

CHIẾN LƯỢC QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

1. Các khái niệm cơ bản về quản trị nhân lực

1.1 Nhân lực là gì? Nguồn nhân lực là gì?

Nhân lực là bao gồm toàn bộ các tiềm năng của con người trong một tổ chức (từ nhân viên cho tới lãnh đạo cấp cao). Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động – con người có sức lao động.

Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động trong tổ chức đó. Bao gồm tất cả các cá nhân tham gia bất kỳ hoạt động nào của tổ chức, bất kể vai trò của họ là gì.

Nguồn nhân lực là nguồn lực của mỗi cá nhân bao gồm cả thể lực và trí lực.

- Thể lực là sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người phụ thuộc vào giới tính, thời gian công tác, độ tuổi....
- Trí lực chính là chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách... của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh chuyên thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu, đã được khai thác triệt để. Sự khai thác tiềm năng trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

1.2 Khái niệm quản trị nguồn nhân lực là gì?

Quản trị nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Theo Mathis & Jackson (2007), quản trị nguồn nhân lực là việc thiết kế các hệ thống chính thức trong một tổ chức để đảm bảo hiệu quả và hiệu quả sử dụng tài năng của con người nhằm thực thực hiện các mục tiêu của tổ chức.

Với tư cách là một trong những chức năng cơ bản của quản trị tổ chức, quản trị nguồn nhân lực bao gồm việc hoạch định (kế hoạch hoá), tổ chức, chỉ huy và kiểm soát các hoạt động nhằm thu hút, sử dụng và phát triển con người để có thể đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Xét về nội dung, có thể hiểu quản trị nguồn nhân lực là việc tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, phát triển, sử dụng, động viên và cung cấp tiện nghi cho nhân lực thông qua tổ chức của nó nhằm thu hút, xây dựng và phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và giữ gìn một lực lượng lao động phù hợp với yêu cầu của tổ chức về mặt số lượng và chất lượng.

Tuy nhiên, thực chất của quản trị nguồn nhân lực là công tác quản lý con người trong phạm vi nội bộ một tổ chức, là sự đối xử của tổ chức với người lao động. Nói cách khác, quản trị

nguồn nhân lực chịu trách nhiệm đưa con người vào tổ chức, giúp con người thực hiện công việc, thù lao cho sức lao động của họ và giải quyết các vấn đề phát sinh.

2. Mục tiêu, ý nghĩa của quản trị nguồn nhân lực

2.1 Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực hay quản trị nhân sự nghiên cứu các vấn đề về quản trị con người ở tầm vĩ mô có hai mục tiêu cơ bản:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.
- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa các năng lực cá nhân, được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp

2.2 Ý nghĩa của việc nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực

Trong thời đại ngày nay, quản trị nguồn nhân lực có tầm quan trọng ngày càng tăng vì những lý do sau:

- Do sự cạnh tranh ngày càng gay gắt trên thị trường nên các tổ chức muốn tồn tại và phát triển buộc phải cải tổ tổ chức của mình theo hướng tinh giảm và gọn nhẹ, năng động trong đó yếu tố con người mang tính quyết định. Bởi vậy, việc tìm đúng người phù hợp để giao đúng việc, đúng cương vị đang là vấn đề đáng quan tâm đối với mọi loại hình tổ chức hiện nay.
- Sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật cùng với sự phát triển của nền kinh tế buộc các nhà quản trị phải biết thích ứng. Do đó, việc tuyển chọn, sắp xếp, đào tạo, điều động nhân sự trong tổ chức nhằm đạt được hiệu quả tối ưu là vấn đề phải quan tâm hàng đầu.
- Nghiên cứu về quản trị nhân lực sẽ giúp cho các nhà quản trị học được cách giao tiếp với người khác, biết cách đặt câu hỏi và biết cách lắng nghe, biết cách tìm ra ngôn ngữ chung của nhân viên với mình và biết nhạy cảm với nhu cầu của nhân viên, biết cách đánh giá nhân viên chính xác, biết cách lôi cuốn nhân viên say mê với công việc và tránh được các sai lầm trong tuyển mộ, tuyển chọn, sử dụng lao động để nâng cao chất lượng thực hiện công việc và nâng cao hiệu quả của tổ chức.

3. Chức năng của quản trị nhân lực

Đối với Việt Nam, là một nước có nền kinh tế đang chuyển đổi có trình độ công nghệ, kỹ thuật còn ở mức thấp, kinh tế chưa ổn định và Nhà nước chủ trương “ quá trình phát triển phải thực hiện bằng con người và vì con người ”, thì quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên.

Hoạt động sản xuất kinh doanh ngày nay đặt ra cho nhà quản trị nhân lực rất nhiều vấn đề cần giải quyết bao gồm từ việc đối phó với những thay đổi của môi trường kinh doanh, những biến động không ngừng của thị trường lao động...tùy theo các đặc điểm về cơ cấu tổ chức, tài chính, trình độ phát triển ở các tổ chức.

Hầu như tất cả các tổ chức đều phải thực hiện các hoạt động cơ bản như sau: xác định nhu cầu nhân viên, lập kế hoạch tuyển dụng, bố trí nhân viên, đào tạo, trả công...Các chức năng của quản trị nguồn nhân lực được chia làm 3 nhóm:

3.1 Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực chú trọng vấn đề đảm bảo có đủ số lượng nhân viên với các phẩm chất phù hợp cho công việc của doanh nghiệp và gồm các hoạt động như: Hoạch định nhu cầu nhân viên, Phân tích công việc, tuyển dụng nhân viên. Để có thể tuyển được đúng người cho đúng việc trước hết doanh nghiệp phải căn cứ vào kế hoạch sản xuất, kinh doanh và thực trạng sử dụng nhân viên trong doanh nghiệp nhằm xác định được những công việc, vị trí nào cần tuyển thêm người.

Thực hiện phân tích công việc sẽ cho biết doanh nghiệp cần tuyển thêm bao nhiêu nhân viên và yêu cầu tiêu chuẩn đặt đối với các ứng viên là như thế nào? Việc áp dụng những kỹ năng tuyển dụng như trắc nghiệm và phỏng vấn sẽ giúp doanh nghiệp chọn được ứng cử viên tốt nhất cho công việc.

Do đó, nhóm chức năng tuyển dụng và thu hút nguồn nhân lực thường có các hoạt động: dự báo và hoạch định nguồn nhân lực, phân tích công việc, phỏng vấn, trắc nghiệm, thu thập, lưu giữ và xử lý các thông tin về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

3.2 Nhóm chức năng đào tạo - phát triển

Nhóm chức năng đào tạo – phát triển chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên, đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp có các kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cho nhân viên được phát triển tối đa các năng lực cá nhân.

Nhóm này thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho công nhân; bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức-phương pháp quản lý mới, kỹ thuật công nghệ mới cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

3.3 Nhóm chức năng duy trì nguồn lực

Nhóm chức năng duy trì nguồn lực chú trọng đến việc duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì, phát triển các mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp.

Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và các hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong các doanh nghiệp làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

Do đó, xây dựng và quản lý hệ thống thang bảng lương, thiết lập và áp dụng các chính sách lương bổng, thăng tiến, kỷ luật, tiền thưởng, phúc lợi, phụ cấp, đánh giá năng lực thực hiện công việc của nhân viên là những hoạt động quan trọng nhất của chức năng kích thích, động viên.

3.4 Nhóm chức năng quan hệ lao động

Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố,

tranh chấp lao động, giao tế nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động.

Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ vừa giúp các doanh nghiệp tạo ra bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và doanh nghiệp.

4. Chiến lược quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm những hoạt động chủ yếu như: xác định nhu cầu nhân lực trong tương lai, tuyển mộ nhân viên, bố trí công việc cho nhân viên, thực hiện các chính sách đãi ngộ, đánh giá kết quả các hoạt động, phát triển các khả năng tiềm tàng của nguồn nhân lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi. Nói khác, mục đích của quản trị nguồn nhân lực là xây dựng một lực lượng lao động có đầy đủ khả năng, có cả "đức lẫn tài" nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu lâu dài của mình. Ngoài ra, quản trị nguồn nhân lực còn giúp cho doanh nghiệp phát triển và sử dụng có hiệu quả những khả năng tiềm tàng của tổ chức.

Ngày nay, muốn cạnh tranh thành công trên thị trường trong và ngoài nước, các đơn vị kinh doanh cần nỗ lực thực hiện chiến lược quản trị nguồn nhân lực một cách hữu hiệu. Đây là khâu then chốt, có khả năng giúp các doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh (chi phí thấp và tạo sự khác biệt đối với các yếu tố đầu ra) trong quá trình phát triển. Nhu cầu thực hiện các chiến lược quản trị nguồn nhân lực rất quan trọng khi các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước những thách thức của tiến trình hội nhập kinh tế khu vực trong thời gian sắp tới và hội nhập kinh tế toàn cầu trong tương lai.

Tất cả các đơn vị kinh doanh có chiến lược cạnh tranh khác nhau đều có thể sử dụng những chiến lược quản trị nguồn nhân lực sau đây nhằm đạt được các mục tiêu mong muốn:

- Chiến lược "săn đầu người". Đây là chiến lược thu hút lao động giỏi trước các đối thủ cạnh tranh khi người lao động đang trong quá trình học tập, hay thu hút lực lượng lao động giỏi đang bị các tổ chức khác lãng phí, kể cả các đơn vị cạnh tranh. Trong đó, bộ phận quản trị nguồn nhân lực dựa vào dự báo quy mô nhu cầu nhân lực tương lai của các bộ phận trong tổ chức để tiến hành tuyển mộ trước học sinh, sinh viên của các trường đào tạo nghề các cấp (đại học, cao đẳng, trung cấp) thông qua những hình thức như: cấp học bổng cho học sinh - sinh viên giỏi, cấp kinh phí và hỗ trợ các phương tiện cần thiết để sinh viên các trường nghiên cứu những đề tài khoa học - kỹ thuật phù hợp nhu cầu phát triển các doanh nghiệp ở các thị trường trong và ngoài nước, tổ chức cuộc thi phát triển các dự án kinh tế - kỹ thuật phù hợp với định hướng phát triển đơn vị kinh doanh lâu dài để tìm kiếm nhân tài...

- Bố trí công việc phù hợp với khả năng chuyên môn và đặc điểm cá nhân của nhân viên mang tính ổn định tương đối. Mục tiêu của chiến lược này nhằm khai thác tối đa khả năng sáng tạo của từng người lao động, tận dụng những kinh nghiệm tích lũy, giúp đơn vị kinh doanh phát triển các lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả trong các quá trình hoạt động...

- Phát triển các điều kiện thuận lợi để nhân viên làm việc có hiệu quả nhất. Những điều kiện tiêu biểu như:

- Mối quan tâm và sự giúp đỡ tận tình của cấp trên dưới cho cấp dưới.
- Doanh nghiệp sẵn sàng hỗ trợ vật chất và tinh thần cho nhân viên khi cần thiết.

- Hình thành các tổ nhóm phù hợp với nhu cầu hợp tác giữa các thành viên trong từng bộ phận chức năng, giữa bộ phận này với bộ phận khác trong tổ chức, giữa các khâu công việc, giữa bên trong với bên ngoài tổ chức.
- Thời gian làm việc phù hợp với loại công việc chuyên môn phù hợp với truyền thống của mỗi khu vực địa lý.
- Tạo cơ hội để mọi người có thể phát huy sáng kiến và những khả năng tiềm tàng của mình.
- Có sự hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng trong tổ chức để công việc tiến triển nhanh chóng.
- Xây dựng bầu không khí làm việc thân thiện và thoải mái... Khi hình thành các điều kiện để nhân viên làm việc có hiệu quả, nhà quản trị các cấp - nhất là cấp cao cần ngăn chặn hiện tượng kỳ thị hay phân biệt người lao động theo các đặc điểm như: dân tộc, chủng tộc, tôn giáo hay địa phương. Chẳng hạn, trong nhiều tổ chức của nước ta, tính địa phương tác động đến việc sử dụng con người. Điều này làm cho nội bộ mất đoàn kết, khó xây dựng bầu không khí làm việc thoải mái và thân thiện, mọi người không hiểu biết nhau, người lao động không yên tâm làm việc...

- Hình thành hệ thống các đòn bẩy tốt nhất nhằm thu hút, khai thác, duy trì và phát triển một lực lượng lao động giỏi lâu dài cho tổ chức. Những đòn bẩy quan trọng mà các doanh nghiệp cần phát triển như:

- Trả lương thỏa đáng theo vị trí chức danh công việc và kết quả lao động cụ thể: - Khen thưởng kịp thời và xứng đáng với thành tích đạt được.
- Đề bạt hay thăng tiến nhân viên dựa vào khả năng hoàn thành công việc.
- Khuyến khích nhân viên tự học tập để nâng cao khả năng nhận thức theo thời gian.
- Huấn luyện và tái huấn luyện thường xuyên để người lao động luôn thích nghi với công việc.
- Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên ở từng vị trí thống nhất và rõ ràng để đảm bảo sự công bằng.
- Thoả mãn các lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động thông qua các chính sách bảo hiểm và chính sách xã hội, chăm sóc nhân viên và gia đình một cách chu đáo để kích thích lòng trung thành với tổ quốc...

5. Các yếu tố chính của quản trị nguồn nhân lực chiến lược

5.1 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:

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.



Cơ cấu và vai trò của bộ phận nguồn nhân lực tại Nothern Telecom

Việc tái cấu trúc nguồn nhân lực tại Nothern 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 Nothern 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, Nothern 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.

5.2 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.

5.3 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.

5.4 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.

a. 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 thường. 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 chông chéo, gổ 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.

b. 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.

5.5 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.

5.6 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.

a. 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 cống 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.

b. 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 vụ 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.

c. Giá trị bằng tiền của các chương trình nguồn nhân lực

Cách thức thứ ba để đánh giá 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.

d. 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 dù 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.