

CHƯƠNG II

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC

Chương này sẽ giúp cho người học nhận thức được yêu cầu khách quan của quản trị nguồn nhân lực chiến lược, vai trò năng lực cạnh tranh cốt lõi, bền vững của nguồn nhân lực và các quan điểm về quản trị nguồn nhân lực chiến lược, các yếu tố chính của quản trị nguồn nhân lực và thảo luận về những vấn đề chuyển đổi nguồn nhân lực.

I. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC - MỘT ĐÒI HỎI KHÁCH QUAN

Nhiều thập niên trôi qua, vai trò của quản trị nguồn nhân lực trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh của tổ chức vẫn đang là chủ đề gây tranh cãi. Những thay đổi trong thế giới kinh doanh đang làm xuất hiện ngày càng nhiều ý kiến cho rằng nguồn nhân lực sẽ đại diện cho nguồn lực lâu dài và độc đáo tạo ra lợi thế cạnh tranh của công ty trong nhiều ngành kinh doanh hiện đại.

Jeff Alef, phó tổng giám đốc điều hành, kiêm giám đốc bộ phận nguồn nhân lực tại ngân hàng đệ nhất Chicago phát biểu:

Đã có một thời, nguồn vốn được sử dụng như là một lợi thế cạnh tranh, nhưng ngày nay khả năng huy động vốn với số lượng lớn là điều dễ dàng. Cũng có lúc, công nghệ tạo ra cho bạn một lợi thế cạnh tranh, thậm chí việc này cũng dễ dàng đạt được trong thời đại ngày nay cùng với xu thế toàn cầu hoá và quốc tế hoá. Và cũng có lúc, cụ thể là trong lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ tài chính, khi mà chu kỳ bán rã của sản phẩm rất dài. Giờ đây, bạn không thể duy trì lợi thế lâu dài dựa trên loại sản phẩm hoặc dịch vụ mà bạn công hiến. Lợi thế duy nhất và lâu dài là con người.

Tại sao lại như vậy? Điều gì khiến các doanh nghiệp phải quan tâm ngày càng nhiều đến quản trị nguồn nhân lực. Randall Schuler và Dave Ulrich, hai nhân vật nổi tiếng ủng hộ quan điểm quản trị nguồn nhân lực chiến lược, đã gợi ý rằng có nhiều nhân tố kết hợp lại làm gia tăng tầm quan trọng của việc quản trị hữu hiệu nhân tố con người. Schuler khẳng định chính những thay đổi trong môi trường kinh doanh khiến tổ chức phải quan tâm ngày càng nhiều đến nguồn nhân lực.

Nhiều học giả, cũng như các nhà quản trị cũng thừa nhận rằng những thay đổi trong môi trường kinh doanh hiện đại đã và đang tạo ra những thách thức chưa từng có so với những gì mà trước đây các tổ chức gặp phải. Thật vậy, mỗi một thay đổi trong điều kiện môi trường kinh doanh làm tăng thêm áp lực cho các công ty phải thay đổi, chủ động sáng tạo với công nghệ mới, sản phẩm mới, dịch vụ mới nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Chính giá trị tăng thêm của cải tiến trong việc xác định lợi thế cạnh tranh đã yêu cầu các tổ chức phải thu hút, đào tạo và duy trì lực lượng nhân viên với chất lượng cao nhất. Theo thời gian và bất chấp sự thay đổi của môi trường, chính con người trong tổ chức phải tự tạo ra khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh. Như Jeff Alef đã phát biểu, trong quá khứ, lợi thế cạnh tranh lâu dài có thể đạt được thông qua việc tìm kiếm tốt hơn, tiếp nhận các nguồn tài chính rẻ hơn, hoặc marketing sản phẩm mới, hoặc khám phá ra các công nghệ chưa từng biết đến. Trong khi việc tiếp cận các nguồn vốn rẻ hơn, sản phẩm chất lượng cao hơn, công nghệ mới vẫn còn là những bộ phận quan trọng của

2 - Quản trị nguồn nhân lực

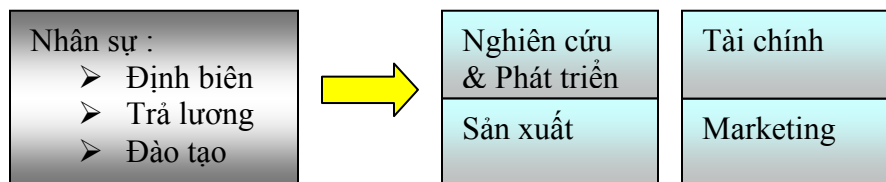
lợi thế cạnh tranh ở bất kỳ tổ chức nào thì từ cuối thập niên 90 trở đi, sự biến động của môi trường kinh doanh đã đặt ra yêu cầu nhiều hơn nữa, tập trung mạnh mẽ hơn vào yếu tố con người trong tổ chức. Từ thực tế khách quan này đã đòi hỏi *cách tiếp cận mới về quản trị nguồn nhân lực phải trở thành quản trị nguồn nhân lực chiến lược hay chính xác hơn đó chính là quản trị nguồn nhân lực định hướng chiến lược*. Bởi đó là những hoạt động đặt nền tảng trên quan niệm cho rằng nguồn nhân lực là nguồn tạo lợi thế cạnh tranh bền vững.

II. QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?

1. Quan điểm truyền thống

Trước khi có thể hiểu được quản trị nguồn nhân lực chiến lược là gì, chúng ta hãy xem xét lại cách tiếp cận cổ điển về quản trị nguồn nhân lực. Cho đến nay quản trị nhân sự truyền thống vẫn còn là cách thức phổ biến. Theo quan điểm truyền thống, nhà quản trị nhân sự sẽ giải quyết các hoạt động nhân sự mang tính chất hành chính.

Bộ phận nhân sự truyền thống bị tách biệt với các hoạt động thực tiễn của tổ chức cả về mặt vật chất cũng như tâm lý. Hình 2.1 mô tả những đặc điểm chính của quản trị nhân sự truyền thống và các hoạt động nhân sự bị tách rời với các trung tâm lợi nhuận trong tổ chức.



Hình 2-1: Quan điểm nhân sự truyền thống

2. Quản trị nguồn nhân lực chiến lược : một vài quan điểm lý thuyết

Trong cách nhìn nhận chiến lược về quản trị nguồn nhân lực, các nhiệm vụ chức năng như mô tả ở trên vẫn giữ vị trí quan trọng. Thuê mướn, đào tạo, trả lương và phúc lợi cho nhân viên là những công việc nền tảng phải thực hiện trong bất cứ tổ chức nào. Tuy nhiên, dưới những thay đổi trong môi trường kinh doanh, nhiều tổ chức đang phát triển một cơ cấu, văn hoá mới nhằm đáp ứng nhu cầu có tính cạnh tranh trong thị trường năng động và mang tính quốc tế cao.

Lấy ví dụ, Valerie Stewart nói đến các tổ chức “phát triển hội nhập”. Ông cho rằng, các tổ chức ở giai đoạn hướng đến phi tập trung hóa, giao quyền cho các cán bộ trực tuyến chuyển từ hệ thống kiểm soát tập trung sang hệ thống có khả năng linh hoạt, và phá vỡ các hình thức mang tính hành chính hoá. Tổ chức phát triển hội nhập đã thúc đẩy bầu không khí kinh doanh năng động hơn thông qua việc khuyến khích chấp nhận rủi ro, giảm thấp các mối quan hệ chính thức, cùng việc đẩy mạnh hơn sự tương tác trực tiếp giữa nhà quản trị và nhân viên. Các tổ chức này sẽ dành nhiều thời gian hơn cho việc làm quen và thoả mãn khách hàng. Việc sử dụng mô hình nhân sự truyền thống trong các công ty như thế sẽ trở nên mâu thuẫn với bản chất của cách tiếp cận “con người được xem là nguồn lực”. Hình 2.2 trình bày cách tiếp cận chiến lược về nguồn nhân lực.



Hình 2.2 – Cách nhìn chiến lược về quản trị nguồn nhân lực

Trong các công ty, nguồn nhân lực đóng vai trò trung tâm trong việc đạt được mục tiêu chiến lược và tương tác với các lĩnh vực chức năng khác của tổ chức. Lấy ví dụ, nguồn nhân lực phải trợ giúp trong việc lựa chọn những nhân viên có khả năng cách tân, đào tạo họ để cung cấp dịch vụ khách hàng, kể đến là đánh giá và thưởng cho các hành vi thực hiện công việc.

James Walker cho rằng vai trò mới của nguồn nhân lực có thể miêu tả một cách đơn giản như là trợ giúp nhà quản trị trong việc tối đa hoá những đóng góp của nhân viên trong việc đạt được **lợi thế cạnh tranh**. Ian Clark định nghĩa quản trị nguồn nhân lực chiến lược “*liên quan đến việc đẩy mạnh tính hữu hiệu và khả năng sinh lợi... Quản trị nguồn nhân lực chiến lược tập trung vào cách thức để tổ chức có thể cải thiện hiệu suất cạnh tranh bằng cách cân nhắc, xem xét và sử dụng nguồn nhân lực một cách hữu hiệu*”.

Định nghĩa trên là một trong số rất nhiều định nghĩa khá dễ hiểu, tuy vậy, vẫn có những tranh luận về “cách thức giúp các nhà quản trị tối đa hoá những đóng góp của nhân viên cho tổ chức” hoặc “sử dụng hữu hiệu nguồn nhân lực”. Nhiều mô hình lý thuyết đã phát triển với mục đích giải thích một cách chính xác các yêu cầu của quản trị nguồn nhân lực chiến lược trong một tổ chức và tiến trình mà quản trị nguồn nhân lực chiến lược đóng góp vào sự thành công cơ bản của tổ chức. Biểu 2.1 tóm tắt về những quan điểm lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực chiến lược này.

Biểu 2.1 - Các quan điểm lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực chiến lược

Các quan niệm	Mô tả
Tổng quát	Là cách tốt nhất để quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực chiến lược là tiến trình để chuyển các hoạt động nguồn nhân sự truyền thống thành một loạt các thủ tục và chính sách nguồn nhân lực thích hợp
Phù hợp chiến lược	Quản trị nguồn nhân lực chiến lược liên quan các việc kết nối các hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược

4 - Quản trị nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực như là nhà cung cấp dịch vụ bên trong	kinh doanh tổng thể của hãng Quản trị nguồn nhân lực chiến lược liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp về nguồn nhân lực cho các đơn vị kinh doanh trong hãng. Mục tiêu của nguồn nhân lực là nâng cao hữu hiệu và hiệu quả của các hoạt động kinh doanh.
Cấu trúc	Có rất nhiều hoạt động nguồn nhân lực khác nhau tiến hành đồng thời có thể cải thiện kết quả kinh doanh. Một cấu trúc nào đó có hiệu lực trong một ngành nào đó hoặc trong một điều kiện kinh doanh nào đó, còn trong ngành khác cần sử dụng một cấu trúc khác.
Nguồn lực / năng lực	Những thành công của quản trị nguồn nhân lực chiến lược tạo ra cho tổ chức dựa trên việc thu hút, phát triển, sử dụng và duy trì nhân viên với mức độ năng lực cao liên quan đến hoạt động của hãng

Nói tóm lại, ngoài những nhận thức về tầm quan trọng chiến lược của nguồn nhân lực trên những khía cạnh khác nhau, và cách thức chúng tác động lên sự thành công chiến lược của công ty trong việc tạo ra giá trị. Chúng ta có thể khái quát rằng *quản trị nguồn nhân lực chiến lược là cách thức tiếp cận với quản trị nguồn nhân lực, trong đó các hoạt động quản trị nguồn nhân lực gắn kết chặt chẽ với nhau và cùng hướng đến việc hình thành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức, tạo ra giá trị cho khách hàng và tổ chức.*

III. CÁC YẾU TỐ CHÍNH CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CHIẾN LƯỢC

1. Chuyển đổi con người và cơ cấu nguồn nhân lực

Để tạo ra triết lý quản trị nguồn nhân lực chiến lược trong công ty, chúng ta phải quan tâm đến việc chuyển đổi nhân sự và cơ cấu tổ chức theo cách thức mà qua đó nhân viên thực hiện các hoạt động nguồn nhân lực của họ. Có hai khía cạnh của việc chuyển đổi này: (1) Chuyển đổi con người và (2) chuyển đổi cấu trúc nguồn nhân lực.

a. Chuyển đổi con người

Xem xét những đặc điểm của đội ngũ nhân viên thực hiện chức năng quản trị nguồn nhân lực theo quan điểm cổ điển và theo định hướng chiến lược ta dễ nhận thấy sự khác nhau cơ bản về những kỹ năng cần thiết cho nhân viên nguồn nhân lực.

Trong vai trò truyền thống, các thành viên nguồn nhân lực cần phải là các chuyên viên trong các lĩnh vực chức năng nhân sự chính và phải có những kỹ năng cần thiết để thực hiện các hoạt động nhân sự truyền thống chẳng hạn như chiêu mộ, phỏng vấn và đào tạo.

Ngược lại Warren Wilhelm trích dẫn từ những nghiên cứu thực tế của mình và khẳng định rằng *yếu tố kỹ năng chính cần cho nhân viên nguồn nhân lực thực hiện vai trò quản trị nguồn nhân lực chiến lược là quản trị sự thay đổi.* Một cuộc khảo sát các nhà quản trị hàng đầu của công ty tư vấn Drake Beam Morin chỉ ra rằng: 82% các trả lời liên quan đến vai trò tương lai các nhà quản trị tập trung vào hoạch định chiến lược, xây dựng nhóm, cải tiến chất lượng và đa dạng hoá hoạt động quản trị và đào tạo. Trong số những kỹ năng đó, các nhà quản trị thực hiện vai trò nguồn nhân lực hữu hiệu là người có kỹ năng lãnh đạo nhóm, có tầm nhìn toàn cục, khả năng bao quát rộng (toàn cầu), am hiểu về tài chính và marketing, khả năng tư vấn và kỹ năng

trình bày tốt. Có thể tóm tắt các điểm khác nhau về những kỹ năng cần thiết giữa hoạt động nhân sự truyền thống và quản trị nguồn nhân lực theo định hướng chiến lược trong bảng sau:

Biểu 2. 2 - Sự khác nhau giữa kỹ năng nguồn nhân lực theo truyền thống và theo chiến lược

Quản trị nguồn nhân lực truyền thống	Quản trị nguồn nhân lực chiến lược
Người chuyên viên	Nhà tổng hợp
Người viết các chính sách và thủ tục giỏi	Nhà truyền thông giỏi
Tập trung vào hiện tại	Tập trung vào hiện tại và tương lai
Chỉ nói hẹp về nguồn nhân lực	Nói các ngôn ngữ kinh doanh
Tập trung vào cấp bậc(thứ bậc) quản lý	Tập trung khách hàng, kỹ năng quan hệ khách hàng giỏi
Có ít kỹ năng về tài chính và marketing	Thấu hiểu nhiều tác động kinh doanh
Đóng khung trong khuôn khổ	Hiểu biết rộng
Tập trung vào nội bộ tổ chức	Tập trung vào nội bộ tổ chức và xã hội bên ngoài
Người truyền thông căn cứ sự thật	Người thương thuyết
Người quốc nội	Người quốc tế hoá

b. Chuyển đổi cơ cấu nguồn nhân lực

Trong việc thực hiện chuyển đổi nhân sự truyền thống sang quản trị nguồn nhân lực chiến lược, việc chuyển đổi cơ cấu của bộ phận nguồn nhân lực là điều hoàn toàn hiển nhiên. Trong bất cứ một hình thức tái cấu trúc tổ chức theo một chiến lược mới, vấn đề chủ chốt là phải thiết kế và xây dựng bộ phận quản trị nguồn nhân lực chiến lược mới và xác định những hoạt động nên tập trung và những hoạt động nào nên phân quyền. James Walker gợi ý rằng ít nhất nên 3 loại khác nhau của đơn vị nguồn nhân lực nên hình thành trong một tổ chức. Nhóm dịch vụ phân quyền chú trọng vào việc xác định và quản trị các hoạt động cần thiết trong các đơn vị kinh doanh đặc thù (ví dụ ở cấp độ nhà máy). Dịch vụ nguồn nhân lực đáp ứng các nhu cầu riêng biệt như việc phát triển các tài năng quản trị trong tổ chức. Cuối cùng, dịch vụ nguồn nhân lực tập trung được sử dụng để đạt được hiệu quả chi phí trong việc cung cấp các hoạt động cơ bản của công ty chẳng hạn như thù lao, chiêu mộ chuyên nghiệp và cơ sở dữ liệu hệ thống thông tin nguồn nhân lực.



Hình 2. 3- Cơ cấu và vai trò của bộ phận nguồn nhân lực tại Northern Telecom

Việc tái cấu trúc nguồn nhân lực tại Northern Telecom sản sinh ra một cấu trúc đơn giản, mặc dầu nó không hoàn toàn giống như mô hình mà Walker đề cập. Cấu trúc nguồn nhân lực tại công ty này, cùng với sự mô tả vắn tắt về vai trò của mỗi đơn vị, được thể hiện ở hình 2.3 ở trên. Nhóm nguồn nhân lực đơn vị kinh doanh là phi tập trung, nghĩa là nhóm nguồn nhân lực tập trung chủ yếu vào sự quan tâm đến những đơn vị kinh doanh riêng biệt. Nhóm dịch vụ nguồn nhân lực cung ứng những dịch vụ hiệu quả về mặt chi phí về những vấn đề mà nhóm đơn vị kinh doanh gặp phải, trong khi nhóm nguồn nhân lực tổ chức cung cấp nền tảng dịch vụ ở phạm vi rộng hơn. Một trong những vấn đề mà Northern Telecom gặp phải là tái cấu trúc nguồn nhân lực như thế nào nhằm đảm bảo các nhóm nguồn nhân lực khác nhau được tích hợp và truyền thông cho nhau. Bởi vì đây là công ty toàn cầu, Northern Telecom hình thành mạng lưới các nhân viên nguồn nhân lực vào một hội đồng để trợ giúp nhân viên bộ phận nguồn nhân lực hoạt động ở những khu vực địa lý khác nhau. Tổ chức mạng theo chức năng là một cách thiết kế chính thống để khuyến khích việc học hỏi và phổ biến thông tin trong các chuyên gia chức năng ở các nhóm nguồn nhân lực khác.

Như đã trình bày ở trước, cấu trúc thích hợp cho chức năng nguồn nhân lực sẽ tùy thuộc vào bản chất hoạt động kinh doanh của tổ chức, qui mô, và chiến lược kinh doanh chung. Trong một vài tổ chức, cấu trúc tập trung hoá cao về quản trị nguồn nhân lực có thể thích hợp để đảm bảo chất lượng của sản phẩm và đạt được tính kinh tế nhờ quy mô trong việc phát triển. Trong các tổ chức khác, các đơn vị nguồn nhân lực phân quyền cao có thể cần thiết. Cho dù cấu trúc cụ thể nào, *nhân tố then chốt trong việc chuyển đổi thành công chức năng truyền thống của nguồn nhân lực sang đơn vị quản trị nguồn nhân lực chiến lược là phải tìm ra cấu trúc mà đáp ứng được các yêu cầu thúc bách của chiến lược kinh doanh của tổ chức và cho phép bộ phận nguồn nhân lực cung cấp các dịch vụ được thiết kế nhằm giúp đỡ tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược.*

2. Gia tăng hiệu quả hành chính

Dave Ulrich đã gợi ý rằng một trong những vai trò then chốt của nhân viên nguồn nhân lực phải là “các chuyên gia hành chính”. Là chuyên gia hành chính, nhân viên nguồn nhân lực phải đóng vai trò chủ động trong việc tái cơ cấu tiến trình hành chính và các quy trình khác trong tổ chức và tìm ra cách thức để chia sẻ dịch vụ một cách hiệu quả trong toàn tổ chức. Mục tiêu ở đây là phải gia tăng hiệu quả dịch vụ nguồn nhân lực. Một nhân tố có thể góp phần cắt giảm chi phí nguồn nhân lực trong các tổ chức tốt nhất là các dịch vụ hành chính nguồn nhân lực (tiền lương, phúc lợi..) thì có khuynh hướng cần phải được kết hợp và chia sẻ trong khi những dịch vụ này thường có khuynh hướng manh mún và gấp đôi trong các công ty điển hình.

Thế theo Dave Ulrich, cần phải thực hiện một số quá trình làm tăng mức độ chuyên nghiệp hành chính quản trị của các bộ phận nguồn nhân lực.

Hiệu quả hành chính cũng được gia tăng thông qua việc xây dựng, phát triển các dịch vụ nguồn nhân lực chuyên nghiệp và được thực hiện, chia sẻ trong toàn công ty. Tiến trình cuối cùng liên quan đến các nhân viên nguồn nhân lực để giúp họ trở thành các chuyên gia hành chính quản trị bằng cách yêu cầu họ suy nghĩ lại một cách thấu đáo về cách thức tạo ra giá trị cho công ty thông qua các hoạt động hành chính quản trị. Trọng tâm là làm cho các đơn vị nguồn nhân lực tạo lập các chương trình tạo giá trị cho người nhận nó là khách hàng của chương trình, chứ không phải là người tạo ra các chương trình.

3. Tích hợp nguồn nhân lực trong tiến trình hoạch định

Tích hợp chiến lược nguồn nhân lực đòi hỏi (1) tiến trình hoạch định chiến lược xảy ra trong tổ chức và (2) nhà quản trị nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng trong tiến trình này.

❖ Làm thế nào để tích hợp một cách chiến lược

Tích hợp không đơn giản việc nhà quản trị nguồn nhân lực được phép cung cấp các thông tin liên quan đến nguồn nhân lực cho những người đưa ra các quyết định chiến lược. Để đạt được sự tích hợp cao, đầy đủ, các nhà quản trị nguồn nhân lực phải có khả năng ảnh hưởng đến việc xây dựng và lựa chọn thông tin được sử dụng trong việc ra quyết định chiến lược, cũng như có khả năng ra các quyết định hoặc ảnh hưởng đến bản thân các quyết định. Tiến trình tích hợp nguồn nhân lực trong tiến trình ra quyết định chiến lược có thể xảy ra thông qua một loạt các hành động.

Trong khi nhiều công ty thừa nhận vai trò của nhà quản trị nguồn nhân lực trong tiến trình hoạch định chiến lược và xem sự tích hợp là cần thiết, thì vẫn có hàng loạt doanh nghiệp sự đan kết tích hợp không dễ dàng chút nào. Thực tế không thiếu doanh nghiệp cho rằng nguồn nhân lực vẫn còn là một lĩnh vực chức năng hành chính quan liêu và có tác động rất ít đến các quyết định chiến lược quan trọng.

Để có một đại diện có quyền lực trong hội đồng ra các quyết định chiến lược, việc tích hợp nguồn nhân lực vào tiến trình hoạch định chiến lược cũng đòi hỏi nguồn nhân lực thu thập và giới thiệu thông tin liên quan trong việc tạo lập các chiến lược kinh doanh chung.

4. Kết nối hoạt động nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh và chiến lược khác

Việc kết nối hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh có ý nghĩa cực kỳ quan trọng trong nền kinh doanh hiện đại và có lẽ vấn đề này dành sự quan tâm hàng đầu của cả nhà quản trị trực tuyến lẫn nhân viên phòng nguồn nhân lực. Nói một cách đơn giản, thì sự kết nối nguồn nhân lực bao hàm việc đảm bảo các hoạt động nguồn nhân lực nhằm bảo đảm cho tổ chức

đạt mục tiêu chung. Như được đề cập ở phần trước trong chương này, có hai khía cạnh để kết nối nguồn nhân lực. Khía cạnh đầu tiên liên quan đến sự liên kết bên ngoài, việc kết nối các hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh chung. Khía cạnh thứ hai là liên kết bên trong, liên quan đến mối quan hệ tương hỗ giữa các hoạt động nguồn nhân lực. Nếu liên kết bên ngoài xảy ra, thì liên kết bên trong cần tiến hành thường xuyên. Để đạt được liên kết bên ngoài hoặc bên trong, các thành viên nguồn nhân lực phải hợp tác chặt chẽ với nhà quản trị trực tuyến, phải lựa chọn chính xác bản chất và loại chương trình về nguồn nhân lực được sử dụng trong tổ chức.

❖ Lựa chọn các hoạt động nguồn nhân lực

Trong tiến trình kết nối hoạt động nguồn nhân lực với chiến lược kinh doanh, làm cho các hoạt động nguồn nhân lực hướng vào việc bảo đảm đạt được mục tiêu của tổ chức.

Lựa chọn hoạt động nguồn nhân lực được chia làm 6 loại:

- **Nhân sự:** Nhiều quyết định nhân sự có liên quan đến việc tuyển dụng nhân viên vào các vị trí còn trống từ nguồn nào đâu. Lấy nguồn nhân sự từ nội bộ hay tuyển dụng từ bên ngoài. Hai cách làm này hoàn toàn khác nhau. Vì nếu công ty thuê người từ bên ngoài hoặc chủ yếu dựa vào việc thăng tiến người từ bên trong tổ chức để điền khuyết các chức vụ còn trống sẽ quyết định các cơ hội cho nhân viên hiện tại. Chúng ảnh hưởng đến các xử sự của công ty và của nhân viên ra sao như, chính sách thưởng thường hướng vào sự công bằng bên trong (thăng tiến gắn liền với thưởng), đào tạo và phát triển, và suy cho cùng liên quan đến sự tận tụy của nhân viên bên trong tổ chức. Vấn đề trên có liên quan đến việc giải đáp câu hỏi: “liệu rằng quyết định chiêu mộ và nghề nghiệp được mở hay đóng”. Trong một vài tổ chức, các thông tin về cơ hội nghề nghiệp được thông báo rộng rãi, điều này biểu hiện một tiến trình hoàn toàn mở. Ngược lại, trong các tổ chức khác quyết định được thực hiện bởi một nhóm nhỏ các nhà quản trị cấp cao.
- **Đánh giá:** Đánh giá thành tích là chủ chốt trong quản trị chiến lược bởi vì một tổ chức có khuynh hướng đạt được các hành vi mà nó đánh giá và thưởng. Vì lý do này, một khi mục tiêu chiến lược được xác lập, điều cực kỳ quan trọng là thiết lập hệ thống đánh giá thành tích để bảo đảm chắc chắn rằng các hành vi cần thiết nhằm đạt được những mục tiêu chiến lược. Phương pháp đánh giá là khác nhau với các chiến lược tổ chức. Trong một nghiên cứu gần đây về các hãng kinh doanh, hệ thống đánh giá trong các hãng này chú trọng nhiều vào kết quả hơn là phương pháp để đạt được kết quả. Hơn nữa, đánh giá nhóm cũng được coi trọng bên cạnh đánh giá cá nhân và sự đổi mới và các tiêu thức nhằm đánh giá khả năng chấp nhận rủi ro được đề cao. Sự hợp tác, khả năng tham gia của nhân viên trong quá trình đánh giá cũng được đề cao hơn trong nhiều công ty.
- **Thù lao:** Quyết định thù lao và thưởng có tầm quan trọng đặc biệt trong việc thực thi chiến lược. *Có lẽ là quan trọng hơn bất kỳ lĩnh vực nào khác của quản trị nguồn nhân lực, cơ cấu thưởng sẽ truyền thông triết lý và chiến lược chung của tổ chức.* Hơn nữa, lựa chọn đối với thưởng chồng chéo, gộp lên các lĩnh vực khác của quản trị nguồn nhân lực. Nhằm tạo ra lợi thế cho mình trong việc sử dụng nguồn nhân lực, nhiều công ty tiến hành trả lương cơ bản có tính đến tương quan với bên ngoài, và một trong những vấn đề có tính nguyên tắc mà các công ty này cân nhắc là bảo đảm sự công bằng với bên ngoài. Trả lương dựa trên cả kết quả ngắn hạn và dài hạn.
- **Đào tạo và phát triển:** *Triết lý kinh doanh và chiến lược của công ty phải được kết nối chặt chẽ với cách thức cải thiện thành tích hiện tại cũng như tương lai của nhân viên.* Một vài tổ chức không tiến hành đào tạo và phát triển nhân viên của nó mà thay vào đó là

nó đi thuê nhân viên mới từ bên ngoài. Tuy nhiên, do hậu quả của việc phát triển nhanh chóng hoặc sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ thì điều này có thể chỉ là cách để thu hút các chuyên môn cần thiết. Các tổ chức khác thích việc phát triển chuyên môn trong các tổ chức khác hơn. Tuy nhiên, tiến trình đào tạo và phát triển nhân viên là tốn cả chi phí và thời gian. *Để đạt được hiệu quả, đào tạo và lựa chọn phải được gắn chặt vào mục tiêu chiến lược chung của tổ chức và của hệ thống nguồn nhân lực khác.*

- **Tác động, ảnh hưởng của nhân viên:** Một trong số những phát kiến của thập niên 1990 là những nhân viên được trao quyền hành động có khuynh hướng quản trị thành tích của họ để hỗ trợ mục tiêu kinh doanh. Nhân viên được giao nguồn lực cần thiết có trách nhiệm cho những kết quả. Khái niệm tác động nhân viên được rút ra từ việc tham gia hời hợt đến trách nhiệm của các kết quả trong tiến trình ra quyết định, trách nhiệm cho kết quả và chia sẻ lợi ích từ các kết quả này. Do vậy, một trong những vấn đề tiếp tục nổi cộm là tầm ảnh hưởng được chấp nhận ở nhân viên về những vấn đề như mục tiêu tổ chức, phần thưởng, điều kiện làm việc và bản thân công việc. *Các tổ chức thấy rằng những nhân viên được trao quyền- đó là nhân viên gắn chặt chẽ kết quả các nỗ lực của họ- làm cho tổ chức vững mạnh.*

- **Hệ thống công việc:** Một nhân tố khác tác động đến hiệu suất cá nhân và hiệu quả tổ chức là thiết kế công việc. Công việc sẽ có giá trị động viên cao hơn khi nhân viên được giao trách nhiệm hơn và họ kiểm soát công việc của họ chống lại sự đơn giản hoá hoặc chuyên môn hoá. Sử dụng hệ thống công việc để ảnh hưởng đến hiệu suất cũng có thể được biểu thị qua việc nhấn mạnh vào các nhóm. Cách tiếp cận nhóm là nhất quán với việc phân cấp - đó là khuynh hướng ít cấp độ quản lý hơn và ít nhà quản trị hơn. Và kết quả là quyền hành và trách nhiệm sẽ được phân quyền cho các nhà lãnh đạo nhóm hoặc mức độ tự chủ của nhóm làm việc trong việc lập kế hoạch, tổ chức, giám sát và đánh giá công việc của họ.

❖ **Kết nối các hoạt động nguồn nhân lực: kết nối tất cả lại với nhau**

Tiến trình chuyển đổi từ quản trị nguồn nhân lực truyền thống sang quản trị nguồn nhân lực chiến lược tại công ty Hệ thống truyền thông kinh doanh toàn cầu AT&T là một ví dụ điển hình về sự liên kết hai khía cạnh bên trong và bên ngoài. Việc giảm sút doanh số và giảm thiểu nhuệ khí của nhân viên tại AT&T bắt buộc phải có sự suy nghĩ lại các hướng dẫn, hành động của tổ chức. Vào năm 1991, Jerre Stead trở thành chủ tịch và bắt đầu phát triển một loạt các nguyên tắc mới về kinh doanh chiến lược cho tổ chức.

Những nguyên tắc này xác định phương hướng kinh doanh và tập trung vào các hoạt động hàng ngày. Một khi các nguyên tắc chiến lược chung đã được thiết lập, việc xây dựng và phát triển các chức năng nguồn nhân lực định hướng chiến lược trở nên dễ dàng hơn.

5. Sự cộng tác

Tim Harris, phó chủ tịch phụ trách nhân lực tại công ty Novell, định nghĩa “đối tác chiến lược” như sau: “...*Thấu hiểu phương hướng kinh doanh của công ty, bao gồm sản phẩm là gì, nó có thể làm gì và khách hàng của công ty là ai, làm thế nào công ty định vị được vị thế cạnh tranh trên thị trường*”.

Janice Tomlinson biện luận rằng để trở thành đối tác kinh doanh, bộ phận nguồn nhân lực phải (1) cố gắng tìm hiểu về kinh doanh của tổ chức càng nhiều càng tốt; (2) chịu trách nhiệm và nhận thức nhiều hơn về nhu cầu và định hướng của tổ chức; (3) thay đổi chức năng nguồn nhân

lực truyền thống; (4) có mối quan hệ hỗ trợ và cộng tác với giới quản trị trong toàn tổ chức và (5) chỉ ra rằng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt trong thành công của tổ chức.

6. Đánh giá quản trị nguồn nhân lực

Bộ phận nguồn nhân lực từ lâu bị chỉ trích là không tạo ra kết quả cơ bản cho tổ chức, đến cuối thập niên 1990, cùng với sự gia tăng áp lực từ việc yêu cầu bộ phận nguồn nhân lực đánh giá về hiệu quả đầu tư. Như Tim Epps, phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực của công ty Saturn, phát biểu:

Nguồn nhân lực phải trở thành nền tảng giá trị. Nó phải chứng thực được giá trị của nó đối với kinh doanh, khả năng hoàn thành các mục tiêu kinh doanh và khả năng phát biểu, truyền thông các thành tựu theo ngôn ngữ kinh doanh. Chức năng nguồn nhân lực phải thực hiện, tiến hành theo cách thức có thể đo lường và chịu trách nhiệm được cho việc đạt được mục tiêu kinh doanh.

Để miêu tả làm thế nào mà nguồn nhân lực đóng góp vào thành công chung của tổ chức, yêu cầu đầu tiên là phải xác định phương tiện, cách thức để đánh giá thành tích của Nguồn nhân lực. Nhiều học giả đã đề nghị nhóm các loại hệ thống đánh giá nguồn nhân lực. Tuy nhiên, hầu hết những loại hình này liên quan đến 4 câu hỏi chính về quản trị nguồn nhân lực. Trước tiên là “Khách hàng của hoạt động nguồn nhân lực là gì?” Câu hỏi hai là “ Các hoạt động nguồn nhân lực này có tác động giống như nó mong đợi hay không?” Câu hỏi ba là: “Các hoạt động nguồn nhân lực có lợi ích cho cơ sở hay không?” Câu hỏi cuối cùng là :” Làm thế nào so sánh các hoạt động nguồn nhân lực với các hoạt động của các đơn vị khác?”. Việc so sánh này điển hình là liên quan đến tiêu chuẩn nguồn nhân lực- có thể xuất phát từ các phản ứng của khách hàng, các ảnh hưởng kỳ vọng, hoặc các giá trị bằng tiền. Nhân tố nền tảng ở đây là so sánh một vài khía cạnh của thành tích nguồn nhân lực với một vài điều khác, thường là bên ngoài và tiêu chuẩn.

❖ Phản ứng của khách hàng

Cách đề cập khách hàng/cổ đông để đánh giá hiệu quả của quản trị nguồn nhân lực liên quan đến việc xác định những người mà đóng góp vào các hoạt động nguồn nhân lực hoặc những người sử dụng trực tiếp các sản phẩm Nguồn nhân lực chẳng hạn như nhà quản trị, các hiệp hội, khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp và thậm chí ngay cả cổ đông của công ty. Các cá nhân này được khảo sát để đánh giá về sự nhận thức của họ về việc liệu rằng nguồn nhân lực đang cung cấp đúng loại sản phẩm, theo đúng cách thức và đúng thời điểm hay không. Theo Jac Fitz-enz, soạn giả của cuốn sách, *Làm thế nào đánh giá quản trị nguồn nhân lực*, gợi ý rằng điều thực sự quan trọng cho nguồn nhân lực là phải nghiên cứu thường xuyên khách hàng của nó để đánh giá mức độ thoả mãn với các chức năng khác nhau mà nguồn nhân lực thực hiện (ví dụ như lương, đào tạo..) cũng như tiến trình mà Nguồn nhân lực phân bổ các dịch vụ. Điều cũng quan trọng không kém cho nguồn nhân lực là phải hiểu được tầm quan trọng có liên quan đến các khía cạnh dịch vụ công hiến cho mỗi khách hàng. Các đánh giá này dựa trên sáu tiêu chuẩn: *Độ tin cậy, sự sẵn sàng (nhiệt tình), sự an toàn, sự thông cảm, sự tham gia, sự hữu hình.*

❖ Các ảnh hưởng nguồn nhân lực mong đợi

Để đánh giá một cách cụ thể ảnh hưởng của các chương trình nguồn nhân lực, phải xây dựng, phát triển khung chiến lược cho việc đánh giá tính hiệu quả của các dịch vụ mà bộ phận nguồn nhân lực cung cấp trong tổ chức. Mục tiêu chiến lược đặt ra cùng với các hoạt động nguồn nhân lực cần chú ý thực hiện khuynh hướng này. Lấy ví dụ bộ phận R&D của công ty dự kiến phát triển các sản phẩm cho việc mở rộng thị trường. Khi đó việc lựa chọn các chuyên gia có

năng lực nghiên cứu và phát triển để sáng tạo ra các sản phẩm đổi mới sẽ là hoạt động chính của bộ phận nguồn nhân lực.

Và kết quả là các nhân viên bộ phận nguồn nhân lực phải trợ giúp nhà quản trị bộ phận nghiên cứu và phát triển xây dựng chương trình lựa chọn “cải tiến” được mong đợi bằng cách gia tăng số lượng các nhà khoa học phụ trách nghiên cứu và phát triển được tuyển dụng cho công ty. Sau khi định nghĩa “nhà khoa học R&D cách tân” được xây dựng, số lượng nhà khoa học được tuyển dụng theo chương trình tuyển dụng mới sẽ được so sánh với kết quả tuyển dụng trước đây (khi sử dụng chương trình tuyển dụng cũ). Phạm vi, mức độ mà chương trình tuyển dụng mới này thực sự mang lại sự bảo đảm yêu cầu các nhà khoa học làm việc cho công ty sẽ được đánh giá hiệu quả của nguồn nhân lực.

❖ **Giá trị bằng tiền của các chương trình nguồn nhân lực**

Cách thức thứ ba để đánh giá những nỗ lực hoạt động của nguồn nhân lực là đánh giá về chi phí và lợi ích của các hoạt động nguồn nhân lực. Wayne Cascio trong cuốn sách: “Đánh giá nguồn nhân lực: tác động tài chính của hành vi trong tổ chức” đã mô tả cách thức trực tiếp để đánh giá hệ số chi phí-lợi ích.

❖ **Định chuẩn các hoạt động nguồn nhân lực**

Khía cạnh thứ tư để đánh giá tính hiệu quả của các chương trình nguồn nhân lực đó là định chuẩn nguồn nhân lực - đã trở nên phổ biến và được chấp nhận. Một cuộc khảo sát vào năm 1994 bởi The Benchmarking Exchange (TBE) chỉ ra rằng nguồn nhân lực là hoạt động được chuẩn hóa thường xuyên nhất trong số 110 công ty mà TBE khảo sát. Chuẩn hóa (benchmarking) là thuật ngữ chung có thể được định nghĩa như “sự so sánh những tiêu chuẩn hiệu quả lựa chọn từ các tổ chức khác nhau, điển hình trong cùng ngành hoặc so sánh với những tổ chức tốt nhất”. Benchmarking được triển khai trên phạm vi rộng các hoạt động của tổ chức, thường liên quan đến các phương pháp sản xuất hoặc công nghệ. Tuy nhiên, quy trình cơ bản của định chuẩn là giống nhau cho dầu bạn đang thực hiện định chuẩn cho công nghệ máy tính hay định chuẩn cho các hoạt động nguồn nhân lực. Từ đây về cuối, chúng tôi sử dụng thuật ngữ benchmarking để so sánh và đánh giá các hoạt động nguồn nhân lực.

Có nhiều loại định chuẩn và một tổ chức có thể áp dụng. **Định chuẩn nội bộ** xảy ra khi công ty so sánh những hoạt động trong một đơn vị của tổ chức với các bộ phận khác. Ví dụ, những hoạt động về an toàn nơi làm việc trong bộ phận sản xuất ở khu vực miền Bắc nước Mỹ có thể được so sánh với cùng hoạt động ở nhà máy tại Anh. **Định chuẩn cạnh tranh** được thực hiện để so sánh với đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành. Công ty A có thể so sánh bản thân nó với 4 đối thủ cạnh tranh của nó theo tỷ lệ thay thế nhân viên, tỷ lệ nhân viên nguồn nhân lực so với công nhân sản xuất và tỷ lệ % ngân sách dành cho đào tạo nhân viên. Định chuẩn nguồn nhân lực tổng quát liên quan đến việc so sánh các quy trình nguồn nhân lực ở các công ty khác nhau, có thể khác ngành. Chuỗi khách sạn Sheraton có thể so sánh các khía cạnh hoạt động nguồn nhân lực của mình với những hoạt động nguồn nhân lực tại công ty xe hơi Ford, IBM, Lucent Technology và trường đại học Bond..

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Tính yêu cầu khách quan của quản trị nguồn nhân lực chiến lược?

12 - Quản trị nguồn nhân lực

2. Bàn luận về các quan điểm lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực chiến lược?
3. Những yếu tố chính của quan điểm chiến lược trong quản trị nguồn nhân lực? Theo quan điểm của anh chị, một vài yếu tố nào mang tính chủ đạo và hãy luận giải về quan điểm này?
4. Hãy tìm hiểu về tình huống của một công ty trong thực tế và đưa ra quan điểm của anh chị về cách thức thực hiện quản trị nguồn nhân lực chiến lược cho công ty này?