ngũ thực thi (do đó ảnh hưởng đến đòn bẩy của sự gần gũi); trong khuôn khổ bài viết này có xem xét đến cấu trúc các nhóm ngang hàng tại BP. Cuối cùng, tần số thay đổi trong cấu trúc tổ chức xác định tốc độ của việc tái định hình các nhóm và ranh giới (và do đó ảnh hưởng đến đòn bẩy về thời gian).

Hình 36.1 Mô hình để xem xét các liên kết



Bộ công cụ thứ hai của đội ngũ nhân sự là các *thực hành và quy trình* của công ty, cái tạo nên các lề thói làm việc hàng ngày. Những thực hành và quy trình này có thể tạo ra các nhóm thực thi và các nhóm dự án (task forces & project teams), mang lại sự gần gũi và tạo động lực thông qua một mục tiêu thú vị được chia sẻ. Chúng tôi thấy điều này ở RBS, nơi đội ngũ nhân sự thành thạo việc xây dựng các nhóm thực thi xung quanh việc quản lý sự thay đổi. Thực hành và quy trình cũng có thể xây dựng nên động lực để cộng tác. Hệ thống thù lao ở BP khuyến khích và tưởng thưởng cho các nhà quản lý đơn vị kinh doanh để làm việc hợp tác trong vai trò cầu nối (xem hình 36.1).

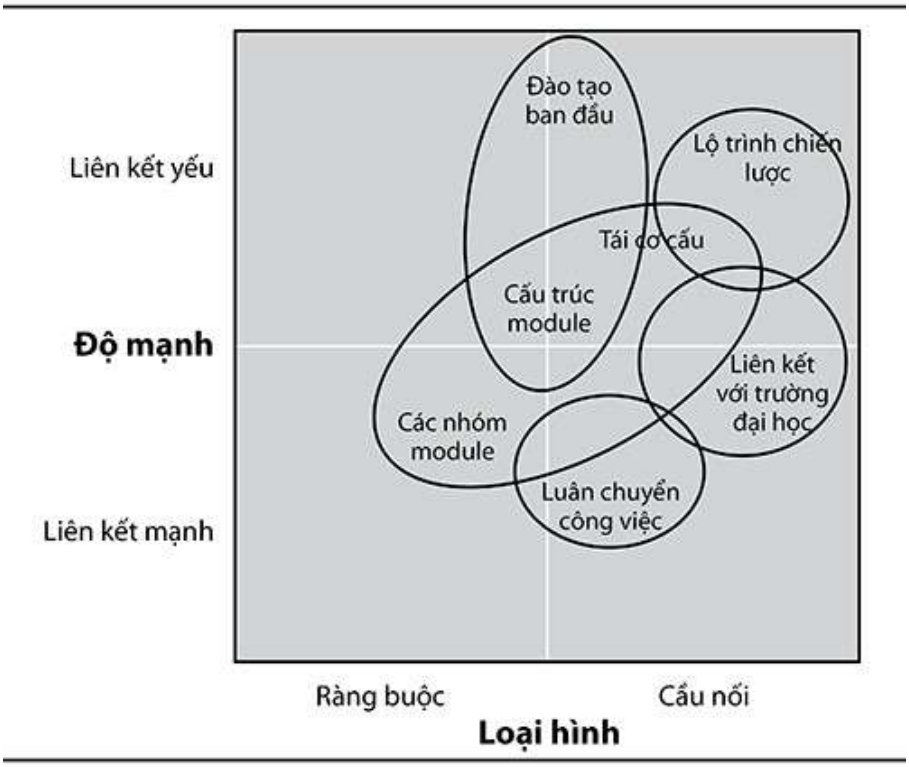
XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI LIÊN KẾT TẠI NOKIA

Chúng tôi nhận thấy rằng Nokia đã có 5 công cụ quan trọng để hỗ trợ việc ngẫu nhiên tạo ra các ràng buộc liên kết và cầu nối, kể cả loại mạnh và loại yếu. Đầu tiên là cấu trúc tổ chức của Nokia (cấu trúc module). Thứ hai là các thực hành mang tính tổ chức (thực hành tạo ra chiến lược kinh doanh thông qua lộ trình chiến

https://thuviensach.vn

lược, và thực hành liên kết với các trường đại học). Thứ ba là quy trình nhân sự (luân chuyển công việc và đào tạo ban đầu). Chúng tôi đã tìm hiểu mức độ mà mỗi công cụ trong số 5 công cụ này ảnh hưởng đến sức mạnh của mối liên kết, và phạm vi của chúng gây ảnh hưởng đến loại hình liên kết. Sau đó mỗi công cụ được đặt vào ma trận về sức mạnh/loại hình liên kết thể hiện trong hình 36.2. Hình dạng của mỗi đường cong khép kín là tương đương với tác động của nó đối với loại hình của mạng lưới liên kết. Trong trường hợp cấu trúc module, hai yếu tố (bên trong nhóm module và tái định hình nhóm) được hiển thị riêng rẽ.

Hình 36.2 Loại hình của mạng lưới các liên kết tại Nokia



Cấu trúc module của Nokia đã góp phần đáng kể trong việc tạo ra những gì mà chúng tôi trên đây đã gọi là lĩnh vực thích nghi (adaptive field). Đây là sự kết hợp của cả mối ràng buộc và cầu nối, loại mạnh và loại yếu. Để đạt được sự kết hợp này, cấu trúc tổ chức của Nokia chủ yếu là theo loại hình module. Mikko Kosonen, Phó tổng giám đốc cấp cao phụ trách Chiến lược và Thông tin Kinh doanh đã mô tả:

> Một trong những đặc điểm nổi bật của Nokia là cấu trúc tổ chức tiên tiến. Nó phù hợp với môi trường có nhiều biến động và cũng nhiều cơ hội. Các năng lực của công ty là có thể tái cơ cấu, mang tính chất module, có thể tái sử dụng được. [3]

https://thuviensach.vn

Nằm dưới cấu trúc module này là một nền tảng chung trên toàn cầu cung cấp một hệ thống duy nhất cho logistics, nguồn nhân lực, tài chính, và các giao dịch khác. Dựa trên nền tảng này, các module kết hợp các nhóm kinh doanh và các quy trình cốt lõi theo chiều ngang. Sau khi Nokia tổ chức lại vào năm 2004, công ty có 4 lĩnh vực kinh doanh theo định hướng khách hàng (điện thoại di động, truyền thông đa phương tiện, mạng máy tính, và các giải pháp doanh nghiệp) và 3 thực thể theo chiều ngang (khách hàng và vận hành; các nền tảng công nghệ; nghiên cứu, mạo hiểm, và hạ tầng kinh doanh). Cấu trúc này được tạo thành từ nhiều nhóm người tổ chức dạng module, họ vẫn còn trong nhóm của mình, nhưng còn được cơ cấu lại với các nhóm khác.

Vì vậy, bất chấp công cuộc tổ chức lại với tốc độ nhanh của Nokia, các nhóm với căn bản là module vẫn làm việc trong khía cạnh kinh doanh như trước kia. Ngay cả khi đang tổ chức lại, các mối ràng buộc mạnh mẽ bên trong các nhóm module vẫn nguyên vẹn (xem hình 36.2). Những nhóm module này, có thể chỉ là 20 người đối với một số quy trình con, thông thường đã làm việc cùng nhau ít nhất là 6 tháng, và có khi lên đến 12 năm. Trong thời gian này họ đã phát triển chuyên môn và hàm ý chia sẻ kiến thức đến một trình độ cao. Xét theo một ý nghĩa nhất định, những nhóm module có mối ràng buộc mạnh mẽ là những người bảo vệ những kiến thức về các quy trình chính tại Nokia.

Tuy nhiên, trong khi các nhóm module vẫn còn nguyên vẹn cùng nhau trong một thời gian dài, ranh giới giữa các nhóm đã thay đổi khi chúng được tái bố trí. Việc tái bố trí liên quan đến các nhóm module làm việc với những người đến từ các nhóm khác trong một quá trình hoặc nhiệm vụ chung. Vì vậy, với mỗi lần tổ chức lại, các thành viên của nhóm để lại phía sau họ một số cầu nối liên kết cũ mà họ đã thiết lập trong cấu trúc trước đó. Những mối quan hệ đủ mạnh này có thể vẫn còn là cầu nối mạnh mẽ. Một số khác sẽ tan rã theo thời gian khi thiếu sự gần gũi và một dự án chung làm xói mòn những cơ sở của mối quan hệ.

Bản đồ chiến lược , theo đó những con người trong toàn bộ công ty Nokia tạo ra các bản đồ cho tương lai, giúp xây dựng một môi trường để hình thành các cầu nối yếu. Thực hành này tạo ra cơ hội cho những người thuộc tất cả các bộ phận làm việc sát cánh với nhau trong một đề tài chung trong khoảng thời gian tương đối ngắn. Kết quả là, việc sáng tạo nên chiến lược tận dụng được đòn bẩy của sự gần gũi, thời gian, và động cơ của một đề tài được chia sẻ. Việc lập bản đồ chiến lược được tiến hành nửa năm một lần khi đội ngũ quản lý điều hành nhận diện ra từ 5

https://thuviensach.vn

đến 15 vấn đề mà họ tin rằng là then chốt đối với sự thành công trong tương lai của Nokia. Đối với từng vấn đề, người quản lý điều hành chuyên trách sẽ chọn lựa cẩn thận ra một nhóm đa chức năng gồm 10 – 20 người để làm việc sát cánh với nhau trong một thời gian 4 tháng. Sau đó các nhóm này sẽ thảo luận với nhau và với những người khác trong Nokia, với các đối tác của Nokia, và với các cá nhân khác ở bên ngoài. Vì vậy, trong quá trình một năm, khoảng 400 người trong toàn bộ công ty Nokia đều có cơ hội để tạo ra cầu nối yếu với nhiều người khác. Một số liên kết này sẽ trở nên mạnh mẽ khi các thành viên được gặp gỡ những người mà họ ưa thích và muốn tiếp tục được gắn kết sau khi dự án hoàn thành.

Thực hành "liên kết với các trường đại học" đảm bảo liên kết cầu nối mạnh giữa các thành viên của công ty và các khoa đào tạo thuộc 20 trường đại học hàng đầu trên thế giới. Những mối liên kết này được thắt chặt qua những buổi họp mặt thường xuyên của các giảng viên đại học và các thành viên của Nokia nhằm trao đổi ý tưởng. Các cầu nối yếu hơn cũng được hình thành giữa các thành viên của Nokia và những giảng viên từ hơn 100 trường đại học khác. Sinh viên từ tất cả các trường đại học này được mời tham gia thực tập mùa hè và làm việc với các nhóm của Nokia.

Quá trình đào tạo ban đầu , dành cho mỗi nhân viên mới của Nokia và mỗi thành viên mới vào một nhóm, có tiềm năng tạo ra mối ràng buộc yếu giữa những người mới đối với công việc và những người xung quanh. Các nhà quản lý có nghĩa vụ chính thức giới thiệu tất cả các thành viên mới gia nhập nhóm với ít nhất 15 người bên trong và bên ngoài nhóm. Những mối liên kết với những người ngoài nhóm sẽ khởi đầu như các cầu nối yếu, nhưng theo thời gian, một số sẽ được tăng cường thành cầu nối mạnh khi những người mới này xây dựng được mối quan hệ mạnh mẽ hơn với những người ngoài nhóm, những người mà họ tin cậy và tôn trọng.

Quá trình luân chuyển công việc , cách thức mà mọi người được bổ nhiệm vào các vai trò khác nhau, tạo ra bối cảnh để có những cầu nối. Theo lời của một nhà điều hành cấp cao, nét đặc trưng của thị trường lao động nội bộ tại Nokia là sự ưa thích, nhằm "đưa con người vào trong những chiếc áo khoác quá lớn đối với họ". Công ty có rất nhiều câu chuyện của những người còn tương đối trẻ nhưng đảm nhận vị trí mà họ có kinh nghiệm rất hạn chế. Triết lý ở đây rất rõ ràng: sau khoảng 3 đến 5 năm, hầu hết mọi người đều quen với công việc mình làm, và đó là lúc họ nên làm điều gì đó hoàn toàn khác biệt. Những thay đổi trong công việc (job leap /

https://thuviensach.vn

job rotation) dạng này thường diễn khi người ta thay đổi quốc gia làm việc, đổi phòng ban chức năng, hoặc trong các quy trình của công ty. Thỉnh thoảng, sự thay đổi liên quan đến cả 3 yếu tố cùng một lúc. Khi nhảy qua những ranh giới trong công việc, người ta vẫn thường để lại một số quan hệ liên kết cũ đã được thiết lập trong nhóm trước đây. Trong khi dịch chuyển, các mối ràng buộc cũ sẽ trở thành những cầu nối. Đồng thời, những người thay đổi công việc cũng có thể giới thiệu các đồng nghiệp cũ trong nhóm trước đây của họ cho các thành viên của nhóm hiện tại. Điều này bắt đầu tạo dựng nên cầu nối yếu.

VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC XÂY DỰNG MẠNG LƯỚI LIÊN KẾT

Trong nỗ lực xây dựng mạng lưới liên kết, các chuyên viên nhân sự phải đối mặt với hai thách thức. Đầu tiên, không có cấu trúc mạng lưới lý tưởng nào có thể là khuôn mẫu để họ can thiệp. Giống như nhiều vấn đề trong nhân sự, điều cốt lõi là tư duy theo bối cảnh (think contextually); việc các mạng lưới có đồng bộ với các nhiệm vụ và mục tiêu của công ty hay không là điều quan trọng. Tuy nhiên, chúng ta biết rằng đối với các công ty hoạt động trong môi trường năng động, sự kết hợp giữa các cầu nối loại mạnh và yếu (lĩnh vực thích nghi) có thể là rất quan trọng đối với sự thành công của họ. Thách thức thứ hai là bản chất của vốn xã hội, và mạng lưới các liên kết tạo ra nó. Vốn xã hội về cơ bản là một sản phẩm phụ của các quá trình khác. Nó phát sinh thông qua "duyên may", chứ không phải là kết quả của sự can thiệp mang tính cơ học.

Như vậy, với hai thách thức nêu trên thì đâu là những cơ hội mở ra cho các nhà quản lý và các chuyên gia nhân sự để tạo sự khác biệt trong lĩnh vực năng lực tổ chức? Quan trọng nhất, họ cần phải bắt đầu hiểu được thế nào là vốn xã hội, và trở nên quen thuộc với các mô hình làm nên khung mẫu cho sự sáng tạo của nó. Nhìn vào mô hình được trình bày ở trên, có ba nhóm vấn đề và câu hỏi mà các chuyên gia nhân sự nên suy nghĩ và thảo luận:

1. Dùng các mục tiêu của công ty như khởi điểm, người ta có thể bắt đầu vạch ra những loại cấu hình của mạng lưới liên kết nào hữu ích nhất để đáp ứng các mục tiêu này. Sẽ có các nhiệm vụ của công ty, trong đó mối ràng buộc (bonding ties) gắn bó lâu dài là rất quan trọng; cũng có những nhiệm vụ khác mà ở đó cầu nối (bridging ties) sẽ tạo sự khác biệt thực sự. Câu hỏi ở đây là, "Để đạt được các mục tiêu của công

https://thuviensach.vn

ty, thì người nào cần phải biết người nào (cầu nối và ràng buộc) và người ta cần phải hiểu và tôn trọng nhau như thế nào (liên kết loại yếu và mạnh).

2. Tiếp theo, họ cần phải xem xét 4 quan điểm về đòn bẩy đối với những liên kết. Khi xem xét sự gần gũi, câu hỏi sẽ là, “Có phải những người cần phải biết nhau đã được sắp đặt cùng nhau xét về góc độ vật chất (mối ràng buộc), hoặc cách khác, họ đã có cơ hội thường xuyên gặp nhau (cầu nối)?” Đối với vấn đề thời gian, câu hỏi sẽ là, “Liệu những người cần hiểu nhau (ràng buộc chặt chẽ) đã có đủ thời gian và thời gian để làm điều đó?” Đối với động cơ, câu hỏi sẽ là, “Các nhiệm vụ bao gồm nhiều người tham gia đã đủ hấp dẫn và các mục tiêu đã đủ rõ ràng và tạo cảm hứng cho mọi người thực sự muốn cộng tác với nhau chưa?” Đối với văn hóa, câu hỏi sẽ là, “Nền văn hóa đã đủ yếu tố tôn trọng và tin cậy để mọi người tự nhiên hợp tác với nhau chưa?”.

3. Cuối cùng, họ có thể xem xét các thực hành và quy trình của công ty với sự hiểu biết của họ về các kết quả đầu ra và các đòn bẩy. Những câu hỏi để tư duy là, “Liệu hiện đang có những thực hành và quá trình làm phá hủy vốn xã hội?” (ví dụ, các quy trình kế nhiệm mang tính tranh đấu và chế độ lương bổng của cá nhân khiến mọi người tranh giành với nhau sẽ hủy hoại đi thiện chí và một tư duy cộng tác). Tiếp theo, “Chúng ta hiện đang làm gì để củng cố mạng lưới liên kết và tăng cường nó theo thời gian?” (ví dụ, các nhóm ngang hàng tại BP là sản phẩm của nhiều năm tăng cường và củng cố, chứ không phải sản phẩm từ một quá trình đơn giản của việc chia sẻ nhóm mà John Browne và đội ngũ của ông mới phát triển hơn một thập kỷ trước). Cuối cùng, “Chúng ta có thể phát triển các thực hành và quy trình mới gì để có thể thực sự tạo sự khác biệt?”.

Trong khi tìm hiểu xem chức năng nhân sự có thể tạo sự khác biệt trong hiệu quả tổ chức, tôi đã bám theo những thành kiến của riêng mình về vai trò của chức năng này. Thành kiến đầu tiên của tôi là các thành viên trong bộ phận nhân sự cần và phải bước đầu làm quen và sau đó thành thạo với tư duy tiên phong. Yếu tố vốn xã hội và cấu hình mạng lưới liên kết chính là một cơ hội cho lối tư duy này. Tiếp theo, thành kiến của tôi là dịch chuyển từ các mục tiêu của công ty và coi chúng là khởi điểm. Theo góc độ này, tôi chủ yếu đặt quan điểm trong bối cảnh cụ thể thay vì “một kích cỡ phù hợp tất cả”. Cuối cùng, trọng tâm ban đầu là xây dựng và tăng cường những gì mà tổ chức hiện đang có khả năng, chứ không phải nhập khẩu hàng

https://thuviensach.vn

loạt các “thực hành tốt nhất” từ các công ty khác, chúng có thể phù hợp mà cũng có thể không.

---

[1]. *Tầm quan trọng của các nguồn lực tích hợp được trình bày bởi S. Ghoshal và L. Gratton trong Tích hợp Doanh nghiệp (Integrating the Enterprise), viết năm 2002 trên Sloan Management Review, 44: 31-38*

[2]. *Người ta ngày càng phát triển việc nghiên cứu hàn lâm về vốn xã hội. P. Adler và S.W. Kwon mới đây đã điểm lại các công trình nghiên cứu về lý thuyết này trong bài Vốn xã hội: Các viễn cảnh của một khái niệm mới (Social Capital: Prospects for a New Concept), Academy of Management Review, 27: 17-40. Ý tưởng về nhiệm vụ định hướng và sự phát triển những khám phá ngẫu nhiên đã được M. Kilduff và W. Tsai khai thác trong tác phẩm Các mạng lưới xã hội trong tổ chức (Social networks in organizations), London: Sage, 2003.*

[3]. *Kosonen, Mikko (2004). Nokia: Thách thức từ việc liên tục đổi mới, London Business Case.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 37

QUYỀN LỰC, ĐIỀU CẤM KỴ SAU CÙNG TRONG DOANH NGHIỆP

PATRICIA SEEMANN

Lãnh đạo là một công việc tuyệt vời. Tất cả chúng ta đều muốn sự lãnh đạo, ít hay nhiều, vì vậy bất kỳ công ty nào có năng lực cũng đều có một loại chương trình phát triển lãnh đạo. Một số công ty làm tốt hơn so với những công ty khác, nhưng tất cả đều bị vướng mắc khi giải quyết một vấn đề chính yếu: quyền lực. Tuy nhiên, quyền lực được sử dụng phù hợp (well-exercised power) là nền tảng đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bởi vì điều đó mang lại tính khả đoán và độ tin cậy.

Các dấu hiệu quan trọng nhất của việc quyền lực được sử dụng phù hợp là: (1) có nhận thức rõ ràng về định hướng trong toàn doanh nghiệp, (2) giữ lời hứa và (3) trách nhiệm và trách nhiệm giải trình là rõ ràng và minh bạch.

Các chương trình về tinh thần lãnh đạo có mục đích quan trọng là đưa ra một hiểu biết chung về các chuẩn mực và giá trị của công ty, nội dung mô tả các thuộc tính của những gì mà công ty định nghĩa là sự lãnh đạo tốt, và cách thức lãnh đạo như thế nào sẽ góp phần vào hiệu quả kinh doanh.

Để có ảnh hưởng toàn diện, các chương trình lãnh đạo phải được bổ sung với một quan điểm rõ ràng về quyền lực, làm thế nào để có được quyền lực, những cách thức vận dụng quyền lực nào là chấp nhận được, những trách nhiệm đi kèm với quyền lực, phải làm gì khi quyền lực bị lạm dụng, và chúng ta làm gì khi một số người không nhận trách nhiệm để thực thi quyền lực tương xứng với vị trí và vai trò của họ.

Có nhiều loại quyền lực khác nhau trong một tổ chức. Ví dụ, một số quyền lực là do chức vụ (“tôi là sếp, bạn thì không”), một số là mang tính cố hữu của con người (“ông ấy là người sếp mà tôi muốn được làm dưới quyền”), và một số quyền lực là bao gồm cả hai. Trong chương này, chúng tôi tập trung vào quyền lực được

https://thuviensach.vn

thể chế hóa của CEO, bởi vì việc CEO xử lý quyền lực như thế nào sẽ tạo nên mô hình hành vi trong công ty, và do đó mang lại hậu quả đáng kể và lâu dài. Chúng tôi thảo luận về các vấn đề mà CEO phải giải quyết và các cấp quản lý nhân sự có thể hỗ trợ quá trình này như thế nào.

TẠI SAO KHÓ XỬ LÝ VẤN ĐỀ QUYỀN LỰC?

Quyền lực là một chủ đề gây khó chịu. Quyền lực là cảm tính – không có sự thờ ơ khi quyền lực hiện diện. Những người không có quyền lực thường lo sợ sự hiện diện của nó, hoặc ngày càng ghen tị nhiều hơn với những người có quyền lực. Những người có quyền lực cũng đôi khi thấy sợ hãi bởi những trách nhiệm mà quyền lực mang lại. Nhiều người tận hưởng quyền lực, một số lại bị ám ảnh bởi quyền lực, và một số người đơn giản là say sưa với quyền lực. Một số người tích lũy càng nhiều càng tốt và quyết liệt bảo vệ quyền lực. Cũng có những người khác chỉ cố gắng giữ quyền lực càng ít càng tốt, tự hạn chế bản thân mình trong những phạm vi là thực sự cần thiết để hoàn thành công việc.

Một vấn đề khác: trong tâm trí con người thì quyền lực thường chủ yếu gắn liền với sự lạm quyền (đôi khi người ta còn cho rằng quyền lực chính là lạm quyền). Trong lĩnh vực chính trị và doanh nghiệp, quyền lực gia tăng sự hoài nghi. Có lẽ chỉ có các nhà lãnh đạo tôn giáo mới có cơ hội tránh được những lời cáo buộc là đi tìm kiếm và sử dụng quyền lực để thúc đẩy các chương trình nghị sự của riêng mình.

Tuy nhiên, hàng ngày chúng ta vẫn trao quyền lực vào tay con người, thông qua bầu cử trong lĩnh vực công và việc bổ nhiệm trong các doanh nghiệp. Ví dụ, một vị CEO có nhiều quyền lực trong tổ chức.

Các CEO được trao quyền lực với mục đích nhất định và đó cũng là trách nhiệm, không phải là một đặc quyền. Họ được trao quyền lực để có thể hoàn thành công việc hay đạt được mục đích, từ đó họ có thể lãnh đạo người khác. Do đó, hiệu quả của một CEO trong việc sử dụng quyền lực là điều quan trọng then chốt đối với thành công của doanh nghiệp (và thành công của chính CEO đó).

TẠI SAO NHÂN SỰ CẦN QUAN TÂM?

Chuyên viên nhân sự đóng một vai trò quan trọng trong việc bảo đảm quyền lực được thực thi tốt và vì lợi ích tốt nhất của doanh nghiệp. Họ thường là người bạn thân thiết của CEO, đặc biệt nếu họ có năng lực. Người quản lý nhân sự thường có cảm giác rất tốt về tình trạng tâm lý của công ty. Ngoài ra, họ cũng là dạng người "an toàn" để sếp có thể tâm sự hay chia sẻ, vì họ hiếm khi là ứng viên cho vị trí CEO.

https://thuviensach.vn

Nhưng không phải chỉ có CEO mới là người duy nhất có nhiều khả năng để tìm kiếm những lời tư vấn từ nhà quản lý nhân sự. Nhân sự "đụng" đến tất cả các chức năng, giúp cho người quản lý nhân sự có một cái nhìn độc đáo về doanh nghiệp, một cái nhìn kết nối các chức năng và các phòng ban.

Cuối cùng, bản thân nhà quản lý nhân sự cũng nắm một lượng quyền lực không nhỏ. Ví dụ, họ có sự ảnh hưởng đáng kể đối với nhiều vấn đề mà mọi người đi làm đều quan tâm: lương và phúc lợi, tuyển dụng và thăng tiến, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, giám sát và các quan hệ người lao động, tính đa dạng, văn hóa, đạo đức, v…v...

QUYỀN LỰC LÀ QUAN TRỌNG ĐỂ CÓ HIỆU QUẢ TRONG HOẠT ĐỘNG

Điều khó hiểu là vấn đề quyền lực hiếm khi được nói đến và giải quyết một cách tường minh. Đương nhiên nó thường là chủ đề trong các cuộc tán gẫu hành lang hàng ngày về tình hình chính trị doanh nghiệp (Ai thực sự chịu trách nhiệm ở đây? Ai đang được sếp lắng nghe? Ai đang cố gắng ngáng chân ai? Ai đang lên, tại sao, và như thế nào?).

E. Rosabeth Moss Kanter, giáo sư ngành quản trị kinh doanh tại trường Kinh doanh Harvard, đã từng nói "quyền lực" là từ bẩn thỉu (*nguyên văn: four-letter word: cụm từ này ám chỉ những từ thô tục – ND*) cuối cùng của người Mỹ – khi chúng ta ngày nay có thể sử dụng bất kỳ ngôn từ thô lỗ nào trong khá nhiều tình huống, nhưng từ "quyền lực" chỉ được người ta thì thầm, ám chỉ, và gợi ý đến một cách mơ hồ, cứ như thể nó là một đề tài không hay ho gì, hoặc ít nhất cũng là thứ nhạt nhẽo vô vị.

Làm cho quyền lực trở thành một đối tượng tường minh của việc tranh luận và sự quan tâm chú ý là điều quan trọng. Đừng để quyền lực như một lực lượng trong bóng tối, ẩn nấp đằng sau những phát biểu đúng đắn về mặt chính trị, ví dụ như việc cổ động cho "nhóm" trong khi thực sự chỉ có một người chịu trách nhiệm mà anh ta lại không có ý định làm việc thông qua sự phối hợp với những người khác. Điều này là môi trường thuận lợi để dung dưỡng các hoạt động chính trị bất chính, cũng như các vùng nước đọng đối với loài muỗi ở Maine.

Quyền lực được xác định rõ, được thực thi và được kiểm soát là nền tảng cho các hoạt động trơn tru và có hiệu quả trong một tổ chức. Ví dụ, sự do dự hoặc miễn cưỡng trong việc phân bổ và sử dụng quyền lực sẽ làm phát sinh các vấn đề rắc rối, cũng như sự lạm dụng quyền lực (điều mà chúng ta thường lo ngại). Khi

https://thuviensach.vn

một vị CEO không thực thi quyền lực ngay cả khi ông ta nên làm, những người khác cũng sẽ không thực thi – dẫn đến sự nhầm lẫn và làm xói mòn niềm tin của các nhân viên vì cách thức vận hành của doanh nghiệp khi đó là không thể dự đoán trước và không đáng tin cậy. Tính khả đoán và độ tin cậy (predictability & reliability) là những cơ sở quan trọng của niềm tin trong một tổ chức.

Sử dụng loại quyền lực nào, ứng dụng và thể hiện trong doanh nghiệp như thế nào, sự lạm quyền được kiểm soát và cho phép như thế nào, và những yếu tố tương tự như vậy có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa doanh nghiệp. Việc mọi người cảm giác rằng các vị lãnh đạo trong tổ chức sử dụng quyền lực để cường điệu hóa cá nhân họ hoặc để làm cải thiện công ty sẽ được xác định qua những biện pháp đo lường xem công việc được hoàn tất như thế nào, các quyết định được đưa ra như thế nào và những loại người trung thành và cam kết sẽ phát triển ra sao.

Với những thuật ngữ chính thống hơn, mục đích cơ bản của phân cấp trong doanh nghiệp là để làm rõ ai là những người có quyền ra các mệnh lệnh nào, quyết định điều gì, chịu trách nhiệm như thế nào (đây cũng là một hình thức của quyền lực), và những người nào là thuộc cấp của họ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TÌM HIỂU VẤN ĐỀ QUYỀN LỰC?

Hãy bắt đầu với quyền lực được trao cho các CEO người Mỹ (ở các quốc gia khác thì vấn đề có thể khác, tùy theo luật pháp từng nơi quy định) và những gì họ có thể làm với quyền lực đó. CEO Hoa Kỳ có 3 loại quyền lực: quyền lực để thiết lập nên những kỳ vọng, quyền lực để ủy quyền trong việc ra quyết định, và quyền lực để kiểm soát và yêu cầu trách nhiệm giải trình.

Để thể hiện quyền lực trong tổ chức, về cơ bản họ làm 3 việc: thiết lập định hướng cho doanh nghiệp, chọn lựa đội ngũ lãnh đạo của mình và xây dựng nên văn hóa cho đội ngũ đó, và quản lý, gìn giữ thanh danh (chẳng hạn như thương hiệu, truyền thông v.. v…) của tổ chức.

Để hữu dụng cho CEO, các nhà quản lý nhân sự phải có quyền thông báo, cảnh báo, và động viên. Điều này nghe có vẻ là hiển nhiên, nhưng thực tế thì không phải vậy. Thông thường, chúng ta hay thấy các vị CEO là những người không nghĩ rằng việc giải quyết những vấn đề này một cách chủ động là việc của nhân sự, và, trong các trường hợp khác, chúng ta lại thường thấy những người quản lý nhân sự đang lưỡng lự bởi vì họ cũng không nghĩ rằng đó là vai trò của mình. Nhưng chúng tôi tin chắc đây chính là vai trò của họ. Ngay cả khi CEO lựa chọn thuê ngoài một

https://thuviensach.vn

dịch vụ đào tạo, thì quá trình đào tạo đó sẽ có hiệu quả nhiều hơn nếu có sự cộng tác tốt với khâu nhân sự.

Nhân sự có 3 vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ các CEO tư duy thấu đáo và quyết định các vấn đề liên quan đến quyền lực của họ.

Đầu tiên là việc đảm bảo rằng các CEO có đầy đủ thông tin và kiến thức họ cần để suy nghĩ thấu đáo về vấn đề quyền lực, có thể hiểu và lường trước được những hậu quả từ cách thức thực thi quyền lực tới mức độ cao nhất có thể. Người quản lý nhân sự cần phải có hiểu biết tốt về các mục đích và nguyện vọng của các CEO, sự đồng cảm và khả năng (cũng như lòng can đảm) để lùi ra sau bọc lót một cách hiệu quả nhằm cảnh báo, khuyến khích, và hỗ trợ CEO.

Thứ hai, một khi các CEO đã quyết định về vấn đề quyền lực, hoặc do chính họ tự quyết (có lẽ không nên như vậy!) hoặc thông qua các cuộc tranh luận quyết liệt với nhóm của mình và các nhân viên trong doanh nghiệp (cách này tốt hơn!), nhân sự cần hỗ trợ để truyền đạt, lan tỏa các quyết định này trong toàn bộ doanh nghiệp; cần hiểu và theo kịp cách thức mà việc vận dụng quyền lực ảnh hưởng đến sự năng động trong văn hóa, tuy tinh tế nhưng mạnh mẽ.

Vai trò thứ ba là giúp các CEO kiến tạo nên cấu trúc, hệ thống và các quá trình nhằm đảm bảo rằng quyền lực có thể được ủy quyền, giả định, và chia sẻ một cách thích hợp và hiệu quả.

Quyền lực, trách nhiệm, và sự bất lực của doanh nghiệp

Một trong những vấn đề quan trọng cần xem xét là việc quyền lực đi đôi với trách nhiệm. Quyền lực không chỉ là quyền; nó còn là trách nhiệm. Khi bạn tách nó làm hai, kết quả sẽ là sự giận dữ, thất vọng và nhầm lẫn.

Nếu một người nào đó phải chịu trách nhiệm về một quyết định, một hoạt động, hoặc một quá trình, bạn phải để cho người này có quyền lực cần thiết để song hành cùng với trách nhiệm đó. Thông thường, người ta được yêu cầu ra các quyết định nhưng lại không có quyền lực để thực thi chúng, hoặc họ tự thấy mình luôn luôn là người nối theo đuôi người khác trong chuỗi mệnh lệnh.

Hãy xem xét vai trò của người quản lý những dự án lớn, phức tạp như dự án phát triển các loại dược phẩm chẳng hạn. Một nguyên nhân thường thấy của sự thất vọng là việc phải chịu trách nhiệm về thời hạn hoàn thành nhưng không có quyền lực đối với các thành viên nhóm dự án. Tình huống này là một trong những dạng tiến thoái lưỡng nan có trong các tổ chức dạng ma trận (*matrix organizations: các*

https://thuviensach.vn

tổ chức trong đó có những dự án đặt chồng lên các chức năng, theo đó các thành viên trong tổ chức thường có 2 bổn phận: với phòng ban chức năng của mình và với dự án được phân công – ND), và đó cũng là điều khiến cho khái niệm tổ chức dạng ma trận này bị xấu đi.

Kiểm tra, cân bằng, và vũng lầy của doanh nghiệp

Thông thường, trách nhiệm và quyền lực được tách biệt vì lợi ích của cái gọi là sự kiểm tra và cân bằng (check and balance). Việc kiểm tra và cân bằng được cho là nhằm đảm bảo kiểm soát được quyền lực và ngăn ngừa sự lạm dụng hoặc các hoạt động bất lương. Tuy nhiên, các hoạt động dạng này thường phát sinh nhiều. Không ai nhận lãnh trách nhiệm, không ai chịu trách nhiệm, không ai có trách nhiệm, và bất cứ ai muốn được như vậy đều có thể nấp đằng sau tập thể đám đông mơ hồ và các cuộc tranh luận trong tổ chức.

Nếu những hoạt động bất chính trong doanh nghiệp là yếu tố ảnh hưởng đến việc xây dựng các hệ thống tổ chức, chúng ta nên tự nhắc nhở bản thân rằng không có gì là vật cản lớn hơn đối với các hành vi sai trái bằng sự nhận thức rằng trách nhiệm và trách nhiệm giải trình luôn luôn được truy đến mỗi cá nhân.

Quyền lực, các chuyên gia và các đại ca [1]

Nếu vấn đề cần quan tâm là chất lượng của các quyết định, thì chúng ta cần phải cẩn thận một điều: chỉ những người được các đồng nghiệp tôn trọng và có những đóng góp, năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo được đánh giá cao thì mới tham gia vào việc ra quyết định. Tuy nhiên chúng ta thường thấy rằng mọi người tham gia (hoặc can thiệp) vào quá trình ra quyết định chủ yếu là vì họ muốn chứng minh tầm quan trọng và vị thế của mình. Tình huống này rất khó chịu và có khi còn xúc phạm đến những người thực sự làm tăng thêm giá trị.

Hãy xem lại ví dụ của các chuyên gia trong việc phát triển sản phẩm dược. Trong một dự án tái cơ cấu tại một doanh nghiệp lớn trong ngành dược, rõ ràng là có đến 52 người phải ký duyệt vào các báo cáo nghiên cứu lâm sàng. Nhưng chỉ có khoảng 5 người là đủ điều kiện để đánh giá nội dung các báo cáo. Tuy nhiên, 47 người khác đã "có cơ hội" (và đôi khi chỉ dùng cơ hội này nhằm thu hút sự chú ý về mình) để trì hoãn các dự án, chẳng hạn: chỉ cần không có mặt để ký hoặc đưa ra những ý kiến thiếu hiểu biết và đưa toàn bộ dự án vào vòng thảo luận và tranh luận. Kịch bản tranh luận này là càng dễ thấy hơn khi những người tham gia ký duyệt càng là những nhà quản lý điều hành cấp cao.

https://thuviensach.vn

GIÚP CHO CEO, DANH SÁCH CÁC LOẠI VIỆC

Như đã trình bày, người quản lý nhân sự cần phải có quyền được thông báo, cảnh báo, và khuyến khích các CEO của họ trong việc sử dụng quyền lực. Nhân sự làm việc với CEO, và trong một hình thức được điều chỉnh là với bất cứ ai có quyền lực trong một tổ chức để trả lời các câu hỏi sau đây, trong giai đoạn đầu:

Đâu là những giá trị và trách nhiệm mà tôi cần gắn liền với quyền lực? Ví dụ, tôi có coi quyền lực là một đặc quyền, là trách nhiệm, hay một gánh nặng?

– Những người xung quanh một người có quyền lực sẽ ý thức được quyền lực này, bất chấp người ta nói gì. Tính xác thực (*authenticity, ý nói về thực quyền – ND*) là một thành phần quan trọng của sự tôn trọng mà một người có quyền lực đòi hỏi.

Quyền lực của tôi nhằm mục đích gì? Tạo giá trị cho các cổ đông? Một môi trường làm việc với chân giá trị và ý nghĩa dành cho người lao động?

– Việc sử dụng quyền lực có ảnh hưởng rất lớn đến văn hóa doanh nghiệp. Việc tạo giá trị cho các cổ đông có thể sẽ hình thành một văn hóa rất cứng rắn, mang tính ngắn hạn và thực dụng; một điều kiện làm việc với chân giá trị, có ý nghĩa sẽ có khả năng tạo ra một môi trường làm việc mềm dẻo hơn, có tính ủy quyền và lâu dài hơn.

Tôi cần có những loại quyền lực nào? Những gì tôi có thể ủy quyền?

– Quyền lực tạo ra sự kháng cự. Như vậy, ủy quyền càng nhiều càng tốt. Suy cho cùng, bất cứ việc ứng dụng quyền lực nào, theo cách thức nhất định, cũng hạn chế những gì người khác có thể làm bởi vì một quyết định, theo đó một loạt hành động cụ thể được chọn, sẽ triệt tiêu những quyết định khác. Một số người có thể không đồng ý và cố gắng vào được vào một vị trí mà tại đó họ có thể thách thức được quyền lực.

Tùy văn hóa doanh nghiệp, làm thế nào để quyền lực được thực thi tốt nhất? Người ta mong đợi điều gì?

– Chẳng hạn, những gì có thể được xem là quyết đoán (assertive) trong quân đội có thể được coi là cưỡng chế

https://thuviensach.vn

(coercive) trong những bối cảnh khác. Sự hiểu biết văn hóa là quan trọng. Cách thức mà quyền lực được thực thi có thể nuôi dưỡng, thay đổi, làm rối loạn, hay phá hủy một dạng văn hóa cụ thể. Tùy thuộc vào văn hóa, doanh nghiệp cần phát triển để theo đuổi thành công các mục đích chiến lược của mình. Cách thực thi quyền lực là một công cụ quan trọng trong việc làm thay đổi, ngay cả khi bạn không có ý định đó.

Trong tình huống nào thì tôi ngần ngại thực thi quyền lực của mình? Tại sao?

– Có phải là khi sa thải những người đang cản trở chiến lược của doanh nghiệp, khi nói ra những gì trong tâm trí của tôi, hoặc khi tiếp cận sự hỗ trợ? Hiểu được khi nào do dự và biết làm thế nào để xử lý các tình huống này là điều rất quan trọng cho việc thực thi quyền lực một cách hiệu quả.

Làm thế nào để chắc chắn rằng tôi nắm bắt được tình hình thực tế – nghĩa là không bị mất liên lạc với thực trạng của những người đang phụ thuộc vào hoặc dựa vào quyền lực của tôi?

– Các sếp không nắm được thực trạng là một bức biếm họa. Nhưng chúng ta đều biết điều đó có thể xảy ra – đồng thời không bao giờ tin rằng nó có thể xảy đến với chúng ta! Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cần phải chắc chắn rằng họ có các quy trình lành mạnh về quyền lực cá nhân. Ví dụ, hãy chắc chắn rằng họ thể hiện mình vào những thời điểm nhất định trong các điều kiện xã hội, khi mà sự thể hiện của một CEO là không thích hợp.

Làm thế nào để đối phó với sự dối trá và phản bội?

– Thông thường, người có quyền lực thậm chí không xét tới khả năng dối trá hay phản bội, hoặc là vì họ là ngây thơ (những người xung quanh tôi quá tử tế nên không thể làm điều đó) hay ngạo mạn (họ không thể cùng nhau làm phản, ngay cả khi họ muốn), hoặc thiếu kinh nghiệm. Quyền lực là thứ được người ta khao khát rất nhiều, vì vậy, sự phản bội là một rủi ro cố hữu đối với bất cứ ai có quyền lực, cho nên cần suy nghĩ thấu đáo về khả năng này cũng như bất kỳ nguy cơ nào

https://thuviensach.vn

khác và biết rõ bạn sẽ làm thế nào để đối phó nếu điều đó xảy ra.

– Một điều chắc chắn là: dung túng cho sự dối trá hay phản bội sẽ làm suy yếu nghiêm trọng chính người có quyền phụ trách. Những người trung thành (thường là phải tự chịu thua thiệt) cảm thấy bị phản bội bởi vì sự dung túng cho thấy rằng sự phản bội cũng chẳng sao cả và từ đó mời gọi những người khác bắt chước theo để thất hứa, để lừa dối, và ít trung thực hơn – đó là điều tệ hại cho bất kỳ tổ chức nào.

TÓM TẮT

Việc sử dụng quyền lực có hiệu quả và phù hợp là một yếu tố quan trọng trong việc bảo đảm độ tin cậy và tính khả đoán của doanh nghiệp. Người quản lý nhân sự có vị trí tốt nhất để:

Trợ giúp CEO tư duy thấu đáo và quyết định xem nên ứng dụng và thể hiện quyền lực như thế nào. Những người quản lý nhân sự có thể cung cấp được các điều kiện bối cảnh mà CEO cần có để thực hiện những quyết định đúng đắn. Họ có quyền thông báo, cảnh báo, và khuyến khích CEO.

Hỗ trợ việc thiết kế và triển khai một cơ cấu tổ chức có hiệu quả và phù hợp, đảm bảo rằng cách thức ủy quyền có thể hỗ trợ việc ra các quyết định có chất lượng cao trong toàn bộ tổ chức.

Là trọng tài (whistleblower) khi việc sử dụng quyền lực là không phù hợp (hoặc không hiệu quả) trong tổ chức.

Trong những năm qua, công tác nhân sự đã khá thành công trong việc đưa chủ đề lãnh đạo lên hàng đầu và cải tiến các tiêu chuẩn cũng như chuẩn mực. Nay là lúc có thể đi một bước xa hơn và có một cái nhìn nghiêm túc về quyền lực, nhằm đảm bảo rằng quyền lực được thực thi vì lợi ích của doanh nghiệp và vì các bên có lợi ích liên quan khác.

https://thuviensach.vn

[1]. *Nguyên văn là 800-pound gorillas: trong tiếng Anh của người Mỹ, những con "gorilla nặng 800 pound" chỉ những cá nhân hay tổ chức to lớn, có quyền lực mạnh mẽ, có thể hành động theo ý muốn mà không cần đếm xỉa đến những người / tổ chức khác – ND.*

https://thuviensach.vn

PHẦN VIII

ĐÁP ỨNG LẠI CÁC KỲ VỌNG XÃ HỘI, CHÍNH SÁCH CÔNG VÀ TẦM QUAN TRỌNG MỚI CỦA ĐẠO ĐỨC

Trong cuốn sách trước của chúng tôi, *Quản trị nguồn nhân lực ngày mai: 48 nhà lãnh đạo có tư duy sâu sắc kêu gọi thay đổi (Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change)* (New York: John Wiley & Sons, 1997), chúng tôi nhấn mạnh rằng sự ủng hộ và các quy tắc đạo đức là những đòi hỏi hết sức quan trọng đối với Nhân sự. Từ đó, những sai lầm về đạo đức quản trị và sự lừa đảo trong doanh nghiệp đã cho thấy mức độ thiệt hại có thể xảy ra nếu những tiêu chuẩn đạo đức đó bị thỏa hiệp và bị vi phạm.

Nhiều chuyên gia Nhân sự đã được thử thách qua những thời kỳ khó khăn như thế này. Một số người đã nhận thấy rằng cần chấp nhận rủi ro để duy trì được các tiêu chuẩn đạo đức của họ. Thật không may, những người còn lại chấp nhận nhượng bộ các tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp của mình. Một lợi ích phi lý dành cho các chuyên gia nhân sự là trở nên thừa thãi đơn giản bởi vì họ không được coi trọng đến mức có thể trở thành một phần của đội ngũ lãnh đạo cao cấp hành động một cách phi đạo đức.

Chúng ta đã thật buồn khi biết rằng đạo đức không chỉ là đơn thuần là một chuẩn mực mà còn có thể ảnh hưởng đến mức độ tín nhiệm và cuối cùng, ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp. Điều này xảy ra khi việc thiếu tư cách đạo đức phá hoại niềm tin của những người phụ thuộc vào thành công của tổ chức hay những người đóng góp vào đó. Nhân viên bỏ đi hoặc không còn động cơ làm việc. Khách hàng chọn nhà cung cấp khác. Những người đầu tư vào doanh nghiệp trên cơ sở giá trị vô hình như niềm tin, coi nó quan trọng không kém kết quả về mặt tài chính, cũng sẽ nhanh chóng bỏ đi. Những quy tắc đạo đức rõ ràng, bền vững và có tính thực tế sẽ làm tăng cam kết của nhân viên, khách hàng, và niềm tin của nhà đầu tư.

Nhân sự phải đóng một vai trò quan trọng và cơ bản trong vấn đề đạo đức doanh nghiệp và chính sách công. Ví dụ như Nhân sự phải tham gia vào:

https://thuviensach.vn

- Giúp xác định các quy tắc đạo đức của tổ chức và các chính sách công khác.
- Phát triển những thủ tục, đào tạo và giao tiếp nhằm hỗ trợ chúng.
- Tạo ra một nền văn hóa trong đó đạo đức và cách ứng xử chủ động được đánh giá cao.
- Thúc đẩy phát triển một môi trường trong đó mọi vi phạm đều được báo cáo lại.
- Thực hiện điều tra và áp dụng các biện pháp kỷ luật nếu cần.

Đồng thời, Nhân sự phải tham gia đầy đủ vào các hoạt động của tổ chức để có thể nhận biết và hành động kịp thời trước những sai phạm đạo đức và các vấn đề chính sách công quan trọng khác. Chỉ khi đó, Nhân sự mới được coi là một nhóm quản trị có trách nhiệm mà nếu có sai phạm, nhân viên có thể báo cáo cho họ.

Trong phần này, Richard Beaumont kể lại kinh nghiệm nhiều năm của ông để đề nghị rằng các chuyên gia Nhân sự là những đại diện quản trị phù hợp nhất để xây dựng một cách tiếp cận có tính hệ thống đối với các vấn đề xã hội và công cộng. Trong chương 38, Dick xem xét lại một cách tiếp cận nhằm xác định những vấn đề khó nhìn thấy ngày nay nhưng có thể trở thành những vấn đề đáng quan tâm của công chúng hay chính quyền trong tương lai.

Trong chương 39, Frances Hasselbein cho thấy rằng Nhân sự hoạt động trên khắp tổ chức với sự ràng buộc hoàn toàn. Bà nói thêm rằng những thay đổi năng động sẽ buộc Nhân sự phải giúp tổ chức phát triển và bảo vệ nhân viên, những người cuối cùng vẫn là tài sản lớn nhất của bất kỳ tổ chức nào.

Trong chương 40, Patricia Harned gợi ý rằng các quy tắc đạo đức là một phần của Nhân sự, Nhưng bà cũng nhấn mạnh cảm nhận trái ngược của một số chuyên gia Nhân sự khi thấy rằng tuy họ “không phải là một phần của hạ tầng đạo đức”, họ lại phải chịu trách nhiệm “dọn dẹp rác rưởi về đạo đức”. Chương này đưa ra một kế hoạch giúp Nhân sự thực hiện vai trò dẫn đầu.

Đạo đức luôn luôn là một phần không thể thiếu khi xác định một nghề nghiệp hợp pháp. Những sự kiện gần đây và những thử thách có thể đoán trước sẽ khiến cho đạo đức và các vấn đề chính sách công trở nên quan trọng hơn nhiều.

Cùng với việc thảo luận về những yêu cầu về giáo dục, kỹ năng và quản trị của nghề nhân sự, những chương này cũng sẽ nhấn mạnh cách Nhân sự mô tả

https://thuviensach.vn

những đóng góp của họ đối với thành công của tổ chức về mặt đạo đức và chính sách công.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 38

MỘT THÁCH THỨC VỚI NHÂN SỰ: XÂY DỰNG HÌNH ẢNH BÊN NGOÀI CỦA DOANH NGHIỆP

RICHARD A. BEAUMONT

Với hơn 45 năm kinh nghiệm, làm việc cùng và trong các công ty và với chính quyền liên bang, tôi đã nhận thấy rằng với sức mạnh quản trị truyền thống cùng tất cả những tài năng và quyền lực của mình, các công ty lớn trở nên kém hiệu quả hơn mức họ có thể trong việc xử lý các vấn đề phát triển trong chính sách công và xã hội ở cả cấp độ quốc gia và quốc tế. Nó không phải vì các công ty này thiếu quan tâm đến các chúng; mà vì nhìn chung, các doanh nghiệp điển hình không cho phép tập trung rõ ràng vào nhiều vấn đề, đặc biệt là khi họ đã phát triển qua một thời kỳ dài.

Trong chương này, tôi muốn tranh luận rằng các nhà lãnh đạo Nhân sự là những người thích hợp nhất để phát triển một cách tiếp cận có hệ thống hơn về các vấn đề chính sách công và xã hội. Và đây là vấn đề cấp bách cần giải quyết – được minh họa bằng sự quan tâm ngày càng nhiều của công chúng đối với các hành vi của một số doanh nghiệp vi phạm những tiêu chuẩn đạo đức được liệt kê hoặc không trong nội quy kinh doanh ở Mỹ và trên toàn cầu.

Cạnh tranh trong nước và toàn cầu ngày càng khốc liệt đã đặt ra nhiều đòi hỏi lên mỗi tổ chức. Và như đã được đồng ý một cách rộng rãi, Nhân sự sẽ đóng một vai trò ngày càng quan trọng trong việc đóng góp vào các thành công của các mục tiêu kinh doanh. Thật không may, kết quả hoạt động đôi khi bị giảm xuống do không nhìn thấy trước và thiếu hành động đối với các vấn đề về chính sách công và xã hội.

Các vụ bê bối đạo đức kinh doanh gần đây chỉ là một ví dụ cho thấy chúng có thể khiến cho nhiều tổ chức bị tổn hại một cách thê thảm và vĩnh viễn. Thiệt hại đối với cá nhân, nhân viên, cổ đông và cộng đồng trong việc thiếu tầm nhìn quản trị này thậm chí là một chi phí lớn hơn nhiều.

https://thuviensach.vn

Những kinh nghiệm này củng cố cho kết luận của tôi rằng các vấn đề xã hội và chính sách công không phải là những vấn đề "dễ dàng" từ xa. Chúng là các vấn đề "khó khăn" đòi hỏi sự quan tâm, tập trung và kỹ năng của đội ngũ quản trị. Kết luận này đã khích lệ tôi đưa ra đề xuất rằng bộ phận Nhân sự là nơi trong doanh nghiệp lưu giữ các sáng kiến về các vấn đề xã hội và chính sách công.

CÁC THÁCH THỨC – TỪ NHỮNG MỎ THAN ĐẾN MỘT THẾ GIỚI TOÀN CẦU HÓA

Từ lúc bình minh của kỷ nguyên doanh nghiệp, các doanh nghiệp lớn được quản trị bởi chủ của nó. Và những người có khả năng nhìn xa trông rộng nhất trong số những ông chủ tham gia điều hành này đã nhận thấy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Người xuất chúng nhất trong số những người chủ trương "chủ nghĩa tư bản phúc lợi" này là John D. Rockefeller Jr., sau khi ông trực tiếp nhận thức được tầm quan trọng của chính sách xã hội từ chính kinh nghiệm từ công ty mình tại trong một mỏ than của Colodaro và sự kiện Ludlow Massacre [1] xui xẻo và đáng hổ thẹn. Một thách thức là liệu bây giờ, với việc chủ sở hữu doanh nghiệp và đội ngũ quản trị được tách rời, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể có được quan điểm và sự tự do giải quyết các vấn đề xã hội và chính sách công theo cách có thể mang đến cho doanh nghiệp một bộ mặt nhân văn đầy ý nghĩa và hiệu quả. Tôi tin là họ có thể.

Một thách thức khác là khả năng nhận thức trước được những phát triển xã hội dài hạn và lớn lao của con người. Thêm vào đó, chỉ thiếu hai xu kết quả tài chính của quý cũng đã là một thảm họa. Do vậy, hầu hết các doanh nghiệp đều tập trung cao độ vào thời gian trước mắt. Kết quả kinh doanh chiếm hết sự quan tâm của đội ngũ quản trị. Thậm chí trong Nhân sự, kinh nghiệm trong quá khứ đã làm lu mờ năng lực xem xét và dự đoán tương lai. Nhiều người trong chúng ta không thấy được sự mở rộng và chiều sâu của quá trình toàn cầu hóa cùng với những ảnh hưởng chưa từng có lên công tác quản trị và nhu cầu cũng như những đòi hỏi trong công tác quan hệ nhân viên của nó. Nhân sự đã đánh giá quá thấp mức độ quan trọng của việc các doanh nghiệp phải tham gia vào các mối quan hệ bên ngoài, và trong một phạm vi rộng, điều đó có nghĩa là trách nhiệm của Nhân sự ngày càng cao.

Năm 1975, một số nhà quản trị nổi bật trong lĩnh vực Nhân sự được chỉ định tham gia vào một nhóm nghiên cứu kéo dài suốt một năm để dự đoán xem vấn đề nào sẽ thống trị lĩnh vực nhân sự trong 10 năm tới [2]. Mười tám trong số những cá

https://thuviensach.vn

nhân này được chọn lựa từ những doanh nghiệp Mỹ lớn và nổi bật trong tất cả các ngành quan trọng. Nhiều công ty trong số này kiếm được hơn nửa doanh số từ thị trường nước ngoài. Nhưng quan trọng là họ không hề nghĩ rằng họ là những công ty "toàn cầu".

Nhóm này đã bỏ ra một năm để phỏng vấn những người nghiên cứu học thuật và những người có kinh nghiệm thực tế, các cán bộ liên đoàn lao động, các viên chức chính phủ và những nhà tư vấn "tương lai học". Họ đã thảo luận về những điều họ tìm được và xây dựng nên một báo cáo để trình lên những người cấp cao hơn trong ngành. Với những nhận thức muộn, báo cáo kết quả bị thiếu mất nhiều vấn đề quan trọng – những vấn đề bắt đầu lấn át trong lĩnh vực nhân sự chỉ một vài năm sau đó. Một vài phát triển mới quan trọng không được đưa vào dự đoán trong nghiên cứu này là:

- Việc gia tăng mức độ cạnh tranh của các công ty nước ngoài vào các thị trường nội địa vốn được "bảo hộ".
- Việc tập trung quá mức mới diễn ra gần đây vào chi phí và năng suất ở tất cả các tầng lớp trong doanh nghiệp, gây ra một lĩnh vực phát triển tổ chức mới.
- Việc gia tăng các ngành mới dựa trên công nghệ điện tử và các công nghệ khác đòi hỏi phải có những chiến lược tổ chức và khích lệ mới.
- Sự khởi đầu trong quá trình giảm năng lực của các hiệp hội trong việc tổ chức khu vực kinh tế tư nhân mở màn cho cuộc cách mạng về tổ chức nhân sự cho bộ phận Nhân sự.
- Nhu cầu đạt hiệu quả kinh tế theo quy mô khi cạnh tranh trên các thị trường thế giới đòi hỏi lực lượng lao động đa văn hóa phải có những đặc điểm mới.
- Sự sâu sắc của các vấn đề xã hội và văn hóa ở một số nước cụ thể đòi hỏi phải có những sự quan tâm mới mẻ về sự đa dạng, liên tục nhấn mạnh quyền dân sự ở Mỹ, giải quyết những yêu cầu về nạn phân biệt chủng tộc ở Nam Phi, v.v…

Những nhà lãnh đạo này không thất bại vì thiếu thông minh. Họ thất bại vì thiếu hệ thống quản trị để phát triển được một cơ sở kiến thức và lịch trình để tiên đoán và phản ứng một cách hiệu quả. Những nhà lãnh đạo nhân sự trong những nhóm này đã có được vị trí hiện tại của họ nhờ kiến thức về quan hệ lao động. Nhưng, từ đầu đến giữa thập niên 1980 và sau đó, thế giới đòi hỏi một sự coi trọng

https://thuviensach.vn

mới và khác biệt trong việc giải quyết các vấn đề về tăng trưởng, năng suất, quốc tế hóa và việc giới thiệu các nguyên tắc marketing mới cũng như các công nghệ mới trong môi trường cạnh tranh mới.

Trong quá trình phản ứng lại những thay đổi này, khái niệm *nguồn nhân lực* bắt đầu tồn tại. Và trong môi trường luôn thay đổi, các chuyên gia trong lĩnh vực này đặt ra câu thần chú cho mình là *nhu cầu phục vụ các lợi ích kinh doanh của công ty* và bắt đầu đòi hỏi và giành được chỗ ngồi ở bàn họp lãnh đạo cấp cao.

QUY MÔ CỦA NHÂN SỰ – TÍNH ĐẾN NAY

Giải quyết những vấn đề mới trong việc quản trị các công ty ngày càng mở rộng ra toàn cầu, xử lý cạnh tranh ở những mức độ khác nhau và giúp đội ngũ quản trị tích hợp công nghệ mới vào mọi lĩnh vực của kinh doanh ngày càng đòi hỏi sự tinh vi cao hơn, do các công ty này hoạt động ở những nền văn hóa khác nhau. Nhưng đồng thời họ cũng cần phải sẵn sàng chịu nhiều rủi ro hơn. Những người làm Nhân sự bắt đầu tìm kiếm những vị trí mới hoặc tạo khả năng/đòi hỏi những kỹ năng mới để hỗ trợ các mục tiêu quản trị.

Những bước phát triển của quá trình hỗ trợ các yêu cầu quản trị được gọi là những năng lực Nhân sự mới được phát triển. Hơn nữa, vì người ta đã hi sinh ít công sức vào quan hệ lao động, chức năng Nhân sự có xu hướng trở nên tập trung bên trong. Cũng vào thời điểm này, ở châu Âu, đầu những năm 1980, Cộng đồng châu Âu đang tranh luận rất nhiều đề xuất về sự tham gia của công nhân vào quá trình quản trị. Nói chung, các công ty phản đối hầu hết những đề xuất này, nhưng chức năng Nhân sự hầu như không tham gia tranh luận.

Trong khi mỗi công ty có cấu trúc tổ chức và trách nhiệm riêng khi phản ứng trước những vấn đề này, vai trò đối ngoại thường được giao cho phòng quan hệ cộng đồng hay phòng pháp chế. Và trong nhiều cuộc tranh luận, quan điểm của chức năng tài chính thắng thế bởi mối quan tâm chủ yếu của nó là chính sách thuế và thương mại qua biên giới.

Có những tai nạn có thể quan sát thấy do sự xáo trộn nội bộ. Tôi đã có kinh nghiệm bất thường khi được gọi lên phòng của CEO một công ty toàn cầu có xuất xứ từ Mỹ nổi tiếng để giúp họ làm dịu một cuộc tranh luận. Trong cuộc tranh luận này, giám đốc trung tâm lợi nhuận Mỹ – Âu ủng hộ kế hoạch của trưởng phòng nhân sự châu Âu đồng ý một cách tự nguyện với một đề xuất của một giám đốc ở châu Âu trong cách giải quyết với các hiệp hội. Tuy nhiên, đề xuất này đối lập trực tiếp với chính sách của công ty. Ông ta có thể làm được việc này bởi vì mảng kinh

https://thuviensach.vn

doanh của ông ta tạo ra kết quả kinh doanh tuyệt vời vào thời điểm đó. Những đại diện của công ty khác của Mỹ ở châu Âu, là một thành viên của Phòng Thương mại Hoa Kỳ, cũng thể hiện quan điểm rằng điều đó không phải luôn luôn nhất quán với vị thế của doanh nghiệp.

Chuyện gì đang xảy ra? Thường thì các công ty không hề quyết định vị thế của nó trong cái vũ đài ngày càng liên quan nhiều đến chính sách xã hội như châu Âu, do vậy vị thế doanh nghiệp không được phát triển một cách chiến lược mà dựa trên cơ sở nhất thời. Trong những trường hợp khác, vấn đề chính trị nội bộ làm hủy hoại hiệu quả của doanh nghiệp trên vũ đài đối ngoại, và chỉ khi có khủng hoảng thì những vấn đề này mới được đưa đến trụ sở chính để giải quyết. Công việc điều hành một công ty toàn cầu thực sự là một thử thách mà hầu hết các doanh nghiệp đều không được chuẩn bị, hoặc cơ cấu một cách đầy đủ để đương đầu.

Tuy nhiên, toàn cầu hóa chỉ là một trong các vấn đề xã hội to lớn thách thức các doanh nghiệp lớn. Ngày nay, nhìn chung Nhân sự không đóng vai trò trung tâm, hợp nhất trong việc phản ứng lại (huống chi là lãnh đạo) các vấn đề chính sách xã hội của doanh nghiệp. Rất nhiều công ty lớn sử dụng các hội đồng hay những lực lượng hành động được thành lập tạm thời để tìm những kỹ năng cần thiết nhằm quản trị và theo dõi các vấn đề lớn đang phát triển như chi phí chăm sóc sức khỏe, chi phí lương hưu, các vấn đề về quyên góp tiền, những vấn đề pháp lý còn đang dở dang, và gần đây nhất là việc tổ chức và quản trị phản ứng của doanh nghiệp với vấn đề khủng bố và làm việc với Bộ Nội An [3]. Tuy nhiên, thường thì các vấn đề chính trị, ủy quyền không rõ ràng và thiếu trách nhiệm có nghĩa là mọi thứ đều chưa rõ ràng để có thể quản trị một cách hiệu quả, thậm chí khi tất cả các nhà quản trị đều muốn làm điều đó.

TỔ CHỨC NHÂN SỰ ĐỂ PHẢN ỨNG LẠI CHÍNH SÁCH XÃ HỘI

Nhìn chung, các công ty đều đã xoay sở, nhưng thường thì không đủ sớm và đủ tốt, để giành các vị trí dẫn đầu vì những lợi ích rõ ràng của chính mình trong nhiều vấn đề gần đây. Trong lĩnh vực trách nhiệm xã hội rộng lớn của doanh nghiệp, các tổ chức phi chính phủ (NGO) đều nắm vị trí dẫn đầu trong các vấn đề liên quan đến môi trường và nhiều nguyên nhân xã hội khác. Đối với các vấn đề hiện nay liên quan đến việc đền bù và quản trị, các công ty thất bại trong việc tiên đoán các phản ứng của xã hội và chính phủ, không chỉ đối với những hành vi sai trái của doanh nghiệp mà còn với các thông lệ đã được tiêu chuẩn hóa, cạnh tranh và so sánh (đặc biệt liên quan đến tiền lương cho lãnh đạo).

https://thuviensach.vn

Nhưng vẫn chưa hết. Bản chất của thế giới là nhiều vấn đề không nhìn thấy được hôm nay có thể trở thành những mối quan tâm quan trọng của công chúng và/hoặc của chính phủ trong tương lai. Làm sao một công ty có thể tổ chức tốt nhất để có thể cảnh báo được những xu thế mới, đoán trước tương lai và do vậy, sắp xếp các nguồn lực để đáp ứng được những thử thách từ bên ngoài có thể khiến doanh nghiệp hoạt động khác đi? Làm sao một công ty có thể vượt qua chủ nghĩa địa phương hẹp hòi, cải thiện mức độ hiểu biết về các vấn đề quan trọng và tạo ra sự mạch lạc cho các quan điểm quản trị một cách tốt hơn?

Trong một số doanh nghiệp, có thể có những "ông vua triết lý" đóng vai trò này, hoặc là thành viên hội đồng quản trị có thể thực hiện điều này. Nhưng các ông vua triết lý và thành viên HĐQT có quan tâm và có thể giúp ích trong việc này không thể thay thế cho một hệ thống quản trị liên tục được. Có lẽ một vài trưởng bộ phận chức năng có thể thực hiện vai trò này, nhưng đó là một vai trò nguy hiểm vì nó khó và dễ gây tranh cãi.

Liệu chúng ta có cần một phòng ban chức năng mới không? Và nếu có, làm sao chức năng mới này có thể có được sự thừa nhận và tín nhiệm của tổ chức để thực hiện công việc của nó? Nhiều năm trước John Dunlop, một giáo sư Harvard nổi tiếng và cựu Bộ trưởng bộ lao động Mỹ, xây dựng luận điểm rằng các quan hệ ngành là một chức năng thống nhất, kết hợp giữa luật lệ, các mục tiêu của tổ chức và phản ứng cùng kỳ vọng của con người nhằm thực hiện các mục tiêu của tổ chức và con người. Vậy liệu vai trò này có nên giao cho bộ phận Nhân sự không? Có! Bằng việc phát triển thêm quan niệm về nhân sự với tư cách là người phối hợp, vai trò chức năng của Nhân sự có thể được mở rộng thêm. Các câu hỏi cuối cùng là liệu những người lãnh đạo Nhân sự có sẵn sàng tiếp nhận vai trò đó và liệu cách tổ chức của họ có sẵn sàng để thể hiện vai trò đó không.

Trong nhiều vấn đề, Nhân sự nhìn chung đã đạt hiệu quả trong việc giành được một vị trí quan trọng. Họ đã chứng minh được rằng họ có thể giải quyết những vấn đề rắc rối ở nơi làm việc, thực hiện các quy trình thay thế, quản trị và thu hút nhân tài, và phát triển chiến lược. Liệu nó có thể dẫn đầu trong việc xác định và quản trị các vấn đề chính sách công và chính sách xã hội ngày nay đang ở trên bàn làm việc hay đang diễn ra phía trước?

Trước hết, có rất nhiều dấu hiệu cho thấy điều đó. Để đóng vai trò được mô tả ở đây, các nhà lãnh đạo Nhân sự cần phải có khả năng quản trị quá trình đánh giá các vấn đề phát sinh và đủ gan lỳ để thuyết phục đội ngũ quản trị về sự cần thiết

https://thuviensach.vn

phải thay đổi một chính sách, quan điểm hay hành vi của doanh nghiệp vì lợi ích tốt nhất và dài hạn cho công ty. Bao nhiêu người sẵn sàng giành việc này trong những ngày đầu thực hiện quyền dân sự hay khi phải thông báo đóng cửa nhà máy, hoặc trong trường hợp chế độ đãi ngộ của các nhà quản trị quá cao? Nhưng nếu Nhân sự muốn là một đối tác kinh doanh thật sự, sự đóng góp của họ phải được thực hiện không chỉ trên cơ sở năng lực. Họ còn phải sẵn sàng chấp nhận rủi ro vì sức mạnh lâu dài của doanh nghiệp.

Đây không phải là một điều dễ thuyết phục, nhưng có thể một cách tiếp cận có cơ cấu sẽ dễ thuyết phục hơn, đặc biệt vì hầu hết các tổ chức đều phụ thuộc vào cấu trúc để giúp đội ngũ quản trị xác định và giải quyết các vấn đề. Lập ngân sách chi tiêu, lập kế hoạch kinh doanh dài hạn và lập kế hoạch thay thế trong công việc là những quy trình có hệ thống, sử dụng những dữ liệu đã có hiện nay và những giả định về tương lai cùng với những ước tính và linh cảm tốt nhất, cho chạy qua một hệ thống cấu trúc để giúp các nhà quản trị tập trung, gia tăng giao tiếp và tối thiểu hóa sự bất ổn trong việc lập kế hoạch xử lý trong tương lai.

Với nền tảng mà họ có, hãy xem các nhà lãnh đạo Nhân sự trong một quy trình (mượn từ quy trình kiểm tra môi trường thịnh hành ở một số công ty trong quá khứ) gồm tám bước và có thể được gọi là *Quy trình lập kế hoạch môi trường kinh doanh (BEPP – Business Environmental Planning Process):*

1. Tạo ra được sự hiểu biết và nhất trí từ đội ngũ quản trị rằng:
   - Các vấn đề chính sách công và xã hội có thể tốn kém, đặc biệt nếu đội ngũ quản trị không tham gia tranh luận và tìm ra giải pháp cho các vấn đề đó.
   - Trách nhiệm của đội ngũ quản trị là phải tổ chức một cách có hệ thống và xác định được tầm quan trọng của các vấn đề, đồng thời phải chuẩn bị sẵn sàng để chủ động tiếp cận và báo cáo những vấn đề có ý nghĩa quan trọng với công ty cho các bên có quyền lợi liên quan của công ty.
2. Dựa trên sự đồng ý của hội đồng quản trị, giao cho Nhân sự phát triển một chương trình có cấu trúc cụ thể để xác định và tổ chức

https://thuviensach.vn

các vấn đề đó với nhận thức rằng trách nhiệm đối với những cố gắng này phải đặt ở mức độ cao nhất.

3. Liệt kê ra một danh sách hàng năm về các vấn đề đáng xem xét trong BEPP rồi luân chuyển nó đến các nhà lãnh đạo và các phòng chức năng phù hợp để họ biết thông tin, xem xét và đưa ra gợi ý.

4. Kiến tạo BEPP đi trước nhưng vẫn song song với cấu trúc của quy trình lập ngân sách và kế hoạch năm, cung cấp nó cho những người lãnh đạo cấp cao nhất để họ tham gia vào quá trình tuyển chọn từ đó những vấn đề đáng để công ty quan tâm và hành động.

5. Đảm bảo rằng BEPP ràng buộc đội ngũ quản trị bằng cách phân chia công việc cho những người có tiềm năng cao trở thành "giám đốc giải quyết vấn đề", và tưởng thưởng một cách xứng đáng cho các giám đốc đó vì những kết quả mà họ đạt được.

6. Báo cáo những vấn đề ưu tiên lên trước những cuộc họp tiếp theo của các nhà lãnh đạo với nhận thức rằng cần phải giới hạn tập trung vào một số vấn đề có thể quản lý được.

7. Ở cuối mỗi chu kỳ lập kế hoạch/ngân sách, Nhân sự có trách nhiệm phải tóm tắt lại vấn đề nằm ở đâu và công ty đã làm gì để tác động lên nó. Đồng thời, xác định liệu nó sẽ vẫn còn nằm trong BEPP của năm tới không.

8. Đảm bảo rằng các cá nhân đã đóng góp vào các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp thông qua quá trình này được đưa vào chương trình đánh giá lại kế hoạch kế nhiệm cùng với ban lãnh đạo cấp cao và HĐQT.

Cách tiếp cận mô tả trên đây cần phải được chỉnh sửa cho phù hợp với tình hình của từng công ty cụ thể, nhưng nhiều yếu tố của cách tiếp cận này tồn tại trong các công ty có thể không giống như ở đây. Kinh nghiệm đã cho thấy rằng các vấn đề còn lại đối với sự hưng thịnh và phát triển mà không có sự tham gia chủ động giải quyết có thể trở nên tốn kém, phá hoại công ty và phá hoại xã hội dân chủ, thị trường tự do. Thay vì cố gắng theo kịp, điều chúng tôi đề xuất ở đây là một thông lệ kinh doanh tốt. Đó là lập kế hoạch quản trị chủ động.

Dựa trên tất cả các kinh nghiệm với chính sách công, điều thường gây ra các rắc rối trong quản trị, bao gồm sự cố gắng ngày càng tăng của các tổ chức vượt tầm chính phủ (Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế, Tổ chức lao động quốc tế, Cộng đồng châu Âu, Liên hợp quốc) để chế ngự các quyền và hành vi quản trị, đã đến lúc

https://thuviensach.vn

phải tổ chức lại. Đã đến lúc các nhà lãnh đạo Nhân sự bước lên và quan tâm đến thế giới bên ngoài, giúp đội ngũ quản trị quản lý được các lĩnh vực ngày càng phức tạp và dễ gây tranh cãi.

Nhân sự, với tư cách là một bộ phận chức năng ngày càng quan trọng trong quy trình quản trị, là bộ phận duy nhất có thể đóng vai trò phối hợp và khích lệ trong quá trình hỗ trợ doanh nghiệp. Các vấn đề chính sách công và xã hội đã trở nên quá quan trọng, không thể coi là vai trò thứ yếu, đặc biệt là khi bây giờ chúng đã chạm đến mọi ngóc ngách của cấu trúc kinh tế, kinh doanh và xã hội của chúng ta. Liệu có tồn tại một lĩnh vực nào quan trọng hơn thế để Nhân sự tiến đến và nhận lấy một trách nhiệm mới và rộng hơn vì lợi ích của tất cả mọi người không?

---

[1]. *Vụ thảm sát Ludlow (Ludlow Massacre) là sự kiện dẫn đến cái chết của 19 người trong một đợt tấn công của những lực lượng bảo vệ quốc gia Colorado vào khu cắm trại của 1.200 công nhân mỏ đang đình công cùng với gia đình của họ ở Ludlow, Colorado vào ngày 20/4/1914. Để phản ứng lại, những công nhân mỏ tự trang bị vũ khí và tấn công lại hơn chục mỏ than, hủy hoại tài sản và đụng độ với lực lượng bảo vệ quốc gia Colorado.*

[2]. *Con người, Quy trình và Quan hệ nhân viên: Biên bản họp đại hội thường niên lần thứ 50 của Hội đồng cố vấn quan hệ công nghiệp, Đại học Virginia, ngày 9, 10 và 11 tháng 6, 1976. University of Virginia Press, l976.*

[3]. *Department of Homeland Security (Bộ An ninh Nội địa, viết tắt là DHS) là một bộ trong nội các của Chính quyền Liên bang Hoa Kỳ với trách nhiệm bảo vệ lãnh thổ khỏi những cuộc tấn công khủng bố và đối phó với thiên tai.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 39

LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI:
MỘT YÊU CẦU CỦA CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO

FRANCES HESSELBEIN

Xác định tương lai của Nhân sự mang đến cho chúng ta nhiều thử thách hơn là cơ hội, nhiều câu hỏi hơn là câu trả lời. Trước đây, người ta hỏi Peter Drucker (1997) làm thế nào ông đoán trước sự thống nhất của nước Đức khi mà không ai làm điều đó. Ông trả lời rằng: "Tôi không bao giờ dự đoán. Tôi chỉ nhìn qua cửa sổ và xem những điều tôi có thể nhưng chưa nhìn thấy." Trong thế giới hiện nay, với bức tranh toàn cảnh về Nhân sự thay đổi nhanh hơn mức mà các kiến trúc sư có thể dự đoán, tất cả chúng ta bị đẩy trở lại với câu trả lời của Drucker "Tôi chỉ nhìn qua cửa sổ và xem những điều tôi có thể nhưng chưa nhìn thấy."

Do vậy, chúng ta nhìn ra cửa sổ với cặp mắt mới, căng ra tìm những hứa hẹn và thử thách với Nhân sự trong tương lai.

Tôi nhớ đã có lần tôi trò chuyện với Max DePree khi ông vừa mới thôi làm chủ tịch của Herman Miller. Tôi nói với ông rằng thật là hào hứng khi được biết rằng ông là người quản trị cấp cao của con người – chứ không phải là người quản trị cấp cao của Nhân sự. Ông trả lời: "Nếu tôi ở lại lâu hơn, tôi đã có thể trở thành quản trị cấp cao của con người và gia đình".

Sau đó, khi đang phát triển cuốn sách thuộc Quỹ Drucker, *Tổ chức của tương lai (The Organization of the Future)* (1997), tôi mời Lewis Platt, chủ tịch của Hewlett – Packard, viết một chương của cuốn sách mới. Thay vì viết về sự kỳ diệu của công nghệ mới hay không gian ảo, ông nói: "Tôi muốn viết về sự cân bằng công việc – cuộc sống của con người, một trong những thử thách lớn nhất đối với các doanh nghiệp ngày nay. Và nếu có lúc nào đó chúng ta có thể thực hiện nó một cách đúng đắn, nó sẽ trở thành mối quan hệ mà ai cũng chiến thắng (win-win)". Và đó là

https://thuviensach.vn

một bài viết vĩ đại mà mọi người đọc trên ba khu vực – doanh nghiệp, chính phủ và xã hội – đều thấy hấp dẫn và được khích lệ (trang 314-323)

Gần đây, Peter Drucker đã làm một vài người bị sốc khi đặt tiêu đề cho một trong các bài viết của ông cho tờ Harvard Business Review một cách vụng về "Họ không phải là Nhân viên, Họ là Con người." (2002).

Và bây giờ, chúng ta đã tiến sâu vào thời kỳ Nhân sự 2005-2010, cố gắng thích ứng với một tương lai mờ mịt. Câu hỏi ngày trước không đem đến một câu trả lời mới cần thiết, và tôi trông đợi những nhà lãnh đạo nhân sự vĩ đại tham gia viết cuốn sách này đưa ra những câu hỏi cần thiết để biết liệu các tổ chức của chúng ta trên cả ba khu vực có thể tồn tại, phù hợp và thậm chí là hiện diện ở năm 2010.

Khi chúng ta xem xét môi trường để tìm kiếm những xu hướng cảnh báo sự chuyển đổi hay thay đổi lớn, cơ sở để tự nhận xét trong nội bộ của chúng ta chính là những thông điệp từ quá khứ của Nhân sự với những ẩn ý mạnh mẽ về vai trò của Nhân sự trong tương lai. Max DePree, Lewis Platt, và Peter Drucker đều nhắc nhở chúng ta nên tập trung vào con người – để duy trì được vẻ nhân văn trong vấn đề nguồn nhân lực.

MỘT SỰ MẶC CẢ CỦA QUỶ DỮ?

Ai biết được chúng ta sẽ viết gì về Nhân sự năm 2010? Bức tranh toàn cảnh của thế giới bên ngoài đã thay đổi như thế nào? Trạng thái của các nhà lãnh đạo Nhân sự trong đó ra sao? Cái gì là yếu tố đạo đức, tinh thần, động cơ và năng suất của con người trong tổ chức? Không ai dự đoán được những điều đó. Nhưng những nhà lãnh đạo Nhân sự nào hưởng ứng câu tuyên bố "Họ không phải là Nhân viên, Họ là Con người" và giúp toàn bộ tổ chức – bao gồm cả điều hành và quản trị – đánh giá cao con người và chức năng của Nhân sự, có thể dẫn đầu cả ba khu vực kinh tế này.

Bài viết trên trang nhất của tờ báo Conference Board hè 2004, "Sử dụng Nhân sự thuê ngoài để tồn tại" đã viết:

> Khoảng 76% số công ty được điều tra hiện nay đang thuê ngoài một hoặc nhiều chức năng của nhân sự. Gần ¾ (71%) công ty gần đây có thuê ngoài nghiệp vụ Nhân sự nói rằng họ sẽ gia hạn hoặc thương lượng lại hợp đồng với nhà cung cấp dịch vụ thuê ngoài của họ, và 29% nói rằng họ sẽ đấu thầu dịch vụ thuê ngoài hiện tại của họ – nhưng không công ty nào có ý định đưa nghiệp vụ này về lại công ty để tự thực hiện.

https://thuviensach.vn

Theo cuộc điều tra của tờ Conference Board được Accenture tài trợ, hơn ¾ các nhà lãnh đạo ở các công ty lớn ở Bắc Mỹ và châu Âu hiện nay thuê ngoài một hoặc nhiều chức năng của nhân sự nói rằng họ có thể sẽ tiếp tục làm như vậy.

Nếu "chúng ta nhìn ra cửa sổ và xem điều chúng ta có thể mà chưa nhìn thấy", câu trả lời của chúng ta là gì? Tôi không giả vờ tỏ ra mình biết điều nằm phía sau đường chân trời hay điều có thể thấy mà chưa thấy được, nhưng việc thuê các chức năng Nhân sự ở Bắc Mỹ bây giờ và trong tương lại sẽ tạo thêm nhiều thử thách cho một chức năng có thể quyết định thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

Như Drucker đã viết trong một bài của ông trên tờ Harvard Business Review, "Phát triển nhân tài là một nhiệm vụ quan trọng nhất của doanh nghiệp – điều thiết yếu để cạnh tranh trong một nền kinh tế tri thức. Nếu bằng việc từ bỏ gánh nặng về quan hệ nhân viên, các tổ chức sẽ mất năng lực phát triển con người, họ sẽ phải thực hiện một "cuộc mặc cả của quỷ dữ" thực sự.

Những thử thách đặc biệt khác với các nhà lãnh đạo ở các doanh nghiệp thuê ngoài chức năng nhân sự của họ là gì? Nếu thực sự con người trong tổ chức là những tài sản lớn nhất công ty, chúng ta lập kế hoạch cho cái ngày họ rời vị trí trong tổ chức đó như thế nào? Họ sẽ được thông báo như thế nào? Các kế hoạch hỗ trợ tìm việc mới là gì?

Câu trả lời cho những câu hỏi này và một số câu hỏi khác sẽ giúp đánh giá chất lượng của Nhân sự và chất lượng lãnh đạo tổ chức. Địa điểm và thời điểm mà các công việc được thuê ngoài không phải là câu hỏi quan trọng nhất. HĐQT và Ban điều hành doanh nghiệp có trách nhiệm cao nhất với những người sẽ mất việc do công việc đó không còn ở trong doanh nghiệp và thậm chí là trong nước nữa.

HĐQT cần phải hỏi Ban điều hành những câu hỏi sau:

- Họ được thông báo như thế nào?
- Bao giờ họ được thông báo?
- Giới thiệu cho họ công ty cung cấp dịch vụ hỗ trợ tìm việc nào? Công ty cho họ những phụ cấp nào?
- Nhân sự hỗ trợ nhân viên thế nào trong quá trình đưa họ và tổ chức tiến lên trong tình trạng kinh tế bất ổn?

Ở một thời điểm như thế này, nhiều người trong chúng ta sẽ quyết định loại bỏ những người mà sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống của họ từng khiến mình

https://thuviensach.vn

phải vất vả và giữ lại những người có thể có quan điểm khác về nơi làm việc. Tôi không cố mô tả phản ứng của họ bởi vì chúng thay đổi mỗi khi các kế hoạch của công ty, các thủ tục và cách giao tiếp trong công ty thay đổi. Nói một cách đơn giản, tương lai sẽ khác với con người và nơi làm việc của họ.

LỜI KÊU GỌI CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO VĨ ĐẠI

Đây là thời điểm mà các nhóm Nhân sự phải đi đầu, nhìn qua cửa sổ, và thấy những điều có thể nhưng chưa thấy được.

Trong quá khứ, chúng ta có Peter, Max và Lewis nhắc nhở chúng ta rằng con người là yếu tố ưu tiên hàng đầu. Ngày nay, chúng ta có thể nói vậy không? Một viễn cảnh về nhân sự từ 2005 đến 2010 sẽ cho thấy con người và gia đình là yếu tố ưu tiên hàng đầu, từ đó, cần coi trọng những lời kêu gọi của các nhà lãnh đạo vĩ đại. Lời kêu gọi này không dựa trên lý thuyết, mà là trên thành công – một yếu tố có thể đo lường và kiểm tra được – không chỉ ở nơi làm việc, mà còn ở nhà, nơi có các gia đình biết rằng họ ưu tiên phát triển con người. Và đạo đức công ty cũng như năng suất đạt đến đỉnh cao khi con người trong doanh nghiệp tự mình thực hiện các sứ mệnh, giá trị và mục tiêu.

Có lẽ khi đọc điều này, bạn sẽ có cảm giác gián đoạn về văn hóa. Tôi đang mô tả loại hình nơi làm việc nào đây? Chắc chắn không phải là nơi làm việc ở những tổ chức cắt giảm quy mô hay thuê ngoài mà việc thông báo loại bỏ các vị trí được gửi cho nhân viên bằng email ở khắp nơi. (Thật không may, đây là một ví dụ có thật.)

Có lẽ ở những thời điểm thế này, một số giám đốc nhân sự, các nhân viên cao cấp về nhân sự, các cơ quan chức năng, các chuyên gia và những người quan sát Nhân sự sẽ tự nhận thấy mình đang ở vị trí "hay ho" là phải bơi ngược dòng, chứng minh rằng thực sự chính con người trong tổ chức sẽ định đoạt tương lai của doanh nghiệp. Bằng những ví dụ mạnh mẽ của mình, các nhà lãnh đạo ở mọi cấp bậc của tổ chức thể hiện sự lãnh đạo của họ trong công việc trên khắp doanh nghiệp, cởi trói cho năng lượng, cải tiến và tinh thần mạnh mẽ có thể đưa một doanh nghiệp vượt qua bức tường cũ kỹ để xây dựng nên tương lai dựa trên những thành công và sức mạnh quá khứ mà không lặp lại nó. Đây là điều mà con người trong tổ chức có thể thực hiện khi mà các nhà lãnh đạo của doanh nghiệp và bộ phận Nhân sự có thể thực sự coi tổ chức là con người ở đó – không phải là các con số hay những nhân viên không tên, không rõ mặt.

THÁCH THỨC CÁC NGUYÊN TẮC

https://thuviensach.vn

Việc thuê ngoài đang được những người đề xướng và các nhà phê bình xử lý theo nhiều cách. Đó không chỉ là một trong số nhiều thử thách mà các nhà lãnh đạo Nhân sự hiện đang đấu tranh. Một thử thách lớn hơn nhiều là tìm ra can đảm để thắc mắc về các nguyên tắc về các hiện trạng bên trong tổ chức – và điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo Nhân sự phải kiểm chứng tất cả các chính sách, thông lệ, thủ tục và giả định ảnh hưởng đến con người trong tổ chức.

Chúng ta loại bỏ các thông lệ hợp lý trong quá khứ, và có lẽ ngày nay vẫn còn thích hợp, nhưng chúng ta biết rằng chúng hầu như không liên quan đến tương lai. Chúng ta kiểm chứng lại các chính sách ảnh hưởng đến con người trong tổ chức và buộc những người quản trị và điều hành phải thay thế những chính sách không còn tồn tại, liên quan hoặc không phải là một phần của tương lai. Trừ phi chúng ta dọn dẹp ngăn nắp mọi thứ và cho đến khi chúng ta chỉ còn lại những chính sách, thông lệ, thủ tục và giả định tuyệt đối phù hợp với tổ chức, với con người trong tổ chức và với tương lai, sẽ rất khó vẽ ra sơ đồ chặng đường chúng ta sẽ phải đi.

Trong bức tranh của tôi vẽ tổ chức trong tương lai, Nhân sự được thể hiện trên khắp toàn bộ tổ chức với sự ràng buộc hoàn toàn. Nhân sự đi đầu trong việc trả lời câu hỏi *ai* và *tại sao* , trước khi chúng ta xác định câu trả lời cho các câu hỏi *cái gì* và *làm thế nào* . Xác định lại một cách bao quát tương lai của tổ chức là xem xét lại sứ mệnh của những người quản trị và điều hành doanh nghiệp. Một sứ mệnh được xác định lại, chỉ đơn thuần là chúng ta phải làm gì và tại sao, hoặc một sự khẳng định lại sứ mệnh hiện tại với một số mục tiêu lớn để phát triển nó xa hơn sẽ giúp xác định được tương lai của tổ chức. Sau đó, bộ phận Nhân sự sẽ biến định hướng rõ ràng và hấp dẫn này thành một phản ứng mạnh mẽ và rõ ràng – làm thế nào để huy động con người trong doanh nghiệp làm việc quanh sứ mệnh đó, họ làm gì và tại sao, lý do họ ở đó. Không có gì giải tỏa năng lượng, tinh thần nhân văn, hay là cảm giác sở hữu tốt hơn là gộp chúng vào.

Nếu sự miêu tả này không có vẻ giống với cấu trúc cũ thì đó chính là vì nó thực sự không giống. Những yêu cầu mới, những đe dọa và cơ hội mới, và sự nhập nhằng mới đòi hỏi phải làm mới lại cách lãnh đạo, có lẽ thậm chí là xác định lại nó cho phù hợp với sự thay đổi đang diễn ra rất nhanh của xã hội mà như Warren Bennis (1994) đã viết: “Thay đổi bây giờ là thời tiết.”

Tổ chức nào nhớ được rằng “Chính các cánh buồm chứ không phải cơn gió xác định hướng đi của chúng ta,” sẽ thực hiện sự thay đổi nhanh hơn thời tiết nhiều.

https://thuviensach.vn

Các tổ chức này sẽ không chỉ dẫn đầu quá trình xác định tổ chức và tương lai của nó mà còn giúp dẫn đầu khi xã hội cũng đang tái xác định lại tương lai của nó.

MỘT TÀI SẢN KHÔNG THỂ THIẾU

Tất cả các tài sản vật chất – những thứ mà doanh nghiệp sở hữu, cấu trúc doanh nghiệp và các hệ thống – trở nên lu mờ trước lực lượng lao động tương lai mới được tiếp thêm năng lượng, mới được khích lệ và xác định – cả đàn ông và phụ nữ – những con người của tổ chức.

Trong tất cả các nhóm làm việc trong doanh nghiệp, nhóm quan trọng nhất, chịu thách thức nhiều nhất và thiết yếu nhất là Nhân sự, khía cạnh con người của tổ chức. Cuối cùng thì thành công hay thất bại của tổ chức sẽ được đo lường bằng con người, tức là nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Khi chúng ta đến các thời điểm quan trọng như năm 2010, sau đó là năm 2020, sẽ có những quan điểm mới, những ví dụ sôi động về các tổ chức tương lai và nhà lãnh đạo tương lai đưa chúng ta vào một kỷ nguyên mới, một thời đại trao đổi cơ hội, đa dạng hóa, sự bao quát và thành công khi con người lãnh đạo.

Nhân sự, bổ sung vào tất cả những danh sách trách nhiệm rất dài của họ, chịu thêm trách nhiệm độc nhất vô nhị: giao tiếp – chuyển các thông điệp từ ban quản trị thành các khái niệm nhân sự – và kết nối việc giao tiếp tại thời điểm thông điệp được đưa ra với thông điệp tại thời điểm mà người nghe tiếp nhận.

Những chi tiết cần thiết, hướng dẫn thực hiện sẽ không tạo cảm hứng cho mọi người. Lý do tồn tại của các khái niệm nhân sự là chúng kết nối, bao quát và xây dựng sự liên kết và cộng đồng trong phạm vi người ta làm việc.

Và ngày nay, ai có thể quên được cuốn *Từ tốt đến vĩ đại (Good to Great)* của Jim Collins và chiếc xe buýt màu vàng to lớn của ông với điểm đến là "thành công", cùng với những điều không thể quên khác mà ông viết: "Thực hiện các nguyên tắc về "first who – câu hỏi về con người trước tiên": trước hết đưa những người phù hợp lên xe, đuổi những người không thích hợp xuống xe, và xếp đúng người ngồi đúng chỗ, sau đó bạn sẽ biết phải lái xe đi đâu."

Ở đây, chúng ta có một nhà lãnh đạo có tư tưởng vĩ đại, tác giả của cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* mô tả một khái niệm rất quen với những nhà lãnh đạo có tư tưởng vĩ đại trước ông. Đó là những người trên xe buýt, những người trong tổ chức, và những người chúng ta mang đến, những người sẽ thực sự là những tài sản không thể thiếu được, những người "tìm ra con đường tốt nhất để trở nên vĩ đại."

https://thuviensach.vn

Do vậy, với Nhân sự trong tương lai, câu trả lời cho các câu hỏi *làm cách nào , vấn đề gì* và *bao giờ* phải thay đổi, nhưng cho câu hỏi *tại sao* và *làm gì* sẽ không bao giờ thay đổi. Con người trong doanh nghiệp, con người trên xe buýt, sẽ thực sự xác định điểm đến của xe trong tương lai – "điểm đến thành công". Đây là một phần của bức tranh rộng lớn về Nhân sự trong tương lai.

Ngày nay, tôi không thể cho các bạn những câu trả lời dễ dàng, chỉ có thể mang đến cho các bạn niềm tin rằng thực sự con người của chúng ta là tài sản lớn nhất. Và khi mà văn hóa doanh nghiệp, "niềm tin và giá trị do doanh nghiệp thực hiện", thể hiện rõ được cách chúng ta coi trọng con người, kết quả đạt được sẽ là đạo đức trong sạch, năng suất cao và cảm giác được đánh giá cao. Điều này sẽ được luân chuyển.

Ngày nay, chúng ta đang gặp phải một thời điểm khó khăn, nhưng ở thời điểm như thế này, những nhà lãnh đạo nhân sự vĩ đại sẽ đi đầu trong việc tái định nghĩa Nhân sự trong tương lai và thậm chí, sẽ đi đầu trong việc tái xác định tổ chức trong tương lai, vượt ra khỏi các bức tường và xã hội tương lai. Xã hội tương lai không phải là những con số không tên không mặt, mà đó chính là con người.

Mười năm tới, chúng ta sẽ nhìn lại một giai đoạn đã thử thách tổ chức của chúng ta với những thách thức lớn lao và mới mẻ. Tôi hi vọng rằng chúng ta sẽ nhận thấy rằng phản ứng của chúng ta đã định nghĩa nhân sự trong tương lai bằng các khái niệm nhân văn đầy sức mạnh, khiến con người, xã hội và nền dân chủ của chúng ta vững mạnh thêm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bennis, Warren. (1994). *Hành trình trở thành nhà lãnh đạo (On Becoming a Leader).* New York: Perseus Books, trang 172.

Collins, Jim. (2001). *Từ tốt đến vĩ đại: Tại sao các công ty có thể vượt lên và những công ty khác thì không. (Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't).* HarperBusiness, trang 13.

Quỹ Drucker (1997). *Tổ chức của tương lai (The Organization of the Future).* Jossey-Bass: San Francisco.

Drucker, Peter F. (1997, tháng 3). *Forbes*, tập 159, số 5, trang 122.

Drucker, Peter F. (2002, tháng 2). "Họ không phải là nhân viên…" *(They're Not Employees ...) Harvard Business Review,* tập 80, số 2, trang 70–77.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 40

KHI ĐẠO ĐỨC CẦN SỰ HỖ TRỢ CỦA NHÂN SỰ

PATRICIA J. HARNED

Bây giờ là 3h30 ngày thứ sáu. Trước mắt bạn là một kỳ nghỉ dài cuối tuần. Nghĩ trước về điều này, bạn đã lập kế hoạch làm việc trong ngày một cách cẩn thận và chỉ còn lại năm việc nhỏ phải làm trước khi tận hưởng kỳ nghỉ cuối tuần. Bạn đang chờ đợi một kỳ nghỉ thật xứng đáng, và vì bạn đã thực hiện xong tất cả công việc của mình, bạn có thể về với một tâm lý thật thoải mái. Bạn hoàn toàn không phải lo nghĩ về công việc. Chuông điện thoại reo – đó là số điện thoại dành riêng cho những nhân viên có thắc mắc liên quan đến vấn đề nhân sự. Bạn hít một hơi thật sâu và mạnh mẽ, dẹp bỏ hết những suy nghĩ trong đầu để sẵn sàng cho cuộc đối thoại sắp tới và thể hiện sự tôn trọng với người ở bên kia đầu dây, người đã dũng cảm quay số đường dây nóng. Bạn trả lời: “Phòng hỗ trợ nhân viên…” và chờ người gọi lên tiếng. “Vâng, tôi cần một vài lời khuyên,” người ở đầu dây bên kia nói với bạn. “Suốt một thời gian cho đến giờ, người giám sát của chúng tôi đã và đang thổi phồng số liệu về doanh số bán hàng của chúng tôi. Chúng tôi có nhiệm vụ phải đạt chỉ tiêu, nhưng tôi biết là chúng tôi không đạt. Mọi người đều biết điều đó. Tuy nhiên, các báo cáo của chúng tôi đều cho thấy rằng chúng tôi đạt kế hoạch. Tôi không biết phải làm gì.”

“Ồ,” bạn trả lời, “trước hết, xin cảm ơn bạn đã gọi điện cho chúng tôi. Tôi biết rằng đó không phải là một việc dễ dàng”. Bạn hỏi người gọi điện một vài câu hỏi và chỉ biết được rằng người gọi muốn giấu tên. Khi bạn nói với người đó rằng vấn đề họ đặt ra thực ra là vấn đề liên quan đến nội quy làm việc và do đó, là một vấn đề thuộc về đạo đức chứ không phải là một vấn đề Nhân sự, bạn lại gặp phải một câu trả lời như những lần trước: “Bạn có thể giúp tôi không?” Bạn lặng lẽ thở dài một mình, sẵn sàng đắm chìm vào trong một vấn đề khác mà lẽ ra bạn cần phải chuyển đến cho đường dây nóng hỗ trợ các vấn đề đạo đức giải quyết, biết rằng vì bạn đã nhận cuộc gọi, bạn sẽ phải dính líu tới nó một khoảng thời gian.

Khó chịu là một hiện tượng phổ biến với rất nhiều chuyên gia Nhân sự. Gần 40% chuyên gia Nhân sự trong một cuộc điều tra gần đây của Hiệp hội Quản trị nguồn nhân lực (SHRM)/Trung tâm nguồn lực đạo đức (Society for Human

https://thuviensach.vn

Resource Management/ Ethics Resource Center) đã trả lời đã trả lời rằng nhiệm vụ họ được giao là "dọn dẹp những đống rác rưởi liên quan đến đạo đức" bất chấp thực tế rằng họ không phải là một phần của "hạ tầng đạo đức" [1]. Các chuyên gia nhân sự được yêu cầu phải giải quyết các vấn đề dường như nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của họ và giải quyết những rắc rối mà họ hầu như không có cơ hội ngăn chặn chúng xảy ra.

Và tình huống này dường như không biến mất nhanh chóng. Khi mà khái niệm *con người* vẫn còn là một phần của cái tên "nguồn nhân lực", thì các quy tắc đạo đức sẽ vẫn còn là một phần công việc của các chuyên gia nhân sự. Các quy tắc đạo đức hoàn toàn liên quan đến những đóng góp của Nhân sự vì bất kể nơi nào có hai người tồn tại trong một mối quan hệ, ở đó sẽ có các vấn đề về đạo đức. Bất kể một quyết định nào liên quan đến người khác đều có thành phần đạo đức trong đó. Các quy tắc đạo đức liên quan đến điều "nên" làm, biết "điều đúng đắn" nào cần phải làm, khi mà kết quả của một quyết định ảnh hưởng đến một người khác.

Vì bản chất của môi trường làm việc, các quyết định đạo đức là một phần của công việc phải làm hằng ngày của các chuyên gia Nhân sự. Họ đã nhận thức được từ rất lâu vai trò của họ trong việc xác định các chính sách, cung cấp các chương trình đào tạo, và khi cần thiết, thi hành các thủ tục kỷ luật để không chỉ bảo vệ tổ chức mà còn tạo ra một nơi làm việc tốt. Đó là tất cả những hoạt động hợp đạo lý về bản chất. Các thông lệ tuyển dụng, việc đối xử công bằng với nhân viên và thậm chí là việc cung cấp thông tin về phụ cấp của người này cho người khác, tất cả đều có những khía cạnh đạo đức của nó.

Cùng một lúc, các vấn đề đạo đức xảy ra ở mọi nơi xung quanh chuyên gia nhân sự, và những vụ bê bối gần đây đã cho ta một vài ví dụ hay. Các tai nạn về báo cáo thu nhập cường điệu, sự mâu thuẫn lợi ích được tiết lộ ra ngoài, và việc sử dụng các thông tin mật một cách không đúng quy định đều mang đến rủi ro và thậm chí là sự sa sút cho các doanh nghiệp nơi những hành vi sai trái này diễn ra. Một vài hành vi thậm chí còn nên được Nhân sự cảnh báo từ trước. Các quy tắc đạo đức là một khía cạnh tồn tại cả bên trong và xung quanh công việc của một chuyên gia Nhân sự.

Đối với tất cả các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các chuyên gia Nhân sự cần phải được trang bị đầy đủ nhất để có thể đáp ứng được những đòi hỏi về đạo đức trong công việc của họ, cho phép họ đóng vai trò hình mẫu tiêu biểu cho những người khác. Tuy nhiên, thêm vào đó, họ phải được đặt ở vị trí độc nhất để vươn lên

https://thuviensach.vn

giữ vị trí những người lãnh đạo mặt đạo đức trong các tổ chức của họ. Sự thật rõ ràng khi nhân viên tìm đến Nhân sự là một dấu hiệu cho thấy khả năng của Nhân sự trong lĩnh vực này. Hoàn toàn không có gì đáng ngạc nhiện khi nghe thấy rằng trong nhiều tổ chức, các nhân viên lẽ ra nên gọi đường dây nóng hỗ trợ các vấn đề đạo đức, lại liên hệ các đại diện Nhân sự – và cuối cùng, Nhân sự là bộ phận chức năng trong tổ chức được giành riêng để hỗ trợ nhân viên. Nhân viên phải thấy thoải mái khi đến gặp Nhân sự, và khi họ làm việc đó, họ muốn gặp những chuyên gia Nhân sự có năng lực mà họ có thể tin tưởng được và được coi là người bênh vực mọi người.

THỜI ĐIỂM ĐÃ ĐẾN

Nếu các quy tắc đạo đức là một phần của chức năng Nhân sự, tại sao Nhân sự lại không đóng vai trò dẫn đầu? Thách thức đối với tương lai không chỉ là phải hiểu được các hướng phát triển của các vấn đề đạo đức mà còn là phải giành lại được vị trí bên bàn tranh luận của một trong các buổi tranh luận quan trọng diễn ra gần đây trong tổ chức: những tiêu chuẩn hướng dẫn đạo đức kinh doanh và các phương thức để tổ chức bày tỏ và duy trì được thông điệp rằng các quy tắc đạo đức hết sức quan trọng.

Chúng ta đang sống trong thế giới hậu Enron. Chúng ta đã thấy các tổ chức bị hủy hoại toàn toàn, sự nghiệp tiêu tan, và cuộc sống của nhiều người vô tội bị hủy hoại bởi sự suy đồi về mặt đạo đức của những người ở vị trí lãnh đạo. Bây giờ hơn bao giờ hết, đạo đức trở thành một phần của đời sống doanh nghiệp, và nó sẽ tiếp tục như thế trong nhiều năm tới. Sự quan tâm ngày càng nhiều của công chúng, những luật lệ mới, lợi ích của cổ đông và nhà đầu tư, và việc điều chỉnh luật lệ đã khiến nhiều công ty hoặc là tạo mới hoặc điều chỉnh những cố gắng của mình để xử lý các tiêu chuẩn của tổ chức về đạo đức nhân viên. Những cố gắng này bao gồm tất cả mọi thứ từ việc xem xét lại các chính sách đang có đến hình thức văn hóa doanh nghiệp cần thiết. Nó cũng không phải chỉ dành cho các doanh nghiệp vì lợi nhuận. Từ các bệnh viện phi lợi nhuận đến các tổ chức phi chính phủ quốc tế (NGO), nhu cầu xác định, nhấn mạnh và duy trì các quy tắc đạo đức là điều sắp xảy ra với mỗi nhà tuyển dụng.

Trong một số tổ chức, các buổi tranh luận về vấn đề này đang diễn ra do sự đòi hỏi phải tuân thủ luật lệ. Đối với các tổ chức khác, sự quan tâm chủ động hơn đã khích lệ các nhà lãnh đạo cấp cao quan tâm đến việc thay đổi văn hóa, đặt ra các tiêu chuẩn và xử lý vấn đề ra quyết định liên quan đến đạo đức. Bất kể vì lý do gì,

https://thuviensach.vn

khi các vấn đề đạo đức đã vươn lên chiếm vị trí hàng đầu trong danh sách các vấn đề ưu tiên của tổ chức, các chuyên gia nhân sự – những người nằm trong nhóm người đủ tiêu chuẩn để tham gia lãnh đạo vấn đề đạo đức trong tổ chức – cần phải có mặt trong các buổi thảo luận. Sự vắng mặt của Nhân sự có thể gây ảnh hưởng lớn đến những người liên quan: nhân viên thì bị ảnh hưởng bởi các tiêu chuẩn và các thông lệ, tổ chức thì luôn muốn mọi vấn đề sẽ do đội ngũ lãnh đạo cao nhất quyết định, và thậm chí còn ảnh hưởng đến cả các chuyên gia nhân sự nữa.

CẦN CÓ THÊM AI THAM GIA NỮA?

Đạo đức ngày nay vẫn là vấn đề thảo luận giữa ban quản trị, các chuyên gia pháp chế, tuân thủ, tài chính kế toán và kiểm toán, ngoài các chuyên viên được phân công riêng để phụ trách chức năng đạo đức. Gần đây, có hai sự chuyển đổi quan trọng đã diễn ra và mang những chuyên gia này đến với nhau. Trước hết, việc điều chỉnh luật Liên bang hướng dẫn xử phạt đối với các tổ chức (FSGO – Federal Sentencing Guidelines for Organizations) yêu cầu các doanh nghiệp không chỉ có được một mà là nhiều chương trình hoạt động về vấn đề đạo đức được chứng minh tính hiệu quả bằng việc tạo ra một nền văn hóa mang tính đạo đức trong tổ chức. Trong quá khứ, các quy định của FSGO đã đóng vai trò của những củ cà rốt, tạo động cơ cho các nhà lãnh đạo đưa ra những yếu tố chủ chốt của một chương trình đạo đức. Để nới lỏng các biện pháp trừng phạt pháp lý khi một công ty bị phát hiện vi phạm, nhiều công ty đã chứng minh sự cần mẫn của họ bằng cách đưa vào nội quy làm việc, tổ chức một vài hình thức đào tạo về mặt đạo đức để làm tăng nhận thức của nhân viên về các tiêu chuẩn tổ chức, tạo ra một cơ chế cho phép nhân viên báo cáo nặc danh về việc vi phạm, và sự giám sát cao độ của chức năng đạo đức [2].

Thêm vào đó, FSGO ngày nay đã nhấn mạnh vấn đề văn hóa – sự ưu tiên hàng đầu của đạo đức trong công ty và trong quan niệm nhân viên cho thấy một tổ chức đã cố gắng vận hành với tiêu chuẩn đạo đức cao nhất. Trong nhiều tổ chức, việc điều chỉnh này của FSGO đã khiến các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải kiểm tra lại các chương trình đạo đức của doanh nghiệp, bổ sung thêm các khóa đào tạo, đưa ra các phương pháp để phán đoán các xu thế, và nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhân viên báo cáo các vấn đề phát sinh cho họ. Các nhà lãnh đạo ngày nay đang cố gắng gây ảnh hưởng tích cực lên tình hình của tổ chức và ảnh hưởng lên cách nhân viên thực hiện công việc của họ.

Trong lúc đó, đạo luật Sarbanes-Oxley ra đời sau vụ Enron cũng đã mở rộng số lượng cá nhân có trách nhiệm giám sát chức năng nhân sự của tổ chức. Báo cáo

https://thuviensach.vn

tài chính, kiểm soát doanh nghiệp, điều hành và sự độc lập của ban quản trị là những đề tài thảo luận chiếm một phần lớn các cuộc tranh cãi về vấn đề đạo đức. Đạo đức và tuân thủ pháp luật đã từng là những chức năng rất riêng biệt trong một tổ chức – và chúng đang nhanh chóng trở thành một. Trách nhiệm đối với sự vi phạm bắt đầu từ những người đứng đầu tổ chức, khiến cho các nhà lãnh đạo cấp cao nóng lòng thấy rằng họ phải chứng tỏ được họ thực sự trung thực trong tổ chức của họ, trong khi vẫn khó phán đoán được các hoạt động ở các cấp độ và địa điểm mà công ty hoạt động. Áp lực đè lên vai những người lãnh đạo cấp cao phải kiểm soát sát sao hoạt động của tổ chức, và nhiều người đã tập hợp các chuyên gia nhân sự đáng tin cậy để tìm kiếm lời khuyên khi họ kiểm tra lại các chương trình đạo đức của tổ chức.

Pháp luật và tuân thủ không chỉ là những yếu tố vận hành các tổ chức ngày nay – lợi ích cộng đồng, giá trị cổ đông, và các bài học rút ra từ những tổ chức khác đã tạo ra một môi trường trong đó càng ngày càng nhiều công ty nhận thức được tầm quan trọng của việc hướng đến xây dựng một nền văn hóa đạo đức. Các doanh nghiệp đang chứng minh rằng họ quan tâm đến các quy tắc đạo đức vì đạo đức là một điều đúng đắn phải thực hiện. Do vậy, các buổi tranh luận lại diễn ra. Làm sao chúng ta đặt ra các tiêu chuẩn để hướng dẫn đạo đức? Làm sao chúng ta có thể giao tiếp về các chính sách và nguồn lực của doanh nghiệp với nhân viên? Làm sao chúng ta theo dõi được môi trường để ngăn chặn và phát hiện vi phạm?

Tại sao hơn bao giờ hết, nhân sự phải tham gia thảo luận

Trong hình thức hiện tại của mình, công việc của nhóm phụ trách vấn đề đạo đức rất khác biệt. Ở nơi nào có các chương trình đạo đức chính thức (bất chấp sự độc lập của họ đối với bộ phận Nhân sự), ở đó họ đều có ảnh hưởng. Sự hiện diện của chương trình đạo đức tác động đến mức độ sẵn lòng của nhân viên trong việc báo cáo những vi phạm mà họ thấy, những áp lực rõ ràng nếu vi phạm, quan niệm rằng đồng nghiệp sẽ phải chịu trách nhiệm, và sự hài lòng của nhân viên với công việc và tổ chức tuyển dụng [3]. Chức năng đạo đức được bắt đầu từ lãnh đạo cấp cao đã "tạo cơ sở thực hiện" từ cấp cao và tiếp tục được củng cố thực hiện trên khắp tổ chức để đạt được thành công. Những nhân viên có nhận thức cao hơn rằng các chương trình đạo đức của tổ chức của họ thực sự có ý nghĩa nào đó khi lãnh đạo cấp cao trao đổi về các tiêu chuẩn đạo đức, đưa ra các mô hình hành vi đạo đức và giữ lời hứa [4].

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, quan trọng là vấn đề đạo đức phải được mở rộng ra ngoài các nhà lãnh đạo cấp cao và ngoài một vài sáng kiến chính thức. Sự tương tác giữa những người ngang cấp có một ý nghĩa hết sức quan trọng đối với độ tin cậy của một chương trình đạo đức. Mức độ mà nhân viên cho rằng họ sẽ bị coi như một kẻ "chỉ điểm" đã cho thấy khả năng họ sẽ báo cáo những vi phạm họ nhìn thấy cho tổ chức. Thêm vào đó, năng lực của đội ngũ giám sát trong việc đặt ra các kỳ vọng, khéo léo nhận các báo cáo từ nhân viên, và nhất quán trong việc kỷ luật những người vi phạm là những yếu tố hình thành một cách đầy kịch tính văn hóa đạo đức của một tổ chức. Sự khác biệt văn hóa, mức độ quản trị, địa vị nhân viên và quy mô tổ chức, tất cả đều ảnh hưởng đến mức độ nhân viên nhận thức về vấn đề đạo đức trong tổ chức [5]. Do vậy, khi các hoạt động của tổ chức tăng mức độ phức tạp của nó, những sự phức tạp về đạo đức tiềm ẩn đối với nhân viên trong tổ chức cũng tăng lên. Đạo đức tổ chức đòi hỏi mức độ cam kết cao từ một nhóm những nhà lãnh đạo đủ tiêu chuẩn.

Và đó là chỗ mà Nhân sự trở nên phù hợp. Vì lợi ích của tất cả các tổ chức và những nhân viên mà các tổ chức này tuyển dụng, các chuyên gia Nhân sự phải khăng khăng đòi tham gia vào các hội đồng quản lý các vấn đề đạo đức của các tổ chức, mang theo kiến thức của mình về hành vi con người, những sự thông thái về chính sách cấu trúc, và sự trung thành của họ với tổ chức. Nếu Nhân sự vắng mặt, các tiêu chuẩn của tổ chức sẽ trở nên không hoàn thiện. Nhân sự cần phải tham gia đóng góp, vì lợi ích của tất cả.

Khi đã giành được vai trò đó, chúng ta sẽ làm gì?

Dù hết sức khó khăn khi thuyết phục được những người thích hợp nghe theo, đó cũng không phải là cuộc chiến duy nhất. Một khi Nhân sự đã giành được vị trí đúng đắn của mình trong các cuộc thảo luận, họ vẫn còn nhiều việc phải làm khác nữa. Nhân sự có thể tranh luận rằng họ cần phải đóng góp, nhưng sau đó, họ sẽ phải thực sự thực hiện sự đóng góp đó – chia sẻ những hiểu biết và kỹ năng độc nhất mà chỉ Nhân sự mới có thể có. Nhân sự có thể làm một vài việc như sau:

1. *Giáo dục những nhà lãnh đạo cấp cao về hành vi con người.* Đạo đức trở thành vấn đề đáng quan tâm khi nhân viên chịu áp lực. Áp lực này có thể là phải đi tắt, phải hiểu rõ các quy tắc hoặc đương đầu với những ảnh hưởng bên trong tổ chức. Trong khi các nhà lãnh đạo tổ chức thường rất thông thạo khi thảo luận về các tiêu chuẩn và quy tắc, khía cạnh nhân văn trong việc nuôi dưỡng lòng can đảm dám thực hiện điều đúng đắn trong nhân viên lại là một khía cạnh hết sức khác biệt.

https://thuviensach.vn

Nghiên cứu của SHRM/Ethics Resource Center đã cho thấy rằng các nhà lãnh đạo cấp cao có một cái nhìn "lạc quan" về tổ chức của mình – chỉ một số ít nhận thức được rằng áp lực tăng lên ở các vị trí thấp hơn trong sơ đồ tổ chức công ty. Thậm chí hơn nữa, trong hầu hết các trường hợp, áp lực lớn nhất mà nhân viên gặp phải là kết quả của các hành động của đội ngũ quản trị: Làm theo chỉ đạo của Sếp, đạt được các mục tiêu quá mức tham vọng, giúp doanh nghiệp tồn tại, đáp ứng được áp lực về lịch trình, và muốn trở thành "thành viên của nhóm" là yếu tố đứng đầu danh sách [6]. Bằng việc giáo dục các nhà lãnh đạo cấp cao về suy nghĩ và lo lắng của nhân viên cùng với những hậu quả không kiểm soát được lên lợi ích của đội ngũ lãnh đạo cấp cao, các chuyên gia Nhân sự có thể làm được rất nhiều điều để giúp nhân viên cảm giác an toàn khi giữ vững lập trường đạo đức.

2. *Hướng dẫn các nhà lãnh đạo trong việc mô hình hóa vai trò đạo đức.* Mô hình hóa vai trò của các nhà lãnh đạo là một việc hết sức cần thiết trong bất kỳ một sáng kiến về đạo đức nào. Với những người có tài hùng biện như các nhà lãnh đạo, việc trao đổi các tiêu chuẩn đạo đức và mô hình hóa các hành vi đạo đức là điều dễ dàng. Nghiên cứu cho thấy rằng trừ phi những người lãnh đạo cố tình và thường xuyên cố gắng hết sức để giao tiếp và lập mô hình đạo đức như một phần của các hoạt động hàng ngày của họ, nhân viên sẽ nhanh chóng cho rằng các vấn đề đạo đức là không quan trọng [7]. Nhiều nhà lãnh đạo thậm chí còn cần được huấn luyện để giúp họ công khai vấn đề đạo đức trong các buổi nói chuyện với nhân viên. Cũng vậy, các chính sách về đạo đức cũng cần phải vượt qua mức độ chỉ đưa ra những biện pháp đảm bảo rằng nhân viên báo cáo vi phạm sẽ không chịu sự trả thù nào hết. Các nhà lãnh đạo cấp cao phải khen thưởng cho bất kỳ sáng kiến nào được đưa ra để hỗ trợ các tiêu chuẩn đạo đức cụ thể và văn hóa chung cần thiết cho một chương trình đạo đức thành công. Các chuyên gia Nhân sự là những người thành thạo trong việc giao tiếp với nhân viên theo cách có thể khích lệ những hành vi tích cực, và họ nên chia sẻ những kiến thức này với các nhà lãnh đạo cấp cao.

3. *Bắt mạch văn hóa nhân viên.* Các tổ chức chịu sự điều chỉnh của luật FSGO và Sarbanes-Oxley đặc biệt quan tâm đến yêu cầu "thường xuyên đo lường hiệu quả của các chương trình tuân thủ/đạo đức của doanh nghiệp" [8]. Ngày nay, vấn đề này bao gồm cả việc đánh giá tình hình doanh nghiệp. Nhiều hoạt động nhân sự đã có sẵn những phương pháp định tính và định lượng để làm việc này; các câu hỏi liên quan đến vấn đề đạo đức có thể dễ dàng được thêm vào các điều tra về mức độ hài lòng của nhân viên, các buổi phỏng vấn nhân viên và các buổi làm việc

https://thuviensach.vn

của nhóm trọng điểm (focus group), hoặc là những hoạt động đánh giá khác. Các chuyên gia nhân sự thường là những người biết rõ các vấn đề đang diễn ra trong tổ chức. Đó là những thông tin vô giá mà họ có thể mang lại cho doanh nghiệp.

4. *Bổ sung cho chức năng đạo đức.* Trong khi chức năng đạo đức tiếp tục phát triển như một chức năng chính thức trong nhiều tổ chức, dường như nó thường xuyên hoạt động song song với chức năng Nhân sự. Các cuộc gọi hỗ trợ, hướng dẫn cho nhân viên, điều tra vi phạm, và các chương trình đào tạo nhân viên thường được chức năng đạo đức và nhân sự phối hợp tổ chức – và đó là điều nên làm. Khi nhân viên gặp rắc rối về các nguồn lực trong một bộ phận chức năng, việc họ vươn ra tiếp cận bộ phận khác nên được chào đón và khen ngợi. Các chuyên gia nhân sự nên cố gắng tìm mọi cách để tự coi mình là liên minh tự nhiên của phòng đạo đức/tuân thủ.

Lại đến chiều thứ sáu

Các nhà lãnh đạo vĩ đại biết rõ rằng mỗi thử thách thực sự là một cơ hội để có được sự vĩ đại. Một cú điện thoại khó chịu vào chiều thứ sáu là một lời nhắc nhở hai điều quan trọng. Trước hết, đạo đức là một phần công việc của Nhân sự, và mãi mãi vẫn thế. Thứ hai, Nhân sự có những kiến thức để chia sẻ và cần phải có khả năng chia sẻ chúng – tốt hơn hết là cố gắng tạo ra những hệ thống hiệu quả hơn thay vì xử lý khủng hoảng.

Lại đến chiều thứ sáu. Bạn đang bước ra khỏi cửa thì ánh đèn của đường dây nóng lại nhấp nháy. Bạn có thể chỉ cần bỏ mặc chuông reo. Có thể chẳng có việc gì gấp gáp. Nhưng bạn là chính bạn. Bạn phải trả lời cuộc gọi. Tinh thần trách nhiệm của bạn buộc bạn phải làm việc đó. Sự trung thực của bạn không cho phép bạn hành xử khác đi. Và hơn hết, bạn biết rằng có người đang cần bạn. Bạn nhấc điện thoại lên và nói, “Xin chào,” bằng một giọng cởi mở và chào đón. Người ở đầu dây bên kia bắt đầu nói một cách hồi hộp: “Vâng, tôi ở bộ phận chức năng Đạo đức và tôi cần sự giúp đỡ của bạn.”

---

[1]. *SHRM/Trung tâm nguồn lực đạo đức. (2003). Điều tra đạo đức kinh doanh 2003, USA: Hiệp hội quản trị nguồn nhân lực, trang 4.*

https://thuviensach.vn

[2]. *Bảy yếu tố của một chương trình hiệu quả là cần thiết để tuân thủ FSGO. Những yếu tố này được liệt kê ra bởi FSGO trong chương 8 của Hướng dẫn xử phạt.*

[3]. *Ethics Resource Center (2003). Điều tra đạo đức kinh doanh trong nước 2003. Washington, DC: Ethics Resource Center.*

[4]. *Ethics Resource Center (2003). Điều tra đạo đức kinh doanh trong nước 2003. Washington, DC: Ethics Resource Center.*

[5]. *Ethics Resource Center (2003). Điều tra đạo đức kinh doanh trong nước 2003. Washington, DC: Ethics Resource Center.*

[6]. *SHRM/Ethics Resource Center. (2003). Điều tra đạo đức kinh doanh 2003 (2003 Business Ethics Survey), USA: Society for Human Resource Management, trang 4.*

[7]. *Trevino, L., L. Hartman, và M. Brown. (2000). "Một nhân viên có đạo đức và một nhà quản trị đạo đức: Làm thế nào để các nhà lãnh đạo tạo danh tiếng trong việc lãnh đạo vấn đề đạo đức" (Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership,) California Management Review, 42(4).*

[8]. *U.S. Federal Sentencing Guidelines, § 8B2.1(b)(5)(B), http://www.ussc.gov /2004guid/tabconchapt8.htm.*

https://thuviensach.vn

PHẦN IX

SỐNG TOÀN CẦU,
HÀNH ĐỘNG ĐỊA PHƯƠNG

Vài năm trước đây, một thành viên đã gọi cho chủ tịch của Hội Quản lý Nhân sự (SHRM) từ phòng chờ mang tên Thảm Đỏ (Red Carpet) của hãng hàng không United Airline tại phi trường Kennedy ở New York. Thành viên này vừa được ngài chủ tịch của anh ấy cho biết công ty đã mua một công ty ở Hong Kong và anh ta phải đến đó "càng sớm càng tốt". Vì thiếu trải nghiệm và hiểu biết về lĩnh vực nhân sự mang tính toàn cầu nên đương nhiên anh ta cảm thấy lo lắng và cấp bách. Anh ta nhờ SHRM, nếu có thể, fax cho anh ta ngay lập tức những thông tin mà họ có về hoạt động nhân sự ở Hong Kong trước khi chuyến bay bắt đầu.

Dĩ nhiên, toàn cầu hóa là không thể tránh được. Và trong hầu hết mỗi công việc nhân sự, yêu cầu thêm về Nhân sự toàn cầu (*tức là công việc nhân sự mang tính chất toàn cầu, chẳng hạn tại các tập đoàn đa quốc gia, hoặc khi làm việc với nhân viên thuộc nhiều nền văn hóa khác nhau – ND*) sớm hay muộn gì cũng sẽ cần, bằng cách này hay cách khác.

Đối với những nhà quản trị nhân sự cấp cao, vấn đề nhân sự toàn cầu thường xuyên trở thành một vấn đề ưu tiên vì trách nhiệm của họ bao hàm sự hiện diện của tổ chức tại nhiều nước khác nhau.

Một tỉ lệ tương đối nhỏ các chuyên gia nhân sự có khả năng bộc lộ sớm những mối quan tâm nghề nghiệp đối với vấn đề Nhân sự toàn cầu và/hoặc đạt được sự phát triển một cách hợp lý. Chẳng hạn, hiếm có một chuyên gia nhân sự người Mỹ nào được gửi tới công tác tại Đức, Bỉ, Nhật, Pháp, Thái Lan, Brazil hoặc là các quốc gia khác. Không giống như bên tài chính, kế toán, cơ khí, công nghệ, sản xuất, và thậm chí là cả bộ phận bán hàng, Nhân sự toàn cầu gắn kết nhiều hơn với lịch sử, ngôn ngữ và văn hóa của một quốc gia; điều này ngăn cản hay làm hạn chế lớn việc dùng các chuyên gia nhân sự là người ngoại quốc (làm việc tại quốc gia đó) [1]

Nền kinh tế với quy mô khổng lồ của Hoa Kỳ cũng đem lại một cảm giác thoải mái giả tạo, và gây ra hệ quả cô lập lên nhiều doanh nghiệp trong nước. Thị

https://thuviensach.vn

trường Hoa Kỳ rộng lớn đến nỗi một số công ty Hoa Kỳ không cần thiết phải cạnh tranh toàn cầu. Vài công ty vẫn có thể thành công chỉ nhờ vào những nỗ lực trong nước. Các công ty khác xây dựng thương hiệu, các năng lực và qui mô trong nước rồi sau đó cố mở rộng các năng lực kinh doanh sang các nước khác (ví dụ như Wal-Mart, McDonald's, Starbucks…)

Kết quả là chuyên gia nhân sự Hoa Kỳ dường như có rất ít cơ hội để có được những trải nghiệm toàn cầu quý giá. Do đó, như đã được minh họa trong trường hợp về Hong Kong nói trên, Hong Kong, đối với nhiều người, sự gia nhập vào Nhân sự toàn cầu là quá đột ngột và không thể tiên đoán được; với ít hay thậm chí là không có thời gian để chuẩn bị.

Tin tốt lành là, cũng như nhiều quốc gia khác ngưỡng mộ người Nhật về năng suất và người Đức về chất lượng, cách tiếp cận của Hoa Kỳ trong vấn đề quản lý nhân sự cũng được khắp thế giới nể phục.

Liên đoàn các Hiệp hội Quản lý Nhân sự thế giới (World Federation of Personnel Management Associations – WFPMA) cũng cũng đóng góp nhiều trong việc nâng cao những mối quan tâm về vấn đề nhân sự toàn cầu. Tại đây, hơn 50 tổ chức chuyên nghiệp về nhân sự của các quốc gia chia sẻ những nghiên cứu, sự hiểu biết, các thông lệ và trải nghiệm của họ [2].

Mặc dù có một vài sự khác biệt chuyên môn tồn tại giữa quốc gia này với quốc gia khác, nhưng vẫn có nhiều điểm tương đồng hơn là khác biệt. Do đó, nếu một người nào đó là một chuyên gia nhân sự giỏi ở quốc gia của anh ta, thì thông thường người này cũng sẽ là một chuyên gia nhân sự toàn cầu giỏi. Tất cả những gì người đó phải làm là ý thức được và thích nghi với những khác biệt giữa các quốc gia khác.

Trong phần kết luận này, 5 chương sẽ giúp chúng ta hiểu rõ hơn cách thực hiện và đạt đượcđiều đó.

Trong chương 41, John Hofmeister chia sẻ những trải nghiệm hành nghề trên khắp thế giới về tầm quan trọng của việc giữ cân bằng giữa nhân tính toàn cầu và tính địa phương.

Trong chương 42, Vladimir Pucik thách thức các nhà lãnh đạo nhân sự về việc liệu họ có sẵn sàng giải quyết các vấn đề liên quan đến môi trường ngày càng trở nên toàn cầu không. Nhân sự sẽ phản ứng như thế nào trước những thách thức của các chiến lược kinh doanh phức tạp? Nhân sự sẽ xây dựng và duy trì năng lực tổ

https://thuviensach.vn

chức toàn cầu như thế nào khi phải đáp ứng tốc độ phát triển và hiệu suất đã được đề ra?

Trong chương 43, Fons Trompenaars và Peter Woollimas nhắc chúng ta rằng vấn đề toàn cầu hóa đôi khi bị dẫn đi quá xa. Những hậu quả khôn lường xảy ra khi những chương trình và công cụ được áp dụng ở các quốc gia khác mà không có sự điều chỉnh cho phù hợp, chỉ đơn giản là vì chúng đã được sử dụng thành công tại nước nhà. Hai tác giả chương này cung cấp một nền tảng về sự nhìn nhận, tôn trọng và hòa hợp nhằm giúp cân bằng các lợi ích khi hoạt động toàn cầu nhưng lại thích ứng với địa phương.

Trong chương 44, Mary Ann Von Glinow, Ellen Drost, và Mary Teagarden báo cáo kết quả của nghiên cứu 10 năm về các thông lệ tốt nhất trên thế giới. Họ nghiên cứu chỗ đứng hiện nay của nhiều thông lệ Nhân sự toàn cầu hiện nay so với vị trí nên có của chúng trong tương lai. Bài phân tích về độ lệch (gap analysis) của họ nói lên rằng (đặc biệt là trong tuyển chọn, đào tạo và phát triển, lương bổng phúc lợi, và đánh giá hiệu quả hoạt động) có một số thực hành tốt nhất mang tính "toàn cầu" (universal best practice). Nhưng cũng có những thực hành tốt nhất mang tính "khu vực" và vẫn rất quan trọng (regional best practice). Những nghiên cứu này làm sáng tỏ nhiều điều về những thông lệ tốt nhất mà các nhà quản lý toàn cầu muốn có cho tương lai.

Trong chương cuối (chương 45), Arthur Yeung chia sẻ những trải nghiệm nhân sự của ông ở Trung Quốc. Vì quốc gia to lớn này đang tiếp tục phát triển nên nó cũng đang phải vật lộn với những thách thức và cơ hội của tăng trưởng, toàn cầu hóa, và sự cạnh tranh mãnh liệt. Đóng góp của ông mô tả cách thức hầu hết các công ty Trung Quốc đang được quản lý hiện nay. Ông nhấn mạnh những vai trò mà các chuyên gia nhân sự đang thực hiện hiện nay, cũng như những vai trò mà họ phải đảm nhiệm trong tương lai.

Toàn cầu hóa là tự nhiên và sẽ ảnh hưởng đến hầu hết mọi thứ chúng ta làm. Các chuyên gia nhân sự cũng không là một ngoại lệ. Những chương này giúp chúng ta tập trung vào những chọn lựa quốc tế hóa và những chọn lựa chiến lược.

https://thuviensach.vn

[1]. *Điều này không hẳn đã đúng ở một số nước khác, đặc biệt là châu Âu, nơi một cộng đồng kinh tế của nhiều quốc gia với các chỉ dẫn chung về nhân sự ngày càng tăng, có sự tự do đi lại giữa các nước và những cơ hội làm việc tại nước khác trong cùng khu vực tồn tại.*

[2]. *Xem tại www.wfpma.com*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 41

SỰ CÂN BẰNG GIỮA TÍNH TOÀN CẦU VÀ TÍNH ĐỊA PHƯƠNG TRONG LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ

JOHN HOFMEISTER

"Thưa ông diễn giả, liệu ông có thể vui lòng giải thích cái cách những người ra quyết định về nhân sự ở London, The Hague, hay Houston có thể tác động đến việc phát triển nhân tài từ những kỹ sư dầu khí trẻ mới ra trường người Nigeria đang làm việc ở vùng châu thổ Niger?", một khán giả ngồi ở phía cuối đã nói như thế.

Trong suốt cuộc hội nghị hàng năm lần thứ 35 của Viện quản trị nhân sự Nigeria (IPMN) ở Abuja vào tháng 10/2003, mọi người đều nhận thấy rằngviệc duy trì cân bằng giữa tính toàn cầu và tính địa phương trong lãnh đạo nhân sự là hết sức cần thiết nhưng vẫn chưa rõ ràng. Gần 900 đại biểu đã tham dự để khám phá, học hỏi, tạo mối quan hệ, và chia sẻ những hoạt thông lệ nghề nghiệp tốt nhất bằng các bài thuyết trình về tất cả các quy trình nhân sự quan trọng ảnh hưởng đến công việc của họ. Những chủ đề như sự hoàn hảo trong hoạt động nhân sự, vai trò đối tác của nhân sự trong tổ chức, lãnh đạo, và quản lý nhân tài bao trùm cả buổi họp. Có những bài thuyết trình của các đại biểu đến từ các doanh nghiệp trong nước, các công ty đa quốc gia, những tổ chức chính phủ, phi chính phủ và giới hàn lâm.

Lý thuyết và thực tiễn gặp nhau. Những nhà lãnh đạo có tư duy thấu đáo cùng vào cuộc với những nhà hoạt động thực tiễn hàng ngày trong suốt buổi họp và trong cả các buổi nghỉ giải lao của hội nghị tổ chức ở một trong những quốc gia năng động và đa dạng nhất trên thế giới. Cuộc tranh luận về địa vị thống trị toàn cầu và chủ nghĩa thực dụng địa phương diễn ra sống động và sôi nổi. Vậy thì toàn cầu hay địa phương, ai sẽ chiến thắng trong trò chơi nhân sự này? Mọi người đều đã thắng trong phần tranh luận của mình. Nhưng tất cả cũng đều đã thua. Tại sao?

Cuộc họp này diễn ra hàng năm. Có bao nhiêu những cuộc họp khác như vậy của các nhà lãnh đạo nhân sự diễn ra từ nước này đến nước khác, năm này sang năm khác, trên khắp địa cầu? Những bài thuyết trình của các đại diện đến từ công ty

https://thuviensach.vn

toàn cầu có thường phải đối mặt với những chất vấn đến từ đại diện cho thực tiễn địa phương? Có bao nhiêu phiên bản quy trình nhân sự quốc tế không phù hợp với mục đích và không tương thích với đơn vị điều hành, với các ưu tiên khu vực hay quốc gia, căn cứ trên cả hai cơ sở quốc gia và quốc tế? Và ai sẽ quyết định rằng liệu những thực tiễn trong nước sẽ vượt qua những mong đợi của quốc tế? Hay ngược lại? Chẳng hạn như trong hội nghị này, đã có những cuộc tranh luận cởi mở giữa các đại biểu về tính hữu dụng và hiệu quả của các chương trình toàn cầu so với các chương trình trong nước về việc giáo dục lãnh đạo, trả lương linh hoạt, phát triển nghề nghiệp, các hệ thống thông tin nhân sự.

Sự tranh luận về tính đúng đắn của việc lãnh đạo nhân sự toàn cầu là một trong những ưu tiên hàng đầu của những nhà lãnh đạo nhân sự các cấp trong các tổ chức. Sự không bất đồng giữa các quan điểm, tính thực dụng của các ứng dụng, sức mạnh của các tổ chức quốc tế có địa vị thống trị và những nhu cầu về các lợi ích quốc gia kết hợp lại để đưa ra một câu hỏi hóc búa chưa lời đáp cho các nhà quản lý nhân sự toàn cầu. Ai đúng? Ai sai? Cái nào hiệu quả? Cái nào không? Sự thành công của việc kinh doanh và của tổ chức phụ thuộc vào việc tìm kiếm những câu trả lời tốt hơn cho những câu hỏi này thông qua toàn bộ phạm vi hoạt động của các nhà quản lý nhân sự. Những mâu thuẫn ngầm, chưa được giải quyết đều phản tác dụng và không hiệu quả.

TOÀN CẦU HÓA HAY ĐỊA PHƯƠNG HÓA TRONG LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ

Trong một thế giới của những thương hiệu quốc tế, những công ty quốc tế, các quy trình quốc tế và các hệ thống quốc tế, các nhà lãnh đạo toàn cầu (*tức là các nhà lãnh đạo ở các tập đoàn, tổ chức toàn cầu – ND*) đều đúng khi mong đợi những quy trình và hệ thống nhân sự của họ phù hợp một cách tự nhiên với sự phát triển của tính đơn giản và sự tiêu chuẩn hóa, điều được mong đợi ở khắp nơi trên thế giới. Câu thần chú luôn đi đôi là "hiệu suất và hiệu quả" cùng với mức độ khốc liệt của "thực tiễn cạnh tranh", yêu cầu những giải pháp "phù hợp cho tất cả" cũng có hiệu quả đối với quản lý nhân sự, cũng như với tập hợp giá trị cung cấp cho người lao động (Employee Value Propositions – EVP) và các qui trình, hệ thống, cơ sở hạ tầng quản lý khác hỗ trợ cho việc lãnh đạo các tổ chức quốc tế.

Hàng chục ngàn chuyên gia tư vấn tại các công ty dịch vụ tốt nhất trên thế giới đang giúp các công ty hàng đầu thích ứng với các mô hình kinh doanh khả thi cho phép tạo ra tính tương đồng hơn sự khác biệt (*xét về mặt nhân sự – ND*). Thậm

https://thuviensach.vn

chí một số lượng lớn các nhà quản lý và nhân viên, có thể là vài triệu người, đang được tham gia và đào tạo trong các công ty hàng đầu để sẵn sàng chấp nhận những ứng dụng chung này, từ đó lợi ích kinh tế theo qui mô (economies of scale), tác dụng đòn bẩy và sức mạnh tổng thể sẽ đem lại các giá trị mà công ty đã hứa hẹn với các cổ đông và các bên liên quan khác. Liệu việc này có hiệu quả không? Vâng, nó phải hiệu quả. Các kế hoạch kinh doanh được khẳng định qua thực thi. Nếu như các nhà lãnh đạo hiện tại không thành công trong việc tạo ra sự tương đồng thì chúng ta sẽ thay thế họ bằng những người có thể thực hiện thành công điều đó.

Trong khi đó, cũng chính những công ty này, hay phần lớn trong số đó, có kết luận rằng tính đa dạng và tính toàn diện, được định nghĩa một cách toàn diện, là những tòa tháp đôi tiềm năng của sức mạnh tương lai và xứng đáng cho vị trí hàng đầu trong các cấp độ ưu tiên trong công ty. Khai thác tối đa các tài năng địa phương, các năng lực khác nhau của địa phương và quốc gia, thích nghi để thành công về mặt tiếp xúc khách hàng hay về vấn đề các bên liên quan của doanh nghiệp ở địa phương, được xem là yếu tố thành công trong tương lai. Những nhà lãnh đạo nhân sự và các chuyên viên cấp cao của công ty được khen thưởng vì sự sẵn lòng và khả năng nhận thức tính địa phương cũng như giải quyết vấn đề phát triển tài năng và vấn đề EVP [1] của những người dân địa phương thực hiện các công việc cho công ty mọi lúc, mọi nơi. Sự mở rộng và phát triển không ngừng của các công ty đa quốc gia lớn trong các thị trường đang phát triển trên thế giới, không những bao gồm Ấn Độ và Trung Quốc mà còn ở toàn bộ các nước đang phát triển, phụ thuộc vào khả năng thích ứng của các công ty đó để hoạt động thành công theo cách của từng địa phương. Việc sử dụng đòn bẩy của tính đa dạng và tính toàn diện để đem lại thành công cho tổ chức ganh đua với việc sử dụng đòn bẩy của tính hiệp lực và tính đơn giản hóa. Cả hai nhóm mục tiêu toàn cầu hóa và/hoặc địa phương hóa đều mâu thuẫn với các mục tiêu cuối cùng của công ty. Sự lưỡng phân như thế cũng xảy ra đối với các qui trình khác của nhân sự, bao gồm khen thưởng, đánh giá, phát triển, giao tiếp v.v…và chúng ta sẽ thấy cụ thể hơn là với quy trình quản lý nhân tài.

Nhà lãnh đạo nhân sự sẽ phải làm gì khi lập chương trình lãnh đạo của mình? Dẫn dắt tính tương đồng của các quy trình toàn cầu? Tháo dỡ hết các quy trình toàn cầu để những người vận hành tại địa phương có thể làm những gì hiệu quả cho họ? Tìm kiếm sự cân bằng? Hoặc giá trị hơn nữa là kết hợp cả ba yếu tố trên? Nếu là lựa chọn cuối cùng, người lãnh đạo nhân sự phải làm như thế nào để

https://thuviensach.vn

quản lý hết những hậu quả của sự phức tạp này, trong bối cảnh của sự đòi hỏi khó tránh khỏi của tổ chức về sản lượng và hiệu quả chi phí trong quản lý nhân sự?

CÁC GIẢI PHÁP

Để có những chọn lựa đúng đắn, nhà lãnh đạo nhân sự cần phải hiểu rằng không có câu trả lời đơn giản cho bất kì câu hỏi nào. Lãnh đạo nhân sự khi trả lời cho những câu hỏi về sự cân bằng giữa toàn cầu hóa và địa phương hóa phải phân biệt và nhận thức rõ bề nổi và bề chìm, mặt hiển nhiên và trực giác, lý thuyết và thực tế, những thông số dựa trên nền tảng kinh doanh và nền tảng giá trị trong phạm vi họ hoạt động. Có vài điều kiện ranh giới có thể giúp một cá nhân khi cần đưa ra lựa chọn. Trong khuôn khổ ngắn gọn của chương này, chúng ta chỉ có thể chỉ ra điều này và sau đó đưa ra một lời giải thích sâu sắc hơn đôi chút cho ít nhất một quy trình nhân sự có tác động đến tất cả các công ty ở mọi cấp độ địa lý, đó chính là quản lý nhân tài (talent management). Những điều kiện ranh giới sẽ được thảo luận tiếp sau đây.

THẤU HIỂU KHUNG HOẠT ĐỘNG

Bản chất của một công ty; ngành nghề hoạt động; thương hiệu và danh tiếng của nó; nền tảng lịch sử và văn hóa; mục tiêu và quy mô; cấu trúc và quyền điều hành; sở hữu công chúng, nhà nước hay sở hữu tư nhân tác động lên khung vận hành cơ bản đối với nhà quản lý nhân sự. Một công ty đa quốc gia, đa công nghệ, đa sản phẩm và có tuổi đời lên tới cả trăm năm, từng sống sót qua những cuộc chiến tranh, những đợt "bong bóng vỡ" suy thoái, những thế hệ công nghệ và con người, vận hành với những quan điểm và kinh nghiệm địa phương/ toàn cầu khác với một công ty công nghệ điện tử có tuổi đời một hai chục năm, vận hành trên một nền tảng đơn lẻ. Nó có lịch sử, bối cảnh và trải nghiệm của riêng nó. Nó đã học và ghi nhớ những bài học kinh nghiệm. Trong khi đó, công ty trẻ hơn hoặc có thể có lợi thế vì sự mới mẻ của nó, hoặc bị cản trở bởi chính sự ngây ngô của nó. Một công ty hàng tiêu dùng nhanh hoạt động khác với một công ty khai thác tài nguyên thiên nhiên cần nhiều vốn đầu tư. Những thách thức công nghệ và tuổi đời rất cao của một công ty so với những cách tân trong vấn đề khách hàng của một công ty khác đặt ra những yêu cầu đặc thù đối với các quy trình về con người trong từng ngành của họ. Các ngành công nghiệp xác định thời gian, tốc độ và sự thay đổi khác nhau. Một công ty dịch vụ tài chính thì khác biệt hẳn với một công ty dịch vụ công cộng bất kể nó có tính quốc tế như thế nào. Những loại hình công ty khác nhau có thể có những câu chuyện thú vị khác nhau để chia sẻ về kinh nghiệm của họ. Nhưng những cơ hội

https://thuviensach.vn

để họ phát triển được những giải pháp giống nhau về lãnh đạo toàn cầu và địa phương thì lại rất ít ỏi. Vấn đề quy mô và phạm vi hoạt động có một tầm quan trọng đặc biệt. Một công ty đa quốc gia hoạt động trên 150 quốc gia sẽ nhìn thế giới khác với một công ty hoạt động trên ít quốc gia hơn. Thương hiệu và danh tiếng cũng rất quan trọng. Niềm tự hào và sự tin tưởng bắt nguồn từ sự thành công dài hạn, cộng với thương hiệu và danh tiếng là những cân bằng toàn cầu mạnh mẽ được ghi nhận vào văn hóa của tổ chức bất chấp sự đa dạng và tính địa phương. Người quản lý nhân sự cần có tầm nhìn rộng về viễn cảnh, một kiến thức sâu về công ty và những mục tiêu của nó để có được những kết luận đúng đắn về sự cân bằng hợp lý. Chẳng hạn, quyết định đi ngược lại quy định về những hệ thống khen thưởng kiểu Mỹ trong mô hình Rhineland hoặc các thị trường ở các quốc gia đang phát triển có thể sẽ là một việc làm điên rồ đối với những nhà điều hành hướng đến kết quả. Nhưng một quyết định như vậy lại có thể là một kết luận đúng đắn đối với các nhà lãnh đạo nhân sự được khai sáng.

Làm việc trong những phạm vi kinh doanh

Điều kiện ranh giới rõ ràng nhất đối với sự cân bằng giữa toàn cầu và địa phương chính là vị trí đường lợi nhuận biên của công ty hay việc kinh doanh. Lợi nhuận biên cao sẽ cho ta những giải pháp khác so với lợi nhuận thấp. Các chi phí cao trong các công ty có lợi nhuận biên thấp dẫn đến những kết quả nhất định; các chi phí thấp trong môi trường lợi nhuận cao thì lại khác. Nhưng kinh nghiệm cũng cho thấy rằng lợi nhuận biên thường không cố định và thường không đủ tin cậy lấy làm cơ sở lập chiến lược quản lý nhân sự trong dài hạn. Vì vậy, các nhà quản lý nhân sự cần phải xét đến các thông số kinh doanh khác. Những tỉ lệ vốn trên chi phí trong kinh doanh (biến đổi theo chu kỳ kinh doanh ngắn hạn, trung hạn, dài hạn); những khoản nợ, vòng quay tiền mặt, tỉ lệ tăng trưởng, khả năng sinh lời, và toàn bộ loạt các thước đo tài chính chính là những yếu tố có ích cần xem xét cho việc thiết lập những ưu tiên trong quản lý nhân sự. Thêm vào đó, nhà quản lý nhân sự cần phải xem xét đến "mật độ nhân sự" trong công ty của mình và cách thức nó hoạt động. Nói cách khác, những năng lực cốt lõi của công ty là gì, việc phát triển trong các thị trường lao động nơi công ty đang hoạt động khó khăn như thế nào và công ty phải đầu tư bao nhiêu vào con người hay các quy trình nhân sự như là một cam kết cơ bản của kinh doanh và tổ chức? Càng hiếm nhân tài, thì càng phải coi trọng nhân tài và càng khó đạt được sự cân hợp lý giữa tính toàn cầu và tính địa phương. Một "giấy phép hoạt động" của một công ty tại những quốc gia hay những khu vực cụ thể cũng giúp cho việc xác định sự cân bằng đúng đắn giữa tính toàn cầu và tính địa

https://thuviensach.vn

phương trong việc lãnh đạo nhân sự. Điều đó có nghĩa là, một công ty dựa vào sự hỗ trợ của chính phủ để thành công so với một công ty có vị trí trực tiếp trên thị trườngvà thiếu sự can thiệp của chính phủ, thì mức độ cân bằng toàn cầu – địa phương sẽ khác nhau. Nhà quản lý nhân sự cần có sự hiểu biết sâu sắc về những động cơ kinh doanh và cách thức tạo ra đồng tiền để có thể rút ra những kết luận về sự cân bằng thích hợp. Ví dụ, những mô hình nghề nghiệp, tức là các cách tiếp cận "công việc cho cuộc sống" hay "hợp đồng hàng ngày" có thể thay đổi khác nhau. Những công ty có lợi nhuận biên cao có thể cam kết cao hơn trong việc phát triển nghề nghiệp lâu dài của nhân viên nhằm duy trì lợi nhuận. Những công ty lợi nhuận thấp có thể thấy chỉ cần xác định và phát triển một nhóm nhỏ nhân viên cốt lõi để duy trì hoạt động. Số còn lại hoàn toàn có thể bỏ qua. (Bảng 41.1)

Bảng 41.1: Các quy trình Nhân sự

Sự cân bằng trong các điều kiện giới hạn	Địa phương ⟷ Kết hợp ⟷ Toàn cầu
• Khung hoạt động • Các thông số kinh doanh • Doanh nghiệp/ công ty con	Tuyển chọn ⟷ Quản lý tài năng Đánh giá ⟷ Phát triển Các kỹ năng ⟷ Các năng lực Cấp độ trả lương ⟷ Hệ thống khen thưởng Trả lương theo năng lực ⟷ Trả lương theo cổ phần Quản lý nghề nghiệp ⟷ Đào tạo lãnh đạo Sự giao tiếp ⟷ Văn hóa

Thiết lập các vai trò và tầm quan trọng của doanh nghiệp và công ty con

Nhà quản lý nhân sự nào hiểu được các thức vận hành của các tổ chức, các quyết định được đưa ra ở đâu, ai quyết định, điều gì khiến sự việc xảy ra, và thành công được đo như thế nào, sẽ phù hợp với việc kết hợp các lợi ích toàn cầu, địa phương, những kết hợp giao thoa trong lãnh đạo nhân sự. Trung tâm của năng lực đó là sự hiểu biết được cái gì là quan trọng đối với doanh nghiệp – tức là toàn thể công ty, và điều gì là quan trọng khi hoạt động tại địa phương – tức là công ty con. Có rất nhiều cách điều hành công ty, tùy thuộc vào loại hình công ty là gì. Những chọn lựa phải được tiến hành và nhất trí ở nhiều cấp độ khác nhau trong tổ chức, nếu không thì dù có là những công ty tốt nhất trên thế giới thì cũng sẽ bị cản trở bởi chính sự lộn xộn trong nội bộ công ty. Tuy nhiên, những lựa chọn này thực ra là khả biến bởi vì bản chất của chúng là vậy, chẳng hạn như, bản chất của công ty và cách nó nhìn nhận sự dài hạn so với ngắn hạn, cách ra quyết định của công ty mềm mỏng

https://thuviensach.vn

hay cứng rắn ra sao, và mức độ công ty đón nhận sự tùy nghi mang tính địa phương (local optionality) hay khăng khăng yêu cầu sự tiêu chuẩn hóa (standardization). Thêm vào đó, cách thức công ty cơ cấu chính nó theo sản phẩm, thị trường, địa lý, kinh doanh, chức năng, và mức độ các ma trận giao nhau với tổ chức cũng thêm vào hay loại đi những yếu tố phức tạp của việc thực hiện lãnh đạo nhân sự. Tương tự như vậy, cách sử dụng tập trung hóa hay phi tập trung hóa các quy trình và hệ thống, cùng với chiến lược và cơ cấu, thiết lập ra nhiều mức độ đơn giản hay phức tạp. Người quản lý nhân sự cần có một kiến thức sâu về tổ chức và sự rõ ràng của nhiều khả năng lựa chọn để có thể đưa ra những kết luận đúng đắn cho sự cân bằng phù hợp.

Tiếp theo, chúng ta xem xét sâu hơn một qui trình nhân sự chủ chốt, cùng những phức tạp mang tính toàn cầu / địa phương của nó.

QUẢN LÝ NHÂN TÀI: THỬ THÁCH CAO NHẤT

Các công ty thành công là do con người làm nên thành công đó. Các nhà quản lý nhân sự, với một niềm đam mê về tài năng và khả năng truyền tải niềm đam mê đó vào những người khác, đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của các công ty địa phương hay quốc tế. Họ giúp thiết lập lợi thế cạnh tranh trong toàn công ty và xuyên qua các công ty con. Họ chăm lo cho tương lai ngắn hạn và dài hạn. Họ ý thức được mức độ ảnh hưởng của việc đa dạng hóa, họ dỡ bỏ những rào cản để quá trình đa dạng hóa này có thể trở thành hiện thực.

Dựa vào “khung hoạt động”, những biến số kinh doanh, và các vai trò của công ty và công ty con, các nhà lãnh đạo nhân sự phát triển và tiến hành các quy trình quản lý tài năng toàn cầu, địa phương và kết hợp với độ cân bằng cao. Bởi trên hết, những yếu tố nhân khẩu học trong lực lượng lao động, sẽ xác định năng lực nhân tài có thể đem lại những mục tiêu đặt ra của công ty. Khi nói đến yếu tố nhân khẩu học của lực lượng lao động, yếu tố quan trọng nhất là sự sẵn có của năng lực ở tất cả các mức độ, tại tất cả các khu vực địa lý, được duy trì qua nhiều năm và đã lặp lại trong suốt tất cả các chu kì kinh doanh. Nhà quản lý nhân sự cần phải trân trọng và thấu hiểu về toàn cầu và địa phương. Anh ta sẽ không thấy sự nan giải mà thấy cơ hội. Những lựa chọn mà quản lý nhân sự đưa ra được khẳng định trên cơ sở “cả giải pháp này lẫn giải pháp kia”, chứ không phải “hoặc cái này hay cái kia”.

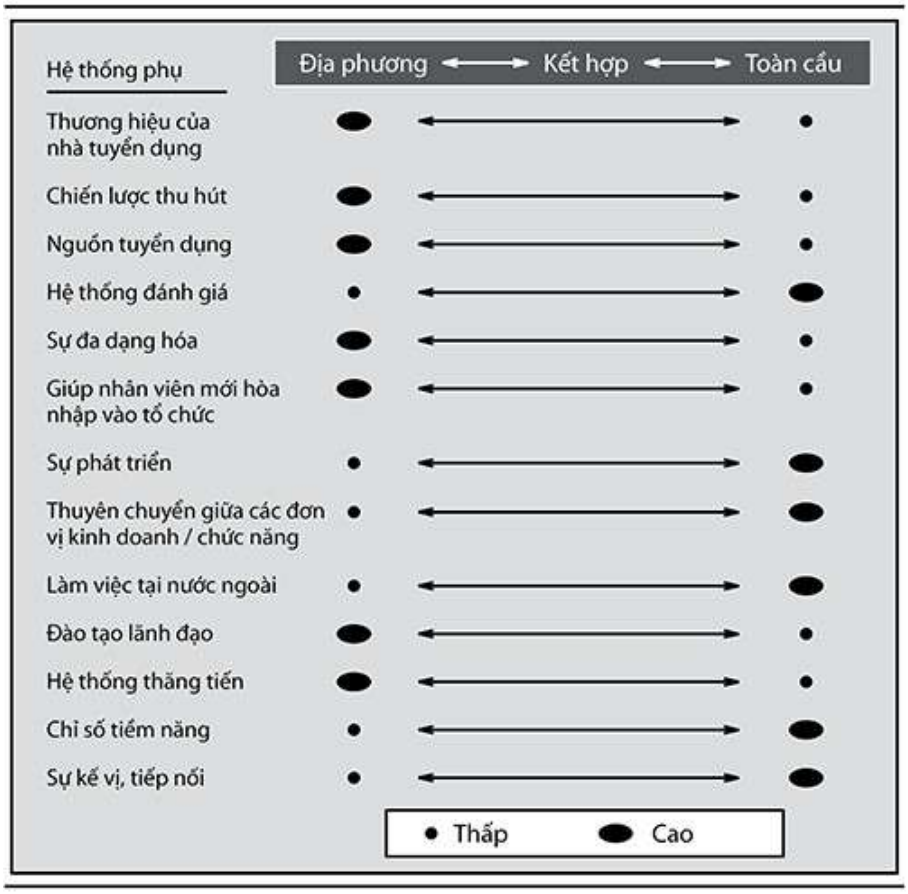
Những yếu tố sau đây của các qui trình quản lý nhân tài cần sự tranh luận và quyết định về mức độ mà toàn cầu vượt mặt địa phương, địa phương vượt trội hơn toàn cầu, hay chính xác những thỏa hiệp nào được chọn lựa giữa toàn cầu và địa

https://thuviensach.vn

phương. Các cuộc tranh luận và các quyết định phải rõ ràng. Sự ngầm hiểu không đủ. Những nhà quản lý nhân sự phải quyết định tính toàn cầu và tính địa phương của thương hiệu tuyển dụng, chiến lược thu hút, các nguồn tuyển dụng, các kỹ thuật đánh giá, những mục tiêu về tính đa dạng và tính toàn diện trong các chương trình phát triển nội bộ, các nhiệm vụ phát triển, sự phát triển kinh doanh/chức năng chéo, quy mô làm việc tại nước ngoài, sự giáo dục lãnh đạo, các chính sách thăng tiến, thứ hạng tiềm năng, và việc lập kế hoạch kế thừa. Trong mỗi quy trình phụ, chính những loại chọn lựa cũng cần phải được quyết định và thực hành. Đó là một thử thách cần phải vượt qua, tuy nhiên, các nhà quản lý nhân sự cần phải đưa ra các quyết định và bảo đảm rằng chúng hiệu quả (Bảng 41.2)

Việc quản lý tài năng là một trong số các quy trình chính trong quản lý nhân sự tác động đến năng lực toàn cầu hay địa phương của tổ chức. Những quy trình khác như đánh giá, khen thưởng, giáo dục, giao tiếp cũng quan trọng và cần thiết. Chúng tạo nên cơ hội đóng góp cho việc tiến tới cân bằng đúng đắn cho các tổ chức.

Bảng 41.2 Talent Management: Quản lý tài năng



KẾT LUẬN

https://thuviensach.vn

Lãnh đạo nhân sự toàn cầu, cũng như lãnh đạo nhân sự địa phương hay một sự kết hợp cả hai, là có khả năng thực hiện được. Các nhà lãnh đạo nhân sự được đòi hỏi phải chọn cách thức nào (giữa ba cách) ứng dụng hiệu quả cho công ty của họ. Chất lượng của lựa chọn phụ thuộc vào năng lực của nhà lãnh đạo nhân sự, vốn là người chịu trách nhiệm cho các kết quả đầu ra. Đạt được sự cân bằng đúng đắn là đóng góp cao nhất của nhà quản trị nhân sự.

Trở lại ví dụ ở đầu chương này, diễn giả tại cuộc họp thường niên đã trả lời như sau: “Sự tác động là kết quả của nhiều năm kinh nghiệm và cũng có thể là nhiều lỗi lầm. Nhưng hãy hiểu cho mục tiêu của những người ra quyết định. Khi những kỹ sư dầu khí người Nigeria cũng có mặt trên khắp các nước trên thế giới như những chuyên gia nước ngoàicó mặt và làm việc tại Nigeria, lúc đó chúng ta sẽ biết rằng chúng ta đã đạt được sự cân bằng đúng đắn”.

---

[1]. *Employee Value Proposition (EVP): tập hợp các giá trị (cả tài chính và phi tài chính) mà một công ty có thể mang lại cho người lao động của họ – ND.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 42

NHÂN SỰ TOÀN CẦU VỚI TƯ CÁCH LÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH: CHÚNG TA ĐÃ SẴN SÀNG CHƯA?

VLADIMIR PUCIK

Hãy hỏi bất kỳ nhà điều hành cấp cao nào trong một công ty hoạt động xuyên quốc gia, bất kể họ có nguồn gốc từ quốc gia nào, về nguồn gốc chính của những căng thẳng trong công việc của họ, dường như bạn sẽ nhận được câu trả lời giống nhau – đó là sự phức tạp ngày càng tăng của các vấn đề kinh doanh mà họ cần phải giải quyết.

Việc ra quyết định liên quan đến nhiều logic mang tính chiến lược có lẽ là nguồn gốc chính của sự phức tạp mà họ phải đối mặt – làm thế nào để cơ cấu mô hình kinh doanh tốt nhất nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững. Công thức vượt trội để thành công trong thế giới của chiến lược kinh doanh là sự khác biệt hóa – nghĩa là cung cấp cho các khách hàng địa phương các sản phẩm, dịch vụ và giải pháp độc nhất đáp ứng nhu cầu của họ. Tuy nhiên, đối với hầu hết các ví dụ điển hình về thực hiện khác biệt hóa thành công, chúng ta vẫn có thể dễ dàng đưa ra một công thức trái ngược – tính thống nhất, duy trì được tính kinh tế theo qui mô khác nhau xuyên suốt bối cảnh tiêu chuẩn hóa toàn cầu về kiểu dáng, sản xuất, hay phân phối.

Thứ hai, các tập đoàn quốc tế đối mặt với một môi trường kinh doanh với các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội thường xuyên phụ thuộc và liên quan chặt chẽ đến nhau và các quyết định kinh doanh không thể được thực hiện nếu tách biệt khỏi tất cả các yếu tố khác. Chẳng hạn, các quyết định chiến lược về đầu tư trực tiếp nước ngoài phụ thuộc rất nhiều vào các đánh giá của các công ty về tương lai phát triển chính trị và xã hội tại quốc gia mục tiêu. Đôi khi logic kinh tế thì tranh luận như thế này, nhưng những cân nhắc về chính trị lại nói thế kia.

https://thuviensach.vn

Cuối cùng, thách thức về sự phức tạp mà các công ty toàn cầu phải đối mặt càng lớn hơn bởi sự không ổn định trong môi trường vốn chịu tác động từ tốc độ phát triển chóng mặt của sự thay đổi và những vấn đề tiềm ẩn không thể đoán trước được của nó. Một điển hình là sự phát triển trong ngành công nghiệp xử lý thông tin. Hầu hết các công ty thống trị toàn cầu ở những năm 1970 đã biến mất hay mờ nhạt dần giống như những đối thủ cạnh tranh chính chỉ 3 thập niên sau đó. Trong giai đoạn này, thời gian để tận dụng lợi thế của các đột phá về công nghệ mới bằng cách phổ biến kiến thức mới đến các chi nhánh hay công ty con trên toàn thế giới trước đây vốn được tính bằng năm hoặc tháng thì giờ đã chuyển sang tính bằng tuần.

Những chiến lược cũ, được hình thành trong suốt khoảng thời gian tương đối ổn định, chắc chắn, độc lập, và đơn giản hóa, không thể đảm bảo cho khả năng tồn tại của các công ty toàn cầu trong môi trường ngày nay, đừng nói gì đến việc tạo cho họ một lợi thế cạnh tranh lâu dài trên thị trường. Điều này, có nghĩa là các cơ cấu, qui trình, hệ thống của tổ chức mà doanh nghiệp có phải linh hoạt hơn và dễ thích ứng hơn. Nói cách khác, tính phức tạp của môi trường phải được phản chiếu trong chính tổ chức đó (qui luật của sự đa dạng cần thiết). Bởi vì tính phức tạp của môi trường cạnh tranh chi phối nhu cầu cần có nhiều chiến lược kinh doanh phức tạp hơn, cho nên việc xây dựng và duy trì năng lực tổ chức toàn cầu nhằm vận hành với tốc độ và hiệu suất cần thiết trở thành thách thức vô cùng quan trọng.

Những viên gạch quan trọng để xây dựng nên năng lực này đều liên quan trực tiếp đến con người, tư duy và hành vi của họ, tạo ra một phạm vi mới cho chức năng nhân sự. Liệu Nhân sự có làm được điều này không? Đâu là những cơ hội và thách thức chủ chốt đối với Nhân sự để tạo nên sự khác biệt?

TẠI SAO TƯ DUY TOÀN CẦU LẠI QUAN TRỌNG?

Cách đây nhiều năm, Nokia Networks, nhà cung cấp hàng đầu về cơ sở hạ tầng cho truyền thông di động, đã tham gia vào một nghiên cứu chuẩn tại IMD về việc các nhà quản lý nhận thức chiến lược toàn cầu của công ty như thế nào. Mặc dù các tài liệu chiến lược doanh nghiệp đã nói rõ sự cần thiết phải đạt được những mục tiêu song song – hiệu quả toàn cầu cũng như là việc đáp ứng lại các nhu cầu của các đơn vị vận hành ở địa phương – việc triển khai thực hiện các hoạt động hằng ngày lại hoàn toàn khác. Khảo sát cho thấy rằng một vài bộ phận trong tổ chức như bộ phận kinh doanh tập trung vào sản phẩm có một định hướng mang tính chất rất toàn cầu, trong khi đó các bộ phận khác thì cực kì địa phương, chẳng hạn như bộ phận

https://thuviensach.vn

bán hàng và các công ty dịch vụ trong những thị trường đang phát triển nhanh. Cả hai nhóm đều đã tin rằng họ hiểu đúng các qui định của tổ chức; những người "không hiểu" và làm cho mọi thứ khó thực thi một cách hiệu quả là những nhóm khác.

Phản ứng của các nhà điều hành cấp cao đối với các kết quả ban đầu khá tích cực: "Đây chính xác là loại khác biệt mà chúng ta cần – kết hợp mạnh mẽ những dòng sản phẩm chú trọng tính kinh tế theo quy mô toàn cầu với các đơn vị kinh doanh có tính cục bộ chú trọng vào các cơ hội kinh doanh ở địa phương. Chúng ta đứng giữa và rồi chúng ta ra quyết định cuối cùng." Tuy nhiên, khi suy nghĩ kỹ, quan điểm của họ đã thay đổi. Họ đã nhận ra rằng hậu quả của sự khác biệt trong cách hiểu về chiến lược của công ty là những mâu thuẫn được đẩy lên đến quản lý cấp cao để phân xử, làm họ bị quá tải, gây trì hoãn trong việc ra quyết định và khiến họ hầu như không còn thời gian để lãnh đạo tổ chức. Trong khi các giám đốc sản phẩm thật sự cần phải có tính toàn cầu, họ cũng phải hiểu được sự cần thiết phải vượt qua các mâu thuẫn với các đơn vị bán hàng tại địa phương và ngược lại, các đơn vị địa phương cũng cần bảo đảm rằng những sáng kiến bán hàng của họ được hỗ trợ bởi những sự hợp lực toàn cầu và đồng thời đóng góp cho những sự hợp lực đó

Thách thức của Nokia cũng giống như hầu hết các công ty đang cạnh tranh toàn cầu khác đang phải đối mặt với vô số những yêu cầu mới đối với con người và tổ chức của họ, điều này bộc lộ qua những căng thẳng giữa các mặt đối lập, được hiểu như những mâu thuẫn và nghịch lý. Một quan điểm đang hình thành là quan điểm nhị nguyên (duality), với sự căng thẳng và mâu thuẫn được tạo ra bởi các chiều hướng đối lập nhau. Những mặt đối lập này không phải là những lựa chọn theo kiểu "hoặc cái này – hoặc cái kia" mà là cả hai "cả hai – cái này và cái kia" đều phải hài hòa, thay thế cho việc đảo qua đảo lại giữa hai cực tập trung hóa và phi tập trung hóa bằng việc thừa nhận rằng tổ chức toàn cầu là một mạng lưới năng động và linh hoạt. Sự đối lập không thể giải quyết được bằng cơ cấu mà cần phải được xây dựng từ trong tư duy của các cấp lãnh đạo và quản lý thông qua các công cụ và quy trình Nhân sự khác nhau.

Nokia đã làm gì? Các kỹ sư và các nhà quản lý được luân chuyển giữa các phòng ban kinh doanh và công ty bán hàng với những nhiệm vụ phát triển ngắn hạn. Các cơ chế phối hợp theo chiều ngang như các lực lượng đặc nhiệm, các nhóm tài khoản khách hàng, và các nhóm chỉ đạo đã được thiết lập với sự tham gia của nhân

https://thuviensach.vn

viên từ khắp nơi trên thế giới. Cuối cùng, một tập hợp công cụ đo lường mới đã được giới thiệu trong qui trình quản lý kết quả làm việc nhằm đánh giá và khen thưởng cho hành vi toàn cầu. Trong vòng 18 tháng, một cuộc khảo sát lặp lại đã cho thấy rằng tư duy đã chuyển đổi thực sự, Nhân sự đã làm nên kỳ tích.

PHÁT TRIỂN CÁC NĂNG LỰC TOÀN CẦU

Có thể thấy rõ là các công ty kinh doanh trên toàn thế giới sẽ cần ngày càng nhiều nhà quản lý với những "bộ não toàn cầu", những người có thể cân bằng những ưu tiên cạnh tranh trong kinh doanh, ưu tiên của quốc gia, và những ưu tiên về chức năng nảy sinh trong qui trình quản trị quốc tế. Tuy nhiên, để biến ý tưởng này vào thực tiễn vận hành thì không đơn giản. Đầu tiên, có phải mỗi quản lý đều cần phải "toàn cầu"? Ai thực sự cần tư duy toàn cầu? Các nhà quản lý không phải tự nhiên sinh ra đã có tính toàn cầu. Họ đạt được tư duy toàn cầu thông qua một chuỗi các trải nghiệm, trong đó có những trải nghiệm gây nhiều tốn kém cho tổ chức. Lợi nhuận trong việc đầu tư phát triển con người với những bộ óc toàn cầu là gì? Thực hiện một tình huống kinh doanh hợp lý liên quan đến nhu cầu tương lai và việc sử dụng đội ngũ quản trị toàn cầu là một trong những quyết định mang tính chiến lược quan trọng mà Nhân sự phải giải quyết.

Chẳng hạn, trong những nỗ lực toàn cầu hóa của mình ngay từ những ngày đầu, công ty cơ khí khổng lồ Thụy Điển/ Thụy Sĩ ABB đã ra một quyết định rõ ràng là cứ một lực lượng lao động trên 200.000 người thì cần phải phát triển khoảng 500 nhà quản trị toàn cầu được đích thân giám đốc điều hành lựa chọn và giám sát. Những người này sẵn sàng di chuyển qua các quốc gia, các chức năng và các ngành kinh doanh. Con số này đã chứng tỏ là quá nhỏ, tạo ra các vấn đề nghiêm trọng trong phối hợp vì sự phức tạp mà công ty này phải đối mặt ngày càng tăng thêm nhiều so với dự đoán. Vì sự thiếu vắng một qui trình nhân sự mạch lạc toàn cầu, công ty đã phải mất một thời gian và trải qua một cuộc khủng hoảng lớn (và cũng trải qua nhiều đời CEO) mới nhận ra được mức độ nghiêm trọng của sự thiếu hụt năng lực quản trị của nó, nhưng cần phải có thời gian và nguồn lực để sửa chữa việc này.

Trong khi ABB có thể đã mắc sai lầm vì đã ước lượng thấp số lượng các nhà quản lý toàn cầu cần thiết để phối hợp hoạt động toàn cầu của nó, thái cực khác còn lại cũng sẽ là một vấn đề – mọi người nên có tính toàn cầu. Sẽ thực sự có ích nếu từng nhân viên trong công ty hiểu được sự phức tạp của việc kinh doanh toàn cầu – ít nhất là ở mức độ tác động của nó lên công việc hiện tại của mỗi người. Tuy nhiên,

https://thuviensach.vn

có thực tế không khi bất kì công ty nào cũng có thể đầu tư vào nguồn lực cần thiết để phát triển và duy trì tư duy toàn cầu ở khắp nơi? Nếu không thực hiện một số lựa chọn khó khăn trong việc phải đầu tư ở đâu và như thế nào thì tư duy toàn cầu không có gì khác hơn ngoài một câu slogan trống rỗng, giảm thiểu tối đa đến mức trở thành một tiêu chuẩn hành chính, chẳng hạn như những yêu cầu về ngoại ngữ đối với một vài loại vị trí quản lý nào đó.

Suy cho cùng thì, loại tư duy toàn cầu nào cần thiết còn tùy thuộc vào vị thế cạnh tranh của công ty. Không phải tất cả các công ty đều cần thiết phải toàn cầu hóa để kinh doanh xuyên quốc gia. Một tư duy phân cực vẫn có thể phục vụ cho một mục đích tích cực trong một giai đoạn nào đó của toàn cầu hóa. Đầu tư phát triển một tư duy toàn cầu khi không cần thiết cho việc kinh doanh có thể sẽ là một sự lãng phí nguồn lực to lớn. Điều đáng nói ở đây là Nhân sự phải thúc đẩy sự liên kết và tính thống nhất trong cách hiểu chiến lược của công ty trong toàn tổ chức.

CÂN BẰNG GIỮA NHỮNG CÁCH THỨC TIẾP CẬN TOÀN CẦU VÀ ĐỊA PHƯƠNG

Những gì được đánh giá thì sẽ được chú ý tới. Ý tưởng này tuy cũ nhưng không hề giảm giá trị khi chúng ta đề cập đến việc phát triển các năng lực toàn cầu. Sai lầm chung mà nhiều công ty mắc phải khi cố gắng trở nên toàn cầu là đánh đồng việc hiểu biết sự cần thiết phải trở nên toàn cầu với việc hành động thực tiễn. Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu của chúng tôi với các nhà quản lý hoạt động trong các công ty toàn cầu, chúng tôi luôn nhìn thấy những khoảng cách lớn giữa điều được mong đợi và điều đã xảy ra trong thực tiễn. Mức độ phối hợp toàn cầu thường thấp một phần là do thiếu các cơ chế như làm việc theo nhóm và chia sẻ bí quyết nhưng lý do cơ bản hơn là các hoạt động Nhân sự trên thực tế không khuyến khích các nhà quản lý làm những gì mà cá nhân họ tin là nên làm. Khi các thước đo thay đổi, những hành vi cũng phải thay đổi.

Do đó, một yếu tố quan trọng khác trong những chiến lược nhân sự toàn cầu là quản trị kết quả làm việc. Ở đây, việc cam kết thực hiện một qui trình nghiêm ngặt quan trọng hơn mức độ tinh vi về phương pháp. Qui trình đó có thể bắt đầu bằng một khung mẫu khá đơn giản, được phát triển bằng các thông tin trên khắp thế giới và có thể được mô hình hóa dựa trên những thông lệ tốt nhất ở các công ty con dẫn đầu, giống như cách Vodafone đang làm hiện nay: thống nhất được các thông lệ Nhân sự của vô số các chi nhánh trên khắp thế giới. Dựa trên khung mẫu này, các công ty con khác nhau sẽ phải thỏa hiệp với các vấn đề về văn hóa khác nhau và

https://thuviensach.vn

thực hiện những điều chỉnh cần thiết. Một khung mẫu có thể không phù hợp cho tất cả mọi công ty vì trong tất cả các khía cạnh của kết quả hoạt động thì quản trị việc đánh giá và phản hồi nói chung được xem là yếu tố nhạy cảm nhất với bối cảnh địa phương.

Nhưng văn hóa quốc gia chỉ là một yếu tố trong toàn bộ bối cảnh. Các biến thể trong các qui chuẩn và giá trị trong nội tại các nền văn hóa cũng quan trọng không kém các biến thể giữa các nền văn hóa. Kết quả là, có sự khác biệt rất lớn trong công tác quản trị kết quả làm việc giữa các công ty, giữa các ngành và các khu vực trong hầu hết các quốc gia. Vì vậy, các công ty nước ngoài tại Trung Quốc thường được khuyên rằng phản hồi trực tiếp là gần như không thể thực hiện được vì cái khái niệm "thể diện", trong khi đó, Haier, một công ty đa quốc gia Trung Quốc hàng đầu hàng tháng đều đăng tải các bảng đánh giá của tất cả các nhà quản lý ở khuôn viên căn tin của công ty. Thông thường, đúng là hầu hết các nhân viên Trung Quốc có thể sẽ ghét cay đắng những phản hồi tiêu cực trực tiếp, nhưng luôn có những người chấp nhận loại môi trường cạnh tranh theo kiểu đua ngựa này như là một cấp độ cao hơn của sự coi trọng các đặc điểm giáo dục và các mối quan hệ kết nối cá nhân truyền thống.

Vậy từ nghiên cứu này chúng ta rút ra được những bài học gì? Bằng chứng cho thấy là việc thiết kế và thực hiện chức năng của các hệ thống quản trị kết quả làm việc – từ việc trả lương theo kết quả làm việc tới việc trả lương dựa theo nhóm, từ những quyền chọn mua cổ phiếu tới các khoản thù lao trả cho nhân viên cấp cao – tất cả đều phụ thuộc rất nhiều vào bối cảnh. Tuy nhiên, ở mức độ mà quản trị kết quả làm việc được coi là một yếu tố không thể thiếu trong các quy trình hoạt động của công ty thì một công ty có thể chọn các chế độ đãi ngộ nhằm tạo ra một nét văn hóa doanh nghiệp độc nhất, tạo ra giá trị cho doanh nghiệp thông qua việc tạo cho mình một bối cảnh riêng, trong những giới hạn cho phép. Một công ty của Mỹ hoạt động tại Trung Quốc có thể chú ý tới việc tuyển chọn và xã hội hóa những người phù hợp với hướng tiếp cận của mình đối với vấn đề đãi ngộ (và các yếu tố khác của qui trình hoạt động mà phương pháp này được áp dụng) – chẳng hạn như hãng Hàng không Southwest, với văn hóa đặc trưng của mình là chú ý nhiều đến việc tuyển chọn những ai sẽ nỗ lực hết mình trong hoàn cảnh đó hơn là trong môi trường truyền thống của hàng không Mỹ.

Sự thống nhất nội tại của các hoạt động thực tiễn và các qui chuẩn có sức mạnh to lớn Chúng ta không thể xem việc khen thưởng và chi trả một cách tách biệt

https://thuviensach.vn

khỏi các yếu tố quản trị kết quả làm việc khác cũng như bối cảnh rộng hơn của tuyển dụng và xã hội hóa mặc dù tính thống nhất cũng tạo ra các căng thẳng của chính nó. Chẳng hạn, nếu như lương bổng không kết hợp với việc khen thưởng và đãi ngộ cho những phạm vi rộng hơn của kết quả làm việc toàn cầu, vượt lên trên công việc của một cá nhân hay của chính đơn vị kinh doanh, chúng ta khó có thể nhìn thấy hành vi hợp tác mạnh mẽ hay sự hỗ trợ cho những sáng kiến lớn của doanh nghiệp trên phạm vi toàn cầu.

HỖ TRỢ MỘT NỀN VĂN HÓA ĐA DẠNG

Bản chất của cuộc tranh cãi về vấn đề lợi ích và chi phí để thực hiện mọi công việc trên phạm vi toàn cầu có liên hệ chặt chẽ với cách chúng ta đón nhận quan điểm cho rằng chúng ta không nhất thiết phải chia sẻ những ưu tiên giống nhau. Tăng cường các năng lực toàn cầu có nghĩa là nhận ra những lợi ích có thể đạt được trong toàn tổ chức từ việc khuyến khích và coi trọng sự đa dạng văn hóa trong mọi người, không chỉ là những thành viên của các nhóm văn hóa đặc biệt mà là từng cá nhân. Thành công trong việc thiết lập mạng lưới các mối quan hệ xuyên quốc gia – vốn là những huyết mạch quan trọng của những tổ chức toàn cầu hiệu quả – phụ thuộc vào việc hiểu và coi trọng sự đa dạng văn hóa. Tuy nhiên, việc đánh giá tính đa dạng phải vượt ra ngoài sự quan niệm truyền thống nhấn mạnh việc làm cầu nối cho khoảng cách giữa các cụm văn hóa quốc gia bằng cách tập trung vào những đặc điểm văn hóa quốc gia chung và cố định.

Tại sao sự đa dạng lại quan trọng? Khi các cơ hội phát triển chỉ giới hạn (mặc dù không phải cố ý) dành cho những ai ở công ty mẹ hoặc một số công ty ở các nước dẫn đầu, các nhân viên địa phương khó tránh khỏi xu hướng có quan điểm cục bộ, hướng đi duy nhất cho tương lai của chính họ. Do đó, nhiệm vụ chủ chốt của Nhân sự là phải đảm bảo tất cả nhân viên có tài trên khắp thế giới có cơ hội tiếp cận các cơ hội nghề nghiệp như nhau. Đây không phải là một thách thức đơn giản; phải mất nhiều năm nỗ lực mới có thể đảm bảo các tiêu chuẩn tuyển chọn không gây thiên vị cho một nhóm văn hóa nào và những phát hiện ban đầu về tài năng đều diễn ra công bằng ở Karachi hay Bogota cũng như ở New York hay Paris.

Tại sao những rào cản này vẫn còn dai dẳng? Trong lịch sử, hầu hết các hoạt động Nhân sự tại các công ty đa quốc gia đều bị phân tán theo từng tổ chức ở từng quốc gia khác nhau – cuối cùng phần lớn nhân viên đang và sẽ luôn luôn có tính địa phương, điều này đã thấm sâu vào văn hóa địa phương và bị tác động bởi môi trường luật lệ và pháp lý địa phương. Nhưng khi việc địa phương hóa Nhân sự đã

https://thuviensach.vn

quá sâu sắc và tất cả đều được đối xử theo kiểu địa phương, vậy ai sẽ mang tính toàn cầu? Một kết quả tự nhiên của thành kiến địa phương hóa có chủ ý nhưng sau cùng lại bị phá bỏ này là các công dân của quốc gia nơi trụ sở chính tọa lạc được ngầm hiểu là toàn cầu còn tất cả những người khác thì mang tính địa phương và có cơ hội tiến bộ hạn chế. Đây có thể là lý do tại sao nhóm lãnh đạo Nhân sự cấp cao, thậm chí ở những doanh nghiệp giàu kinh nghiệm quốc tế, nhìn chung vẫn không phải là đại diện xuất sắc cho cộng đồng đại đa số nhân viên.

Phạm vi chấp nhận sự đa dạng nên bao gồm cả sự khoan dung đối với những người không toàn cầu, có thể vì họ thiếu cơ hội, vì quyết định cá nhân hay vì hoàn cảnh. Bất cứ thứ gì bị đẩy lên cực điểm đều trở nên phi lý – trở nên toàn cầu cũng không là ngoại lệ. Điều này đúng cho các công ty cũng như là cho mỗi cá nhân. Các cuốn sách về quản trị quốc tế có đủ ví dụ về các công ty đa quốc gia "dumb" và các nhà quản lý của nó không đủ nhạy cảm trước những khác biệt về văn hóa – điều mà những con người toàn cầu hiểu biết có thể điều khiển dễ dàng. Tuy nhiên, nhiều năm lèo lái thành công đôi khi làm chúng ta quên đi những "hòn sỏi" ở dưới mặt nước.

HỌC TẬP ĐỊA PHƯƠNG, HÀNH ĐỘNG TOÀN CẦU

Trong suốt một thập kỷ qua, một mô hình thu hút theo kiểu "tư duy toàn cầu, hành động địa phương" đã thường xuyên được sử dụng để làm khái niệm mô tả một tổ chức toàn cầu tiên tiến xem cả thế giới là thị trường của họ nhưng đồng thời cũng nuôi dưỡng và thích nghi một cách cẩn thận với các yêu cầu và các ưu tiên của địa phương. Tuy nhiên, đối với nhiều công ty, việc thực hiện mục tiêu này là một quá trình lâu dài và khó khăn.

Tại sao ý tưởng này lại rất khó thực hiện? Ở một công ty toàn cầu có sử dụng câu slogan này trên trang nhất của báo cáo hàng năm của mình, một quản lý nhân sự địa phương đã bình luận về việc áp dụng nó vào thực tiễn như sau: : "Công ty của chúng tôi được tổ chức theo một cơ cấu đơn giản. Khi vận hành dưới áp lực, và hầu hết là như vậy, họ suy nghĩ còn chúng tôi hành động". Nói một cách khác, tư duy toàn cầu và hành động địa phương là hai vai trò riêng biệt. Tập đoàn đưa ra những sáng kiến về Nhân sự toàn cầu, sau đó các công ty địa phương được yêu cầu phải tiến hành trong phạm vi giới hạn địa phương.

Với khát vọng quảng bá cho tư duy toàn cầu, các học giả và nhiều người khác viết từ một quan điểm mang tính qui chuẩn đôi khi có xu hướng coi sự toàn cầu hay quốc tế quan trọng hơn địa phương, yêu cầu phải có "một cách làm toàn

https://thuviensach.vn

cầu vượt trội so với những cách làm cụ thể ở từng địa phương” **.** Những gì là địa phương được xem là tư tưởng hạn hẹp, thiển cận. Tuy nhiên, tư duy toàn cầu đòi hỏi một cách tiếp cận có thể được xem là ngược lại với chủ nghĩa toàn cầu duy phương, nó ủng hộ cho một quan điểm nhị nguyên, một sự hòa nhập vào các đặc điểm hay cách làm cụ thể của địa phương, trong khi đồng thời vẫn duy trì một quan điểm rộng hơn và xuyên quốc gia. Điều này yêu cầu nhấn mạnh việc học tập địa phương vì lợi ích của toàn tổ chức.

Trong năng lực toàn cầu, học tập cũng quan trọng không kém năng lực thực hiện. Đối với một công ty, toàn cầu một cách đúng nghĩa đồng nghĩa với việc sẵn sàng học hỏi từ những kinh nghiệm của người khác, thấu hiểu cũng như trân trọng cách người khác (nhân viên địa phương, khách hàng, thậm chí là các đối thủ) tư duy. Cụ thể hơn, những nhu cầu cụ thể của khác hàng địa phương cần phải được đánh giá một cách cụ thể – vì thế cần phải có khả năng học hỏi và thấu hiểu bối cảnh địa phương thông qua việc hòa nhập vào địa phương. Đồng thời, không có một lợi thế cạnh tranh nào đối với một công ty địa phương “bình thường”, và khả năng để thỏa mãn các nhu cầu đó với một hệ giá trị mang lại cho khách hàng cao hơn phụ thuộc vào khả năng huy động các nguồn lực của tổ chức trên toàn cầu, để tận dụng công nghệ dẫn đầu, tính kinh tế theo qui mô, hay những tiêu chuẩn quốc tế về hiệu quả và chất lượng.

Vậy thì đâu là lợi thế cạnh tranh của một công ty toàn cầu? Nói một cách đơn giản, đó là khả năng tận dụng các năng lực toàn cầu và các kỹ năng để thỏa mãn những nhu cầu của khách hàng địa phương. Do đó, có thể sẽ có ích hơn khi chúng ta diễn giải lại câu thuật ngữ ban đầu. Xây dựng hệ thống Nhân sự toàn cầu nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh thực ra chính là việc phát triển những con người có khả năng học hỏi địa phương và hành động toàn cầu – có thể đây lại là một nghịch lý nhưng đó chính là bản chất của toàn cầu hóa đang diễn ra xung quanh chúng ta.

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 43

MỘT MÔ HÌNH MỚI DÀNH CHO NHÂN SỰ: NHỮNG NAN GIẢI TRONG VIỆC TUYỂN DỤNG VÀ QUẢN LÝ NGƯỜI TÀI

FONS TROMPENAARS – PETER WOOLLIMAS

Trong nhiều thập kỷ qua, chúng ta đã chứng kiến sự phát triển của cá nhân tự trị và biết suy ngẫm – một cá nhân với đầy đủ các nhu cầu, cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Quyền lực được lan tỏa và chia sẻ. "Trái với cách quản lý truyền thống – khi các cơ cấu và hệ thống đều được vạch ra từ một chiến lược đã được xác định trước, môi trường làm việc mới tìm kiếm sự cân bằng giữa những điều quan trọng của doanh nghiệp (chiến lược của công ty) và những điều quan trọng đối với các cá nhân (chiến lược cuộc đời của họ)" [1]. Thật ra, cấp quản lý cùng với các nhân viên quyết định và thực hiện công việc một cách có tương tác với nhau. Trong cái Thế Giới Mới của *môi trường làm việc được điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể* vốn ưu tiên cho việc phát triển cá nhân bền vững đồng thời với sự phát triển và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, sự hài hòa các tình huống nan giải là một nguồn quyền lực mới. Nguồn quyền lực này được thể hiện mạnh mẽ hơn trong tiến trình toàn cầu hóa liên tục.

Ngoài những thay đổi chung này (đặc biệt là ở khu vực Tây bán cầu), thế giới cũng đã nhận ra những chuyển đổi ngày càng tăng do việc quốc tế hóa kinh doanh. Nhưng chúng ta vẫn quan sát thấy rằng những công cụ và phương pháp chủ yếu được các chuyên gia nhân sự có nguồn gốc từ triết lý của người Anglo-Saxon và vẫn bị ảnh hưởng của họ. Điển hình là những công cụ được sử dụng trong tuyển dụng và chọn lọc. Mặc dù, cha đẻ của khái niệm này – C.G.Jung – là một người Thụy Sĩ, nhưng các chỉ số Myers-Briggs (MBTI-Myers-Briggs Type Indicator [2]) và chỉ số Jung (JTI-Jung Type Indicator [3]) là những công cụ được "Mỹ hóa" và được sử dụng nhiều nhất trong doanh nghiệp để đánh giá kiểu người. Tương tự như vậy, hơn 8.000 công ty trên khắp thế giới sử dụng hệ thống Hay khi đánh giá công việc. Hệ thống này ban đầu được phát triển bởi Colonel Hay nhằm đánh giá các

https://thuviensach.vn

công việc trong quân đội Mỹ, sau đó nó được mở rộng và trở thành công cụ đánh giá phổ biến nhất trong các doanh nghiệp trên thế giới. Gần đây, chúng ta đã biết đến một công cụ vô cùng phổ biến – Balanced Scorecard – được phát triển bởi Kaplan và Norton, bước đầu đã giúp các công ty Bắc Mỹ đo lường được những khía cạnh quan trọng của việc kinh doanh, vượt ra ngoài góc độ tài chính.

Nhưng những công cụ được "Mỹ hóa" này đã làm được gì cho các tổ chức không phải gốc Mỹ? Có một giai đoạn người ta hiểu về toàn cầu hóa một cách quá máy móc. Nguyên lý cơ bản ở thời kỳ này là: "Cái gì hoạt động hiệu quả ở Mỹ, hãy mang nó đến với phần còn lại của thế giới". Nhìn chung, cách tiếp cận này đã thất bại. Trên thực tế, nó chỉ có hiệu quả ở các tổ chức mà văn hóa doanh nghiệp được vượt lên trên văn hóa quốc gia hay địa phương (chẳng hạn như "cách" của Hewlett-Packard và McKinsey đã làm) và cũng có thể trong các tổ chức mà sản phẩm của họ thống lĩnh thị trường (như Coca-Cola, Disney, và McDonald's).

MỘT LÝ LUẬN MỚI ĐƯỢC ĐỀ XUẤT CHO NHÂN SỰ

Cách tiếp cận mới của chúng ta để hiểu về nhân sự vượt xa hơn những thay đổi này chính là điều tra nghiên cứu những khó khăn bắt nguồn từ những căng thẳng do những khác biệt về giá trị văn hóa, có thể là từ văn hóa, dân tộc hay doanh nghiệp. Theo kết quả chúng tôi nghiên cứu được, tất cả các nền văn hóa và các tổ chức đều có chung những khó khăn, nhưng cách tiếp cận của họ thì luôn luôn chú trọng vào văn hóa. Chẳng hạn như, một mặt, liệu chúng ta có nên chỉ đạo/ hướng dẫn cho nhân viên, hoặc mặt khác, trao quyền cho nhân viên để họ tự kiểm soát và đổi mới? Sự thành công của một công ty, ngoài những yếu tố khác, còn phụ thuộc vào cả khả năng tự quản lý của mọi người lẫn mức độ phối hợp và tập trung của những thông tin có được từ sự tự quản đó. Nếu như bạn không thể khai thác đầy đủ các thông tin tập trung thì nguồn nhân lực được phân bổ rải rác nhưng rất năng động của bạn cũng sẽ vẫn độc lập hoàn toàn. Nếu như nhiều nhóm khác nhau không thể tự do hoạt động dựa trên thông tin địa phương thì những chỉ thị tập trung không thể tạo thêm mà còn làm giảm giá trị.

Khung mẫu mới dành cho nhân sự nhằm phục vụ cho mô hình này dựa trên 3 chữ R – Nhận thức (Recognize); Tôn trọng (Respect); và Sự hài hòa (Reconciliation):

> *Nhận thức:* Trong khi chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy được những khác biệt (giá trị) văn hóa công khai và thẳng thắn, chúng ta có thể không ý thức được những khác biệt tiềm ẩn hơn, ít công khai hơn, điều

https://thuviensach.vn

này giải thích cho sự vắng mặt thường xuyên của việc quan tâm đầy đủ đến văn hóa trong các chương trình nghị sự cho đến các mô hình, khung mẫu và công cụ nhân sự cổ điển. Vì vậy, bước đầu tiên là phải nhận thức được sự có mặt của những khác biệt về giá trị và dẫn đến khác biệt trong ý nghĩa được diễn giải cho cùng một vấn đề bởi nhiều người khác nhau.

Tôn trọng: Nhiều cách diễn giải khác nhau về vấn đề như "Tôi từ đâu đến" đều không đúng cũng không sai, chúng chỉ khác nhau thôi. Rất dễ dàng để đánh giá về những con người và những xã hội có quan niệm về thế giới khác với chúng ta. Vì vậy, bước tiếp theo là tôn trọng những khác biệt này và chấp nhận quyền lựa chọn cách hiểu về thế giới (kể cả về sản phẩm và dịch vụ của chúng ta) của khách hàng và nhân viên.

Sự hài hòa: Vì có nhiều quan điểm khác nhau về thế giới, chúng ta có những căng thẳng xuất phát từ những hệ thống giá trị khác nhau và/hoặc thông lệ hiện hành so với những hành vi được lý tưởng hóa. Nhiệm vụ của chuyên gia Nhân sự là tạo điều kiện cho sự hài hòa giữa những khác biệt đối lập này trong phạm vi chức năng của họ và giúp xây dựng một tổ chức hài hòa rộng lớn hơn.

Vì vậy, chẳng hạn, quản lý sự đa dạng không chỉ là việc tuân thủ qui định đòi hỏi phải thật sự sáng suốt để hỗ trợ cho thiểu số. Đầu tiên, chúng ta phải nhận ra những khác biệt dù là của dân tộc, giới tính hay độ tuổi/ nguồn gốc thế hệ nào. Kế đến, chúng ta phải tôn trọng sự định hướng tương phản và nhận thức được rằng những quan điểm khác nhau của mỗi nhóm đều có giá trị như nhau. Sau đó, quan trọng là chúng ta phải nắm bắt được các cơ hội xuất phát từ những khác biệt này và thống nhất chúng lại để chúng ta có thể tận dụng được lợi ích từ rất nhiều ý kiến mới, cách làm việc mới, những nhận thức mới mà một môi trường làm việc đa dạng có thể tạo ra.

Trong nghiên cứu của chúng tôi tại Trompenaars Hampden-Turner (THT), chúng tôi đã giúp các chuyên gia nhân sự nêu ra các khó khăn mà họ đối mặt trong công việc cũng như các khó khăn mà tổ chức của họ phải đối mặt. Qua sử dụng các cuộc phỏng vấn trực tiếp cũng như phỏng vấn qua hệ thống mạng, chúng tôi đã tổng kết được hơn 6.000 loại khó khăn cơ bản. Sau khi ứng dụng các kỹ thuật phân tích ngôn ngữ học và nhóm, chúng tôi nhanh chóng bắt đầu nhìn thấy được một loạt những khó khăn cơ bản và lặp đi lặp lại mà nhân sự phải đối mặt.

https://thuviensach.vn

Trong khi cố gắng cấu trúc hay phân loại những khó khăn trong nhân sự, cần phải cân nhắc những ý nghĩa khác nhau gắn với những mối quan hệ trong tổ chức. Chúng ta mô tả bốn logic tổ chức hay văn hóa doanh nghiệp khác nhau: kiểu gia đình, kiểu tháp Eiffel, kiểu tên lửa dẫn đường, và kiểu lò ấp trứng. Chúng tôi chỉ đồng ý một phần với nhận xét của Cameron và Quinne rằng: "…các vai trò, phương tiện, các kết cục, và năng lực vốn được người quản lý nhân sự nhấn mạnh phải củng cố nền văn hóa vượt trội hay nền văn hóa được mong đợi của công ty. Thể hiện các vai trò nhân sự khác nhau có thể giúp xây dựng hay tăng cường một loại văn hóa tổ chức khác." [4] Nhưng điều ngược lại cũng đúng. Một nền văn hóa doanh nghiệp vượt trội cũng sẽ làm xuất hiện một loại giám đốc nhân sự nhất định.

Các vai trò khác nhau mà người quản lý nhân sự đảm nhiệm trong mỗi kiểu tư duy được tóm tắt ở bảng 43.1.

Chúng tôi đã quan sát rất nhiều tổ chức phương Tây áp đặt các hệ thống nhân sự phương Tây (hay kiểu Anglo Saxon) lên các nền văn hóa doanh nghiệp vốn dựa vào những suy luận hoàn toàn khác nhau. Kết quả hoặc là nửa vời hoặc hoàn toàn không hiệu quả so với kết quả mong muốn. Chúng ta sẽ làm gì với kế hoạch trả lương theo kết quả làm việc đối với trường hợp áp dụng hình thức văn hóa doanh nghiệp *Gia đình* ? Rồi còn một qui trình đánh giá công việc chính thức trong một nền văn hóa theo kiểu *Ấp trứng* thì sao?

Tương tự như vậy, nghiên cứu của chúng tôi khẳng định rằng sẽ là đơn giản thái quá khi cố gắng chuyển đổi một văn hóa doanh nghiệp từ hình thức hiện tại sang một kiểu hoàn toàn lý tưởng. Các nền văn hóa tồn tại là để bảo tồn chính nó, điều đó giải thích tại sao có rất nhiều chương trình thay đổi và chuyển đổi của doanh nghiệp bị thất bại. Tuy nhiên, giá trị của hệ thống các loại hình nằm trong sự so sánh nền văn hóa hiện tại với nền văn hóa lý tưởng, nhằm khơi dậy những mâu thuẫn giữa chúng và từ đó nhận ra những "nút thắt" quan trọng vốn là kết quả của những mâu thuẫn đó và cần được giải quyết. (Bảng 43.1).

Chúng tôi có thể minh họa những khó khăn lặp đi lặp lại thường xuyên mà chúng tôi đã tìm ra cho nhân sự bằng một vài ví dụ sau đây:

Cuộc chiến giành nhân tài: chúng ta có thể tuyển dụng người tốt nhất cho công việc hay chúng ta nên tiếp tục việc tuyển dụng nhân sự dài hạn?

Quy trình thu hút và giữ chân nhân tài là một trong những nhiệm vụ quan trọng của các chuyên gia nhân sự. Quy trình này đòi hỏi phải có các tiêu chuẩn và các năng lực được xem là những dấu hiệu củakết quả làm việc cao và hiệu quả . Tuy

https://thuviensach.vn

nhiên, rất ít khi người ta chú ý đến một vấn đề chưa được nghiên cứu nhiều – đó là hình ảnh của tổ chức trong mắt người xin việc. Ngày nay những giá trị các công ty dùng để thu hút nguồn nhân lực khan hiếm rất khác nhau.

Bảng 43.1: Vai trò của giám đốc nhân sự

Lò ấp trứng	**Tên lửa dẫn đường**
Một nhóm không có người lãnh đạo, trong đó mọi người chú trọng vào việc phát triển cá nhân. Sự cá nhân hóa là một trong những đặc điểm quan trọng nhất. Tổ chức tồn tại chỉ để phục vụ cho nhu cầu của những thành viên. Các thành viên của tổ chức được khuyến khích học hỏi thông qua công việc nhằm phát triển cá nhân.	"Hoàn thành công việc" và "đúng người đúng việc" là những thuật ngữ hay được dùng nhất. Các mối quan hệ trong tổ chức hướng vào kết quả, dựa trên những cân nhắc về phương tiện và lý trí, và giới hạn trong những khía cạnh chức năng cụ thể của những người liên quan. Thành tựu và hiệu quả được đánh giá cao hơn những nhu cầu về quyền lực, qui trình hay con người. Quyền lực và trách nhiệm hướng đến những nơi có năng lực và chúng có thể thay đổi nhanh chóng khi bản chất của công việc thay đổi. Mọi thứ phụ thuộc vào việc thực hiện các mục tiêu xung quanh.
Hướng tới con người	*Hướng tới công việc*
Quyền lực của cá nhân	Quyền lực của kiến thức/ chuyên môn
Quản lý bằng sự đam mê	Quản lý bằng những mục tiêu
Cam kết với bản thân	Cam kết với các nhiệm vụ công việc
Sự nhận biết trình độ chuyên nghiệp	Tính hiệu quả
Tự nhận thức	Trả lương theo kết quả làm việc
Vai trò chính của nhân sự:	*Vai trò chính của nhân sự:*

https://thuviensach.vn

Người sáng tạo đối với việc học hỏi của tổ chức	Đối tác chiến lược kinh doanh nhắm đến tính hiệu quả
Thu hút, Giữ người, và Động viên nhân tài:	*Thu hút, Giữ người, và Động viên nhân tài:*
Tuyển dụng theo cảm tính, tự nhận thức, và học hỏi liên tục	Các thước đo định lượng, phần thưởng về vật chất cao, tập trung vào việc học
Thưởng cho nhân viên: Học hỏi	*Thưởng cho nhân viên:* trả lương cao bằng vật chất.
Đánh giá công việc: Con người tạo ra công việc, không có qui trình chính thức	*Đánh giá công việc:* Nhiệm vụ tạo ra công việc (điểm chuẩn)
Phát triển nhân viên và lãnh đạo: Dựa theo công việc	*Phát triển nhân viên và lãnh đạo:* tập trung vào nhiệm vụ công việc và tính chuyên môn
Lập kế hoạch nhân viên: Nơi nào có nhu cầu và ngắn hạn	*Lập kế hoạch nhân viên:* giữa kì khi công việc yêu cầu
Vai trò chính: Thay đổi công việc bằng cách tạo điều kiện cho việc chuyển đổi	*Vai trò chính:* Đối tác chiến lược kinh doanh thông qua việc thích ứng nhân sự với chiến lược kinh doanh.
Gia đình (family)	**Tháp Eiffel**
Một tổ chức cá nhân hóa cao, phần lớn là hướng tới quyền lực. Các nhân viên trong gia đình tương tác với nhau xung quanh quyền lực tập trung của cha hoặc mẹ. Quyền lực của tổ chức dựa trên một người lãnh đạo chuyên	Thẳng đứng, nghiêm trang, và rất cường tráng. Sự kiểm soát được rèn luyện thông qua các hệ thống luật lệ, các qui trình pháp lý, các trách nhiệm, và các quyền được phân công. Sự quan liêu làm cho kiểu tổ chức này không linh hoạt. Sự tôn trọng quyền lực dựa trên sự tôn trọng vị trí và vị thế.

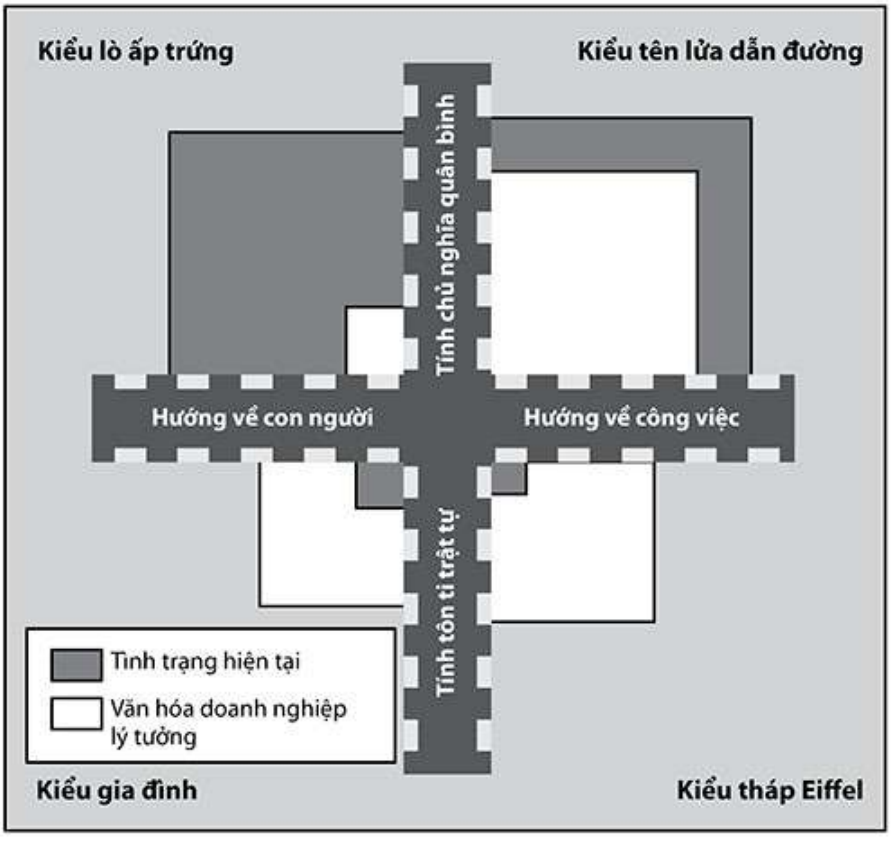
https://thuviensach.vn

quyền, giống như người nhện trên mạng, trực tiếp điều hành tổ chức. Có nhiều luật lệ và vì vậy ít tính quan liêu.	Vấn đề quan liêu hay đút lót đã làm mất nhân cách của quyền lực. Tính chuyên môn và những chức vụ trịnh trọng đi kèm rất được đề cao.
Hướng tới quyền lực	*Hướng tới vai trò*
Sức mạnh của mối quan hệ	Sức mạnh của địa vị/ vai trò
Các mối quan hệ cá nhân	Quản lý bằng mô tả/ đánh giá công việc
Quản lý theo chủ quan	Các qui tắc và qui trình
Mối quan hệ thân thuộc/ niềm tin	Trật tự và khả năng dự báo
Sự thăng tiến	Chuyên môn
Chức năng chính của nhân sự:	*Vai trò chính của nhân sự:*
Hỗ trợ công tác quản lý chính trị để tạo ra sự trung thành với tổ chức	Chuyên gia hành chính phục vụ cho hiệu quả của cấu trúc
Thu hút, Giữ người, và Động viên nhân tài:	*Thu hút, Giữ người, và Động viên nhân tài:*
Phù hợp với tư tưởng chính trị, các chương trình trung thành	Phù hợp với các yêu cầu của công việc, chuyên môn và học hỏi cả đời
Thưởng cho nhân viên: Trao thêm quyền lực	*Thưởng cho nhân viên:* Đào tạo

https://thuviensach.vn

Đánh giá công việc: Tùy thuộc vào quyết định của cấp quản lý	*Đánh giá công việc:* các hệ thống phân loại công việc chính thức
Phát triển nhân viên và lãnh đạo: Hiểu tư tưởng quyền lực	*Phát triển nhân viên và lãnh đạo:* đào tạo chuyên sâu
Lập kế hoạch nhân viên: Kế hoạch trọn đời trong gia đình	*Lập kế hoạch nhân viên:* học việc
Vai trò chính: là thủ lĩnh của nhân viên lúc nhân viên cần	*Vai trò chính:* Chuyên gia hành chính tạo điều kiện cho các qui trình tái cấu trúc

Hình 43.1 Nguồn gốc mâu thuẫn giữa các kiểu quản lý hiện thời và văn hóa doanh nghiệp lý tưởng: Sơ đồ điển hình



Việc đào sâu khai thác dữ liệu của chúng tôi đưa ra bằng chứng hỗ trợ cho đề xuất rằng những người thuộc thế hệ trẻ hơn – từ 20 đến 30 tuổi – trong nhiều

https://thuviensach.vn

năm qua đã trở ngày càng trở nên có định hướng hơn. Họ dám bày tỏ cảm xúc của mình hơn, và tự tin hơn khi làm việc theo nhóm. Hơn nữa, dường như những người nhân viên trẻ thuộc thế hệ X, những nhân viên đầy tiềm năng này có phạm vi thời gian ngắn hơn và tự tin hơn về khả năng cá nhân của mình. Mức độ ưu tiên ưa thích của họ đã chuyển hẳn từ các tập đoàn kiểu tên lửa dẫn đường luôn chú trọng và hướng về nhiệm vụ sang môi trường làm việc kiểu lò ấp trứng chú trọng và hướng về con người. Cơ sở đảm bảo cho an ninh nghề nghiệp là một tập hợp những năng lực cá nhân và có thể chuyển đổi. Chính khả năng được tuyển dụng, dựa trên cơ sở các kỹ năng hiện tại, là động lực thúc đẩy họ chứ không phải là quan niệm lỗi thời về vấn đề an toàn trong tổ chức của một ông chủ đức cao vọng trọng hoặc là sự bảo vệ của hệ thống công đoàn. Câu châm ngôn ngày nào nói rằng làm việc cho một tập đoàn lớn sẽ bảo đảm có một công việc lâu dài cả đời nay không còn đúng và cũng không còn là yếu tố hấp dẫn nữa.

Vậy thì giờ đây, điều gì có thể giúp một tổ chức lớn trở nên hấp dẫn đối với những người lao động trẻ, tham vọng và tài năng? Hiển nhiên là những tổ chức vốn tồn tại lâu đời phải nỗ lực rất lớn để có thể bắt kịp sức hút của các công ty trẻ hơn. Có một mâu thuẫn giữa hình ảnh của các công ty này và hình mẫu lý tưởng mà những con người trẻ tuổi tài năng hình dung trong đầu họ. Văn hóa theo kiểu Gia đình với đặc trưng hướng về quyền lực và văn hóa theo kiểu Tháp Eiffel coi trọng vai trò và tôn ti trật tự vẫn chiếm ưu thế trên cả lý thuyết lẫn thực tế.

Vấn đề nan giải nảy sinh từ sự mâu thuẫn giữa hình ảnh của tổ chức và mục tiêu cá nhân. Các công ty toàn cầu như Heineken hay Shell đang tìm kiếm những nhân viên toàn cầu, sáng tạo, có tinh thần làm việc nhóm – những người tư duy theo hướng đa dạng hóa, ham học hỏi, trân trọng quyền tự do chọn lựa (để tiếp tục duy trì khả năng được tuyển dụng của họ). Lối tư duy tổ chức toàn cầu này dường như trở nên nhạt nhẽo (vì nơi nào cũng có một kiểu như thế) và bất biến nên không tạo được sự tự do phát triển hình ảnh của một cá nhân nào. Kết quả là nó không còn hấp dẫn với thế hệ X nữa. Những ứng viên mới tốt nghiệp, tài năng, trẻ trung sẽ thích làm việc cho địa phương hơn và sẽ cảm thấy vui hơn.

Tư duy toàn cầu (theo kiểu một thế giới) tạo ra nhiều mâu thuẫn so với khung làm việc tương phản vốn nhận thức và coi trọng sự đa dạng (nhiều thực tế). Shell mời những người tin vào sự đối xử công bằng giữa nam và nữ và những người thuộc các tôn giáo khác nhau để phát triển họ thành những công dân danh giá của thế giới. Mặc dù ý tưởng này rõ ràng rất đáng khen, nhưng bạn có thể tưởng tượng

https://thuviensach.vn

ra những khó khăn xuất hiện giữa việc hướng tới tinh thần đồng đội (sự bền vững/ truyền thống) và sự đổi mới. Kinh nghiệm của người Nhật đã chứng minh rằng thật không dễ dàng để điều hòa các mâu thuẫn này. Ngoài những khó khăn trong việc định hướng gắn kết của Shell, còn có khó khăn khác liên quan tới hình ảnh của một tổ chức lớn và mối lo ngại liệu những định hướng của họ có thể đưa vào thực tiễn hay không.

Chi nhánh ở Anh của Pfizer đang đạt được cải thiện về năng suất thông qua việc điều hòa những định hướng khác nhau chẳng hạn như giữa những chuyên gia nghiên cứu của họ (những người muốn thực hiện những nghiên cứu xuất sắc) và những chuyên gia thị trường tận tâm (những người muốn thỏa mãn nhu cầu của khách hàng). Hướng tiếp cận truyền thống dựa trên những sáng kiến về năng suất, thiết lập mục tiêu (những mục tiêu năng suất), sự tự động hóa ngày càng tăng và những sáng kiến cải thiện chất lượng chủ yếu đều thất bại. Chúng tôi đang giúp họ tạo dựng một tổ chức hài hòa nơi mà sự thấu hiểu những giá trị cốt lõi tạo cơ hội cho các nhà quản lý có thể quản lý tốt hơn sự thay đổi, vượt qua khủng hoảng, tập trung vào sự trường tồn của tổ chức, giữ được những nhân sự cốt lõi/ hiệu quả, phát triển các động cơ khích lệ, nhận diện và qua đó đảm bảo được năng suất cao hơn bằng những liên kết và sự thống nhất các định hướng đối lập.

Đây là những tổ chức từ lâu đời có nền văn hóa vượt trội theo kiểu Tên lửa dẫn đường hay tháp Eiffel nhưng vẫn thu hút được nhân tài thông qua việc điều hòa những mâu thuẫn giữa quyền lựa chọn tự do và những cơ hội học hỏi sâu hơn, giữa sự gia giảm và nền kinh tế theo quy mô, giữa hình ảnh và thực tế.

Những khó khăn trong việc lựa chọn và tuyển dụng: Chúng ta cố gắng tuyển một ứng viên giống với nhân viên hiện đang nắm giữ vị trí đó hay đánh giá một tiềm năng mới từ các ứng viên khác nhau?

Có một nguy cơ là tuyển dụng sẽ chỉ đơn thuần là một phương pháp sao chép tinh vi, và điều này chính là cơ sở cho sự ra đời của những công cụ chuyên nghiệp nhằm mang đến tính khách quan cho việc đánh giá. Với thuật ngữ MBTI, có những khác biệt dễ nhận thấy trong tính cách của những con người ở những quốc gia khác nhau. Ví dụ, kiểu chiếm ưu thế nhất trong cách quản lý của người Anh là ISTJ [5], trong khi theo cách quản trị ở Mỹ, kiểu tính cách thống trị là ESTJ [6]. Bằng chứng từ nghiên cứu MBTI Hàn Quốc cho thấy rằng người Hàn Quốc có xu hướng hướng nội hơn hướng ngoại nhưng người ta lại áp dụng các tiêu chuẩn Mỹ để đánh giá họ. Vì những người hướng nội tương đối nhiều trong xã hội Hàn Quốc

https://thuviensach.vn

nên hầu hết các tổ chức bao gồm các viện giáo dục và các công ty đều khuyến khích các thành viên của họ trở nên hướng ngoại hơn trong những hoàn cảnh công cộng, và có nhiều nơi người hướng ngoại được đánh giá một cách ưu ái hơn. Trong khi những khác biệt quốc gia này khá là rõ ràng thì những khác biệt như vậy cũng xảy ra giữa các nhóm chức năng bao gồm R&D, Sales, tài chính, và IT.

Nhưng những phương pháp này sẽ như thế nào khi việc ứng dụng vượt ra ngoài môi trường mà chúng được phát triển? Giả sử nét văn hóa ở đó là con người thích hướng ngoại, nhạy cảm, cảm tính, sâu sắc? Vì vậy, nếu một nền văn hóa tin vào việc phán xét hơn là việc thấu hiểu, chúng ta có nên chọn lựa con người dựa theo cách đó không? Sự quốc tế hóa trong tuyển dụng đã cho chúng ta thấy rõ rằng những kiểu tính cách khác sẽ chiếm ưu thế hơn ở những môi trường văn hóa khác. Còn việc cố gắng đánh giá xem liệu rằng một người có thể tồn tại trong những nền văn hóa khác hay không thì sao? Những người ủng hộ MBTI sẽ tìm các giải pháp khi làm việc theo nhóm và những hình thức bổ sung khác, hoặc họ sẽ có xu hướng coi các kiểu tính cách chỉ là lợi thế tuy nhiên tất cả đều tiềm ẩn sẵn trong mỗi người. Nhưng tại sao những bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên những giá trị loại trừ lẫn nhau ngay từ những buổi đầu tiên? Đó là vì cách tư duy theo kiểu phương Tây của chúng ta là theo logic Cartesian, buộc chúng ta phải nói "hoặc cái này… hoặc cái kia" mà không được nói "cả cái này…lẫn cái kia". Điều này trái với những gì thiên tài Carl Jung đã tư duy trong giai đoạn đầu khi ông xây dựng khung khái niệm tiền thân của MBTI [7].

Do đó, nếu văn hóa nơi người ta được tuyển dụng có một chút ưu tiên hơn cho yếu tố lý trí, thì có thể làm gì khi gặp phải một môi trường trong đó yếu tố cảm tính được xem là lợi thế để xây dựng một sự nghiệp thành công? Áp dụng công thức của chúng tôi, chúng ta có thể mở rộng MBTI bằng cách điều chỉnh một chút công cụ này và cách tư duy hình thành nên bối cảnh cho các ứng dụng của nó; qua đó, biến nó thành một công cụ quý giá vượt qua bất kì một lợi thế mang tính văn hóa nào.

Tư duy MBTI sẽ hỏi để biết rằng bạn đang lý trí hay cảm tính. Bạn càng nhận ra mình đang lý trí bao nhiêu, thì bạn phải càng ít cảm tính bấy nhiêu. Mặc dù các chuyên gia MBTI nói về cách kết hợp nhiều lợi thế tính cách trong các nhóm hay các tổ chức, chúng ta không thể tách cách tiếp cận này ra khỏi công cụ MBTI bởi vì nó dựa trên các câu hỏi bắt buộc chọn một trong hai phương án trả lời.

https://thuviensach.vn

Hãy ứng dụng cách tư duy của chúng ta trong qui mô của MBTI. Câu hỏi dưới đây được đưa ra để kiểm tra tính tư duy hay cảm xúc vượt trội hơn:

Khi tôi ra quyết định, tôi nghĩ điều quan trọng là:

(a) Phải kiểm tra ý kiến của những người khác

(b) Phải quyết đoán

Nhưng sẽ như thế nào nếu trong một môi trường đa văn hóa, bạn gặp phải nhiều người có quan điểm khác mình? Một nhà lãnh đạo quyết đoán cảm thấy bối rối khi thấy có nhiều người muốn đi đến sự nhất trí. Trái lại, một nhà lãnh đạo cảm tính sẽ không thành công vì rõ ràng thiếu sự quyết đoán. Do đó, chúng ta có một vấn đề khó khăn giữa những định hướng dường như trái ngược nhau về tư duy và cảm xúc.

Trong mô hình mở rộng MBTI của chúng tôi, Chỉ số kiểu tính cách thống nhất (Integrated Type Indicator – ITI) [8], chúng tôi đưa thêm 2 lựa chọn thay thế, cung cấp một công cụ đánh giá thiên hướng cá nhân nhằm giải quyết vấn đề này:

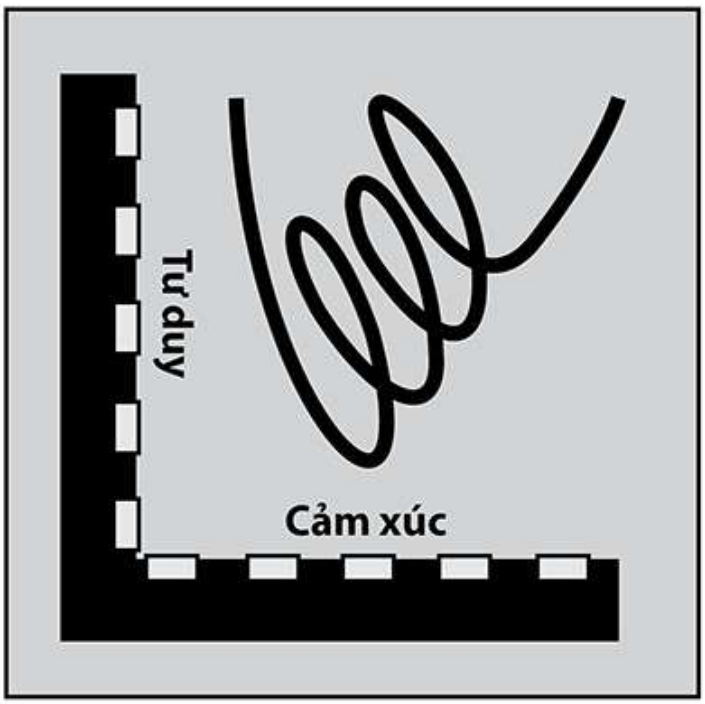
Khi tôi ra quyết định, tôi nghĩ điều quan trọng là:

(c) Phải quyết đoán trong khi liên tục kiểm tra ý kiến của những người khác.

(d) Phải kiểm tra ý kiến của người khác bằng cách thể hiện sự quyết đoán (Bảng 43.2)

Bảng 43.2: Decisive Option: lựa chọn quyết đoán

https://thuviensach.vn



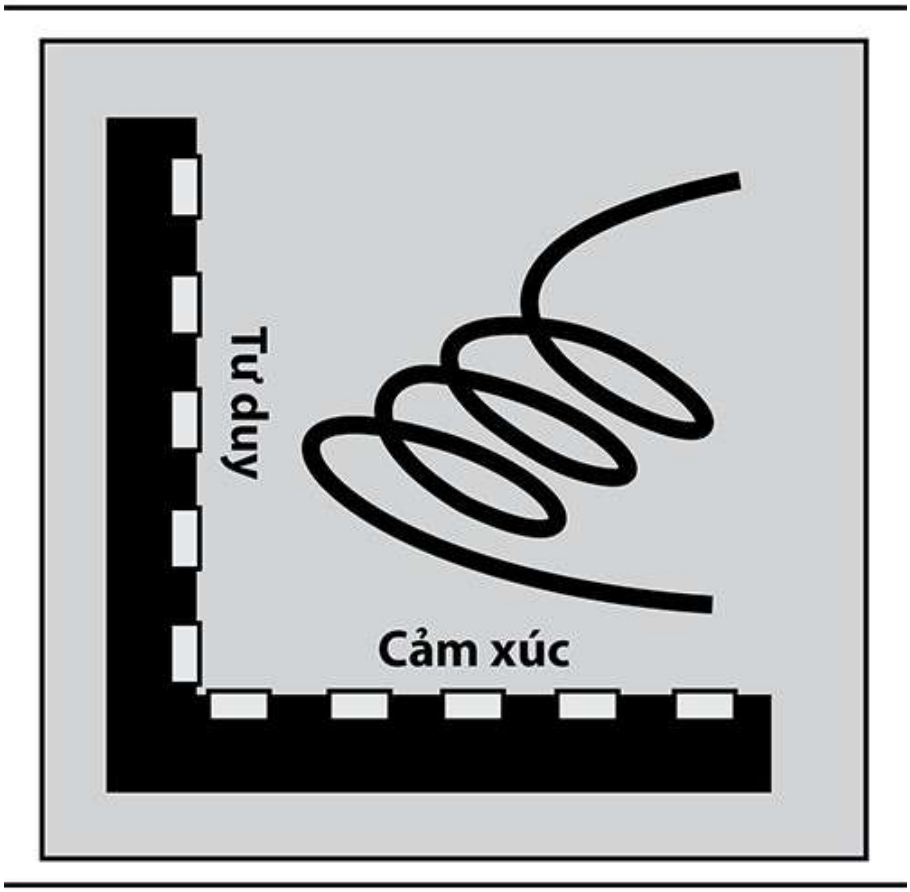
Những người trả lời “c” đang bắt đầu từ một định hướng tư duy nhưng cũng lưu ý đến những cảm xúc của người khác. Họ hài hòa thành công những mặt đối lập. Qui trình này bắt đầu từ một trục di chuyển theo đường xoắn ốc lên phần phía trên bên phải (vị trí 10, 10) và vì vậy cá nhân này thống nhất cả hai yếu tố (Bảng 43.3)

Tương tự như vậy, với những ai trả lời “d” bắt đầu bằng cảm xúc nhưng di chuyển xoắn ốc đến tư duy và cũng lại đạt được sự thống nhất giữa những định hướng dường như đối lập.

Trong ITI, chúng tôi sử dụng những câu hỏi của riêng chúng tôi đại diện cho hai giá trị cực kì trái ngược nhau để kết thành một cặp đôi. Tuy nhiên, chúng tôi thêm vào hai lựa chọn đại diện sự hòa hợp thuận và ngược chiều kim đồng hồ giữa những mặt đối lập này.

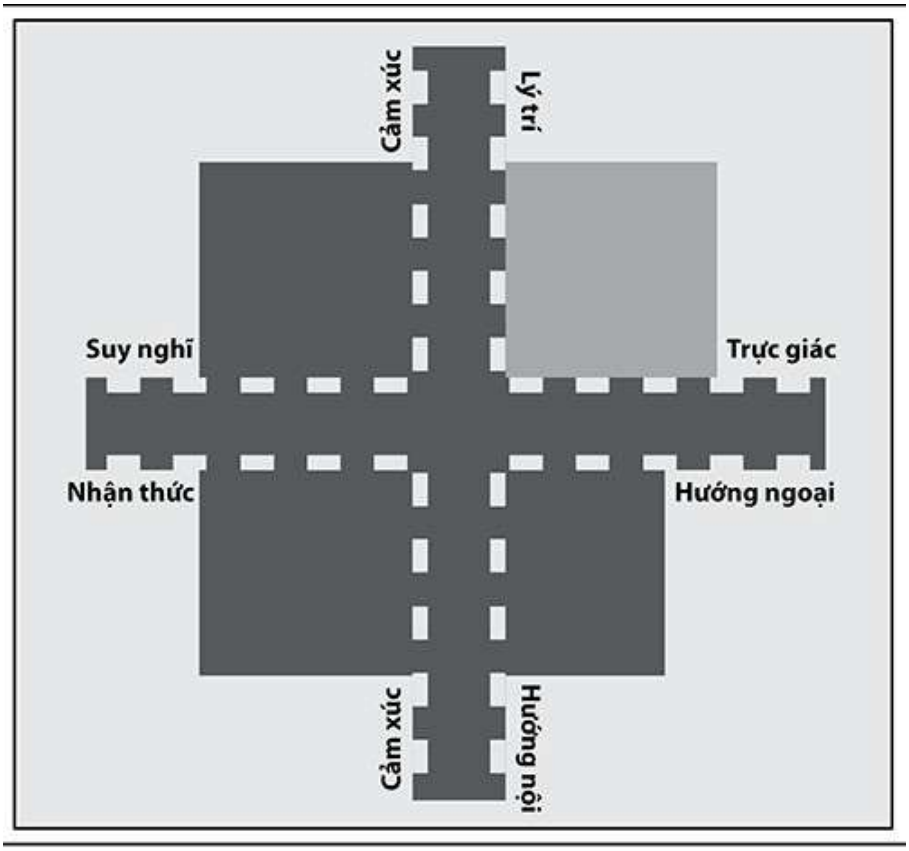
Bảng 43.3: Intergrating both components: thống nhất cả hai yếu tố

https://thuviensach.vn



Hình 43.4 Thống nhất những mặt đối lập

https://thuviensach.vn



Bằng cách kết hợp những câu trả lời cho một loạt những câu hỏi trong mô hình mở rộng này, chúng ta có thể tính toán một hồ sơ để biết mức độ mà một cá nhân muốn thống nhất những phạm vi đối lập (Hình 43.4).

Chúng ta liên tục quan sát cách thức những cá nhân có thể làm việc đạt hiệu suất cao và những nhà lãnh đạo hiệu quả có thể làm hài hòa các mặt đối lập. Chẳng hạn, Richard Branson có thể chuyển một tình huống kinh doanh từ David sang thành Goliath. Ông đã kết hợp kẻ mạnh và kẻ yếu để kẻ yếu trở nên mạnh mẽ.

NHỮNG VẤN ĐỀ NAN GIẢI KHÁC CỦA NHÂN SỰ

Ngoài những ví dụ trước về những vấn đề nan giải của nhân sự, chúng ta cũng tìm thấy những vấn đề nan giải tương tự trong qui mô chức năng nhân sự (từ vận hành đến chiến lược), điển hình xuất phát từ:

- Tính trách nhiệm cá nhân so với trách nhiệm tập thể
- Đánh giá/Quan sát chủ quan so với Đánh giá/Quan sát khách quan
- Đánh giá những khác biệt về hành vi so với những khác biệt về cảm tính
- Ưu tiên cho phát triển nhân sự so với phát triển năng suất

https://thuviensach.vn

· Coi bảng tính điểm cân bằng là công cụ phát triển so với công cụ đánh giá
· Sự phát triển thành một chuyên gia so với sự phát triển thành một chuyên viên
· Tư duy kỹ thuật so với tư duy kinh doanh
· Mạo hiểm so với tránh thất bại
· Định hướng công việc so với con người
· Chủ doanh nghiệp so với kiểm soát/ trách nhiệm
· Tính linh hoạt so với tính hiệu quả
· Sự khai thác so với sự khám phá
· Huấn luyện so với quản lý

Mỗi vấn đề nan giải có thể được giải quyết bằng cách tiếp cận được mô tả trong những ví dụ trước. Khi cần, chúng ta hỏi: "Làm cách nào chúng ta có thể bảo đảm nhiều giá trị A hơn thông qua việc kết hợp với giá trị B?" Do đó, cách tiếp cận để thống nhất giữa vấn đề cá nhân và vấn đề của nhóm có thể thực hiện bằng cách buộc các cá nhân chịu trách nhiệm với việc làm thế nào để đóng góp vào sự phát triển của nhóm và cách mà các nhóm làm việc tạo điều kiệncho các thành viên cá nhân phát triển.

Tất cả các tổ chức đều đồng thời cần cả sự ổn định và thay đổi, truyền thống và sự đổi mới, lợi ích cá nhân và lợi ích cộng đồng, lập kế hoạch và chính sách tự do làm việc, trật tự và tự do, phát triển và suy thoái. Kết quả là các hệ thống và qui trình nhân sự đang thay đổi theo các vấn đề nan giải [9] của thế giới tạo ra bởi những nơi làm việc được điều chỉnh cho phù hợp với từng điều kiện cụ thể và thậm chí phần lớn là bởi toàn cầu hóa.

Để đón đầu thách thức của thế giới toàn cầu ngày nay, nhân sự cần phải phát triển một lối tư duy mới về những yêu cầu và hỗ trợ tập trung vào việc làm hài hòa những vấn đề nan giải và qua đó cuối cùng sẽ hoàn thành được sứ mệnh thật sự của nó.

https://thuviensach.vn

[1]. *Hamid Bouchiki và John Kimberly, "Tất cả Thay đổi trong Môi trường làm việc được Điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh cụ thể" (All Change in the Customised Workplace) trong "Thông thạo việc quản trị Con người" (Mastering People Management, Financial Times, 22/12/2001, trang 4-5.*

[2]. *The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) là chỉ số thu được sau quá trình sử dụng một loạt câu hỏi trắc nghiệm tâm lý được thiết kế để đo lường những ưu tiên về mặt tâm lý trong cách con người nhận thức về thế giới và ra quyết định. Người thiết kế ra phương pháp này là Katharine Cook Briggs và con gái, Isabel Briggs Myers.*

[3]. *Jung Type Indicator (JTI): là một phương pháp (chỉ số) thay thế cho MBTI, do Carl Gustav Jung phát triển, nhằm đánh giá cá tính con người.*

[4]. *Kim S. Cameron và Robert E. Quinn. Tìm hiểu và Thay đổi văn hóa doanh nghiệp (Diagnosing and Changing Corporate Culture). Cambridge, MA: Addison-Wesley, 1999, trang 46.*

[5]. ***ISTJ:** viết tắt của (Introversion – nội tâm, Sensing – cảm nhận, Thinking – suy nghĩ , Judgment – đánh giá), một trong 16 loại tính cách trong MBTI.*

[6]. ***ESTJ:** viết tắt của (Extroversion – hướng ngoại, Sensing: cảm nhận, Thinking – suy nghĩ, Judgment – đánh giá), một trong 16 loại tính cách trong MBTI.*

[7]. *Carl G. Jung, Các loại tâm lý (Psychological Types). Boston: Routhledge&Kegan Paul, 1971.*

[8]. *Fons Trompenarrs và Peter Woollimas, "Một điển hình: Tránh rập khuôn trong việc đánh giá tính cách (Just Typical: Avoiding Stereotypes in Personality Testing)", Quản trị con người, Tháng 12/2002, trang 1-3.*

[9]. *Các khái niệm mới được nói đến ở đây được phát triển sâu hơn trong các cuốn sách mới Kinh doanh xuyên qua các nền văn hóa khác nhau (Business Across Culture) (Fons Trompenaars và Peter Woollimas) và Quản trị con người ở các nền văn hóa khác nhau (Managing People Across Culture) (Charles Hampden-Turner và Fons Trompenaars), London: Capstone, 2004. Xem thông tin cụ thể trên www.cultureforbusiness.com.*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 44

CÁC KẾT QUẢ KHÁC THƯỜNG TRONG NGHIÊN CỨU VÀ THỰC TIỄN
QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ: KHI NÀO MỘT THÔNG LỆ TỐT NHẤT KHÔNG PHẢI LÀ TỐT NHẤT ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG THỰC TIỄN?

MARY ANN VON GLINOW, ELLEN A. DROST, MARY B. TEAGARDEN

Trong nhiều năm, cộng đồng quản trị nguồn nhân lực quốc tế đã bày tỏ mối quan tâm đáng kể đối với những gì đã được biết đến như là *những thông lệ tốt nhất* . Khái niệm những thông lệ tốt nhất đề cập đến những thông lệ quản trị nhân sự có thể ứng dụng được trên toàn cầu. Trên thế giới hiện nay, rất khó có thể hình dung được một thông lệ đơn lẻ hay tập hợp các thông lệ nào là *tốt nhất* theo bất cứ nghĩa nào của từ này, nhất là trong những hình thức công ty toàn cầu hiện đại. Và thậm chí càng khó hơn khi tưởng tượng các thông lệ tốt nhất này sẽ có thể chuyển đổi đến các công ty khác hay các ngành công nghiệp khác dưới bất kì mức độ chính xác nào. Vì vậy, vấn đề tranh luận cơ bản mà nhóm nghiên cứu của chúng tôi đã nỗ lực giải quyết đó là: “Có hay không những thông lệ tốt nhất xét trong bối cảnh văn hóa toàn cầu hay chỉ tồn tại những thông lệ phù hợp với những bối cảnh cụ thể mà thông thường sẽ không có ý nghĩa gì nếu bị tách ra khỏi bối cảnh văn hóa đó?”

Trong hơn một thập kỉ qua, chúng tôi đã nghiên cứu và tranh luận về vấn đề này. Cuối cùng, chúng tôi đã lập nên một nhóm nhiều nhà nghiên cứu từ nhiều quốc gia và nhiều nền văn hóa khác nhau mà chúng tôi gọi là nhóm nghiên cứu các thông lệ quản trị nguồn nhân lực quốc tế tốt nhất (Best IHRM Practices Consortium [1]) hay còn gọi là Dự án BP. Mục đích dự án của chúng tôi là đưa ra những so sánh về văn hóa *có ý nghĩa* và khuyến khích sự hợp nhất nhiều bối cảnh truyền thống đa dạng nhưng khác nhau về chất – *polycontextuality* – vào trong cuộc thảo luận về những những sự tương đồng và khác biệt giữacác thông lệ Nhân sự. Chúng tôi đã thu thập dữ liệu từ nhiều quốc gia bao gồm Úc, Canada, Trung Quốc, Nhật Bản,

https://thuviensach.vn

Hàn Quốc, Indonesia, Mexico, Đài Loan, Hoa Kỳ và thêm 5 quốc gia mà chúng tôi đã nhóm thành khu vực Châu Mỹ Latin. Các quốc gia này đều cho chúng tôi đủ phản hồi để đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu. Việc nhận dạng các thông lệ nổi bật lên là những thông lệ tốt nhất và tại sao chúng lại nổi bật lên như vậy đòi hỏi sự lưu tâm lớn đến các biến số thuộc về bối cảnh, văn hóa và tổ chức. Trớ trêu thay, các bộ dữ liệu khổng lồ đã khiến chúng ta phải suy ngẫm không những về những khác biệt lớn mà còn về những tương đồng lớn nữa. Chính điều này đã đưa chúng ta vào tình thế tiến thoái lưỡng nan. Đường cong học tập của chúng ta trở nên dốc đứng.

Chúng tôi đã xem xét các mối quan hệ giữa các thông lệ nhân sự hiện tại và các thông lệ tương lai để tìm ra các khoảng cách chênh lệch về tư tưởngvà văn hóa. So sánh các thông lệ "đang được sử dụng" trong hiện tại với những phản hồi về cách những thông lệ này "nên được sử dụng như thế nào" trong tương lai là một công cụ hữu ích trong việc quyết định xem liệu những thông lệ nhân sự hiện tại có thể là một nguồn lực hiệu quả có thể tạo thêm giá trị cho công ty về lâu dài hay không. Điều này cũng giúp chúng ta hiểu được khoảng cách giữa những thông lệ "đang được sử dụng" so với những thông lệ "nên được sử dụng" – một bản đồ tư tưởng. Sự chênh lệch giữa các quan điểm quản trị có thể báo hiệu những thông lệ sẽ được chấp nhận trong tương lai.

Chúng tôi đã sử dụng một khảo sát đã được tiêu chuẩn hóa, được khoảng 2.200 nhà quản lý và kỹ sư hoàn thành bằng cách sử dụng các mối quan hệ cá nhân cũng như các mối quan hệ trong học thuật để thu thập dữ liệu bằng email hay trực tiếp khi thích hợp. Phải thừa nhận là chúng tôi đã không phân tích toàn cầu của tất cả các nền văn hóa, do đó, chúng tôi không thể sử dụng một cách đầy đủ và chính xác cụm từ "toàn cầu" được. Tuy nhiên, chúng tôi áp dụng một phương pháp tư duy tương tự, và sự tranh luận sau đây tập trung vào những gì chúng tôi biết.

CHÚNG TA BIẾT GÌ VỀ NHỮNG THÔNG LỆ TOÀN CẦU TỐT NHẤT?

Một số khám phá của chúng tôi liên quan đến những xu hướng có khả năng ứng dụng toàn cầu, cho dù trong hiện tại hay tương lai, cũng như những thông lệ quốc gia cụ thể hữu ích cho các nhà nghiên cứu và thực hành IHRM. Chúng tôi mô tả những điểm đặc biệt của những thông lệ nhân sự nào được hiểu như là *những thông lệ nhân sự tương lai* quan trọng trên toàn cầu trong bảng 44.1 và thảo luận chi tiết về những thông lệ này trong các phần tiếp theo.

https://thuviensach.vn

Bảng 44.1 Các xu hướng của Những Thông Lệ Quản Trị Nhân Sự Quốc Tế (IHRM) trong tương lai ở các vùng và quốc gia được chọn lựa [2]

Thông lệ	"Những thông lệ tốt nhất" trên thế giới	"Những thông lệ tốt nhất" trong khu vực
Tuyển chọn	Hài hòa với mọi người và phù hợp với những giá trị của công ty là dấu hiệu cho thấy sự chuyển đổi trong việc chọn lựa sang "Hòa hợp phương Tây"	Các thông lệ chọn lựa giống nhau đáng kể giữa các nước Anglo. Cụ thể là, phỏng vấn công việc, kĩ năng chuyên môn, và kinh nghiệm làm việc là những tiêu chuẩn chọn lựa quan trọng nhất. Mức độ phù hợp của một người với công ty thay thế cho kinh nghiệm làm việc, trở thành một trong những tiêu chuẩn hàng đầu trong việc tuyển chọn đối với các thông lệ tuyển chọn tương lai. Các thông lệ trong tuyển chọn đều giống nhau tại Hàn Quốc, Nhật Bản, và Đài Loan. Cụ thể là, kinh nghiệm làm việc được chứng minh không được coi trọng như là một thông lệ chọn lựa trong các quốc gia này.
Đào tạo và phát triển	Trong tất cả các quốc gia, các thông lệ đào tạo và phát triển tiếp tục được sử dụng nhằm cải thiện các kĩ năng chuyên môn của nhân viên. Có một xu hướng ngày càng tăng đối với mảng đào tạo và phát triển các thông lệ quản lý mềm như xây dựng nhóm, thấu hiểu các thông lệ kinh doanh, và văn hóa doanh nghiệp.	Trong các nước Anglo, đào tạo và phát triển các thông lệ quản lý mềm như xây dựng nhóm, thấu hiểu các thông lệ kinh doanh, và văn hóa doanh nghiệp, cùng với các thông lệ đào tạo và phát triển chủ động như việc chuẩn bị cho nhiệm vụ tương lai và đào tạo chéo được sử dụng ở mức độ vừa phải; tuy nhiên, người ta đang mong đẩy mạnh sử dụng các thông lệ này. Trong các nước châu Mỹ Latin, người ta mong muốn đẩy mạnh sử dụng tất cả các thông lệ đào tạo và phát triển. Trong các nước châu Á, các thông lệ đào tạo và phát triển được sử dụng vừa phải luôn luôn được coi là đạt tiêu chuẩn.

https://thuviensach.vn

Thông lệ	**“Những thông lệ tốt nhất” trên thế giới**	**“Những thông lệ tốt nhất” trong khu vực**
Lương bổng	Trong tương lai, tiền thưởng không nên chiếm quá nhiều trong toàn bộ gói lương của một nhân viên. Lương bổng nên được dựa vào hiệu quả làm việc của cá nhân. Cần phải bớt coi trọng thâm niên Phụ cấp nên chiếm một phần lớn trong toàn bộ gói lương của nhân viên	Trong các nước châu Á và Mỹ Latin, trả lương theo thâm niên, trả lương theo nhóm hoặc các mục tiêu của công ty, và trả lương dựa vào các mục tiêu tương lai hiện đang được sử dụng với mức độ lớn .
Đánh giá hiệu quả làm việc	Tất cả các quốc gia đã chỉ ra rằng họ ưu tiên coi trọng vấn đề phát triển của những thông lệ Đánh giá hiệu quả làm việc trong tương lai. Nói một cách cụ thể, việc nhận biết những nhân viên cấp dưới, đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu của họ, lập kế hoạch cho các hoạt động phát triển của họ và những phương pháp nhằm cải thiện kết quả làm việc được xem là những thông lệ đánh giá quan trọng nhất trong tương lai.	Trong các nước châu Á và Mỹ Latin, việc cho phép các nhân viên cấp dưới thể hiện chính họ được hiểu là một thông lệ đánh giá quan trọng trong tương lai. Ngược lại, trong các nước châu Á, việc thể hiện bản thân được sử dụng với mức độ thấp, đặc biệt là ở Hàn Quốc. Trong các nước châu Mỹ Latin, các mục đích hành chính của các thông lệ Đánh giá kết quả làm việc được xem là mục đích quan trọng của các thông lệ tương lai.

Tuyển chọn theo kiểu “Đông Tây kết hợp”

Sự phù hợp là hết sức quan trọng. Mức độ phù hợp của một người với các giá trị của công ty và tập thể cùng với mức độ hòa nhập của người đó với những người khác có tầm quan trọng ngày càng cao ở khắp mọi nơi. Mặc dù một thông lệ tốt nhất chung đã tồn tại ở các quốc gia châu Á một thời gian, nhưng giờ đây nó được sử dụng nhiều hơn ở phương Tây. Các tiêu chuẩn tuyển chọn truyền thống

https://thuviensach.vn

đang bị bãi bỏ ở phương Tây mặc dù danh sách các tiêu chuẩn chọn lựa đang dài ra. Các cuộc phỏng vấn công việc, sự thành thạo kĩ năng chuyên môn, và kinh nghiệm làm việc ngày nay đều được xem là những tiêu chuẩn tuyển chọn quan trọng trong các nước Anglo. Trớ trêu thay, sự chuyển đổi theo hướng các quan niệm mang nhiều tính phương Đông về "việc hài hòa với những người khác" và "sự phù hợp với các giá trị của công ty" lại được xem là quan trọng hơn trong tương lai ở phương Tây.

Nếu những thông lệ tốt nhất này chỉ khác nhau một chút giữa các quốc gia trên toàn thế giới, nhưng sự khác nhau đó lại phụ thuộc vào các ranh giới bối cảnh quan trọng thì công ty có thể vẫn gặp nhiều khó khăn. Ví dụ, nếu một nhà quản lý người Mỹ đến Mexico để tuyển dụng hay chọn lựa một nhân viên dựa trên tiêu chuẩn "sự phù hợp với các giá trị của công ty" cùng với ba tiêu chuẩn hàng đầu khác của họ, thì rất có khả năng họ bị thiếu sót nếu không màng đến việc sử dụng các gợi ý, đề xuất cá nhân. Tương tự như vậy, có thể sẽ là tai họa nếu tuyển chọn những nhân viên quản lý ở Pháp mà không sử dụng bài kiểm tra chữ viết tay. Thiếu hiểu biết có thể sẽ là một điều nguy hiểm. Các công ty nào sử dụng thông lệ tốt nhất trong tuyển chọn dựa trên sự phù hợp mà không chú ý tới các yếu tố bối cảnh và văn hóa quan trọng cấu thành nên sự phù hợp đó thì sẽ gặp phải những khó khăn trong việc lựa chọn.

Những chuyển đổi trong mảng Đào tạo và phát triển

Trên thế giới, phạm vi của đào tạo và phát triển (T&D) đang chuyển hướng sang các thông lệ quản lý mềm như xây dựng đội nhóm, thấu hiểu các thông lệ kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp, và rời xa việc đào tạo cá nhân thông thường. Trong khi đó, việc đào tạo cá nhân vẫn phổ biến ở các nước Anglo và châu Mỹ Latin. Điểm mấu chốt ở đây là sự liên kết giữa những thông lệ quản lý mềm về đào tạo và phát triển này với những thông lệ tuyển dụng theo kiểu "Đông Tây kết hợp" đã được đề cập ở trên. Mặc dù những thông lệ đào tạo và phát triển này là những thông lệ chung tốt nhất, chúng cũng cần phải được xem xét trong bối cảnh phù hợp.

Xem xét trường hợp của châu Mỹ Latin, chúng ta nhận thấy có một khoảng cách lớn giữa những thông lệ "đang được sử dụng" hiện tại và những thông lệ "nên được sử dụng" trong tương lai. Tại sao vậy? Tại châu Mỹ Latin, các công ty phải điều chỉnh những thay đổi trong các yêu cầu của ngành và nhu cầu của tình hình cạnh tranh ngày càng khốc liệt; họ đang ở trong giai đoạn học hỏi những công nghệ quản lý hiện đại. Với ý nghĩa như vậy, đào tạo và phát triển phải đáp ứng đòi hỏi

https://thuviensach.vn

phải liên tục nâng cấp các kỹ năng cơ bản trong những ngành cần nhiều nhân công. Do đó, khoảng cách giữa những thông lệ hiện tại và tương lai càng lớn thì những thông lệ hiện tại của họ càng xa rời những thông lệ được xem là tốt nhất của họ. Ngược lại, chúng ta lại không tìm thấy khoảng cách chênh lệch nào giữa các thông lệ "đang được sử dụng" trong hiện tại và các thông lệ "nên được sử dụng" trong tương lai trên khắp các nước châu Á được chọn làm mẫu nghiên cứu. Tại sao? Trong nhiều quốc gia Châu Á, đào tạo và phát triển đóng một vai trò quan trọng trong sự vận động xã hội và sự thừa nhận của xã hội. Các công ty cam kết về việc đào tạo và phát triển; đào tạo và phát triển là những lợi ích mà tổ chức cung cấp nhằm tăng cường sự phụ thuộc của nhân viên vào tổ chức. Đào tạo và phát triển là chất keo kết dính nhân viên vào tổ chức trong một bối cảnh mà các nhân viên thạo nghề (đặc biệt là những người có những kỹ năng và tài năng quản lý và chuyên môn) là một nguồn nhân lực khan hiếm. Tại đây, có một khoảng cách nhỏ hơn nhiều giữa những thông lệ "đang được sử dụng" hiện tại và những thông lệ "nên được sử dụng" trong tương lai, đại diện cho thực tế là những thông lệ hiện hành của mảng đào tạo và phát triển khu vực Châu Á đang gần hơn với những thông lệ được xem là tốt nhất trong tương lai.

Lương bổng phúc lợi cá nhân hết sức quan trọng

Mặc dù có một nhu cầu rất lớn về các đội nhóm trong bối cảnh phân công công việc toàn cầu của chúng ta, quan điểm cho rằng các hệ thống lương bổng phúc lợi toàn bộ nên căn cứ nhiều hơn vào kết quả làm việc của cá nhân chứ không phải dựa trên hiệu quả hoạt động của nhóm hay tổ chức, được xem là hiệu quả hơn. Tuy nhiên, trong những công ty toàn cầu giống nhau này, việc dựa dẫm quá mức vào cấp bậc thâm niên và các khoảng lương thưởng không nên chiếm quá nhiều trong toàn bộ gói lương bổng phúc lợi. Thêm vào đó, các khoảng phụ cấp nên tiếp tục đóng một vai trò quan trọng trong tất cả các gói lương bổng phúc lợi của công ty. Do đó, khi hầu hết các quốc gia Anglo đang tìm kiếm các cách tinh vi hơn để khen thưởng những nhân viên làm việc đạt kết quả cao so với những người đạt kết quả làm việc thấp, đặc biệt là trong hệ thống làm việc nhóm, thì dữ liệu của chúng tôi lại gợi ý điều ngược lại: trên thực tế, từ quan điểm của những thông lệ tốt nhất, những khoản tiền thưởng không nên đóng vai trò là một công cụ quan trọng như chúng ta luôn nghĩ thế.

Mặc dù các giải pháp luôn đi thẳng vào vấn đề, nhưng việc ứng dụng lại không như thế. Ở một số quốc gia như Trung Quốc, Mexico, lương bổng được xác

https://thuviensach.vn

định sẵn ở cấp độ "Nhà nước", được đưa thành điều kiện bắt buộc trong các điều kiện làm việc. Trong những bối cảnh này, công ty hầu như không được tự do quyết định lương bổng, mức độ thâm niên và những yếu tố phúc lợi. Tại Mỹ và Nhật Bản, thâm niên có thể là một sự đảm bảo nghề nghiệp (BFOQ – Bona fide Occupational Qualification). Nếu nó tự động bị đào thải và bị thay thế các thông lệ tốt nhất không sử dụng những hệ thống phúc lợi dựa trên thâm niên, thì bất cứ một công ty Mỹ hay Nhật Bản nào cũng có thể đã gặp phải những vấn đề về sự giảm sút của các mối quan hệ lao động mặc dù nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng các công ty Nhật Bản vốn muốn thoát khỏi sự lệ thuộc vào chế độ thâm niên. Do đó, bất cứ kết quả nào trong số các kết quả này cũng phải xem xét các bối cảnh mà trong đó những thông lệ tốt nhất này nổi lên như là những thông lệ được thừa nhận một cách toàn cầu.

Việc đánh giá hiệu quả phát triển

Mặc dù có mặt ở mọi nơi, những cách đánh giá kết quả làm việc theo kiểu Mỹ (PAs) đã cho thấy rằng việc thực hiện chúng rất kém hiệu quả bất chấp sự phổ biến của chúng. Kết quả đó không có gì đáng ngạc nhiên. Điều khác thường đối với chúng ta ở đây là dù rằng các nhà quản lý thường ngoài miệng luôn thừa nhận yếu tố hoàn cảnh, chúng ta đã nhận thấy rằng những vấn đề hoàn cảnh cụ thể hiếm khi nào được đưa vào xem xét khi triển khai PAs. Ví dụ, ở phương Tây, chúng ta thường vận hành bằng một tư tưởng khá là lỗi thời: "tuyên dương tập thể, phê bình cá nhân". Tuy nhiên, có một số bối cảnh văn hóa như Nhật Bản hay Thái Lan, nơi mà việc khen thưởng trước tập thể đồng nghĩa với việc nhân viên đó ban đầu đã không làm công tốt. Do đó, việc khen thưởng có thể bị xem là vô tình làm mất giá trị của họ – chỉ có trẻ con mới cần sự khen thưởng trước tập thể. Những nền văn hóa khác lên án gay gắt hình thức phê bình bằng lời nói. Sẽ hiệu quả hơn khi các nhà quản lý trực tiếp ở Mexico chứng minh cách làm đúng đắn khi thực hiện một qui trình thay vì nói với các cấp dưới của mình là họ đã làm sai. Do vậy, bối cảnh rất quan trọng. Tuy nhiên, qua thời gian, chúng ta khám phá ra rằng các cấp quản lý trong công ty khẳng định "các giá trị của công ty" hoặc "các tiêu chuẩn đánh giá kết quả làm việc theo kiểu Mỹ của công ty" (nói theo cách chung chung) nhằm diễn giải cách tiến hành đánh giá kết quả làm việc – bất chấp những yếu tố văn hóa tiềm ẩn bên trong hoạt động này. Có ai thắc mắc tại sao phương pháp đánh giá kết quả làm việc theo kiểu Mỹ lại đã từng phổ biến đến vậy không?

https://thuviensach.vn

Cuộc thảo luận này không nhằm hạ thấp tầm quan trọng của việc đánh giá hiệu quả hoạt động. Những dữ liệu về thông lệ tốt nhất của chúng tôi gợi ý rằng cần sử dụng những phương pháp đánh giá kết quả làm việc nhằm công nhận thành tích của nhân viên cấp dưới, đánh giá mức độ đạt được chỉ tiêu của họ, lập kế hoạch cho những hoạt động phát triển họ, và tập trung vào những cách thức cải thiện hiệu quả hoạt động của họ – tất cả các phương pháp phát triển nhằm thay đổi hiệu quả hoạt động.

KHI NÀO MỘT THÔNG LỆ TỐT NHẤT KHÔNG PHẢI LÀ TỐT NHẤT ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG THỰC TIỄN

Các nhà nghiên cứu học thuật, các người hoạt động thực tiễn, các chuyên gia nhân sự, và những nhà quản lý toàn cầu khác phải chú ý nhiều hơn đến những bối cảnh khác nhau và đa dạng mà trong đó, hoạt động kinh doanh quốc tế diễn ra hàng ngày. Những vấn đề về bối cảnh văn hóa địa phương này không được loại bỏ vì lý do không phù hợp với văn hóa doanh nghiệp của công ty mẹ. Trên thực tế, các vấn đề thuộc về bối cảnh văn hóa rất quan trọng và có thể ảnh hưởng đến tất cả các thông lệ nhân sự áp dụng tại các doanh nghiệp địa phương, các công ty con, bất kì dân tộc bản địa nào hay bất kì cá nhân nào. Một thông lệ tốt nhất sẽ không phải là *tốt nhất* trừ khi nó kết hợp được chặt chẽ các yếu tố thuộc về bối cảnh văn hóa khi ứng dụng.

Các khám phá của chúng tôi nhấn mạnh tầm quan trọng to lớn của khả năng quản lý tính đa dạng trong các tổ chức, đặc biệt là những tổ chức có chi nhánh hay công ty con ở nước ngoài hoặc những tổ chức sử dụng *nguồn nhân lực tài năng trên toàn cầu* . Nếu nhân sự tiếp nhận những thông lệ tốt nhất trên toàn cầu cùng với sự quan tâm thích hợp đến thông lệ tốt nhất của khu vực, như chúng tôi đề nghị, thì làm thế nào để đưa điều này vào quá trình xem xét về vấn đề quản trị một lực lượng lao động đa dạng đến từ khắp nơi trên thế giới? Một số kết quả nghiên cứu của chúng tôi đề xuất các giải pháp cho vấn đề nan giải này. Việc tuyển dụng các nhà lãnh đạo và nhà quản trị đánh giá cao, tán thành và có khả năng hòa hợp với những người khác cũng như khuyến khích sự phù hợp với các giá trị của công ty là một bước quan trọng. Sự khác biệt cơ bản là ở chỗ các thông lệ tuyển dụng này cần phải được mở rộng đến với tất cả các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý, chứ không chỉ đơn thuần đối với những ai làm việc trên toàn cầu. Các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý nào nắm giữ những giá trị “mềm” này rất có thể sẽ linh hoạt một cách phù hợp trước các nhu cầu đối lập nhau trong việc tiêu chuẩn hóa nhân sự toàn cầu và sự

https://thuviensach.vn

hưởng ứng của địa phương – việc kết hợp các bối cảnh văn hóa truyền thống đa dạng nhưng khác nhau về chất. Họ là những người có thể trở thành những nguồn động lực dẫn dường cho việc đa bối cảnh hóa mà các nghiên cứu của chúng tôi muốn nói đến.

Việc thực hiện đa bối cảnh hóa hiệu quả các thông lệ nhân sự tại nơi làm việc đòi hỏi các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý – xin nhấn mạnh là *tất cả* các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý – phải được trang bị đầy đủ kiến thức, kĩ năng và năng lực để thực hiện việc đó. Trong các tổ chức toàn cầu hiện nay, *tất cả* các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý phải đối mặt với sự đa dạng bị chi phối bởi sự kế thừa bối cảnh và nền văn hóa đa dạng của tất cả các nhân viên. Chúng ta có thể sẽ không còn đủ khả năng tài chính để tách biệt trách nhiệm nắm bắt những giá trị do sự đa dạng này mang đến, giao cho một bộ phận chức năng biệt lập trong tổ chức, chẳng hạn như nhân sự. Do đó, việc phát triển các nhà lãnh đạo và các cấp quản lý nào có thể hiểu được khả năng đa văn hóa trong sự phản hồi từ địa phương là một công tác hết sức quan trọng. Cuối cùng thì, chính sự lan truyền các giá trị và năng lực hỗ trợ cho sự đa dạng trên khắp tổ chức sẽ giúp tổ chức có khả năng cân bằng giữa những nhu cầu với thông lệ tốt nhất.

Chúng tôi tin rằng cách tiếp cận nghiên cứu "đang sử dụng trong hiện tại/ nên áp dụng trong tương lai" sẽ khai sáng cho những thông lệ mà các cấp quản lý toàn cầu mong muốn có thêm (hay giảm bớt) – so với những thông lệ họ đã có trong hiện tại – đồng thời phản ánh nhận thức của họ về những thông lệ hiệu quả đối với tương lai bao gồm cách tuyển dụng, đào tạo, và đánh giá kết quả làm viêc để tổ chức có thể phát triển các năng lực của nó.

Việc phân tích sự chênh lệch của chúng tôi tiết lộ một số thông lệ tốt nhất trên toàn cầu có thể đóng góp hiệu quả cho lợi thế cạnh tranh bền vững. Mặc dù khả năng phát triển bền vững (theo quan điểm dựa trên nguồn lực) là dựa trên những thông lệ không thể bắt chước được, việc thấu hiểu bối cảnh đa văn hóa của thông lệ quản trị nhân sự quốc tế có thể giúp tổ chức đó có được khả năng không bị bắt chước những thông lệ đó, điều cuối cùng sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho họ. Nghiên cứu này đã giúp chúng tôi có sự hiểu biết tổng thể hơn về cách thức bối cảnh ảnh hưởng đến các thông lệ quản trị nhân sự quốc tế. Một vài kết quả khác thường; một vài kết quả khẳng định lại suy nghĩ hiện tại của chúng tôi về những thông lệ quản trị nhân sự quốc tế. Do đó, những thông lệ tốt nhất – hay mang tính toàn cầu – không tồn tại độc lập bên ngoài bối cảnh văn hóa.

https://thuviensach.vn

[1]. *Nhóm nghiên cứu các thông lệ quản trị nguồn nhân lực tốt nhất trên thế giới là một nhóm các học giả quốc tế với những mối quan tâm lớn nhất là quản trị nguồn nhân lực quốc tế, đã đưa ra sáng kiến về Dự án những thông lệ tốt nhất (BP project) nhằm khám phá vấn đề này. Để hiểu rõ về dự án, xem thêm tài liệu "Hướng tới việc xây dựng lý thuyết phương pháp luận nghiên cứu quản trị tương đối: Một trường hợp đặc biệt của Dự án quản trị nguồn nhân lực quốc tế tốt nhất" (Toward Building a Theory of Comparative Management Research Methodology: An Idiographic Case Study of The Best International Human Resources Management Project), Viện hàn lâm quản lý báo chí, 38 (5), 1261-1287, tác giả M.B.Teagarden, M.A. Von Glinow, D.Bowen, C.Frayne, S.Nason, P.Huo, J.Miliman, M.Arias, M.Butler, N.Kim, H.Scullion, K.Lowe, và tham khảo thêm tài liệu: "Tập hợp những thông lệ quản trị nhân sự quốc tế tốt nhất: Những bài học từ tập đoàn phân phối toàn cầu trên lý thuyết và thực tiễn" (Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distibuted Consortium on Theory and Practice), Quản trị nhân sự, số đặc biệt 41 (1), 123-140 tác giả E.A.Drost (1995); và M.A.Von Glinow, E.A.Drost, M.B.Teagarden*

[2]. *Những kết quả nghiên cứu thể hiện trong bảng này được tổng hợp từ các bản công bố của Nhóm nghiên cứu các thông lệ quản trị nguồn nhân lực tốt nhất trên thế giới ("Tập hợp những thông lệ quản trị nhân sự quốc tế tốt nhất: Những bài học từ tập đoàn phân phối toàn cầu trên lý thuyết và thực tiễn" (Converging on IHRM Best Practices: Lessons Learned from a Globally Distibuted Consortium on Theory and Practice), Quản trị nguồn nhân lực, số đặc biệt 2002, tập 41, 123-140 tác giả M.A.Von Glinow, E.A.Drost và M.B.Teagarden*

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 45

TRỞ THÀNH ĐỐI TÁC KINH DOANH TRONG CÁC CÔNG TY TRUNG QUỐC: THÁCH THỨC VÀ CƠ HỘI

ARTHUR YEUNG

Trong một hội thảo về quản lý nhân sự gần đây, tôi đã có cơ hội làm việc với một nhóm các CEO cấp tiến ở Trung Quốc. Hầu hết các CEO này đều là những doanh nhân xây dựng đế chế doanh nghiệp của mình từ hai bàn tay trắng nhờ vào sự tự do hóa nền kinh tế Trung Quốc và tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh chóng ở quốc gia này. Những CEO này hầu hết đều ở độ tuổi 40 và đều rất thông minh, tham vọng và hoạt động rất tốt trong các thị trường riêng (thị trường ngách) của họ. Khi chúng tôi thảo luận về vấn đề làm thế nào để sắp xếp con người và tổ chức một cách phù hợp để thực hiện chiến lược và về vai trò mà nhân sự có thể đóng góp trong chuyện này, hầu hết những CEO này ngay lập tức đều đồng tình với tầm quan trọng của yếu tố con người và tổ chức trong sự thành công của doanh nghiệp nhưng lại bác bỏ vai trò của nhân sự. Họ biện luận rằng: "Đây chính xác là những vấn đề mà chính chúng tôi đang giải quyết, chứ không phải là bộ phận nhân sự."

Tôi nghĩ phản ứng của những CEO này mang lại cả tin tốt và tin xấu cho những chuyên gia nhân sự ở Trung Quốc. Tin tốt là các CEO này coi trọng yếu tố con người và tổ chức trong việc thực hiện chiến lược, và họ đang rất quan tâm đến những vấn đề này. Tuy nhiên, tin xấu là họ phải giải quyết những vấn đề này dựa trên cảm tính và những đánh giá cá nhân. Những chuyên gia về nhân sự hầu như không đóng góp gì vào toàn bộ qui trình.

Những chuyên gia nhân sự ở Trung Quốc có thể và nên đóng một vai trò chủ động hơn và mang tính chiến lược tại các doanh nghiệp địa phương ở Trung Quốc. Rất nhiều CEO rất cần sự hỗ trợ khi công ty của họ đang phải đối mặt với những thách thức cam go lẫn những cơ hội lớn trong tăng trưởng, toàn cầu hóa và sự cạnh tranh khốc liệt. Những trường hợp sau đây sẽ minh chứng cho một số thách thức điển hình mà các công ty ở Trung Quốc đang gặp phải:

https://thuviensach.vn

Sự tăng trưởng nhanh chóng : BenQ, một trong những công ty hàng đầu về lĩnh vực tin học và truyền thông đang có kế hoạch tăng trưởng từ 3 tỉ USD lên 12 tỉ USD trong vòng sáu năm tới (2002-2008). K.Y.Lee, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành của BenQ, thừa nhận rằng thử thách lớn nhất của ông không phải là các cơ hội marketing, nguồn vốn tài chính, hay là năng suất sản xuất mà chính là vấn đề tài năng lãnh đạo nhằm hỗ trợ cho mức tăng trưởng nhanh chóng như thế.

Toàn cầu hóa : TCL, một công ty hàng đầu về sản phẩm điện tử ở phía nam Trung Quốc, đã mua lại chi nhánh TV của Thomson vào năm 2004. Công ty nhanh chóng trở thành nhà cung cấp TV lớn nhất thế giới, sở hữu nhiều thương hiệu như RCA ở Mỹ, Thomson ở Châu Âu và TCL ở Châu Á. Theo Tomson Li, chủ tịch hội đồng quản trị kiêm giám đốc điều hành của TCL, những thách thức chính yếu của công ty không phải về thiết kế, sản xuất, hay bán sản phẩm, mà là làm cách nào để hòa nhập hơn 9.000 nhân viên của Thomson ở Pháp, Mỹ và một số nơi khác với hơn 10.000 nhân viên của TCL ở Trung Quốc.

Sự cạnh tranh : Acer, một trong mười công ty máy tính hàng đầu của thế giới, từ những năm cuối thập niên 1990, đã phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt với những gã khổng lồ toàn cầu như Dell, HP and IBM. Một trong những lý do làm giảm khả năng cạnh tranh của công ty trong thời gian đó là do việc vận hành toàn cầu với mức độ phi tập trung cao. Điều này đã gây ra những khó khăn nghiêm trọng trong nội bộ về vấn đề giao tiếp, và sự hợp tác và phối hợp (Shil, Wang, và Yeung, 2004). Để vực dậy lại khả năng cạnh tranh, Acer cần phải cải tạo lại cấu trúc tổ chức và xây dựng quan hệ làm việc theo nhóm trên toàn cầu.

Trong khi nhiều công ty ở Trung Quốc đang phải đối mặt với những thách thức lẫn cơ hội của tăng trưởng, toàn cầu hóa và sự cạnh tranh khốc liệt, những chuyên gia nhân sự vẫn có nhiều cơ hội rõ ràng để đóng góp cho công ty. Tuy nhiên, trên thực tế hiện nay, các chuyên gia nhân sự vẫn chưa đủ độ tin cậy để có thể đóng vai trò là một đối tác kinh doanh trong hầu hết các công ty ở Trung quốc. Cũng giống như ở các quốc gia đang phát triển khác như Nga hay Đông Nam Á, những chuyên gia về nhân sự ở Trung Quốc có xu hướng tập trung vào các công việc mang tính chất hành chính và vận hành khi công ty của họ hoạt động trong một môi trường kinh doanh tương đối ổn định, ít cạnh tranh và đồng nhất. Tuy nhiên, kỉ

https://thuviensach.vn

nguyên này nhanh chóng biến mất khi Trung Quốc hội nhập toàn diện hơn vào nền kinh tế toàn cầu và nền kinh tế của Trung Quốc nhanh chóng "cất cánh". Trong bối cảnh chuyển tiếp kinh tế đó, chương này trước hết sẽ mô tả cách điều hành ở hầu hết các công ty Trung Quốc và những vai trò các chuyên gia nhân sự đang thực hiện. Sau đó, chúng tôi đưa ra những đề nghị đối với những điều các chuyên gia nhân sự nên và không nên làm nhằm tạo thêm giá trị cho các tổ chức của họ.

HẦU HẾT NHỮNG CÔNG TY Ở TRUNG QUỐC ĐƯỢC QUẢN LÝ NHƯ THẾ NÀO?

Một phần vì sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Quốc cũng như sự khan hiếm nguồn lực của họ, nhiều người Trung Quốc thích quản lý công ty của họ dựa trên lòng tin, mối quan hệ, những thành công kinh doanh được chia sẻ, và sự nhạy bén với thị trường. Kiểu quản trị doanh nghiệp này không chỉ phổ biến ở những công ty tư nhân ở Trung Quốc mà còn ở những công ty Trung Quốc ở Đài Loan, Hong Kong, Singapore và Đông Nam Á (Redding, 1993). Cách thức quản lý điển hình Trung Quốc có những đặc điểm sau đây:

***N** người chủ/ người sáng lập là chất kết dính của việc thống nhất:* Người sáng lập/chủ công ty xây dựng công ty của họ bằng cách tuyển dụng một đội ngũ quản lý chủ chốt mà có thể tin tưởng được dựa trên những mối quan hệ phổ biến như cùng chung trường đại học, từng làm cho cùng một công ty, cùng quê hay có quan hệ gia đình. Họ được quản lý dựa trên mức độ tin cậy cao và chia sẻ những lợi ích kinh tế chứ không dựa vào hệ thống giám sát hay điều khiển chính thức. Những nhà quản lý này thường được giao trách nhiệm với mức độ tự quản cao miễn là họ có đủ khả năng làm viêc và cam kết hoàn thành. Người sáng lập/người chủ chính là lí do để họ làm việc cùng nhau. Tất cả họ đều làm việc một cách khắng khít và trực tiếp với người chủ. Tuy nhiên, giữa những nhà quản lý này lại không trung thành và gắn kết với nhau nhiều.

Các tổ chức hoạt động với những mạng lưới lớn mạnh, không chỉ là những kết cấu chính thức. Nhóm các nhà quản lý chủ chốt mà người chủ/người sáng lập đã tuyển dụng sẽ lại tuyển những ai mà họ có thể tin tưởng để làm việc trong các nhóm hay đơn vị cả họ. Kết quả là, những mạng lưới được tạo ra bên trong một hệ thống mạng lưới lớn hơn. Cơ chế điều phối và kiểm soát được thực hiện thông qua sự tin tưởng và trung thành cá nhân hơn là những hệ thống, các qui trình, chính sách chính thức.

https://thuviensach.vn

Các chức năng chính rất mạnh trong khi các chức năng nhân viên chẳng hạn như nhân sự lại thường rất yếu.

Sự thăng tiến trong công việc cũng như việc khen thưởng đều dựa trên cả mối quan hệ lẫn kết quả làm việc. Vì những hệ thống và qui trình quản lý chưa được phát triển, cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng như khen thưởng phần lớn dựa vào đánh giá cá nhân của những nhà quản lý chủ chốt này chứ không phải theo những qui trình và tiêu chuẩn minh bạch nào. Kết quả là những cơ hội thăng tiến này lại càng củng cố thêm văn hóa của các mối quan hệ và sự trung thành cá nhân bên trong các doanh nghiệp này.

Với nguồn lực hạn hẹp, người chủ/người sáng lập công ty không có khả năng trả lương cơ bản cao cho những nhà quản lý chủ chốt, mặc dù vậy, họ được đối xử như là những đối tác nhằm tạo ra thêm thu nhập dựa trên thành công chia sẻ. Kết quả là, những nhà quản lý chủ chốt này thường có cổ phần trong công ty, và hiệu quả hoạt động của họ cơ bản được đánh giá dựa trên doanh thu bán hàng và lợi nhuận mà họ tạo ra cho công ty chứ không phải dựa trên phong cách và khả năng lãnh đạo của họ.

Xét về khía cạnh văn hóa công ty, công ty hoạt động theo xu hướng không theo khuôn khổ (những điều luôn luôn thay đổi nhanh chóng và rất linh hoạt) và bè phái (coi trọng sự trung thành và hòa hợp của nhân viên hơn là các qui trình và hệ thống; Cameron và Quinn, 1999). Những người chủ/người sáng lập thường không ủng hộ những hệ thống và qui trình quá tỉ mĩ bởi vì những cấu trúc hạ tầng tổ chức kiểu này được nhìn nhận là sẽ làm chậm lại quá trình phát triển và tiêu thụ nhiều năng lượng kinh doanh sinh lợi của công ty.

Việc lập kế hoạch chiến lược thiên về hướng bị chi phối bởi cơ hội hơn là làm chủ cơ hội. Các ông chủ/ nhà sáng lập vạch ra một tầm nhìn rộng và những mục tiêu chiến lược then chốt phải đạt được trong từ 5 đến 10 năm tới. Tuy nhiên, những kế hoạch, chiến lược cụ thể thường ít rõ ràng hơn, tất cả đều dựa trên những cơ hội kinh doanh cụ thể.

Tóm lại, kiểu quản lý này linh động, ít tốn kém, nhanh chóng và hướng tới kết quả bởi vì hầu hết những người chơi chủ chốt đều sở hữu một phần lớn thành công của công ty. Kiểu quản lý này thường rất phổ biến trong thời kì đầu mới thành lập của nhiều công ty Trung Quốc. Tuy nhiên, ở phương Tây, nhiều công ty lại thiết lập, chính thức hóa cấu trúc, các hệ thống và các quy trình của họ khi công ty lớn

https://thuviensach.vn

mạnh hơn. Điều làm cho các công ty của Trung Quốc trở nên đặc biệt là họ dường như từ chối việc chính thức hóa hoạt động của tổ chức và tiếp tục phụ thuộc vào các mối quan hệ/con người, coi chúng như một cơ chế phối hợp tốt nhất, thậm chí ngay cả khi những công ty này phát triển lớn đến một mức độ nào đó (trên 10.000 nhân viên và doanh thu hàng tỉ đô la Mỹ). Làm việc trong bối cảnh văn hóa quản lý này, các chuyên gia nhân sự thường được yêu cầu đảm nhận những công việc hành chính thường nhật trong khi các CEO và những nhà quản lý chủ chốt duy trì quyền đưa ra những quyết định liên quan đến con người và tổ chức. Khi các CEO trong buổi hội thảo mô tả chức năng của nhân sự trong công ty của họ, họ đều mô tả các tình trạng giống y như thế này.

NHÂN SỰ ĐÓNG GÓP GIÁ TRỊ NHƯ THẾ NÀO?

Khi nhiều công ty ở Trung Quốc đang phải đối mặt với những thử thách lẫn cơ hội trong tăng trưởng, toàn cầu hóa và sự cạnh tranh khốc liệt, đó là lúc để những chuyên gia nhân sự đóng góp nhiều giá trị hơn. Khi một công ty Trung Quốc phải tăng trưởng rất nhanh cả về qui mô lẫn sự phức tạp, họ sẽ có điểm yếu quan trọng khá rõ ràng trong cách quản lý phổ biến này của họ, cụ thể như sau:

Sự phát triển và quản lý nhân tài: phương pháp hiện tại dựa nhiều vào sự tin tưởng cá nhân và những ý kiến chủ quan của những nhà quản lý chủ chốt trong việc xác định và phát triển nhân tài hơn là dựa trên những quy trình và tiêu chuẩn minh bạch về nguồn nhân lực. Tuy nhiên, sự thiếu nhất quán và minh bạch trong hệ thống nhân sự tạo nên nhiều vấn đề bao gồm chất lượng của nhân tài được nhận diện, quan niệm về tính công bằng trong hệ thống, việc điều chuyển nhân tài giữa những đơn vị và việc giữ chân những tài năng then chốt.

Sự đa dạng và đồng hóa những nhân viên mới: sự lệ thuộc mạnh mẽ vào những mạng lưới không chính thống làm cho nhiều tổ chức trở nên ít cởi mở và đón nhận những thành viên tổ chức mới, đặc biệt là những người từ những nền văn hóa khác nhau và ở những cấp bậc cao. Thật không may, vì những công ty Trung Quốc cần toàn cầu hóa hoạt động kinh doanh cũng như sự hợp tác của họ, khả năng thống nhất và thúc đẩy đóng góp của nhân tài từ nhiều nơi khác nhau trên thế giới không chỉ trở nên cấp thiết mà còn mang tính quyết định.

Những ranh giới nhất định: để khuyến khích tinh thần doanh nhân của những nhà quản lý chủ chốt cũng như trách nhiệm làm việc của họ, các công ty Trung Quốc thường gắn kết việc khen thưởng /thăng tiến nghề

https://thuviensach.vn

nghiệp của các nhà quản lý này với kết quả kinh doanh mà họ đạt được. Cùng với mối quan hệ chặt chẽ giữa những nhà quản lý này và cấp dưới của họ, những vấn đề về ranh giới trong tổ chức thường là cái giá phải trả trong cách quản lý truyền thống này của Trung Quốc. Khi công ty càng phát triển, càng mang tính toàn cầu và càng phức tạp hơn, thì những vấn đề phối hợp giữa các đơn vị có thể càng trở nên nghiêm trọng đến mức làm lu mờ những lợi ích về mặt tốc độ, tính linh động và năng lực kinh doanh.

Đối mặt với những thách thức về mặt nhân sự/ tổ chức này, làm cách nào nhân sự có thể mang đóng góp giá trị cho sự thành công của doanh nghiệp? Có cả việc nên làm lẫn việc không nên làm. Việc thứ nhất không nên làm là các nhà chuyên gia nhân sự không nên bắt chước rập khuôn theo các thông lệ nhân sự phổ biến ở phương Tây mà không hiểu đầy đủ bối cảnh tổ chức của họ. Cách đây ít năm, các thông lệ nhân sự của GE, Southwest Airlines, NUMMI và của những doanh nghiệp khác đã được phổ biến rộng rãi trong các tài liệu về quản trị do những kết quả phi thường mà các công ty này mang lại cho cổ đông, khách hàng và nhân viên. Vì thế, khi các chuyên gia nhân sự đọc và biết về những thông lệ này với một sự ngưỡng mộ cao độ, họ luôn hi vọng có thể áp dụng thành công những thông lệ này trong công ty của mình. Tuy nhiên vì nhiều lí do, điều này trở thành những khát vọng phi thực tế. Trước hết, các thông lệ của các công ty hoàn hảo này không phải lúc nào cũng giống nhau, thậm chí đôi khi còn đối lập nhau. Thứ hai, việc thực hiện thành công những thông lệ này còn phải lệ thuộc rất nhiều vào triết lý kinh doanh sâu sắc của các CEO của họ như Jack Welch hay Herb Kelleher. Khó mà trông đợi những CEO khác suy nghĩ như họ. Thứ ba, mỗi công ty đều có quá trình lịch sử phát triển và quản lý riêng. Nếu một công ty đã được điều hành bởi một nhóm các doanh nhân kinh doanh, thì đừng mong họ sẽ dành nhiều thời gian cho các qui trình và qui chuẩn nhân sự. Nếu CEO hay các nhà quản lý cấp cao đã quản lý con người dựa trên các mối quan hệ cá nhân và lòng trung thành trong nhiều năm, thì cũng đừng mong họ sẽ tiến hành "chính sách cắt giảm 10% nhân viên có kết quả làm việc kém nhất" (bottom 10% policy) [1] và dễ dàng từ bỏ những nhóm làm việc lâu dài nhưng không đạt tiêu chuẩn. Thích hay không thích thì mọi việc đã được an bài, có phàn nàn về công ty hay CEO cũng vô nghĩa.

Trái lại, thật là thiếu sót nếu loại bỏ lợi thế cạnh tranh của các công ty Trung Quốc về khả năng kinh doanh, tốc độ, sự linh hoạt, giá thành thấp và ràng buộc họ

https://thuviensach.vn

vào những hệ thống phức tạp và tinh vi mà các công ty Trung Quốc chưa từng biết đến. Điều này sẽ chỉ sẽ đặt những công ty này vào thế bất lợi và làm mất đi khả năng khác biệt hóa cạnh tranh của họ. Thay vào đó, tôi đề xuất hai lộ trình thích hợp để nhân sự đóng góp giá trị cho các công ty Trung Quốc.

Lộ trình thứ nhất là làm việc với CEO để hoàn toàn thúc đẩy sức mạnh cạnh tranh của công ty trong khi tránh những vấn đề liên quan đến qui mô và sự phức tạp. Trong vòng một vài năm, tôi và Stan Shih (là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm CEO của tập đoàn Acer) đã thử phát triển mô hình tổ chức có tên *Internet Organization* . Mục tiêu là để phát triển một thiết kế tổ chức kiểu mới có tăng thêm tốc độ và tính linh hoạt của Acer thông qua một mạng lưới của nhiều đơn vị kinh tế tự quản cao được kết nối với nhau để hoàn toàn thừa hưởng cũng như làm đòn bẩy cho sự kết hợp của một số nguồn quan trọng chẳng hạn như thương hiệu, sở hữu trí tuệ, phát triển nhân tài và hoạt động thu mua. Để tránh những thách thức về qui mô và sự phức tạp, các đơn vị hoạt động khi phát triển đến một qui mô nhất định sẽ được tách ra để duy trì sự tập trung và tính linh hoạt. Đây chỉ là một trong những cách mà các chuyên gia về nguồn nhân lực có thể đóng góp cho sự thành công của công ty bằng việc phát triển những qui trình và mô hình tổ chức mang tính đổi mới nhằm đẩy mạnh sức cạnh tranh của công ty trong khi tránh được những vấn đề về qui mô và sự phức tạp.

Lộ trình thứ hai là tập trung giải quyết những vấn đề then chốt trong công ty và xây dựng một vài hình thức can thiệp có mục đích một cách mạnh mẽ. Ý nghĩa của quá trình này là để xây dựng mức độ tin cậy thông qua một vài thành tựu nhỏ trong khi tránh được nhiều cạm bẫy và những mong đợi không thực tế về việc đại tu toàn bộ tổ chức vào cùng một lúc. Vài ví dụ của sự can thiệp có chủ ý để giải quyết vấn đề của phát triển lãnh đạo, tính đa dạng, và những giới hạn của tổ chức là:

- Phát triển một hệ thống/quy trình nghiêm ngặt và rõ ràng hơn để tạo ra được một quỹ nhân tài có tiềm năng cao, được tuyển chọn trong khi để những người khác theo đuổi cách quản lý truyền thống.
- Tuyển dụng nhân tài cấp cao từ bên ngoài để bổ sung vào sự thiếu thốn trình độ và kinh nghiệm trong công ty. Hỗ trợ mạnh mẽ cho công tác hòa hợp, đồng hóa thông qua sự hướng dẫn của CEO hay các thành viên quản lý cấp cao khác.
- Giới thiệu sự luân chuyển trong công việc đối với những nhân viên cao cấp để tránh những hoạt động ngoài lề.

https://thuviensach.vn

- Thiết kế kế hoạch thưởng đối với những nhân viên cấp cao dựa trên sự hòa hợp cân bằng giữa hiệu quả hoạt động của cá nhân và của đội nhóm (60% gắn với thành tích của đơn vị, 40% còn lại là gắn với tổng thể công ty)

Phải giải quyết quá nhiều vấn đề cùng một lúc là một việc quá mạo hiểm và quá tham vọng của các chuyên gia nhân sự vì quá trình này thường dẫn đến thất bại hoặc sự thất vọng.

Khi nhiều công ty Trung Quốc đang trải qua giai đoạn phát triển và chuyển đổi sôi nổi, đó là lúc các chuyên gia nhân sự đóng góp giá trị cho sự thành công của công ty bằng cách làm việc gần gũi với các CEO để xây dựng một tổ chức cạnh tranh nhằm thúc đẩy được sức mạnh kinh doanh của các công ty Trung Quốc trong khi tăng cường năng lực tăng trưởng của tổ chức. Không có câu trả lời hay giải pháp đơn giản nào cho thách thức này. Cần phải tư duy và thực nghiệm nhiều hơn nữa. Tuy nhiên, tôi trông đợi tới khi các CEO ở các công ty Trung Quốc chứng thực rằng "Các chuyên gia nhân sự của chúng tôi đã hoàn thành xuất sắc trong việc giúp chúng tôi biến các công ty của chúng tôi thành những công ty toàn cầu mang tính cạnh tranh cao".

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Cameron, Kim, và Robert E. Quinn. (1999). *Chẩn đoán và Thay đổi Văn hóa Tổ chức: Dựa trên Khung mẫu Các giá trị Cạnh tranh (Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.)* New York: Pearson Education.

Redding, Gordon. (1993). *Tinh thần của Chủ nghĩa Tư Bản Trung Quốc (The Spirit of Chinese Capitalism)* Berlin: Walter de Gruyter.

Shih, Stan, J. T. Wang, và Arthur Yeung. (2004). " Xây dựng năng lực cạnh tranh toàn cầu trong một môi trường bất ổn: Hành trình chuyển đổi của Acer" (*Building Global Competitiveness in a Turbulent Environment: Acer's Journey of Transformation.)* Trong William Mobley và Ellie Weldon (Eds.), *Những tiến bộ trong Lãnh đạo toàn cầu (Advances in Global Leadership)* (Tập 4). Amsterdam: JAI Press.

https://thuviensach.vn

[1]. *Chính sách nhân sự của GE: Hằng năm sa thải 10% nhân viên có kết quả làm việc kém nhất trong toàn bộ nhân viên tập đoàn.*

https://thuviensach.vn

KẾT LUẬN

THỰC TIỄN, SỰ ẢNH HƯỞNG VÀ SỰ CHUYÊN NGHIỆP HÓA

MICHAEL R. LOSEY, SUSAN R.MEISINGER, DAVE ULRICH

Trong phần thống kê ban đầu, chúng ta học được một bài học là không nên tạo ra trung bình của trung bình. Mức kết quả trung bình không phải là sự phản ánh chính xác dữ liệu gốc. Hiện tại, ta đang vi phạm kỳ vọng này bằng việc tạo nên tổng hợp của 45 bài tổng hợp được trình bày trong cuốn sách này. Mỗi tác giả đều có nhận định cá nhân riêng về tương lai của nhân sự. Giờ đây chúng ta cố gắng chọn lọc ra những quan điểm chung xuất hiện từ những tổng hợp sâu sắc này.

Chúng ta đã xác định được tám xu hướng chính mà 64 người quan sát tin rằng sẽ ảnh hưởng đến nhân sự trong tương lai: Ba trong số các xu hướng này sẽ hình thành nên một thực tế mới cho nhân sự (nhân sự là gì?), hai xu hướng sẽ xác định tầm ảnh hưởng của nhân sự (nhân sự có ý nghĩa gì?) và ba cái còn lại sẽ mô tả tương lai của các chuyên gia nhân sự (họ là ai). Thực tiễn, tầm ảnh hưởng, và tính chuyên nghiệp sẽ thay đổi khi nhân sự phát triển.

THỰC TIỄN MỚI CỦA NHÂN SỰ: NHÂN SỰ LÀ GÌ?

Câu châm ngôn “Hãy nhìn thế giới như nó vốn có, chứ không phải như cách chúng ta muốn thấy” được áp dụng cho nhân sự cũng như toàn thế giới . Đôi khi, các chuyên gia nhân sự tuyên bố về giá trị của mình mà không biết lý do tại sao lại có giá trị đó. Để hoàn toàn đánh giá được tầm quan trọng của nhân sự, ta phải nhìn ra bên ngoài không phải từ bên trong công việc này. Điều chúng ta tuyên bố không quan trọng bằng điều chúng ta thực sự mang lại. Nhân sự làm lợi cho công ty bởi vì công việc nhân sự đáp ứng được những đòi hỏi cần thiết của tổ chức-doanh nghiệp, chứ không phải vì lợi nhuận, hay vì các vấn đề về chính quyền. Những ai chủ động trong việc sử dụng dịch vụ nhân sự đều không chỉ nhằm tuân thủ, mà còn muốn thành công. Những xu hướng thực tiễn mới của nhân sự bao gồm:

1. *Thế giới đang thay đổi theo những hướng đặt nhân sự vào vị trí nổi bật* : không cần hỏi gì nhiều vì thay đổi là điều thường

https://thuviensach.vn

xuyên xảy ra. Nhiều chương đã nhấn mạnh những thay đổi mà các nhà lãnh đạo sẽ gặp phải trong tương lai:

- *Nhân khẩu học:* Dù đang có nhiều tranh cãi xem tỉ lệ tăng trưởng của lực lượng lao động đang tăng lên hay bị giảm xuống, nó vẫn tiếp tục thay đổi mà không thể nào tránh được.. Sự thay đổi về độ tuổi của nhân viên, sự đa dạng về giới tính và sắc tộc, sự hỗn tạp của thế giới và những thay đổi xã hội và kinh tế đã làm thay đổi bộ mặt của lực lượng lao động hiện thời và tương lai.
- *Công nghệ:* Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ buộc các doanh nghiệp phải thay đổi chiến lược và sự phối hợp sản phẩm của họ, đồng thời thay đổi cách mà bộ phận nhân sự được tổ chức và hoạt động.
- *Toàn cầu hóa:* Toàn cầu hóa khiến cho thông tin càng trở nên lan truyền rộng rãi và cũng trở nên nhạy cảm. Khi các công ty cạnh tranh toàn cầu về sản phẩm, họ phải cạnh tranh về cả nhân tài.
- *Sự cạnh tranh:* Kỳ vọng của khách hàng đã tăng lên một cách đáng kể và sự linh hoạt của khách hàng buộc các công ty phải phản hồi một cách nhanh chóng và hiệu quả.

Nhân sự phải phản hồi với từng xu hướng này cùng với những xu thế khác, buộc họ phải thay đổi. Nhân tài ngày càng năng động hơn và có nhiều lựa chọn. Nhân sự nên chinh phục được con tim và khối óc của những người này hơn là chỉ cố gắng nắm giữ thể xác của họ. Nhân sự cần phải hỗ trợ doanh nghiệp thích ứng với thay đổi về mặt công và tìm cách sử dụng công nghệ đối với lĩnh vực nhân sự một cách đầy đủ và hiệu quả hơn. Công nghệ có thể giải phóng các chuyên gia nhân sự ra khỏi những gánh nặng về mặt hành chính mà họ từng phải mang, đồng thời cung cấp cho họ những công cụ mới để tăng năng suất và kết quả làm việc. Nhân sự cần phải tìm hiểu cách quản trị con người và tổ chức trong nền kinh tế tòan cầu. Nhân sự cũng cần phải thiết chặt mối quan hệ với khách hàng để đảm bảo tính cạnh tranh.

Tiêu điểm giờ đây đã hướng về nhân sự. Các doanh nghiệp có hệ thống nhân sự hiệu quả sẽ là người thắng cuộc, và ngược lại, doanh nghiệp nào không có nó sẽ thất bại. Khoa học ra quyết định của nhân sự đang xuất hiện nhằm hệ thống hóa một cách cụ thể tầm quan trọng không thể thiếu nhân sự. Các chuyên gia nhân sự cần phải tiến xa hơn, chứ

https://thuviensach.vn

không chỉ dừng lại ở mức chấp nhận hay phản hồi lại sự thay đổi mà cần phải tiên đoán và làm chủ thay đổi.

2. Nhân sự đã *trở thành một ngành nghề với nhiều kiến thức, hệ thống các tiêu chuẩn và những qui chuẩn vận hành.* Mặc dù còn tương đối mới, nhưng nghề nhân sự cũng có một lịch sử riêng. Tên gọi và trách nhiệm đã được thay đổi: mối quan hệ trong ngành, con người, mối quan hệ giữa các nhân viên, quản lý nguồn nhân lực, và quản lí con người. Ít ai còn nghi ngờ về việc nhân sự nên "biến mất" và giờ đây hầu hết mọi người tranh luận về việc hình thành và cơ cấu của nhân sự trong tương lai. Một điều rõ ràng ở đây là phần kiến thức sẽ mở rộng và các tiêu chuẩn sẽ trở nên rõ ràng hơn và đòi hỏi cao hơn.

Những người hành nghề nhân sự có thể tham gia và phát triển trong suốt thời gian hoạt động nghề nghiệp của họ. Công việc của họ trở nên có mục đích. Khi nhân sự đóng góp hiệu quả vào những lợi ích của tổ chức cũng như con người bên trong nó, họ sẽ có những ảnh hưởng to lớn. Phần thưởng chính là sự thỏa mãn cá nhân to lớn.

3. *Những người quản lý trực tiếp ngày càng có trách nhiệm hơn bao giờ hết đối với nhân sự: S* ự hợp tác đặt nền tảng cho mối quan hệ đối tác nhân sự. Các chuyên gia về nhân sự không còn phải hoạt động độc lập, xa rời mọi người nữa. Họ hầu như sẽ luôn luôn làm việc với những người quản lý trực tiếp – những người chịu trách nhiệm cuối cùng với kết quả kinh doanh tổng thể của công ty. Thỉnh thoảng họ cũng làm việc với nhân viên khác để xây dựng nên những tổ chức lớn mạnh hơn, ví dụ như:

- Hợp tác với chuyên gia tài chính để biết trước được những giá trị vô hình và tạo nên những giá trị thị trường
- Hợp tác với các chuyên gia về kinh doanh và tiếp thị để tạo sự liên kết với khách hàng và phát triển khách hàng.
- Hợp tác với các chuyên gia sản xuất để đảm bảo sản lượng và hiệu suất hoạt động
- Hợp tác với bộ phận quan hệ công chúng (PR) để tạo nên những thông điệp nhất quán và những yếu tố văn hóa vốn hình thành nên thương hiệu của công ty.

Những chuyên gia nhân sự nào biết học cách hợp tác sẽ có nhiều ảnh huởng hơn so với những người làm việc đơn phương.

https://thuviensach.vn

ẢNH HƯỞNG CỦA NHÂN SỰ: NHÂN SỰ CÓ Ý NGHĨA GÌ?

Chúng ta không nên ngạc nhiên khi chúng ta yêu cầu những đồng nghiệp giỏi nói về tương lai của nhân sự, có rất ít người nói tới các công nghệ hay các chương trình. Hầu hết họ sẽ nói về các kết quả của những thông lệ nhận sự. Nói một cách đơn giản, chúng ta có thể xác định được hai mục tiêu trong các kết quả của nhân sự đó là: nhân viên và tổ chức. Nhờ những khoản đầu tư cho nhân sự (tuyển dụng, đào tạo, giao tiếp, quản trị kết quả làm việc…), nhân viên có thêm khả năng làm được những việc họ cần làm để giúp công ty thành công hơn, và các công ty sẽ có thêm khả năng cạnh tranh được trong các thị trường toàn cầu. Cả khả năng làm viêc của nhân viên lẫn các năng lực của tổ chức đều xuất phát từ những khoản đầu tư khôn ngoan vào nhân sự. Các xu hướng ảnh hưởng của nhân sự bao gồm:

1. *Đầu tư về nhân sự nâng cao khả năng của nhân viên* : nhân viên là đại diện cho sự thịnh vượng tìm ẩn của công ty: nguồn vốn con người và chất xám. Công ty nào có nhiều người tài giỏi sẽ luôn luôn nắm phần thắng, những công ty có ít nhân tài hơn sẽ thua. Đôi khi chúng ta đùa rằng quyết định mang tính chiến lược nhất của nhân sự là phải đưa những nhân viên làm việc kém nhất vào công ty đối thủ của mình và hy vọng rằng họ sẽ ở đó một khoảng thời gian. Nhân viên cần phải có năng lượng và đam mê thông qua những mục tiêu được chia sẻ, qua việc tham gia vào các qui trình và qua hợp đồng làm việc khả thi.

Khi nhân viên được đặt vào đúng chỗ, được đào tạo và được khích lệ, họ sẽ tạo ra giá trị. Điều này buộc các chuyên gia nhân sự phải có nhiệm vụ tuyển dụng, giữ người và phát triển họ. Nắm vững các công cụ nâng cao khả năng của nhân viên là điều được kế thừa và cũng là tương lai của các chuyên gia nhân sự. Các chuyên gia nhân sự huấn luyện, kiến tạo, thiết kế, hỗ trợ và dẫn dắt qui trình phát triển khả năng của nhân viên.

2. *Đầu tư về nhân sự nên làm nâng cao năng lực của công ty:* năng lực đại diện cho tính cách hay đặc điểm nhận diện của một tổ chức. Một tổ chức được biết đến qua những gì hình thành nên văn hóa của chính tổ chức đó. Những năng lực này là kết quả do nhân sự mang lại, những giá trị vô hình cho các nhà đầu tư. Trong cuốn sách này, chúng tôi gợi ý một số năng lực có thể xuất hiện trong tương lai:

   · *Thực thi chiến lược* : Nhân sự nên hỗ trợ cho việc thực thi các chiến lược. Nhân sự không còn phải đòi hỏi mới được tham gia vào bàn luận chiến lược nữa.. Ngược lại, họ phải và sẽ phải là một phần

https://thuviensach.vn

rất quan trọng trong nhóm chiến lược. Các chuyên gia nhân sự bảo đảm cho sự rõ ràng của chiến lược.

· *Thay đổi văn hóa* : Nhân sự đóng vai trò quan trọng trong việc xác định văn hóa của một công ty. Văn hóa đại diện cho thương hiệu của công ty, các qui chuẩn, và các giá trị của công ty. Nó được định hình bởi các hoạt động thực tiễn của nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, trả lương, giao tiếp với các nhân viên khác. Nó được duy trì bền vững khi mà mọi người coi văn hóa công ty là một phần nhận diện của cá nhân họ và khi khách hàng và các nhà đầu tư hoạt động trên nền tảng văn hóa này.

· *Sự hợp tác* : Nhân sự phải đảm bảo rằng toàn bộ công ty tốt hơn tổng cộng của từng phần nhỏ thông qua việc đảm bảo rằng thông tin và con người đều được chia sẻ vượt qua các giới hạn. Sự hợp tác có thể được thực hiện theo chiều dọc từ giữa các nhân viên và các nhà quản lý, theo chiều ngang giữa những đơn vị kinh doanh hình thành nên một mạng lưới thực hiện theo kiểu các nhân giữa những thành viên trong một nhóm. Với sự hợp tác, một định nghĩa mới về quyền lực xuất hiện trong đó quyền lực và trách nhiệm được chia sẻ.

· *Sự toàn cầu hóa* : Nhân sự tạo nên những thông lệ tạo nên sức mạnh đòn bẩy toàn cầu và sự phản hồi mang tính địa phương. Nhân sự phải định hình được một số thông lệ nhân sự đảm bảo được sự thống nhất giữa các những biên giới địa lý và một số thông lệ nhân sự thích ứng với những điều kiện của địa phương. Những thị trường mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ sẽ tạo nên những cơ hội to lớn cho những thử thách đối với nhân sự trong tương lai.

· *Trách nhiệm xã hội* : Càng ngày các doanh nghiệp càng phải hoạt động minh bạch rõ ràng khi mà các hoạt động nội bộ đều được phơi bày ra trước sự xăm soi bên ngoài. Các chuyên gia nhân sự có thể đảm bảo rằng giá trị được tạo nên nhờ sự tán thành và thực hiện các giá trị. Vấn đề đạo đức không phải những cuộc tranh biện hay những lý tưởng trừu tượng, mà đó là những hành vi hằng ngày được đảm bảo qua các thông lệ nhân sự.

CÁC CHUYÊN GIA NHÂN SỰ CỦA TƯƠNG LAI: HỌ LÀ AI?

Xu hướng của các chuyên gia nhân sự tương lai bao gồm:

https://thuviensach.vn

1. *Các chuyên gia nhân sự sẽ đóng những vai trò mới* : Các vai trò đại diện cho những gì được thực hiện, các năng lực nắm giữ cách thức để thực hiện nó. Với những thay đổi không thể tránh khỏi trong kinh doanh cùng với tầm quan trọng của nhân sự, các chuyên gia nhân sự có các vai trò ngày càng lớn, bao gồm:

Giám đốc hợp nhất nhân sự: chịu trách nhiệm cho việc kết nối những bộ phận rời rạc trong công ty

Là người đem đến sự thành công cho doanh nghiệp: Đóng góp vào thành công của doanh nghiệp

Giám đốc quản lý sự đa dạng: chịu trách nhiệm hỗ trợ quản lý toàn bộ sự đa dạng của nhân viên

Đại diện của nhân viên: có trách nhiệm với nguồn nhân lực

Ông vua về năng suất: có trách nhiệm làm việc hiệu quả hơn với ít nguồn lực hơn

Chuyên gia về tính hi *ệu quả:* chịu trách nhiệm về tính hiệu quả không chỉ của con người mà còn của tổ chức.

Khi đảm nhận những vai trò này, các chuyên gia nhân sự có tầm nhìn và có trách nhiệm hơn. Vai trò của nhân sự càng trở nên quan trọng hơn trong những doanh nghiệp vừa và nhỏ khi mà các chuyên gia nhân sự phải đảm nhận nhiều nhiệm vụ mà không dựa vào các chuyên gia để hoàn thành công việc của họ.

2. *Các chuyên gia nhân sự phải có những năng lực mới* : những năng lực cần để thực hiện các vai trò cũ và mới sẽ tăng lên. Kiến thức chuyên môn càng trở nên phức tạp hơn bao giờ hết, vì thế các chuyên gia nhân sự cần phải thành thạo trong việc phản hồi hơn. Chúng ta mường tượng ra các chuyên gia nhân sự đang trở nên thông thạo hơn trong những việc như:

- Nắm vững khoa học quyết định của nhân sự
- Thấu hiểu và quản lý con người
- Nhận thức, sáng tạo và thích nghi văn hóa với điều kiện kinh doanh
- Tư duy lại về các tổ chức ở khía cạnh các năng lực chứ không phải ở các cấu trúc
- Nhận thức toàn cầu, hành động địa phương
- Tạo dựng được sự kết nối trong tổ chức

https://thuviensach.vn

· Phản hồi đối với những kì vọng của xã hội cũng như chính sách công

· Học hỏi để đảm nhiệm những vai trò mới

Để chứng minh được những năng lực này, các chuyên gia nhân sự cần phải:

· Có năng lực: Có kiến thức cơ bản về nhân sự

· Tò mò: sẵn sàng tìm kiếm và thử nghiệm những cái mới

· Can đảm: giữ vững quan điểm và có chính kiến

· Quan tâm: sẵn sàng nghĩ cho người khác và nuôi dưỡng họ

Các chuyên gia nhân sự của tương lai cần phải đạt được những chứng chỉ đảm bảo được kiến thức và những bài kiểm tra về mối quan hệ để đảm bảo tầm ảnh hưởng.

3. Các chuyên gia nhân sự phải đầu tư cho bản thân mình :

Vì ngành nghề sẽ tiến triển nên họ cũng phải phát triển mình theo. Việc phát triển nghề nghiệp có thể thực hiện thông qua:

· *Đào tạo* : Họ cần được đào tạo về nhân sự và các bằng cấp về nhân sự căn bản cần thiết để chứng minh kiến thức về nghề nhân sự sẽ ngày càng tăng lên. Khâu đào tạo nên nhấn mạnh môn khoa học quyết định, vốn mới xuất hiện trong lĩnh vực nhân sự. Việc đào tạo này có thể xuất phát từ các công ty người đầu tư vào thế hệ tiếp theo và/hoặc do các hiệp hội có trách nhiệm cho sự phát triển của tổng thể ngành nghề này.

· Phát triển: Các chuyên gia nhân sự sẽ cần phải chứng tỏ qua nhiều nhiệm vụ nhằm học hỏi từ kinh nghiệm. Các nhiệm vụ này có thể là các phong trào trong cộng đồng nhân sự (ví dụ: từ những chuyên viên trở thành các chuyên gia), bên trong nội bộ công ty (ví dụ: từ vai trò là nhân viên nhân sự đến vai trò là nhà quản lý trực tiếp dẫn dắt việc kinh doanh), hay là bên ngoài công ty (ví dụ: từ một công ty tư vấn sang việc điều hành bên trong một công ty)

· Tuyển chọn: tuyển chọn ngày càng đòi hỏi nhiều hơn bao giờ hết đối với các chuyên gia nhân sự được tuyển chọn dựa trên khả năng có thể đóng nhiều vai trò của họ và chứng minh được các năng lực cần thiết. Và sẽ không còn tình trạng các chuyên gia nhân sự coi nghề nghiệp của họ như nghề tay trái.

· Trách nhiệm h *oạt động hiệu quả:* những chuyên gia nhân sự nào không được đánh giá cao sẽ bị đào thải. Đường biên ứng viên sẽ

https://thuviensach.vn

gặp rủi ro.

Giá trị thật của việc chú trọng vào tương lai là phải lường trước được những việc có thể xảy ra và phải cam kết hành động từ hôm nay. Mặc dù chúng ta không biết tương lai như thế nào, chúng ta vẫn lạc quan về khả năng ứng phó với tương lai của ngành nghề nhân sự. Bằng cách nên lên những vấn đề và những đoạn đối thoại đầy khích lệ mà các chương trong quyển sách này đã khởi xướng, chúng ta tự tin rằng tương lai sẽ được hình thành bằng những giả định và những thách thức mới. Những ý tưởng này thách thức chúng ta phải thực nghiệm những ý tưởng mới, phương pháp và hành động mới. Chúng ta tin vào khả năng có thể học hỏi và áp dụng của các chuyên gia nhân sự.

https://thuviensach.vn

Table of Contents

TÁC GIẢ
LỜI GIỚI THIỆU
>>PHẦN I : THẤU HIỂU VÀ QUẢN LÝ CON NGƯỜI
CHƯƠNG 1 : LIỆU CÓ THỰC SỰ THIẾU HỤT LAO ĐỘNG HAY KHÔNG?
CHƯƠNG 2 : VẤN ĐỀ NAN GIẢI CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO
CHƯƠNG 3 : TIÊN LIỆU SỰ THAY ĐỔI : LIỆU CÓ XẢY RA THIẾU HỤT LAO ĐỘNG KHÔNG?
CHƯƠNG 4 : THU HÚT,DUY TRÌ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ
CHƯƠNG 5 : MỐI QUAN HỆ TUYỂN DỤNG MỚI SO VỚI CÁCH TIẾP CẬN THEO HƯỚNG ĐẦU TƯ SONG PHƯƠNG : CÁC NGỤ Ý DÀNH CHO VIỆC QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
>>PHẦN II : ĐẦU TƯ VÀO THẾ HỆ CHUYÊN GIA NHÂN SỰ KẾ TIẾP
CHƯƠNG 6 : MÔ HÌNH NGHỀ NGHIỆP CỦA NGHỀ QUẢN LÝ NHÂN SỰ TRONG TƯƠNG LAI
CHƯƠNG 7 : GIÁO DỤC NHÂN SỰ : MỘT CAM KẾT LÂU DÀI TRONG NGHỀ NGHIỆP
CHƯƠNG 8 : CÔNG VIỆC NHÂN SỰ SAU GIAI ĐOẠN THUÊ NGOÀI : CÁC BÀI HỌC RÚT RA - NGUỒN NHÂN SỰ VỚI VAI TRÒ LÀ ĐỐI TÁC KINH DOANH CHIẾN LƯỢC
CHƯƠNG 9 : 4C CỦA NGHỀ NHÂN SỰ : CÓ KHẢ NĂNG (Competent),HAM HỌC HỎI (Curious),DŨNG CẢM (Courageous), BIẾT QUAN TÂM (Caring)
CHƯƠNG 10 : KHÁC BIỆT HOÁ THÔNG QUA CON NGƯỜI - LÀM THẾ NÀO NHÂN SỰ CÓ THỂ TRỞ THÀNH ĐỐI TÁC KINH DOANH?
>>PHẦN III : HỌC HỎI ĐỂ THẤU HIỂU VÀ ĐÓNG VAI TRÒ MỚI
CHƯƠNG 11 : NHÀ LÃNH ĐẠO TÍCH HỢP (CHIEF INTERGRATIVE LEADER - CIL) : NHÀ LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ TRONG NỀN KINH TẾ TƯƠNG LAI
CHƯƠNG 12 : TỪ VAI TRÒ ĐỐI TÁC KINH DOANH ĐẾN THÚC ĐẨY THÀNH CÔNG KINH DOANH : BƯỚC ĐI KẾ TIẾP TRONG

https://thuviensach.vn

QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN CỦA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC
CHƯƠNG 13 : TÍNH ĐA DẠNG TRONG LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG : MỘT CHỦ ĐỀ CỦA NHÂN SỰ
CHƯƠNG 14 : "KHÔNG PHẢI NGỒI CHỖ NÀO CŨNG ĐƯỢC"
CHƯƠNG 15 : ĐIỀU PHÂN BIỆT MỘT NHÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ XUẤT SẮC VỚI NHỮNG NGƯỜI KHÁC
CHƯƠNG 16 : SỰ PHÁT TRIỂN TRONG THẾ KỶ XXI : CÁC QUI TẮC MỚI CÓ TÍNH CÁCH MẠNG DÀNH CHO TỔ CHỨC VÀ VIỆC PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC
CHƯƠNG 17 : TỪ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC ĐẾN HIỆU QUẢ TỔ CHỨC
>>PHẦN IV : NHẬN THỨC,TẠO DỰNG VÀ ĐIỀU CHỈNH VĂN HOÁ CHO PHÙ HỢP VỚI CÁC ĐIỀU KIỆN KINH DOANH
CHƯƠNG 18 : NHÂN SỰ VỚI TƯ CÁCH LÀ MỘT ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC : MỘT BÀI HỌC TÌNH HUỐNG VỀ THAY ĐỔI VĂN HOÁ
CHƯƠNG 19 : THAY ĐỔI CÁC MÔ HÌNH TƯ DUY NHIỆM VỤ QUAN TRỌNG NHẤT CỦA NHÂN SỰ
CHƯƠNG 20 : XÂY DỰNG MỘT NỀN VĂN HOÁ TẬP TRUNG VÀO THỊ TRƯỜNG
CHƯƠNG 21 : XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TỪ BÊN TRONG : VAI TRÒ XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CỦA NHÂN SỰ
CHƯƠNG 22 : NHÓM CHIẾN THẮNG : MỘT VIỆC CẤP BÁCH MANG TÍNH CHIẾN LƯỢC
>>PHẦN V : TƯ DUY LẠI - COI TỔ CHỨC LÀ MỘT TẬP HỢP CÁC NĂNG LỰC,KHÔNG PHẢI MỘT CẤU TRÚC
CHƯƠNG 23 : CHIẾN LƯỢC NHÂN LỰC : MỘT MẮC XÍCH BỊ THIẾU TRONG THÀNH CÔNG TƯƠNG LAI CỦA NHÂN SỰ
CHƯƠNG 24 : KẾT NỐI CHIẾN LƯỢC VÀ NHÂN SỰ : THIẾT LẬP MỘT LOGIC MỚI VỀ HỢP TÁC
CHƯƠNG 25 : ĐIỀU GÌ THỰC SỰ HIỆU QUẢ? VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG QUÁ TRINH XÂY DỰNG TỔ CHỨC 4+2
CHƯƠNG 26 : CHỈ SỐ ROI MỚI CỦA NHÂN SỰ : THU NHẬP TRÊN CÁC GIÁ TRỊ VÔ HÌNH (RETURN ON INTANGIBLES)
CHƯƠNG 27 : THEO ĐUỔI SỰ NHẠY BÉN VỚI THỊ TRƯỜNG : ÁP DỤNG CÁC QUI TẮC CỦA CÁC HỆ THỐNG TỰ TỔ CHỨC ĐỂ TỐI

https://thuviensach.vn

ƯU HOÁ KHẢ NĂNG MỞ RỘNG NGUỒN NHÂN LỰC
CHƯƠNG 28 : TẠO NĂNG LỰC CHO CÁC KHỐI HỢP TÁC ĐA DOANH NGHIỆP : VAI TRÒ CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC PHÁT TRIỂN MỘT HÌNH THỨC TỔ CHỨC MỚI
CHƯƠNG 29 : ĐỐI TÁC HAY NGƯỜI GIÁM HỘ? THÁCH THỨC CỦA NHÂN SỰ TRONG VIỆC CÂN BẰNG CÁC GIÁ TRỊ
>>PHẦN VI : COI NHÂN SỰ LÀ NGHỆ THUẬT RA QUYẾT ĐỊNH VÀ ĐẶT RA CÁC NGUYÊN TẮC CHO NÓ
CHƯƠNG 30 : KHOA HỌC KHÁM PHÁ BÍ ẨN CỦA NGUỒN VỐN CON NGƯỜI
CHƯƠNG 31 : KẾ TOÁN NGUỒN NHÂN LỰC, QUẢN TRỊ NGUỒN VỐN NHÂN LỰC VÀ CÁC ĐIỂM MẤU CHỐT
CHƯƠNG 32 : CẢI THIỆN KIẾN THỨC PHÂN TÍCH NHÂN SỰ: CÁC BÀI HỌC TỪ CUỐN QUẢ BÓNG TIỀN (MONEYBALL)
CHƯƠNG 33 : HỌC THUYẾT KÉP VỀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ THÀNH TÍCH KINH DOANH: CÁC BÀI HỌC CHO NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO LĨNH VỰC NHÂN SỰ
CHƯƠNG 34 : QUẢN TRỊ NHÂN TÀI, PHÂN LOẠI NHÂN TÀI VÀ SỰ BỀN VỮNG: MỘT MÔ HÌNH KHOA HỌC RA QUYẾT ĐỊNH MỚI CỦA NHÂN SỰ TRONG MỘT ĐỊNH NGHĨA MỚI VỀ CHIẾN LƯỢC
>>PHẦN VII : TẠO RA SỰ HỢP TÁC QUA LẠI
CHƯƠNG 35 : LÀM VIỆC THEO NHÓM: ĐIỂM NHẤN MỚI TRONG TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH HAI CHIỀU
CHƯƠNG 36 : QUẢN LÝ MỘT CÁCH HỢP TÁC TRONG TỔ CHỨC
CHƯƠNG 37 : QUYỀN LỰC, ĐIỀU CẤM KỴ SAU CÙNG TRONG DOANH NGHIỆP
>>PHẦN VIII : ĐÁP ỨNG LẠI CÁC KỲ VỌNG XÃ HỘI, CHÍNH SÁCH CÔNG VÀ TẦM QUAN TRỌNG MỚI CỦA ĐẠO ĐỨC
CHƯƠNG 38 : MỘT THÁCH THỨC VỚI NHÂN SỰ: XÂY DỰNG HÌNH ẢNH BÊN NGOÀI CỦA DOANH NGHIỆP
CHƯƠNG 39 : LÃNH ĐẠO SỰ THAY ĐỔI: MỘT YÊU CẦU CỦA CÔNG TÁC LÃNH ĐẠO
CHƯƠNG 40 : KHI ĐẠO ĐỨC CẦN SỰ HỖ TRỢ CỦA NHÂN SỰ
>>PHẦN IX : SỐNG TOÀN CẦU, HÀNH ĐỘNG ĐỊA PHƯƠNG

https://thuviensach.vn

CHƯƠNG 41 : SỰ CÂN BẰNG GIỮA TÍNH TOÀN CẦU VÀ TÍNH ĐỊA PHƯƠNG TRONG LÃNH ĐẠO NHÂN SỰ
CHƯƠNG 42 : NHÂN SỰ TOÀN CẦU VỚI TƯ CÁCH LÀ LỢI THẾ CẠNH TRANH: CHÚNG TA ĐÃ SẴN SÀNG CHƯA?
CHƯƠNG 43 : MỘT MÔ HÌNH MỚI DÀNH CHO NHÂN SỰ: NHỮNG NAN GIẢI TRONG VIỆC TUYỂN DỤNG VÀ QUẢN LÝ NGƯỜI TÀI
CHƯƠNG 44 : CÁC KẾT QUẢ KHÁC THƯỜNG TRONG NGHIÊN CỨU VÀ THỰC TIỄN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC QUỐC TẾ: KHI NÀO MỘT THÔNG LỆ TỐT NHẤT KHÔNG PHẢI LÀ TỐT NHẤT ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG THỰC TIỄN?
CHƯƠNG 45 : TRỞ THÀNH ĐỐI TÁC KINH DOANH TRONG CÁC CÔNG TY TRUNG QUỐC: THÁCH THỨC VÀ CƠ HỘI
KẾT LUẬN : THỰC TIỄN, SỰ ẢNH HƯỞNG VÀ SỰ CHUYÊN NGHIỆP HÓA

https://thuviensach.vn