

Dự báo ngành nhân sự năm 2022

the
joshbersin
company

*Được sưu tầm và biên dịch bởi
Công ty Tư vấn Quản lý OCD*

Chúng ta có thể mong đợi gì vào năm 2022? Trong khi đại dịch tiếp tục, cuộc sống vẫn tiếp diễn. Nền kinh tế ngày càng phát triển, thị trường việc làm đang nóng và người lao động cảm thấy được trao quyền hơn bao giờ hết. Bất chấp những căng thẳng và thách thức mà chúng tôi phải đối mặt trong năm nay, nghề nghiệp của chúng tôi và các công ty của chúng tôi đã thay đổi theo hướng tích cực và chúng tôi đang chờ một năm thú vị phía trước.

Những gì chúng tôi học được từ năm 2021

Chúng tôi đã học cách linh hoạt hơn và cho phép người lao động thực hiện những công việc có nhiều quyền tự chủ hơn và theo những cách thức mới. Chúng tôi đã học cách lấy con người làm trung tâm hơn, tập trung nhiều hơn vào sự đồng cảm, sự quan tâm và hạnh phúc tại nơi làm việc. Và chúng tôi đã học về chuyển đổi kỹ thuật số. Giờ đây, chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể làm mọi thứ nhanh hơn những gì chúng tôi nghĩ trước đây và xây dựng các giải pháp giúp cải thiện thời gian.

Nghề nhân sự cũng có nhiều chuyển đổi. Chúng ta không còn nói về việc "có được một chỗ ngồi tại bàn"; bây giờ chúng ta đang ngồi ở đó rồi. Hầu hết các bạn đều tham gia thực hiện công việc chiến lược, tham gia vào các nhóm hợp tác liên chức năng và thiết kế các giải pháp mới nhanh hơn bao giờ hết. Trên thực tế, trong suy nghĩ của tôi, một trong những chủ đề lớn cho năm 2022 là "Nhân sự là trung tâm của thiết kế", khi đó chúng tôi định hình lại đội ngũ nhân sự của mình từ thiết kế, khởi động, giám sát và liên tục cải tiến các chương trình của mình.

Dự báo 2022

Báo cáo này đưa ra những gì tôi thấy là tất cả các xu hướng chính mà các nhà lãnh đạo và chuyên gia nhân sự nên ghi nhớ trong năm 2022.

1. Nền kinh tế sẽ phát triển — với một lực lượng lao động bị hạn chế

Tôi tin rằng chúng ta đang bước vào một nền kinh tế phát triển nhanh với sự thiếu hụt lao động (và kỹ năng) lớn nhất. Đầu tiên, hãy xem xét sự thay đổi hình thức làm việc vừa xảy ra. Trong hai năm qua, hơn 60 triệu công nhân Mỹ đã chuyển từ làm việc tại văn phòng sang làm việc từ xa.¹ Các

công ty giảm chi tiêu vào bất động sản, du lịch và cơ sở vật chất và thay vào đó, họ đầu tư tiền vào các công cụ kỹ thuật số.

Và mọi người đã phản hồi tốt một cách đáng kinh ngạc. Trong khi năng suất giảm trong quý 3 (tháng 7 đến tháng 9), thông điệp đối với tôi là rất rõ ràng. Các doanh nghiệp đã "phát minh lại" mô hình làm việc trong thời kỳ đại dịch, và tôi không nghĩ rằng chúng ta sẽ quay trở lại trước đây. Mô hình làm việc kết hợp, làm việc từ xa và làm việc theo hợp đồng hiện đang là xu hướng chủ đạo và các công ty đang điều chỉnh các mô hình cũ cho phù hợp.

Trong khi tất cả điều này xảy ra, chúng tôi đã thấy một chu kỳ tăng trưởng "co giãn" diễn ra. Bắt đầu từ năm 2009, sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhu cầu bắt đầu tăng lên. Các công ty bắt đầu số hóa các sản phẩm và dịch vụ của họ, các chuỗi cung ứng được kết nối với nhau và chúng tôi bắt đầu thấy các mô hình kinh doanh kỹ thuật số mới xuất hiện. Vào năm 2018, chúng tôi đã có một đợt cắt giảm thuế lớn ở Hoa Kỳ. Nền kinh tế phát triển mạnh mẽ, tạo ra "khủng hoảng về nhu cầu" và nhiều lo ngại về bất bình đẳng thu nhập, sự phân chia giữa lao động kỹ thuật số và những người bị bỏ lại phía sau, và nhu cầu xây dựng hệ thống xã hội tốt hơn để ngăn chặn bất bình đẳng thu nhập.

Liên sau đó, đại dịch diễn ra. Chúng ta đã trải qua sự gián đoạn nhu cầu lớn khi mọi người ở nhà và các doanh nghiệp đóng cửa. Một trong những bài học lớn nhất mà tôi học được trong trận đại dịch là sức mạnh không gì sánh được của tinh thần con người,² và cách mọi người thích ứng với sự thay đổi theo những cách mà chúng ta không bao giờ tin là có thể.

Bên cạnh đó, cũng có những tác động tích cực khác. Với sự gia tăng của lạm phát, tiền lương cũng đã đang tăng lên. Các công ty đang nới lỏng tiêu chí tuyển dụng và bỏ qua các yêu cầu về bằng đại học hoặc một số loại kinh nghiệm.³ Ví dụ, Scotiabank hiện đã loại bỏ hoàn toàn sự cần thiết nộp hồ sơ cho nhóm phát triển sản phẩm kỹ thuật số của mình; thay vào đó, công ty đang sử dụng đánh giá hành vi để xác định "sự phù hợp các kỹ năng quyền lực" với những nhân viên tuyển mới và lên kế hoạch đào tạo các kỹ năng chuyên môn.⁴ Và nhiều công ty đang bổ sung tiền thưởng, phúc lợi linh

¹ [Trạng thái làm việc từ xa: Tóm tắt điều hành](#), Global Workplace Analytics / owllabs.com, tháng 7 năm 2020

² "Sức mạnh Không gì sánh được của Tinh thần Con người," joshbersin.com, podcast, tháng 8 năm 2021

³ "Thực sự mong muốn được giúp đỡ: Không cần bằng cấp, kinh nghiệm làm việc hoặc kiểm tra lý lịch," Lauren Weber và Chip Cutter / Tạp chí Phố Wall, tháng 11 năm 2021

⁴ Scotiabank Transforms Campus Tuyển dụng: Thay thế Sơ yếu lý lịch bằng Đánh giá Hành vi, Josh Bersin và Nehal Nangia / Công ty Josh Bersin, tháng 11 năm 2021

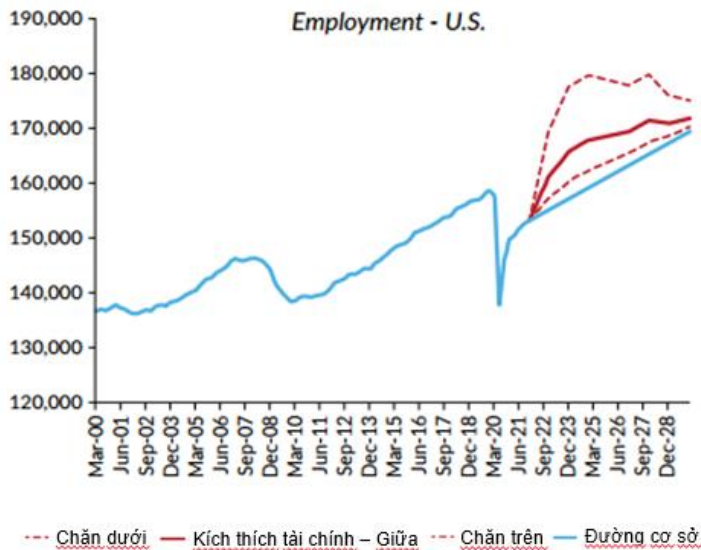
hoạt và các đặc quyền ngày càng hấp dẫn hơn để thu hút nhân viên tiềm năng. (Năm nay, 39% tổng chi tiêu tiền lương của Hoa Kỳ được phân bổ cho các khoản phúc lợi và bảo hiểm.⁵)

Điều này có gây tổn hại cho các doanh nghiệp không? Không có gì. Năm 2021, thị trường chứng khoán Mỹ ở mức cao nhất mọi thời đại và các công ty kiếm được nhiều tiền.

Dự báo mới của Conference Board về nền kinh tế Hoa Kỳ và toàn cầu cho thấy chúng ta sẽ có mức tăng GDP 3,8% vào năm 2022 và 3% vào năm 2023. “Đây thực sự là những con số khả quan và kết quả sẽ làm tăng nhu cầu về lao động, kỹ năng và chuyên môn.

Hãy xem xét phân tích sau đây từ Citibank.⁷ Các nhà kinh tế của Citibank tin rằng sự phục hồi kinh tế và kích thích tiếp theo (dự luật cơ sở hạ tầng của Hoa Kỳ vừa được thông qua khi viết báo cáo này) sẽ làm tăng số lượng việc làm của Hoa Kỳ lên hơn 160 triệu vào cuối năm 2022. Đây sẽ là số lượng việc làm lớn nhất mà chúng tôi từng thấy (xem Hình 1).

Hình 1: Đường việc làm dự kiến ở Hoa Kỳ, Có và Không có Kích thích Tài chính ('000)

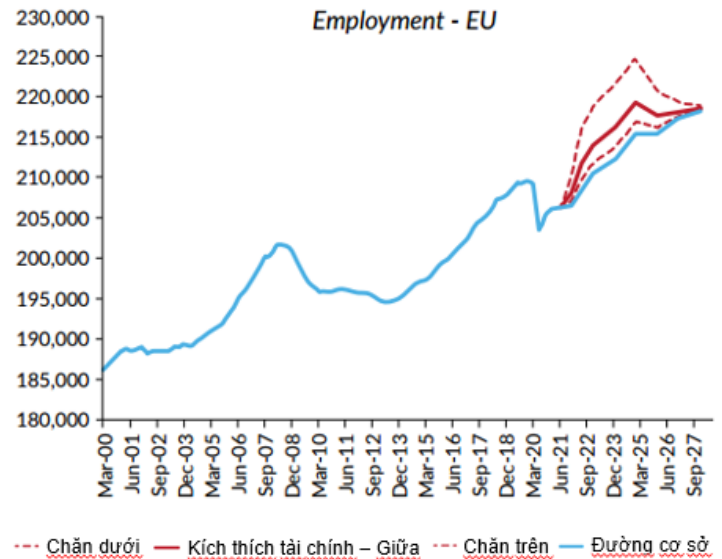


Nguồn: Cục thống kê lao động, Nghiên cứu Citi

Và tốc độ tăng trưởng việc làm ở châu Âu cũng tương tự. Việc làm của EU sẽ đạt hơn 205 triệu người vào cuối năm tới, bắt kịp với số lượng việc làm trước đại dịch (Hình 2).

Những công việc mới này sẽ đem lại 2 ý nghĩa. Đầu tiên, sẽ thu hút nhiều người hơn vào lực lượng lao động, giúp tăng số lượng người làm việc một cách hiệu quả. Thứ hai, sẽ thay đổi và thay đổi các thực hành nhân sự tài năng. Hầu hết các công việc mới được tạo ra sẽ là trong lĩnh vực xây dựng, năng lượng xanh, chăm sóc sức khỏe và dịch vụ, giao thông vận tải (hiện đã thiếu 80.000 tài xế xe tải ở Mỹ⁸) và các ngành dịch vụ khác. Điều này có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp, đang ngày càng định hướng dịch vụ, sẽ triển khai tự động hóa và tổ chức lại để giải quyết tình trạng thiếu hụt lao động này. (Đây là lý do tại sao chúng tôi đang đưa ra một chương trình chứng nhận mới và tìm hiểu về các nghiên cứu thiết kế tổ chức trong công ty.)

Hình 2: Đường việc làm dự kiến ở EU, Có và Không có Kích thích Tài chính ('000)



Nguồn: Cục thống kê lao động, Nghiên cứu Citi

Chúng tôi cũng có thách thức về tình trạng kiệt sức của công nhân. Có gần 11 triệu vị trí mới ở Hoa Kỳ,⁹ và hơn 3% tổng số công nhân tự nguyện bỏ việc mỗi tháng.¹⁰ Điều này có nghĩa là hạn chế lớn nhất đối với tăng trưởng kinh tế không chỉ là chip máy tính hay nguồn cung sản xuất; đó là

⁵ Bản tin kinh tế: Chi phí cho người lao động đối với việc trả lương cho người lao động Tóm tắt, Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ, tháng 9 năm 2021

⁶ Triển vọng Kinh tế Toàn cầu 2022: Từ Suy thoái Đại dịch đến Phục hồi Tăng trưởng (Ấn bản Hoa Kỳ), Ban Hội nghị, tháng 11 năm 2021.

⁷ Technology at Work v6.0: Sự ra đời của xã hội hậu sản xuất, Citi GPS: Viễn cảnh & Giải pháp Toàn cầu, tháng 6 năm 2021

⁸ “Tình trạng thiếu 80.000 tài xế xe tải sẽ chỉ trở nên tồi tệ hơn nếu không có sự thay đổi, các chuyên gia nói,” Asher Wildman / Spectrum News 13, tháng 11 năm 2021.

⁹ Bản tin kinh tế, cơ hội việc làm và tóm tắt luân chuyển lao động, Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ, tháng 11 năm 2021.

¹⁰ Bản tin Kinh tế: Bảng 4. Mức độ và tỷ lệ bỏ cuộc theo ngành và khu vực, Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ, tháng 11 năm 2021.

con người. Vì vậy, mọi công ty sẽ bị thiếu hụt về nhân tài, vấn đề này thậm chí còn quan trọng hơn bao giờ hết.

Chúng tôi chỉ đang hoàn thành nghiên cứu của mình cho đề tài *Hướng dẫn để thu hút nhân tài* và nhận thấy rằng chỉ có khoảng 15% công ty đang thu hút và giữ chân ứng viên tốt. Những công ty đó hướng tới trải nghiệm của nhân viên, “một tổ chức lành mạnh” và ngày càng tập trung vào sứ mệnh, mục đích, thương hiệu và sự phát triển của nhân viên. Vì vậy, tất cả những điều chúng ta làm trong lĩnh vực nhân sự là để xây dựng các tổ chức lành mạnh và việc mở rộng phạm vi tuyển dụng của chúng tôi là cần thiết.

Nếu công ty của bạn đang bị ảnh hưởng bởi doanh thu, thì đây là một vấn đề mà cần phải khắc phục. Năm nay, chúng tôi đã xuất bản *Hướng dẫn: Trải nghiệm nhân viên cũng như Hướng dẫn để hạnh phúc: Tổ chức lành mạnh*. Mỗi báo cáo này sẽ chỉ cho bạn làm thế nào để giữ chân nhân viên và các vấn đề về gắn kết.

Tin tốt là chúng tôi, với tư cách là các nhà lãnh đạo nhân sự, hiểu vấn đề này và nhận ra nó sẽ tiếp tục là ưu tiên hàng đầu trong năm phía trước.

2. Hình thức làm việc kết hợp sẽ phát triển: bước vào sự đảo ngược

Hình thức làm việc kết hợp hiện là một thực tế được chấp nhận rộng rãi. Chúng tôi đã viết cuốn sách về chủ đề này¹¹ và hầu hết mọi công ty đều đang thiết kế lại “nơi làm việc” và “cách thức”. Một số nghiên cứu hiện đã cho thấy các nhân viên thích hình thức mới này. Hơn 50% nhân viên sẵn sàng bỏ đi tới 5% mức lương của họ để được làm việc tại nhà.¹²

Tuy nhiên, nghiên cứu mới lại chỉ ra, nhiều nhà lãnh đạo mong muốn mọi người quay lại làm việc tại văn phòng. Một nghiên cứu mới cho thấy 70% các nhà lãnh đạo muốn nhóm của họ trở lại văn phòng trong khi đó dưới 40% nhân viên cảm thấy như vậy.¹³ Nhiều giám đốc điều hành nhớ văn phòng của họ và quyền lực cá nhân; họ tin rằng sự phát triển nghề nghiệp thực sự đòi hỏi sự tương tác trực tiếp.

Trong khi bồi đắp đoàn vẫn chưa hoàn toàn trở lại văn phòng (nhiều công ty công nghệ đã nói rõ ràng với mọi người rằng họ có thể làm việc từ xa mãi mãi), rõ ràng đây là một vấn đề sẽ xảy ra với chúng ta trong thời gian sắp tới. Mặc dù không ai thích một tuyến đường đi làm dài, nhưng khi mọi người dần quay trở lại chỗ làm, thì những người khác cũng sẽ muốn quay trở lại.

Quan niệm cũ rằng làm việc ở nhà là sự ngớ ngẩn đã không còn nữa. Bây giờ chúng ta có thể chấp nhận rằng hình thức làm việc kết hợp là bình thường. Và những người lao động không phải là nhân viên bàn giấy, chiếm gần 70% lực lượng lao động toàn cầu, đang có được các công cụ mới và có sự linh hoạt hơn.¹⁴

Xu hướng lớn vào năm 2022 được thúc đẩy tốt hơn, khi mà các công cụ ảo hoá, ví dụ như Teams có thêm nhiều tính năng mới để giúp lên lịch, quản lý, điều phối và ghi lại các cuộc họp và sự chấp nhận thực tế mới về cách thức làm việc từ xa. Tôi đã làm việc với AI được gần năm năm và tôi tin rằng tiềm năng là rất lớn. Hiện tại, với việc Facebook (Meta) và Microsoft (Dynamics 365 Connected Spaces và Microsoft Mesh) thúc đẩy chương trình (xem Hình 3 trên trang sau), tôi có thể thấy nhiều người sẽ trải nghiệm với AI vào năm 2022. Trải nghiệm của chúng tôi với STRIVR® (sử dụng thực tế ảo để đào tạo), Mursion (Hình đại diện cho các kỹ năng mềm) và các công cụ khác cho thấy tác động to lớn. Ví dụ, Dow đang sử dụng mô phỏng dựa trên hình đại diện của Mursion để phát triển khả năng lãnh đạo. AstraZeneca đang thử nghiệm cái mà nó gọi là XR (thực tế mở rộng) giới thiệu cho các nhà nghiên cứu. Điều này sẽ, và nên được nghiên cứu trong năm nay.

Gần đây tôi đã xuất bản một bài báo có tên “Đảo ngược là gì?” và nó không phải là một cái gì đó để sợ hãi. Ngược lại, những trải nghiệm kỹ thuật số mới này sẽ tiếp tục chuyển đổi khái niệm về hình thức làm việc kết hợp, cũng như các hoạt động hội nhập, đào tạo, cộng tác, hội họp và tất nhiên là giải trí và thương mại.

Ví dụ, hãy tưởng tượng, một cuộc họp nhân viên nơi mọi người có thể tương tác và di chuyển xung quanh (như thể họ thực sự ở đó), nhưng không mất năm giờ bay để đến được nơi. Điều này mở ra nhiều thay đổi trong tương lai.

¹¹ *Playbook Big Reset: Công việc kết hợp*, Josh Bersin; Kathi Enderes, Tiến sĩ; Janet Mertens; và Mark Spratt / Công ty Josh Bersin, năm 2021

¹² “Làm việc từ xa sau COVID? Theo khảo sát, gần 50% người lao động Hoa Kỳ sẽ bị cắt giảm lương

¹³ “Các ông chủ thực sự nghĩ gì về tương lai của văn phòng,” David Gellis / nytimes.com, tháng 11 năm 2021

¹⁴ “Bersin: Tại sao đã đến lúc xây dựng một thực tế không cần bàn cái tiến mới,” Josh Bersin / hrexaries.com, tháng 10 năm 2021

3. Đào tạo, kỹ năng và lộ trình nghề nghiệp sẽ trở thành yếu tố then chốt trong kinh doanh

Thị trường đào tạo doanh nghiệp dường như chưa bao giờ sôi động như vậy. Và có lý do chính đáng. Các công ty rất cần đào tạo lại và bố trí lại công nhân, và thị trường L&D (đào tạo và phát triển) đang đáp ứng nhanh hơn bao giờ hết.

Tôi bắt đầu nghiên cứu về L&D vào năm 1998 khi tôi tham gia vào những ngày đầu của e-learning. Kể từ đó, các công ty (và các nhà đầu tư) thường xem đào tạo doanh nghiệp là một điều quan trọng cần phải có nhưng chắc chắn không phải là một lợi thế cạnh tranh.

Điều đó đã hoàn toàn thay đổi. Ngày nay, mọi giám đốc điều hành công ty đều lo lắng về kỹ năng. Các công ty không chỉ bố trí lại, di chuyển và suy nghĩ lại về các công việc và vị trí, giờ đây họ còn tập trung vào kỹ năng. Điều đó khiến các giám đốc điều hành và giám đốc tài chính bắt đầu suy nghĩ

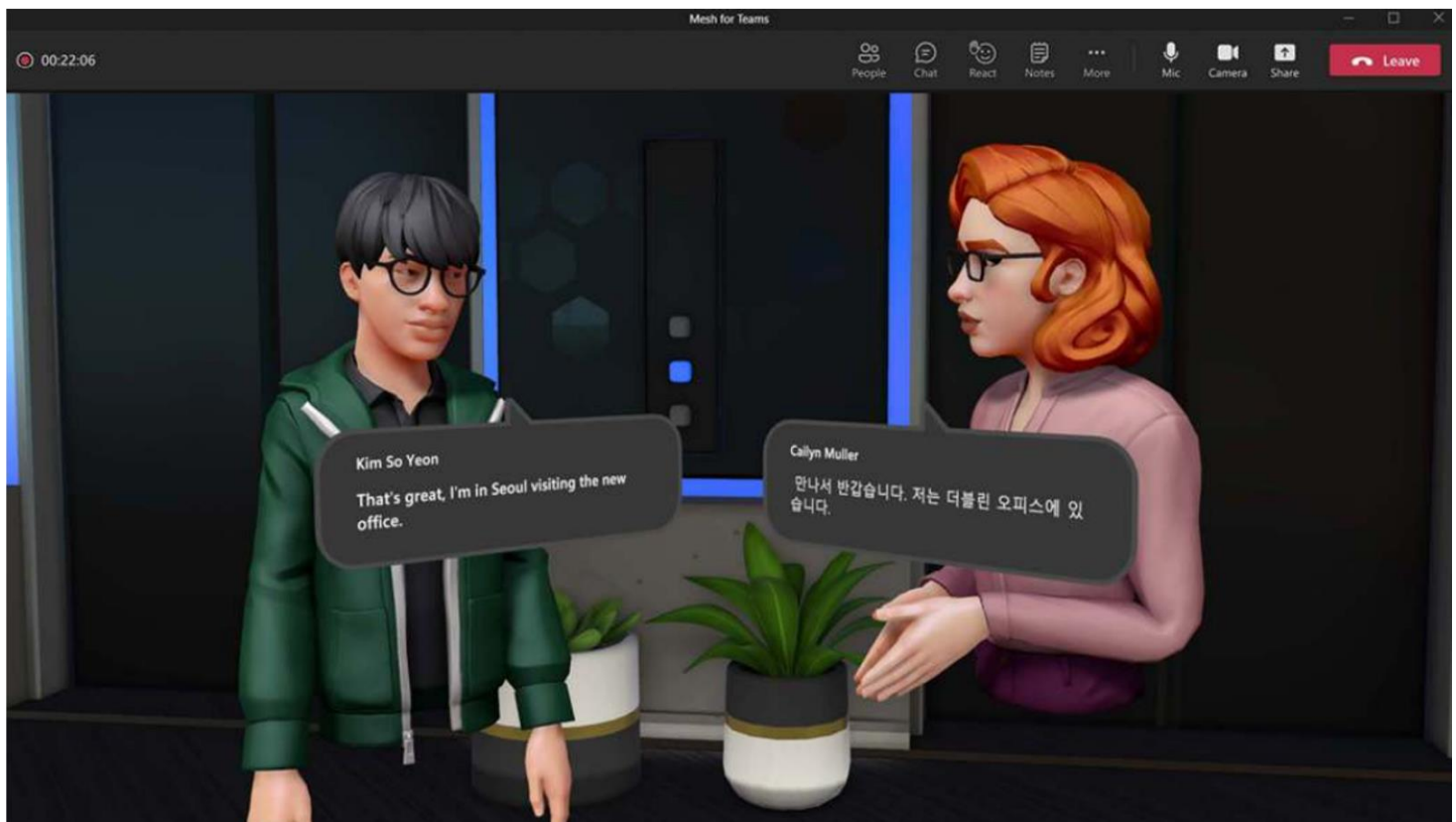
về những kỹ năng nào còn thiếu trong lực lượng lao động của họ.

Chẳng hạn, Chevron đang làm việc với thể hệ kỹ sư năng lượng mới để đưa công ty vượt ra khỏi phạm vi khí thải carbon. Ericsson đang tái đào tạo mọi chức năng kinh doanh xung quanh công nghệ và mô hình kinh doanh của 5G ¹⁵. Intel đang áp dụng trí tuệ nhân tạo. Autodesk đang tích hợp các sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu mới của kiến trúc và kỹ thuật tích hợp.

Các công ty chăm sóc sức khỏe như Kaiser Permanente đang xây dựng những ngành nghề mới kết hợp giữa chăm sóc sức khỏe và công nghệ thông tin. Và các công ty như Target, Walmart và Amazon đang tìm hiểu về phân phối, quản lý trải nghiệm khách hàng và các mô hình bán lẻ mới.

Điều này có nghĩa là các tổ chức L&D phải nâng cao kỹ năng cho đội nhóm của họ. Giám đốc học tập (CLO) hiện chịu trách nhiệm về các học viện năng lực, về việc hỗ trợ

Hình 3: Hình đại diện trong Mesh for Teams



Người dùng Mesh for Teams có thể đưa hình đại diện của họ vào để nhập vai, trải nghiệm những cuộc gặp gỡ ngẫu nhiên tạo tiền đề cho sự đổi mới.

Nguồn: Hình ảnh do Microsoft cung cấp

¹⁵ Trong viễn thông, 5G là tiêu chuẩn công nghệ thể hệ thứ năm cho mạng di động băng thông rộng (Wikipedia).

cho các dự án phân loại kỹ năng doanh nghiệp (sẽ nói thêm về điều này sau) và về việc xác định công nghệ và nội dung cần mua.

Có ba vấn đề lớn đối với các nhà lãnh đạo L&D trong năm nay:

1. Xây dựng học viện năng lực ¹⁶ (chiến lược học tập khép kín từ điểm đầu đến điểm cuối của doanh nghiệp).
2. Làm sạch và tích hợp tất cả các công nghệ và công cụ L&D.
3. Làm việc với các vị trí khác trong bộ phận Nhân sự để thực hiện phân loại kỹ năng cho tương lai.¹⁷ Và yêu cầu này đang bắt đầu tăng tốc.

Các công ty cũng đang tích hợp các khoản đầu tư vào L&D với nhu cầu nguồn lực cấp bách của họ. Ví dụ, Walmart nhận thấy nhu cầu về hàng nghìn dược sĩ trong các cửa hàng của mình. Vì vậy, công ty đang xây dựng các "lộ trình nghề nghiệp"¹⁸ để cho người lao động biết về các cách thức đào tạo để đạt đến các vị trí này. Các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe đang cung cấp các lộ trình nghề nghiệp cho các vai trò y tế và CNTT. Và hầu hết mọi công ty đều đang xây dựng lộ trình nghề nghiệp để phát triển các chuyên gia an ninh mạng.

Lưu ý rằng lộ trình nghề nghiệp không phải là một "con đường sự nghiệp". Đó là một loạt các bước phát triển (và các vị trí) được thiết kế cẩn thận đưa một cá nhân từ vị trí hiện tại sang vị trí cao hơn và thường được trả lương cao hơn. Dữ liệu kỹ năng cung cấp thông tin các kỹ năng liên kết để giúp triển khai sự phát triển nghề nghiệp này.

Và trong khi tất cả những điều này đang diễn ra, bản thân thị trường đang bắt đầu củng cố. Trong nhiều năm, thị trường đào tạo doanh nghiệp trị giá 360 tỷ đô la hiện tại đã và đang mở rộng, chia nhỏ và chuyển hướng sang các nhà cung cấp nội dung trực tuyến mới, học tập trong công việc, nền tảng trải nghiệm học tập và thị trường khổng lồ các công cụ cho việc suy luận kỹ năng, khuyến nghị kỹ năng và phát triển kỹ năng.

VC và các công ty cổ phần tư nhân đã đổ tiền vào các nhà cung cấp liên quan đến L&D. Các công ty như BetterUp

(hiện được định giá hơn 4 tỷ đô la), Udemy (hiện đã công khai với mức định giá gần 4 tỷ đô la), Articulate (vừa huy động được 1 tỷ đô la tiền mặt), 360Learning (vừa huy động được 200 triệu đô la), Degreed (trị giá hơn 2 tỷ đô la) và Cornerstone (vốn tư nhân với giá 5,1 tỷ đô la) đều đang phát triển vượt bậc. Các công ty ERP như Oracle, SuccessFactors và Workday đã kém thành công hơn. Tại sao? Bởi vì chu kỳ đổi mới trong học tập đang tăng tốc.

Năm nay, chúng ta sẽ thấy Viva Learning của Microsoft, LinkedIn Learning Hub, Cornerstone Xplor và các công ty sáng tạo khác ra mắt thị trường với một bộ công cụ thú vị hơn bao giờ hết. Nhưng thị trường chỉ đang bắt đầu trường thành. Các nhà lãnh đạo L&D và nhân sự không muốn có mười nền tảng học tập khác nhau và thị trường các nhà cung cấp dịch vụ đang nóng lên. Nhiều nhà cung cấp độc lập nhỏ hơn đang bắt đầu hợp nhất và thị trường sẽ củng cố.

Nếu bạn đang tham gia vào hoạt động L&D của công ty, bạn sẽ muốn tạo ra một cơ sở hạ tầng học tập kéo các phần khác nhau của hệ sinh thái công nghệ hợp lại với nhau để giúp người học xây dựng các kỹ năng và năng lực cần thiết cho tương lai (xem Hình 4).

Bạn nên làm gì để thích nghi? Tôi đề xuất hai điều quan trọng: Đầu tiên, bạn nên thành lập một nhóm tập trung vào thiết kế kiến trúc Kỹ năng và mối quan hệ giữa chiến lược kỹ năng và nghề nghiệp, tuyển dụng, di chuyển và trả lương. Nhóm này nên bắt đầu hiểu công nghệ và xem xét các vấn đề như:

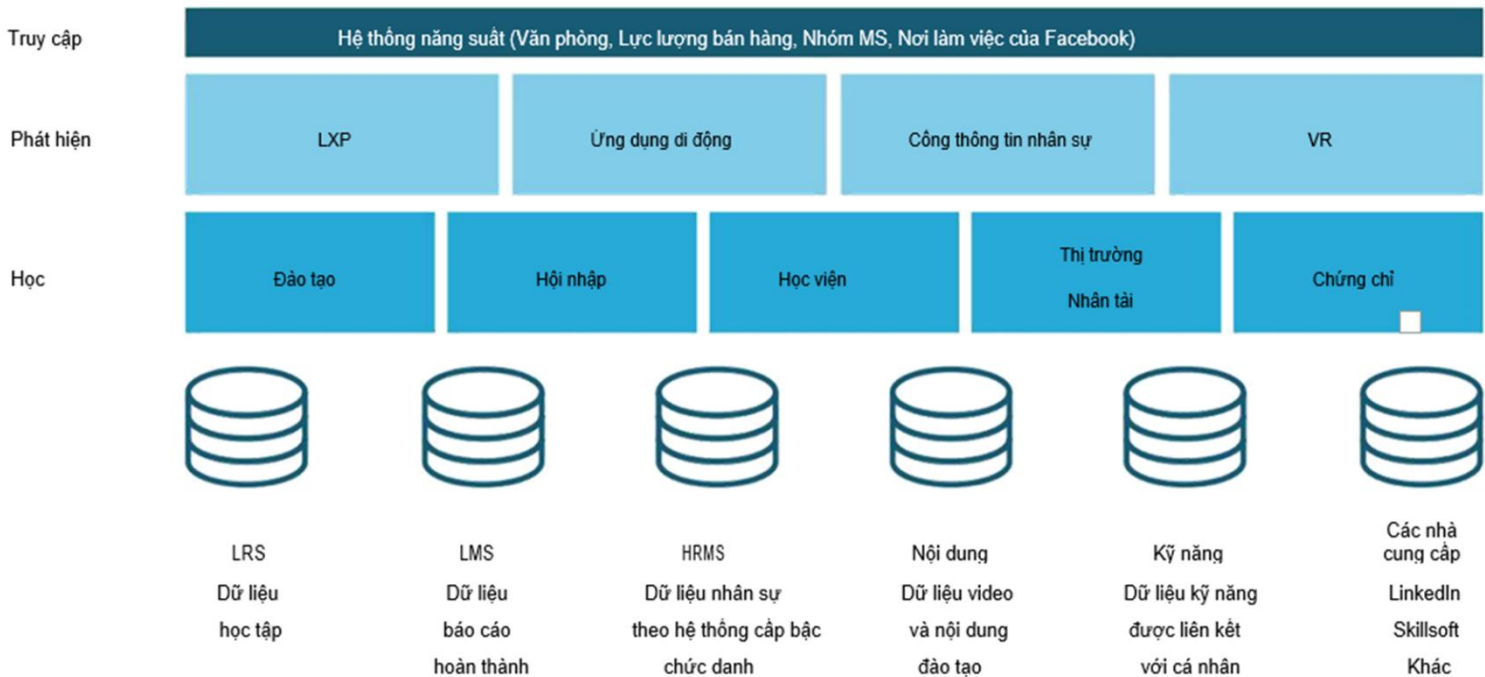
- Làm thế nào để sắp xếp và quản lý phân loại?
- Làm thế nào để thiết kế lại cấu trúc công việc để hợp nhất các kỹ năng của các vị trí?
- Làm thế nào để đánh giá các kỹ năng của các vị trí khác nhau?
- Làm thế nào để nhân viên có thể nhìn thấy và tương tác với nền tảng theo riêng từng người?
- Cần dữ liệu kỹ năng bên ngoài được cung cấp bởi bên thứ ba nào?

¹⁶ "Học viện năng lực: Nơi đào tạo doanh nghiệp đang diễn ra," joshbersin.com, tháng 10 năm 2019.

¹⁷ "Dù sao thì phân loại kỹ năng là gì? Tìm hiểu Thị trường Kỹ thuật Công nghệ" joshbersin.com, podcast, tháng 4 năm 2021

¹⁸ "Lộ trình nghề nghiệp" là một loạt các bước nghề nghiệp, được thiết kế thông qua các phần hỗ trợ về kỹ năng, cho thấy một trong những sáng kiến mới quan trọng nhất trong lĩnh vực nhân sự, và các kỹ năng và dữ liệu công việc hiện đã biến điều này thành hiện thực

Hình 4: Cơ sở hạ tầng học tập



Nguồn: Josh Bersin, 2021

Thứ hai, điều quan trọng là tập trung nỗ lực vào các vị trí công việc quan trọng hoặc các năng lực quan trọng. Khi nói đến kỹ năng, không công ty nào có thể “làm sôi cả đại dương” trong toàn bộ doanh nghiệp, nhưng công nghệ nhân sự có thể giúp tìm kiếm ra kỹ năng ở mọi nơi. Vì vậy, cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu với các nhóm năng lực quan trọng và sau đó làm việc với những người đứng đầu về năng lực (ví dụ: các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hoặc chuyên môn), đây là những người có thể giúp thúc đẩy chương trình.

Ví dụ, một nhà sản xuất công nghệ cao lớn đã quyết định rằng mọi kỹ sư và nhà khoa học phải hiểu rõ các nguyên tắc của AI. Công ty đã chỉ định một nhà lãnh đạo cấp cao trong lĩnh vực kỹ thuật AI để làm người đứng đầu về năng lực. Sau đó, người lãnh đạo này làm việc với CLO để thiết kế kiến trúc năng lực. Giống như những công ty khác, công ty cũng thử nghiệm nhiều công cụ để tìm ra nhà cung cấp tốt nhất.

Tôi cũng nói thêm rằng SkillsTech vẫn còn là một thị trường trẻ. Mặc dù hầu hết các nhà cung cấp đều tuyên bố có các công cụ suy luận, đề xuất và các công cụ quản lý, nhưng trong hầu hết các trường hợp, những công cụ này chưa hoàn thiện. Điều quan trọng là chọn một vài nhà cung cấp chính và sau đó làm việc với họ.

Các nhà cung cấp trong lĩnh vực này bao gồm

- HCM: Workday, SuccessFactors, Oracle
- Tuyển dụng: Eightfold, Beamery, iCims, Avature
- Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài và nghề nghiệp: Gloat, Fuel50, Hitch, Con người
- Học tập: Nền tảng, Bằng cấp, Edcast, Valamis, Microsoft (Viva Learning), LinkedIn, Percipio
- Trí thông minh tài năng đa miền: SkyHive, Eightfold, Censia, Retrain.ai

4. Huấn luyện sẽ phát triển Các kỹ năng quyền lực

Trong tất cả các vấn đề L&D mà các công ty gặp phải, một trong những vấn đề nóng nhất là Các kỹ năng quyền lực — dạy mọi người cách lãnh đạo, làm việc theo nhóm, cộng tác, giao tiếp, kể chuyện và suy nghĩ chiến lược.

Chúng tôi đã đặt ra thuật ngữ “Các kỹ năng quyền lực” vào năm 2019, khi chúng tôi bắt đầu công việc của chúng tôi với Greater Good Science Centre tại Đại học California, Berkeley. Chúng tôi nhận ra rằng các kỹ năng như đồng cảm, tha thứ, khiêm tốn và kính trọng là những kỹ năng bền vững và mạnh mẽ nhất trong kinh doanh. Mặc dù những loại “kỹ năng mềm” này không được thảo luận rộng rãi trước đại dịch, nhưng giờ đây chúng ta biết rằng chúng rất cần thiết để thành công.

Học và phát triển những kỹ năng mềm này rất khó. Các kỹ năng quan trọng như quản lý thời gian và tư duy chiến lược, không hề dễ dàng. Mỗi công ty đều có bối cảnh riêng cho những năng lực này và chúng ta cần học hỏi chúng cùng nhau, theo đội nhóm và với các nhà lãnh đạo. Một số nghiên cứu của chúng tôi với Mursion cho thấy rằng mọi người rất sẵn sàng bày tỏ sự dễ bị tổn thương của họ khi có sự bất ổn về môi trường. Và đại dịch đã tạo ra tình huống này. Chúng tôi đã viết một cuốn sách về sự cần thiết phải tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo lấy con người làm trung tâm.¹⁹ Những loại kỹ năng, năng lực và hành vi này, đặt con người lên hàng đầu, khi đó thành công trong kinh doanh sẽ theo sau như 1 kết quả (xem Hình 5).

Ví dụ, Verizon cảm thấy rất cần đào tạo các nhà lãnh đạo và giám sát về quy trình làm việc với mọi người, lắng nghe những thách thức của họ ở nhà và giúp họ linh hoạt hơn trong công việc. Họ đã tạo ra một loạt các cuộc họp lãnh đạo để chia sẻ ý tưởng, xác định những gì hiệu quả và để các nhà quản lý bày tỏ sự thất vọng của chính họ trong đại dịch.

Một trong những khách hàng lớn của chúng tôi, một công ty công nghệ toàn cầu, nhận thấy toàn bộ cơ sở khách hàng của mình bắt đầu tích hợp các nhu cầu của mình trên nhiều ngành khác nhau. Công ty được thành lập thành các nhóm sản phẩm độc lập, mỗi nhóm giải quyết một phần của toàn bộ vấn đề phức tạp này. Công ty đã tạo ra một chương trình Các kỹ năng quyền lực để tập trung vào tư duy hệ thống,

Hình 5: Lãnh đạo lấy kinh doanh làm trung tâm và Lãnh đạo lấy con người là trung tâm

Lấy kinh doanh làm trung tâm	Lấy con người làm trung tâm
Dẫn dắt kinh doanh Mọi người đi cùng với nhau	Dẫn dắt mọi người Mọi người sẽ thúc đẩy kinh doanh tiến lên
Mục tiêu, phần thưởng khuyến khích, tương thích	Cảm hứng, kỹ năng, trao quyền, mối quan hệ
Thúc đẩy đổi mới bằng cách thực thi, đổi mới trong từng bước nhỏ	Việc thực thi đòi hỏi đổi mới mỗi ngày
Tập trung vào tăng trưởng và thay đổi	Học hỏi từ các vấn đề để phát triển tổ chức
Tự hào, tự tin, hiểu biết, quyết đoán	Khiêm tốn, đồng cảm, lắng nghe, tư duy phát triển
Tập trung vào bên trong, quản lý công ty	Chú trọng bên ngoài, lắng nghe khách hàng, thị trường
Chọn mục yêu thích, dựa vào những người bạn tâm giao đáng tin cậy để thành công	Tìm kiếm sự đa dạng, cởi mở với những người mới
Tập trung vào giải quyết vấn đề, trách nhiệm	Tập trung vào tư duy hệ thống, tại sao vấn đề xảy ra
Mục tiêu, ngân sách, kế hoạch	Tầm nhìn, mục tiêu và quan điểm tăng trưởng
Được thúc đẩy bởi thành công về tài chính, thăng tiến trong công việc	Được thúc đẩy bởi mục đích, sứ mệnh, bản lĩnh và niềm đam mê
Các chương trình và sáng kiến thay đổi lớn	Thay đổi lặp đi lặp lại, một loạt các bước nhỏ, có thể đo lường được

Kinh doanh là thứ nhất, Con người là thứ hai

"Con người như một phương tiện"

Con người là thứ nhất, Kinh doanh là thứ hai

"Con người là mục đích của kinh doanh"

Nguồn: Josh Bersin, 2021

¹⁹ Playbook Tái lập lớn: Lãnh đạo lấy con người làm trung tâm, Josh Bersin; Kathi Enderes, Tiến sĩ; và Mark Spratt / Công ty Josh Bersin, tháng 4 năm 2021

đào tạo các nhà lãnh đạo và chuyên gia về trải nghiệm khách hàng tích hợp mới này trông như thế nào. Chương trình này đang tạo ra khả năng di chuyển nội bộ nhiều hơn và hướng dẫn mọi người cách từng phần của sản phẩm kết hợp với nhau.

Lĩnh vực huấn luyện cũng đang rất sôi động. Các nhà cung cấp như BetterUp, Torch, CoachHub và nhiều nhà cung cấp khác hiện đang kết nối kỹ thuật số các huấn luyện với các chuyên gia ở mọi cấp độ. Sự chuyển đổi này là một giải pháp mới mang tính đột phá giúp giảm đáng kể chi phí và mang lại lợi ích của huấn luyện cho tất cả mọi người.

Các công ty như Cultivate khuyến khích các nhà lãnh đạo lắng nghe nhiều hơn, nói ít hơn và hành động với sự đồng cảm và đạo đức.

Chúng tôi tin rằng, vào năm 2022, sự tập trung vào huấn luyện và Các kỹ năng quyền lực sẽ tiếp tục phát triển và mọi công ty sẽ xem xét lại mô hình lãnh đạo của mình để xác định Các kỹ năng quyền lực nào phù hợp với doanh nghiệp.

5. Chiêu mộ nhân tài và dịch chuyển nội bộ sẽ kết hợp với nhau

Khi tôi phỏng vấn người đứng đầu bộ phận thu hút nhân tài của HSBC, tôi cảm thấy như đang nói chuyện với một nhà lãnh đạo L&D. Thông qua kinh nghiệm của mình với Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài nội bộ của công ty, anh ấy

hiểu rằng hơn 50% việc tuyển dụng sẽ được thực hiện trong nội bộ công ty. Vì vậy, nhóm của anh ấy đang làm việc trên chuỗi cung ứng nhân tài tích hợp này, chứ không chỉ lấp đầy những vị trí trống.

Thay vì chỉ xem xét nhóm ứng viên bên ngoài khi cố gắng tìm kiếm nhân tài, HSBC và nhiều công ty khác hiện đang xác định các kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ từ các nguồn bên trong và bên ngoài để tìm kiếm sự phù hợp cho các vị trí đang tuyển (xem Hình 6).

Điều này đang diễn ra ở nhiều công ty (nếu không phải mọi công ty). Không chỉ tốn kém và khó thuê bên ngoài mà còn nếu công ty “thiếu người”, họ sẽ không bao giờ có thể tuyển đủ nhanh. Ví dụ, Amazon có tỷ lệ nghỉ việc hơn 150% tại các trung tâm phân phối của mình.²⁰ Điều này có nghĩa là nó phải cung cấp lại gần một phần tư lực lượng lao động của mình mỗi tháng chỉ để tiếp tục kinh doanh. Không có công ty nào có thể tồn tại lâu theo cách này.

Bản thân việc tuyển dụng đang được tự động hóa và cải thiện. Các công ty như McDonald's hiện có thể tuyển dụng ứng viên hoàn toàn thông qua thiết bị di động, thậm chí không cần sử dụng ATS (thay vào đó, nó sử dụng Paradox.ai). Các công ty như Bayer Pharmaceuticals dựa vào trí thông minh của Eightfold.ai để tìm nguồn ứng viên dựa trên chuyên môn khoa học, danh tiếng và kinh nghiệm của họ; các công ty hoàn toàn bỏ qua các chức danh công việc hiện tại. Và với sự tự động hóa từ các nhà cung cấp như iCims, Avature, LinkedIn, SmartRecruiters, Beamery,

Hình 6: Kết hợp Nhân sự với các cơ hội

Tự đánh giá và Thăng tiến	Đánh giá công việc và Đối chiếu các kỹ năng	Lựa chọn, Phỏng vấn, Sắp xếp, Hội nhập, Tuyển	Đo lường, Phát triển, Thăng tiến, Trao thưởng
• Điền vào hồ sơ • Đánh giá sự quan tâm • Xác định kỹ năng • Phân loại kinh nghiệm	• Suy luận kỹ năng trong công việc (AI) • Suy luận kỹ năng từ kinh nghiệm (AI) • Đánh giá kỹ năng thủ công • Khuyến nghị	• Đăng tuyển, lên lịch phỏng vấn • Trả lương, thưởng, cấp bậc, thăng tiến • Hội nhập • Thay đổi, bố trí lại	• Điền đầy các khoảng cách phát triển • Đào tạo các kỹ năng còn thiếu • Thiết lập các mục tiêu • Đánh giá thành công/thất bại
Hồ sơ nhân sự và Tích hợp HRMS	AI và nhận diện các kỹ năng và đối chiếu	Các tính năng tuyển dụng và đánh giá ứng viên	Các tính năng đánh giá hiệu suất và phát triển

Nguồn: Josh Bersin, 2021

²⁰ Amazon những điều mà khách hàng không thấy, Jodi Kantor, Karen Weise và Grace Ashford /nytimes.com, tháng 6 năm 2021

PeopleFluent, và nhiều công ty khác, các công ty đang tái cấu trúc việc tuyển dụng để có thể tích hợp với những thứ mới mẻ.

Nghiên cứu Thu hút nhân tài của chúng tôi cũng chỉ ra rằng thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng cũng như mục đích và sứ mệnh của công ty quan trọng hơn bao giờ hết. Trong nhiều năm, chúng tôi đã thấy các công ty nâng cấp các sáng kiến về trải nghiệm của nhân viên (EX) để có định hướng tăng trưởng, hòa nhập và hỗ trợ nhiều hơn. Hiện nay, trong một thế giới mà nền kinh tế đang phát triển nhanh hơn nhiều so với thị trường lao động, điều này đã trở nên thiết yếu. Trên thực tế, nếu bạn không khiến EX của bạn trở nên “không thể cưỡng lại được”, tôi có thể đảm bảo rằng việc tuyển dụng của bạn sẽ khó khăn hơn.

Nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy kỹ năng tuyển dụng quan trọng hơn bao giờ hết. Những ngày bán một ứng viên cho công ty của bạn đã kết thúc. Người tuyển dụng phải biết cách tìm nguồn, cách đánh giá và cách làm việc với trưởng phòng quản lý tuyển dụng một cách tinh tế và có sự tư vấn. Vì vậy, đã đến lúc tự động hóa tất cả các hoạt động sàng lọc và lên lịch chiến thuật và giúp các nhà tuyển dụng của bạn có chiến lược cực kỳ tốt.

Và cơ hội của sự di chuyển nội bộ đã trở nên lớn. Ví dụ: Sitel Group sử dụng đánh giá hành vi để so sánh các kỹ năng hành vi của nhân viên với các vị trí cần tuyển để xác định và chọn lọc những người có thể phù hợp với những vai trò đó. Một nhà lãnh đạo nói với tôi rằng các nhà tuyển dụng đã chuyển thành những người săn đầu người nội bộ, tìm kiếm bên trong công ty để tìm người phù hợp với vị trí đang cần tuyển. Cùng với sự phát triển của Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài, đây là một cách hoàn toàn mới để tuyển dụng.

6. Mọi công ty sẽ cần một nền tảng quản lý, phát triển nhân tài

Tôi nghĩ sự tan rã của GE là một thời điểm đáng nói. Đã đến lúc đóng một chiếc đinh vào quan tài của tổ chức theo mô hình “từ trên xuống, do quản lý lãnh đạo”. Ngay cả tờ Wall Street Journal hiện nay cũng lưu ý ²¹ rằng “Ý tưởng về phép thuật quản lý của GE là sai lầm”

Trong phần lớn sự nghiệp của tôi, chúng tôi có một hệ thống niềm tin rằng tất cả các quyết định tốt đều do các nhà lãnh

đạo cao nhất đưa ra. Phong cách quản lý này sau đó đã ủy quyền các quyết định nhỏ hơn theo mô hình kim tự tháp. Đối với các quyết định quan trọng về nhân tài (tuyển ai, thăng chức cho ai, ai sẽ chuyển sang vị trí mới), chúng tôi giả định rằng các nhà quản lý đã có câu trả lời đúng. Vì vậy, chúng tôi đã xây dựng tất cả các loại công cụ (chẳng hạn như mô hình chín ô, hệ thống xếp hạng, thang đánh giá, hệ thống đánh giá) để xác thực các quyết định của ban quản lý về con người.

Bây giờ những niềm tin này đang tan rã. Như câu chuyện của GE đã cho thấy rõ, các nhà quản lý hàng đầu không phải lúc nào cũng biết phải làm gì. Tất nhiên, họ có rất nhiều hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp, nhưng nhiều quyết định tốt nhất trong bất kỳ công ty nào đều được đưa ra từ phía dưới, từ những người có cái nhìn sâu sắc về công việc và các vấn đề liên quan. Trên thực tế, toàn bộ ý tưởng về xây dựng công việc và trao quyền cho nhân viên tuyển đầu đã trở thành một chủ đề lớn trong tăng trưởng đột phá.

Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài làm cho điều này xảy ra. Khi bạn mở ra cơ hội nội bộ cho những người trong công ty (và điều này có nghĩa là công việc, dự án, người cố vấn, nhiệm vụ), bạn sẽ có được nhiều cơ hội hơn trong thị trường tuyển dụng. Những người có chuyên môn cao và tham vọng nỗ lực vươn lên hàng đầu; các dự án có được nhân sự với những người giỏi nhất (không chỉ là những người yêu thích của lãnh đạo) và mọi người đều cảm thấy được trao quyền nhiều hơn. Và trong một thế giới mà việc tìm kiếm ứng viên bên ngoài khó hơn bao giờ hết, tuyển dụng nội bộ trở nên cần thiết. Tôi tin chắc rằng Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài nội bộ đang trở thành một trong những hệ thống quan trọng nhất nên tồn tại trong một doanh nghiệp.

Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài đang từng bước để hoàn thiện. Trong những ngày đầu tôi làm việc với các công ty để cố gắng xây dựng hệ thống nghề nghiệp nội bộ. Nhiều hệ thống đã không thành công. Các hệ thống luôn bị tụt hậu, khó sử dụng và thường bị các nhà quản lý chống đối.

Fuel 50, một công ty đi tiên phong trong lĩnh vực tự động hóa lộ trình nghề nghiệp, trước tiên đã tình cờ tìm được cơ hội trên thị trường. Sau đó, các công ty như Gloat, Hitch, Avature, PeopleFluent, Eightfold, và những công ty khác đã nhảy vào và ngày nay đây là một trong những thị trường sôi động nhất trong nhân sự.

²¹ “GE và Niềm tin vào Phép thuật Quản lý,” Jason Zweig / wsj.com, tháng 11 năm 2021

Trong lịch sử, trước đây gọi là “phát triển nghề nghiệp”. Hầu hết các tổ chức đều có mô hình nghề nghiệp, mô hình chín ô và tất cả các cách thức cổ điển để giúp nhân viên tìm ra bước phát triển tiếp theo trong sự nghiệp của họ. Vấn đề với cách tiếp cận này là nó di chuyển không đủ nhanh. Vì vậy, hiện nay các công ty đang áp dụng các nền tảng nội bộ giúp người quản lý tìm được nhân viên trợ giúp trong các dự án và giúp nhân viên tìm được người cố vấn hoặc công việc mới. Các công ty thành công nhất đặt khả năng chuyển dịch nghề nghiệp vào tay nhân viên và giúp họ đi theo hướng mà

việc, quyết định công nghệ nào bạn sẽ sử dụng cho các kỹ năng và sự phát triển (hầu hết các nền tảng tài năng không hỗ trợ học tập), sau đó nghĩ về cách bạn sẽ quản lý hiệu suất, trả lương và thăng tiến khi mọi người bắt đầu dịch chuyển. Ví dụ: Truist đã khởi động một Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài nội bộ như là một phần của một siêu hợp nhất của hai ngân hàng để giúp dịch chuyển mọi người vào các vị trí mới. Giải pháp thành công đến mức nó lan rộng như cháy rừng. Các nhân viên cũng muốn sử dụng giải pháp này để tìm các dự án, hợp đồng và các loại cơ hội kết

Hình 7: Ba lựa chọn cho việc dịch chuyển nhân tài

Được lập kế hoạch	Hỗ trợ	Linh hoạt
- Các công việc đi lên theo tuyến tính - Có kế hoạch và được quản lý - Theo chức năng	- Theo chiều dọc và theo chiều ngang - Hỗ trợ, không có kế hoạch - Dựa theo mong muốn	- Theo nhu cầu - Có thể thay đổi nhanh chóng - Định hướng công việc tạm thời và dự án
Ưu và nhược điểm		
+ Dễ hiểu, được mô hình trong thị trường công việc	+ Được hỗ trợ bởi lãnh đạo, phù hợp với nhu cầu phát triển	+ Rất cần cho thời đại này, mô hình làm việc mới
- Mất thời gian để xây dựng, có thể bị lạc hậu	- Yêu cầu sự dịch chuyển văn hoá, Thay đổi vai trò của các quản lý	- Yêu cầu các hệ thống mới và văn hoá doanh nghiệp mới
Các quy trình cần thiết		
Lập kế hoạch phát triển	Huấn luyện phát triển	Lập kế hoạch nguồn lực rõ ràng
Tự đánh giá, Mục tiêu nghề nghiệp rõ ràng	Tự đánh giá, Mục đích và định hướng	Nhu cầu phát triển, đam mê hiện tại

Nguồn: Josh Bersin, 2021

họ đam mê nhất bằng một mô hình linh hoạt (xem Hình 7).

Ngày nay, có một danh mục các nhà cung cấp chuyên biệt sử dụng AI để khớp nhân viên với các cơ hội trong công ty. Không lâu nữa, khả năng này sẽ là một phần tính năng trong hạ tầng nền tảng trí tuệ nhân tài và sử dụng tính năng này để điều chuyển, phát triển nghề nghiệp, thăng tiến và cuối cùng để xác định mức lương. Một nhà lãnh đạo từ một công ty quy mô lớn trả lương cho mọi người dựa trên chứng chỉ kỹ năng của họ, vì vậy nhân viên của công ty hiện đang tìm kiếm cơ hội phát triển các kỹ năng với tốc độ chưa từng thấy trước đây.

Mặc dù Hệ thống quản lý, phát triển nhân tài là một giải pháp rất thành công và là giải pháp mà hầu hết các công ty sẽ thử nghiệm trong năm tới, nhưng nó phức tạp hơn một chút so với vẻ ngoài. Bạn phải đơn giản hóa thiết kế công

nổi khác, vì vậy công ty đã kết nối nó với HCM (quản lý nguồn nhân lực), ATS (phần mềm theo dõi ứng viên) và LXP (nền tảng học hỏi kinh nghiệm).

Mỗi nhà cung cấp trong không gian này mang đến một quan điểm hơi khác nhau, vì vậy bạn nên thực hiện RFP (yêu cầu đề xuất) hoặc gọi cho chúng tôi để được trợ giúp. Tôi tin rằng những đổi mới mà chúng ta đang thấy trong danh mục này cuối cùng sẽ được tích hợp vào các nền tảng cốt lõi khá nhanh chóng, vì vậy hãy chọn nhà cung cấp của bạn một cách cẩn thận

7. Trí tuệ nhân tài và phân loại kỹ năng sẽ trở thành nền tảng trong chiến lược nhân sự của bạn

Khi nền kinh tế phát triển và các công ty chuyển đổi, mọi tổ chức đều cố gắng tìm ra những kỹ năng mà nhân viên của

mình sở hữu, những kỹ năng cần thiết và đâu là khoảng cách.

Đây không chỉ là các vấn đề về L & D — chúng thực sự là các vấn đề về trí tuệ nhân tài.

Các nhà sản xuất ô tô đang trở thành công ty sản xuất xe điện và AI; các công ty chăm sóc sức khỏe đang trở thành công ty CNTT và y tế kỹ thuật số; các công ty dược phẩm đang đi sâu vào lĩnh vực di truyền kỹ thuật; các công ty dầu mỏ đang chuyển sang lĩnh vực năng lượng tái tạo và dịch vụ; và các công ty viễn thông đang tái tạo lại doanh nghiệp của họ với 5G và nội dung. Trong mọi trường hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao đang cố gắng xác định những kỹ năng họ cần tiếp theo.

Trước đây, chúng tôi thuê các chuyên gia. Hoặc chỉ thuê nhân viên mới với các kỹ năng cần thiết. Mặc dù những cách tiếp cận này chắc chắn có hiệu quả, nhưng chúng không bền vững và cũng không giải quyết các thách thức một cách nhanh chóng. Giải quyết thách thức về kỹ năng đòi hỏi phải xây dựng phân loại kỹ năng — một trong những xu hướng lớn nhất trong Nhân sự. Khi nền kinh tế phát triển và các công ty chuyển đổi, mọi tổ chức đều cố gắng tìm ra những kỹ năng mà nhân viên của mình sở hữu, những kỹ năng cần thiết và đâu là khoảng trống. Tuy nhiên, đây là điều cần có sự đo lường, thận trọng trong cách tiếp cận. Các nhà cung cấp trong lĩnh vực này còn rất mới và chưa có nhiều kinh nghiệm; chỉ cần cài đặt Wordy Skills Cloud và

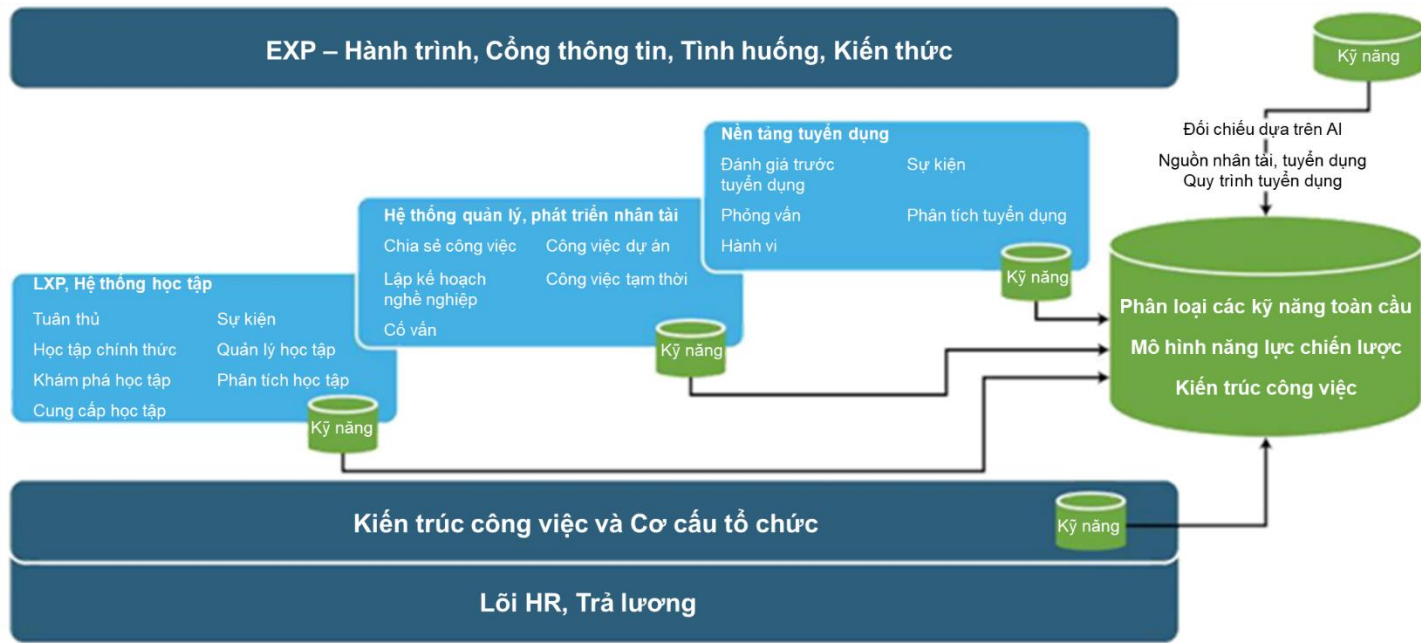
nhìn vào 50.000 nhân viên với các kỹ năng được xác định đơn giản là sẽ không cung cấp cho câu trả lời mà bạn đang tìm kiếm.

Chúng tôi đã làm được rất nhiều việc trong lĩnh vực này và chúng tôi sẽ chia sẻ những gì chúng tôi đã học được tại hội nghị Irresistible sắp diễn ra vào tháng 5. Bạn sẽ tập trung vào các kỹ năng vào năm 2022 vì hệ thống học tập, tuyển dụng, khả năng dịch chuyển, nghề nghiệp và trả lương của bạn đều dựa vào đó. Thay vì xác định các kỹ năng một cách khác nhau trong tất cả các hệ thống này, phân loại kỹ năng tạo ra một ngôn ngữ chung — làm cơ sở cho “Nền tảng thông minh tài năng” (xem Hình 8). Nhưng điều quan trọng là phải thực hiện một cách tiếp cận tập trung, thay vì cố gắng “đun sôi đại dương”.

Vào năm 2022, các công ty sẽ cần thành lập một nhóm kiến trúc kỹ năng, tập hợp các trung tâm chuyên gia cần tham gia. Công ty sẽ cần phải chỉ định ra “nhà lãnh đạo năng lực” cho từng lĩnh vực chiến lược của công ty, nhưng không chỉ định những người thuộc bộ phận nhân sự; thay vào đó, họ nên là các nhà lãnh đạo công ty hoặc chức năng chuyên môn. Sau đó, điều này sẽ cho phép xây dựng một lộ trình nhiều năm để xác định các năng lực quan trọng, đánh giá và lựa chọn Kỹ năng chuyên môn, tìm kiếm dữ liệu bên ngoài và sau đó áp dụng thông tin này cho các vấn đề về tuyển dụng, dịch chuyển, đào tạo và khen thưởng.

Đối với nhân sự, điều này có nghĩa là xây dựng một Trung

Hình 8: Tầng Thông tin Kỹ năng của Nguồn lực



Nguồn: Josh Bersin, 2021

tâm chuyên gia mới (COE), trung tâm chuyên gia của thiết kế kỹ năng. Nhóm mới này sẽ sở hữu kiến trúc công việc, công nghệ kỹ năng, phân loại kỹ năng và sự phối hợp của các học viện năng lực. Đó là một trong những thay đổi lớn nhất đối với nhân sự trong nhiều năm (có thể là quan trọng như sự gia tăng của gắn kết nhân viên và sự lắng nghe nhân viên).

Kinh nghiệm của chúng tôi với thử thách này đến từ Học viện Josh Bersin. Học viện đã giúp chúng tôi xây dựng Dự án Năng lực Nhân sự Toàn cầu của mình trong hơn hai năm. Hơn 100 các công ty đã giúp chúng tôi xây dựng mô hình và hiện chúng tôi có 94 năng lực đã được xác định, đánh giá và chuẩn hóa một cách rõ ràng.

Chúng tôi đã xây dựng các bộ tăng tốc năng lực cho từng năng lực và xác định nội dung, kỹ năng và bài tập phát triển nào là cần thiết. Và chúng tôi chỉ mới bắt đầu!

Các nhà lãnh đạo nhân sự sẽ muốn kết hợp các sáng kiến kỹ năng vào các kế hoạch chiến lược. Các học viện bán hàng rất phổ biến, cũng như các học viện lãnh đạo. Nhưng trước khi lao ra ngoài và cố gắng xây dựng bảng phân loại kỹ năng toàn cầu, cần quyết định bắt đầu từ đâu. Sau đó, đường cong học tập diễn ra nhanh chóng và có thể lặp lại quy trình từ lĩnh vực này sang lĩnh vực kinh doanh khác.

8. Chú trọng vào trải nghiệm nhân viên sẽ trở thành xu hướng chủ đạo

Nếu có bất kỳ cụm từ phổ biến nào trong ngành nhân sự thì đó chính là “trải nghiệm nhân viên”. Đây là đề tài đang được nhiều nhà lãnh đạo nhân sự, nhà cung cấp nguồn nhân lực và nhà tư vấn quan tâm và đang là chủ đề nóng trong năm nay. “Trải nghiệm nhân viên” là chủ đề phức tạp vì bao gồm tất cả các vấn đề liên quan tới đời sống thường ngày (tôi gặp vấn đề trên đường đi làm) cho đến giữa các cá nhân (tôi không hòa đồng với đồng nghiệp của mình) và đến mong muốn cao nhất (tôi muốn mình có thể hết lòng vì công ty và ban lãnh đạo). Vì thế chúng tôi đã soạn thảo **Hướng dẫn chi tiết về Trải nghiệm nhân viên**²² để làm cơ sở tham khảo cho các doanh nghiệp trở thành một tổ chức thu hút ứng viên (xem Hình 9 ở trang sau).

Vào năm 2022, tôi tin rằng chúng ta sẽ hiểu rõ hơn về chủ đề này, vì vậy hãy để tôi giải thích những gì đang xảy ra.

Mặc dù các nhà cung cấp đều cho bạn biết cách thực hiện điều này, nhưng vấn đề thực sự về trải nghiệm nhân viên (EX) diễn ra trong bốn giai đoạn:

Đầu tiên, bạn phải lắng nghe mọi người, phân tích và xác định vấn đề của mình. Giống như cách Deutsche Telekom đã thực hiện, điều này có nghĩa bạn cần xây dựng chân dung nhân viên và sau đó tạo ra các “trung tâm thiết kế” cho từng nhóm nhân viên chính. Tài xế xe tải, nhân viên bán lẻ, chuyên gia CNTT và lãnh đạo cấp cao đều có những vấn đề khác nhau, vì vậy bạn phải xác định rõ vấn đề trước khi bắt đầu.

Ví dụ, Walmart quyết định rằng họ cần mua điện thoại di động cho tất cả nhân viên trong công ty. Nhiều nhà sản xuất thiết lập các kênh giao tiếp qua điện thoại, áp phích treo tường và các cách giao tiếp khác cho nhân viên mà không có địa chỉ email²³. Các nhà bán lẻ cần một hệ thống như Legion (một nền tảng lập lịch trình cho lực lượng lao động tiên tiến) để giao tiếp với nhân viên cửa hàng.

Và các công cụ như Medallia, Perceptyx, Glint (thành viên của LinkedIn) và Peakon (hiện là thành viên của Workday) đang được phát minh lại để tạo “Những nền tảng thu thập thông tin toàn diện” để giúp bạn hiểu rõ những vấn đề đó là gì.

Thứ hai, bạn cần xây dựng một đội ngũ đa chức năng. Khi bạn hiểu các vấn đề thiết kế đối với các nhóm lực lượng lao động khác nhau của mình, bạn cần phản hồi bằng một chiến lược tổng thể. Điều này yêu cầu có sự kết hợp của CNTT, nhân sự, cơ sở vật chất, an ninh, pháp lý và thậm chí cả vận hành để thực hiện. Sau đó, nhóm EX này có thể xem xét các vấn đề ưu tiên hàng đầu và quyết định những biện pháp can thiệp, công cụ hoặc sự đầu tư dài hạn nào là cần thiết.

Thứ ba, bạn cần chú ý về việc cung cấp dịch vụ. Tất cả nhân viên đều muốn tự phục vụ, nhưng họ cũng cần trao đổi với đối tác chiến lược địa phương, trung tâm dịch vụ CNTT hoặc trung tâm dịch vụ nhân sự về các vấn đề khác nhau. Cốt lõi của EX là chiến lược cung cấp dịch vụ, vì vậy chúng tôi phải xem xét lại cách thiết lập cung cấp dịch vụ. Ví dụ: Bank of America đã tạo ra một nhóm cung cấp dịch vụ riêng để hội nhập nhân viên ngân hàng bán lẻ. Nhóm này sẽ theo dõi các nhóm trong toàn bộ hành trình năm đầu tiên của họ.

²² Hướng dẫn chi tiết về Trải nghiệm nhân viên, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, tháng 07/2021

²³ The Big Playbook: Deskless Workers, Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; Nehal Nangia; and Mark Spratt/The Josh Bersin Company, 2021

Hình 9: Đặc điểm của công ty thu hút ứng viên

Công việc ý nghĩa	Hệ thống quản lý mạnh	Nơi làm việc tích cực	Sức khỏe	Cơ hội phát triển	Tin tưởng vào tổ chức
					
Công việc và sự phù hợp giá trị	Mục tiêu rõ ràng và cơ hội rộng mở	Các công cụ, quy trình và hệ thống để hoàn thành công việc một cách hiệu quả	An toàn và an ninh trong tất cả các khía cạnh của công việc	Có nhiều cơ hội nghề nghiệp, luân chuyển công việc	Sứ mệnh và mục đích vượt lên các mục tiêu tài chính
Quyền tự chủ và quyền tự quyết	Huấn luyện thường xuyên và phản hồi	Đánh giá, ghi nhận và phần thưởng	Hỗ trợ về thể chất, sức khỏe và thể chất cá nhân	Phát triển sự nghiệp theo nhiều con đường	Tính minh bạch, sự đồng cảm và tính chính trực của lãnh đạo
Nhóm làm việc linh hoạt và đồng nghiệp hỗ trợ	Tập trung vào phát triển quản lý	Giờ giấc và không gian làm việc linh hoạt	Sức khỏe tinh thần, tình cảm và sự hỗ trợ	Nhiều hình thức học tập khi cần thiết	Đầu tư liên tục vào con người
Có thời gian tập trung, đổi mới và phục hồi	Quản lý hiệu suất minh bạch, đơn giản	Hòa nhập, đa dạng, cảm giác thuộc về nơi làm việc	Hỗ trợ gia đình và tài chính	Một nền văn hóa hỗ trợ học tập	Tập trung vào xã hội, môi trường và cộng đồng

Công nghệ và Dịch vụ

Nền tảng (bảo mật và truy cập); hệ thống hỗ trợ; ứng dụng phân tích chi tiết; ứng dụng thông tin nhân tài; ứng dụng giao tiếp; công nghệ việc làm



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Thứ tư, bạn cần có lộ trình dài hạn. EX không phải là thứ bạn giải quyết được trong một năm. Đây là một góc nhìn mới trong đầu tư dài hạn. Chẳng hạn, bạn có nên xây dựng các giải pháp trong Viva không? Vai trò của ServiceNow, các công cụ Journey trong ERP và chatbot của bạn là gì? Có cần một hệ thống quản lý kiến thức hoặc quản lý hồ sơ mới không? Và làm thế nào AI sẽ tạo ra những giải pháp EX tốt hơn?

Tôi không nghĩ cơn sốt này sẽ biến mất. Nếu có điều gì xảy ra thì đó chính là xu hướng này phát triển mạnh hơn. Các công ty ngày càng quan tâm hơn về nội dung này và Hướng dẫn chi tiết: Trải nghiệm của nhân viên (và thể điểm chuẩn mới) sẽ giúp ích.

9. Sự đa dạng sẽ được định vị lại thành “thuộc về, công bằng và hòa nhập”

Hãy để tôi mạo hiểm và đưa ra ý kiến rằng vào năm 2022, chúng ta có thể giải quyết được vấn đề khó khăn khủng khiếp này. Nghiên cứu Nâng cao sự công bằng²⁴ của chúng tôi phát hiện ra rằng tính đa dạng, công bằng và hòa nhập (DEI) là một vấn đề chưa được giải quyết trong kinh doanh

và dù mất nhiều năm nỗ lực, hầu hết các công ty đều xem đây là một công việc đang được tiến hành. Bất chấp nỗ lực của các nhà lãnh đạo DEI và nhiều Giám đốc nhân sự, chỉ 20% công ty tự chịu trách nhiệm hoàn toàn về sự hòa nhập và đa dạng (và 40% vẫn xem DEI là một vấn đề cần tuân thủ để tránh rủi ro về pháp lý, uy tín hoặc tuân thủ). Mô hình trưởng thành (xem Hình 10) cho thấy mức độ tiến triển của các công ty trên hành trình nâng cao sự công bằng.

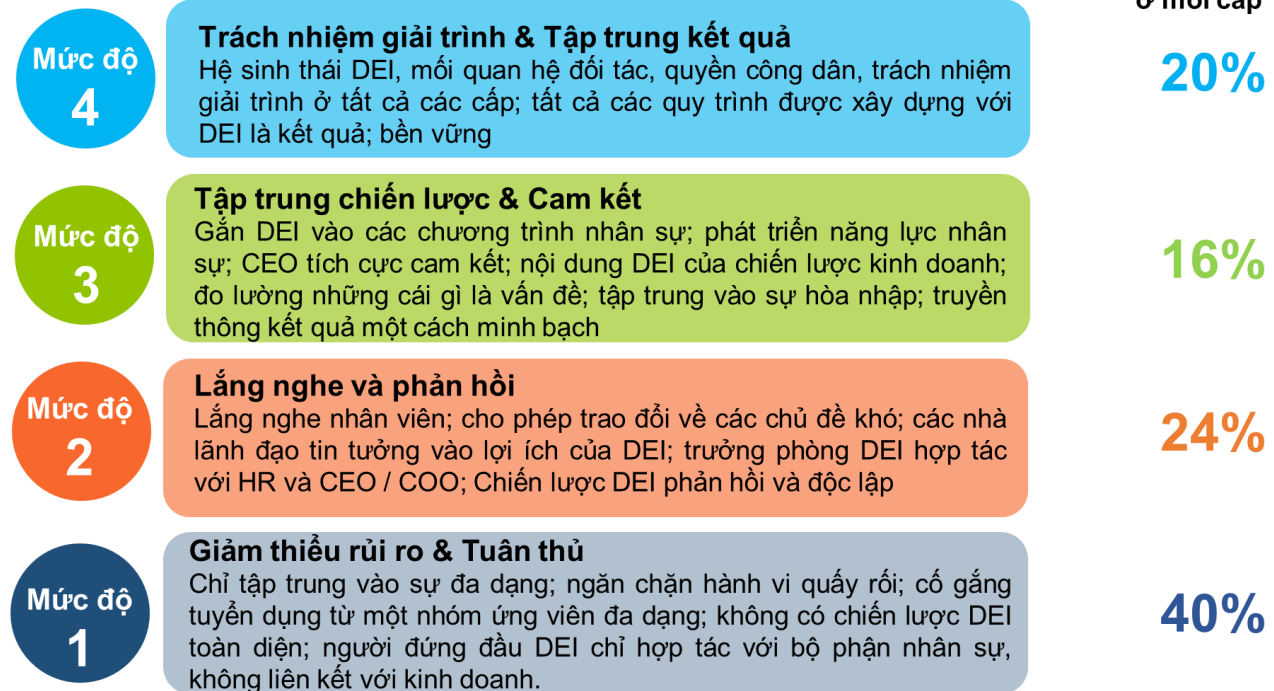
Đại dịch đã để lại cho tất cả chúng ta một bài học quan trọng. Nếu mọi người không cảm thấy an toàn, họ sẽ không làm việc hiệu quả, sáng tạo hoặc đáng tin. Giống như tháp nhu cầu của Maslow đã chỉ rõ, chúng ta cần tạo ra một nơi làm việc an toàn, hỗ trợ và hòa nhập.

“Sự an toàn” có ý nghĩa khác nhau đối với mỗi người. Đối với một phụ nữ Mỹ gốc Phi, một kỹ sư trẻ châu Á, hoặc một y tá gốc Tây Ban Nha, “sự an toàn” là điều rất phức tạp. Những nhân viên này có thể không cảm thấy an toàn vì bị sa thải, không được mời tham gia các cuộc họp hoặc không được người khác thừa nhận.

²⁴ Nâng cao sự công bằng: Câu chuyện thực tế về sự đa dạng và hòa nhập, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

Hình 10: Mô hình trưởng thành DEI

Phần trăm các công ty
được khảo sát
ở mỗi cấp



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Hoặc ví dụ, gần đây tôi đã đọc một bài báo đề cập đến việc một nữ nhân viên nhà hàng đã bỏ việc vì cảm thấy mệt mỏi khi khách hàng nói rằng, “Này, em có thể kéo khẩu trang xuống để các anh xem nên thoa cho em bao nhiêu được không?” Quá nhiều nhân viên phải đối mặt với những sự điều cốt này trong công việc hàng ngày của họ.

Theo nghiên cứu của chúng tôi, việc tạo ra sự bình đẳng và hòa nhập không được giải quyết bằng cách thuê thêm nhiều người đa màu hoặc thúc đẩy nhiều phụ nữ hơn vào các vai trò quản lý. Mặc dù những hành động như vậy chắc chắn là những giải pháp quan trọng, nhưng vấn đề lớn hơn là cần định vị lại doanh nghiệp giống như một nơi làm việc toàn diện và hỗ trợ.

Xét theo nhiều khía cạnh khác nhau thì các công ty là những cộng đồng riêng biệt. Nếu các chính sách của công ty không công bằng và nhân viên không cảm họ thuộc về nơi đó thì họ sẽ chuyển sang một cộng đồng khác. Trong trường hợp này, người sử dụng lao động sẽ bị thiệt hại.

Nghiên cứu Big Reset của chúng tôi về những người lao động không ngồi làm việc tại bàn tập trung vào lãnh đạo lấy

con người làm trung tâm²⁵ năm nay bởi vì hàng trăm giám đốc điều hành nhân sự liên tục cho chúng tôi biết chìa khóa để giải quyết những thách thức liên quan đến đại dịch không chỉ đơn giản là tạo ra nơi làm việc an toàn mà còn là tạo ra sự quan tâm, tôn trọng, linh hoạt và môi trường làm việc đồng cảm. Các năng lực như vậy là những kỹ năng quyền lực rất quan trọng. Ví dụ, Ford xem xét yếu tố “Quan tâm” là một trong những đặc điểm hàng đầu của một nhà lãnh đạo. Tương tự Microsoft cũng như vậy.

Vào năm 2022, tôi tin rằng các công ty sẽ tạo nên cảm giác thân thuộc mà họ đã tạo ra trong thời kỳ đại dịch để hoàn thiện hơn nữa các chương trình DEI. Và trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh cao, các công ty sẽ nói lòng nhiều tiêu chí đánh giá và ngày càng bao quát hơn cho việc tuyển dụng.

²⁵ The Big Reset: Deskless Workers, Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; Nehal Nangia; and Mark Spratt/The Josh Bersin Company, 2021.

10. Lương bổng và đãi ngộ sẽ được xây dựng mới

Trong tất cả các lĩnh vực nhân sự mà chúng tôi nghiên cứu, thực tiễn trả lương vẫn là truyền thống nhất, ngay cả khi tiền lương đang tăng và thách thức tuyển dụng ngày càng tăng. Vào năm 2022, tôi tin rằng đãi ngộ và ghi nhận sẽ được làm mới lại.

Các *Hướng dẫn chi tiết* mới nhất của chúng tôi về trải nghiệm nhân viên và các tổ chức lành mạnh đã phát hiện ra rằng trả lương công bằng và hợp lý là một trong những động lực lớn nhất tạo nên sự hài lòng của nhân viên.

Điều này không có nghĩa là chúng ta phải trả nhiều tiền hơn cho mọi người (việc mà chúng ta thường làm). Điều đó có nghĩa là chúng ta phải tập trung vào việc trả lương công bằng, minh bạch và công bằng trong khen thưởng và công nhận. Trên thực tế, nếu bạn muốn giành chiến thắng trong cuộc chiến giành nhân tài vào năm 2022, trả lương công bằng có thể là một trong những tuyệt chiêu hiệu quả bạn có thể áp dụng.

Các công ty có nhiều lao động làm việc theo giờ như bán lẻ, khách sạn, chăm sóc sức khỏe, sản xuất và nhiều công ty khác giờ đây ngày càng nhận ra rằng mọi người muốn nhận

lương ngay sau khi họ hoàn thành công việc, phá vỡ cách thức cũ là xử lý bằng lương hai tuần một lần theo yêu cầu thanh toán (xem Hình 11). Giờ đây có thể thực hiện điều này với công nghệ mới mà không khiến nhân viên phải gánh các khoản vay nặng lãi, sử dụng các tính năng giống như ATM để chuyển số tiền đã kiếm được trước ngày lĩnh lương.

Các nhà cung cấp như DailyPay đã giúp thực hiện điều đó và đây là một yếu tố thay đổi cuộc chơi trong việc thu hút và giữ chân các tài năng quan trọng cho Metz Culinary và Houston Methodist²⁶. Thanh toán sớm là một vũ khí khác trong cuộc chiến giành nhân tài. Điều này có thể giảm bớt căng thẳng tài chính, vì vậy cũng giúp bạn có được sức khỏe và hạnh phúc.

Trả lương và ghi nhận một cách công bằng và bình đẳng cần trở thành việc ưu tiên đối với cho mọi công ty. Salesforce đã thực hiện hành trình này trong 5 năm, làm việc không mệt mỏi để khắc phục chênh lệch lương theo giới và các bất bình đẳng về chi trả khác bằng cách chi hàng triệu đô la để điều chỉnh sự công bằng từng năm. Công ty cũng đã xem xét vấn đề một cách tổng thể, xem xét các hoạt

Hình 11: Lịch sử của thanh toán sớm

Người nộp séc Người cho vay tiền lương	Khoản vay ngắn hạn	Tạm ứng tiền mặt	Thanh toán theo yêu cầu
B2C Kiểm tra lương sau ngày Phí hàng ngày Gánh nặng	B2C Cho vay nặng lãi Quỹ doanh nghiệp cho vay ngắn hạn Đảo nợ	B2C Tài khoản nhân viên ghi nợ Phí thấu chi Phiên bản kỹ thuật số của khoản vay ngắn hạn	B2B Quỹ doanh nghiệp theo yêu cầu Sự khai thác thu nhập kiểm được Phí cố định hoặc phí hội viên
“Cho vay nặng lãi”	“Người cho vay ngắn hạn”	“Người cho vay ngắn hạn kỹ thuật số”	“ATM cho các thanh toán”

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

²⁶ Trả lương theo yêu cầu: Trả lương theo thời gian thực để làm cho người lao động hài lòng, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

động tuyển dụng, cơ hội học tập và quyết định thăng chức để giảm thiểu sự thiên vị. Giờ đây, nhân viên tin tưởng công ty sẽ thực hiện đúng trong việc đãi ngộ và công nhận. Unilever thậm chí còn xây dựng hệ thống đãi ngộ tổng thể của riêng mình là uFlexReward để nắm bắt chính xác về chi trả theo thời gian thực và hiện đang dẫn đầu trong việc trả công bằng trong Vương quốc Anh.²⁷

Các công nghệ mới cũng có thể hỗ trợ để việc triển khai phù hợp với thực tiễn công việc và thực tế, thiết lập mục tiêu, cơ hội nghề nghiệp, lương thưởng và quyết định tuyển dụng. Nhưng yếu tố lớn nhất trong việc tạo ra sự công bằng chính là văn hóa của công ty và hướng tới một hệ thống khen thưởng dành cho những người hoàn thành công việc tốt nhất. Đó là lý do tại sao chúng tôi xét thấy đãi ngộ và sự ghi nhận là vấn đề lớn đáng được quan tâm trong năm 2022.

11. Tính bền vững và biến đổi khí hậu toàn cầu sẽ trở thành vấn đề ưu tiên của ngành nhân sự

Khi nhắc đến văn hóa doanh nghiệp, nhân sự được xem như “con chim hoàng yến trong mỏ than”. Mọi vấn đề mới tác động đến nhân viên - chẳng hạn như sự đa dạng và hòa nhập, công bằng trong trả lương và sức khỏe tinh thần - đều do nhân sự phụ trách trước, sau đó mới được các CEO và CFO xem xét. Đây cũng chính là trường hợp của biến đổi khí hậu.

Mặc dù biến đổi khí hậu rất khó để quay trở về trạng thái ban đầu, nhưng ít nhất, tất cả chúng ta phải nỗ lực để hàn gắn và sửa chữa những thiệt hại đã gây ra. Trong trường hợp của tôi, chúng tôi đã chứng kiến nhiều năm hỏa hoạn, hạn hán và nắng nóng ở khu vực lân cận California của tôi.

Đối với các nhà tuyển dụng, có hai vấn đề lớn đang bị đe dọa. Thứ nhất, mọi công ty hiện nay đều có thương hiệu và trách nhiệm giải quyết vấn đề về biến đổi khí hậu toàn cầu một cách thực sự và có ý nghĩa. Giám đốc phụ trách phát triển bền vững đang xem xét chuỗi cung ứng, các hoạt động sản xuất và cuối cùng là việc sử dụng năng lượng, đường đi làm và các yếu tố khác của nhân viên. ServiceNow vừa công bố cam kết giúp chuyển đổi các mục tiêu ESG (môi trường, xã hội và quản trị doanh nghiệp) của các công ty

thành hiện thực bằng cách giúp các chương trình và kế hoạch hành động trực quan và rõ ràng.

Vấn đề thứ hai quan trọng hơn đối với nhân sự là tác động đến thương hiệu việc làm. Hơn 65% người được hỏi tuyên bố rằng họ sẽ không làm việc cho công ty không chú trọng vào tính bền vững, chiến lược trung hòa cacbon và bảo vệ môi trường²⁸. Mặt khác, nghiên cứu của Healthy Organization của chúng tôi cho thấy rằng các công ty ưu tiên tính bền vững có nhiều khả năng được xem là một nơi tuyệt vời để làm việc, có tỷ lệ giữ chân nhân viên cao và thậm chí mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng cũng cao hơn²⁹.

Ví dụ, công ty dược phẩm Genentech của Mỹ nhận thức sâu sắc về tác động của sự lo lắng về biến đổi khí hậu đối với sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên. Người lao động đã trình bày những mối quan tâm của họ lên Giám đốc điều hành và công ty đang trong quá trình phối hợp một chuỗi các hành động có sự đóng góp cá nhân và tổ chức để chống lại biến đổi khí hậu.

Các nhà lãnh đạo nhân sự bây giờ có trách nhiệm giải quyết vấn đề này và chứng minh tác động của nó đối với doanh nghiệp. Tương tự như DEI, trong đó các nhà lãnh đạo nhân sự vừa là người chịu trách nhiệm cho vấn đề này cũng như là cho sự tác động tới thương hiệu, biến đổi khí hậu toàn cầu sẽ càng trở nên cấp bách hơn, vì vậy bạn phải đưa nó vào chiến lược của mình.

12. Các doanh nghiệp cần thiết kế lại công nghệ cho nhân sự

Thị trường công nghệ cho nhân sự trải qua nhiều làn sóng và chúng tôi đang bắt đầu một chuỗi các giải pháp hoàn toàn mới. Trong nhiều năm, chúng tôi tập trung vào tích hợp quy trình và nhiều doanh nghiệp đã mua các hệ thống quản lý nhân tài tích hợp. Trong thời kỳ này, các nhà cung cấp có tầm quan trọng bao gồm Taleo, SuccessFactors và PeopleSoft.

Vào cuối những năm 2000, cùng với điện thoại di động và điện toán đám mây. Giờ đây, tất cả các hệ thống này đã trở thành nền tảng dựa trên đám mây và các nhà cung cấp như

²⁷ Hướng dẫn chi tiết: Trải nghiệm nhân viên, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

²⁸ “Nhân viên muốn các doanh nghiệp thực hiện những hành động tích cực với môi trường. Đây là cách họ truyền tải” Leyla Acaroglu/reutersevents.com, December 2020.
²⁹ Hướng dẫn chi tiết về Wellbeing: Tổ chức lành mạnh, Josh Bersin and Janet Mertens/The Josh Bersin Company, 2021.

Cornerstone, PeopleFluent, Workday và ADP đã chiếm vị trí ưu thế. Mặc dù điện thoại di động giống như sự đổi mới to lớn nhưng khả năng truy cập bằng điện thoại đã trở thành một tính năng cần thiết. Giờ đây, chúng tôi mong đợi mọi công nghệ đều phải di động hướng tới truy cập bằng điện thoại.

Vào giữa những năm 2010, chúng ta đã chứng kiến một làn sóng đổi mới khổng lồ. Các ứng dụng dựa trên đám mây dễ xây dựng hơn hàng trăm lần so với các hệ thống được cấp phép, do đó, thị trường công nghệ cho nhân sự phát triển bùng nổ. Đã có một thế hệ mới các hệ thống: theo dõi ứng viên; tìm nguồn và đánh giá ứng viên; nền tảng học tập; công cụ khảo sát và thu thập thông tin; nền tảng quản lý phúc lợi và văn hóa. Đây là thời kỳ mà chúng ta đang sống, nơi mà hầu hết mọi nhà cung cấp đều có thể nhận được hàng triệu vốn đầu tư mạo hiểm trong vài năm đầu tiên và người mua có nhiều lựa chọn.

Bây giờ, bước vào đầu những năm 2020, chúng ta đang ở trong một làn sóng hợp nhất mới và tôi tin rằng nhiều nhà cung cấp độc lập mà chúng ta thấy ngày nay sẽ hợp nhất.

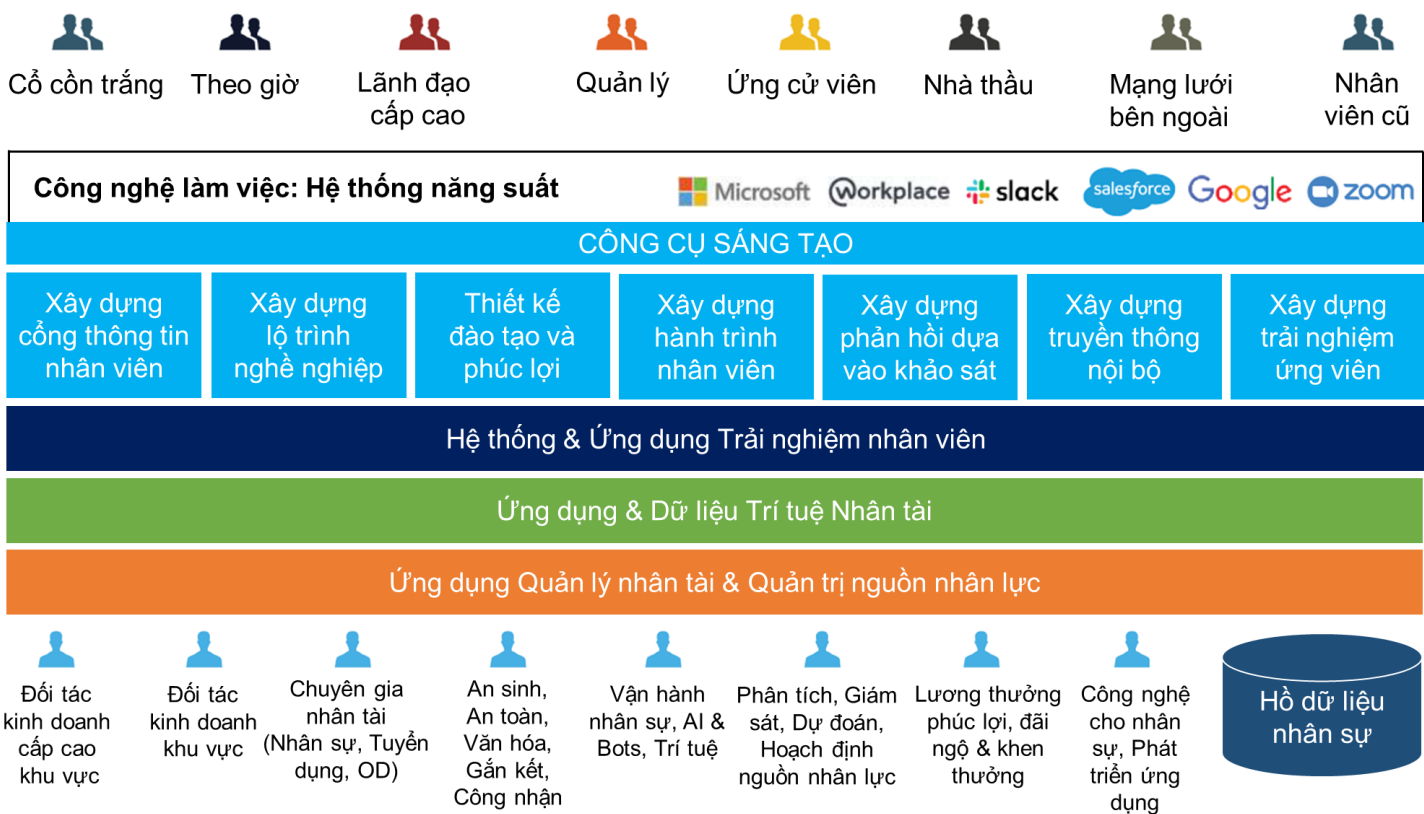
Như bạn có thể thấy từ hình bên dưới (xem Hình 12), các hệ thống quản lý nhân tài truyền thống về cơ bản là hệ

thống giao dịch cần thiết (lớp màu xanh lam). Những công cụ này (theo dõi ứng viên, quản lý học tập, trả lương, quản lý lực lượng lao động) là nền tảng của mọi thứ chúng tôi thực hiện trong Nhân sự. Nhưng ban đầu, các hệ thống này được thiết kế không được định hướng một hệ thống thông minh (có thể tích hợp, mở rộng, dự báo các vấn đề phát triển về sau) hay theo định hướng dữ liệu, cũng như không được thiết kế để hướng tới trải nghiệm (thiết kế theo định hướng). Vì vậy, trong vài năm qua, một loạt các công cụ mới đã được bổ sung.

Cùng với đó, những lớp mới này thường được phát triển bởi các công ty khởi nghiệp nên ban đầu chúng trông giống như những thị trường mới. Nhưng cũng như mọi phần khác của ngành công nghiệp phần mềm cho doanh nghiệp, thì theo thời gian, các phân khúc thị trường này hợp nhất. Đây là giai đoạn mà chúng tôi chuẩn bị tham gia vào.

Khu vực màu xanh bao gồm, các hệ thống quản lý và phát triển nhân tài, quản lý kỹ năng, công cụ phân loại kỹ năng và thậm chí cả các chatbot thông minh. Các sản phẩm này sử dụng và tận dụng dữ liệu trong các hệ thống giao dịch và bổ sung trí thông minh theo hướng dữ liệu do AI hỗ trợ. Ví dụ, Eightfold là một nền tảng cực kỳ thông minh với 1,6 tỷ người dùng đã giúp người tạo nguồn, nhà tuyển dụng và nhà

Hình 12: Công nghệ cho nhân sự (2021 và xa hơn thế nữa)



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

hoạch định tài năng tìm kiếm, dịch chuyển và phát triển nhân sự của họ. Gloat sử dụng trí thông minh để giúp mọi người tìm việc làm và các công việc tự do mới trong doanh nghiệp. Degreed và Edcast sử dụng trí thông minh để đề xuất nội dung.

Tôi đặt các giải pháp này theo từng lớp riêng để giúp các doanh nghiệp hiểu rằng mặc dù ADP, Oracle, SAP, UKG, Workday và mọi hệ thống nhân sự cốt lõi khác tuyên bố được hỗ trợ bởi AI, nhưng có những tính năng và khả năng rất đặc biệt được cung cấp bởi các công ty trong lớp này. Ví dụ, làm thế nào để bạn nhập một cơ sở dữ liệu khổng lồ về các kỹ năng hoặc nội dung vào hệ thống khi bạn bước vào một ngành mới? Các hệ thống thông tin này được thiết kế khác nhau. Các nền tảng như hệ thống quản lý và phát triển nhân tài, LXPs, và hệ thống tìm nguồn ứng viên đều thuộc lĩnh vực này — các nhà cung cấp chuyên biệt như Eightfold và SkyHive cũng chỉ tập trung vào công nghệ này mà thôi.

Trong lớp màu xanh lam đậm, chúng ta thấy hàng trăm công cụ mới để thiết kế việc hội nhập, phát triển và các hành trình nhân viên, cũng như các hệ thống giống ServiceNow cung cấp dịch vụ quản lý hồ sơ, quản lý kiến thức và cổng thông tin nhân viên. Viva Connections cũng sẽ là một ông lớn trong mảng này. Nhiều hệ thống hội nhập và cổng thông tin thuộc lớp này. Một lần nữa, tất cả các nhà cung cấp HCM cũng đang xây dựng loại chức năng này, nhưng hầu hết các công ty đều mua các công cụ chuyên biệt dựa trên cơ sở nhân viên của họ. Tôi cũng sẽ thêm Qualtrics, Medallia, Glint, Peakon và các công cụ khảo sát khác tại đây. Bạn có thể xem xét các hệ thống như Mya, Paradox, Yva và các chatbot khác trong lĩnh vực này, mặc dù rõ ràng chúng sử dụng dữ liệu trong lớp màu xanh lục.

Phần được đánh dấu bằng màu xanh lam nhạt là “công cụ dành cho người sáng tạo” - một công nghệ mới giúp các chuyên gia nhân sự xây dựng, thiết kế và tạo ra những thứ mà nhân viên cần. ServiceNow gọi là những công cụ phát triển phần mềm không chuyên. Oracle cung cấp hệ thống thiết kế hành trình nhân viên. Những công cụ này thường không yêu cầu kỹ năng lập trình và cho phép những người lập trình không chuyên xây dựng nội dung hoặc quy trình làm việc để giúp nhân viên hoàn thành công việc của họ.

Ngoài ra, có 1 sự bùng nổ của sự sáng tạo trong nhân sự. Các doanh nghiệp hiện đang nhận ra rằng nếu họ để nhân viên xây dựng và đăng các khóa đào tạo của riêng họ, họ sẽ

mở khóa một số chương trình học tập quan trọng nhất trong công ty. Chúng ta đang chứng kiến sự ra đời của nền kinh tế sáng tạo trong rất nhiều công ty và các công cụ mới từ các nhà cung cấp L&D và Microsoft đang giải phóng sức mạnh này.

Vào năm 2022, các lớp này sẽ trở nên rõ ràng hơn khi mọi nhà cung cấp bắt đầu mở rộng, bổ sung tính năng của từng hệ thống. Quan điểm của tôi là toàn bộ thị trường công nghệ nhân sự đang thay đổi nhanh chóng và các nhà cung cấp mới đang làm đảo lộn các nhà cung cấp hiện tại bằng cách thêm vào dần từng lớp. Điều này đưa tôi đến một sự thay đổi lớn khác: nền tảng thu thập ý kiến nhân viên. Trong nhiều năm, chúng tôi đã mua các công cụ khảo sát doanh nghiệp để thực hiện các cuộc khảo sát hàng năm hoặc khảo sát nhanh và dữ liệu đó được chuyển đến nhóm tâm lý I/O để phân tích và báo cáo kết quả. Bây giờ tất cả những điều đó đã kết thúc.

Các nhà cung cấp như Medallia, Peakon (Workday), Perceptyx, Glint (Microsoft), Willis Towers Watson và các đơn vị cung cấp giải pháp cho doanh nghiệp tầm trung như CultureAmp, Lattice và UKG (đã mua lại Great Place to Work) đều tập trung vào khả năng này. Đơn giản là bạn không thể điều hành một công ty mà không lắng nghe nhân viên của mình, để họ lên tiếng, phân tích đầu vào và phản hồi của họ.

Ví dụ, Microsoft thực hiện các cuộc khảo sát nhanh đối với một nhóm nhỏ nhân viên được lấy mẫu ngẫu nhiên mỗi ngày làm việc — tương đương với khoảng bốn cơ hội tham gia vào các cuộc khảo sát nhanh cho mỗi nhân viên mỗi năm. Đối với phản hồi này, nó bổ sung thông tin chi tiết từ Microsoft Viva dựa trên các hành vi kỹ thuật số thực tế và lắng nghe thụ động để có được bức tranh toàn cảnh tuyệt vời về những gì nhân viên của họ đang gặp phải.

Đây là một vấn đề lớn. Mọi nghiên cứu chúng tôi đã thực hiện trong năm qua về các chủ đề khác nhau, từ khả năng phục hồi kinh doanh, trải nghiệm của nhân viên đến thu hút nhân tài đều có kết quả chung: *lắng nghe nhân viên* là một trong những phương pháp quản lý có giá trị nhất mà chúng tôi ghi nhận được.

Nếu bạn vẫn đang chạy một nền tảng khảo sát cũ hoặc chưa áp dụng chiến lược thu thập ý kiến nhân viên liên tục, thì bây giờ là lúc bạn nên làm điều đó. Ví dụ, tôi vừa phỏng vấn các giám đốc điều hành của T-Mobile - công ty sử dụng

nền tảng giao việc (Crowdicity) của Medallia để cho phép các nhân viên bán lẻ trên toàn quốc đề xuất ý tưởng mới, đánh giá đề xuất của nhau và khen ngợi đồng nghiệp của họ. Nhóm nhân sự cho chúng tôi biết đây là một trong những nền tảng phổ biến nhất dành cho nhân viên bán lẻ. Với dữ liệu thu thập được, các nhà lãnh đạo nhân sự ở New York biết những nhân viên bán lẻ ở Hawaii cần cố gắng để cửa hàng phát triển tốt hơn.

Tôi đã viết một số bài báo về Waggl đã giúp PepsiCo cách thiết kế lại toàn bộ quy trình quản lý hiệu suất của họ. Những loại hệ thống này bây giờ rất cần thiết. Nếu không có chúng, bạn sẽ cảm thấy lạc lối.

Chúng tôi đã học được từ đại dịch rằng nhân viên muốn tin tưởng rằng bạn đang lắng nghe họ. Niềm tin - yếu tố được đánh giá cao nhất trong trải nghiệm của nhân viên, được xây dựng dựa trên khả năng lắng nghe của bạn. Sự thay đổi này trong công nghệ là một chủ đề lớn trong năm tới.

13. Chiến dịch phân tích nhân sự sẽ ảnh hưởng đến mọi hoạt động của doanh nghiệp

Một trong những hành trình thú vị nhất trong sự nghiệp nhân sự của tôi là hành trình cá nhân thông qua phân tích nhân sự (PA). Khi tôi bước vào lĩnh vực nhân sự vào năm 1998, có một nhóm chuyên gia có tên tuổi nhưng khá lập dị đang cố gắng tìm ra cách đo lường việc đào tạo. Chúng tôi đã phát triển mô hình Kirkpatrick (mô hình theo tôi là còn hơi đơn giản), mô hình ROI và tất cả các mô hình đánh giá. Tôi đã dành nhiều thời gian với các chuyên gia phân tích tài năng để phân loại các thách thức đo lường.

Tôi thậm chí đã viết *Sách đo lường hiệu quả đào tạo*³⁰ mà ngày nay vẫn còn hữu ích. Vào thời điểm đó, chúng tôi đã phải khó khăn để tìm ra dữ liệu, mức độ liên quan mà nó có thể mang lại và cách chúng tôi có thể điều chỉnh các khoản đầu tư vào L&D và Nhân sự với các mục tiêu và vấn đề kinh doanh khác nhau.

Kể từ thời điểm đó mọi thứ đã thay đổi. Mọi lĩnh vực kinh doanh hiện nay đều được tự động hóa và được điều khiển bởi dữ liệu. Đội ngũ bán hàng có bộ dữ liệu khổng lồ để xác định tệp khách hàng tiềm năng, hiệu quả các quảng cáo mang lại cũng như hoạt động và năng suất của nhân viên bán hàng, chương trình marketing và đội ngũ chào mời khách hàng. Nghiên cứu về Trải nghiệm nhân viên của

chúng tôi cho thấy rằng phân tích nhân sự là thực tiễn công nghệ mang lại tác động mạnh mẽ nhất (xem Hình 13).

Tương tự, công ty bạn có dữ liệu chi tiết về chuỗi cung ứng, quy trình sản xuất, hệ thống tài chính và quá trình nghiên cứu. Mọi bộ phận của doanh nghiệp hiện nay đều được điều khiển bằng dữ liệu. Khi ngày càng nhiều sản phẩm của chúng tôi trở thành sản phẩm kỹ thuật số, chúng tôi có thể đến nhà cung cấp dịch vụ đám mây của mình và tìm hiểu xem ai đang mua gì, làm gì và lý do họ không thích sản phẩm của chúng tôi, đồng thời thực hiện tất cả các phân tích về mọi khía cạnh của doanh nghiệp.

Gần đây, nhân sự bị tụt hậu trong việc tận dụng phân tích. Các công ty thường có nhiều nền tảng nhân sự liên kết với các hệ thống back-office. Thường thì không có cách nào để hợp nhất dữ liệu cho nhân viên. Trong nỗ lực giải quyết vấn đề này, chúng tôi xây dựng kho dữ liệu, hồ dữ liệu hoặc cổng dữ liệu với mục tiêu nắm được mọi thông tin chúng tôi cần biết về từng nhân viên, nhà thầu hoặc lãnh đạo.

Ngày nay, các đội ngũ phân tích nhân sự có một số công cụ tinh vi nhất trong lĩnh vực của mình. Tuy nhiên, chúng ta vẫn ở phía sau các lĩnh vực khác. Vào năm 2022, bạn sẽ tiếp tục tập trung vào phân tích và những lợi ích mà phân tích dữ liệu có thể mang lại phân tích dữ liệu phức tạp là công cụ có thể được sử dụng. Ví dụ, trong đại dịch, chúng tôi đã sử dụng phân tích để tăng cường quản lý vắc xin và lên lịch trình làm việc.

Bây giờ nhiều tổ chức nhân sự có cơ sở hạ tầng phân tích, các Giám đốc Nhân sự sẽ thường được hỏi, "Anh/Chị có thể cho tôi biết chương trình làm việc kết hợp của chúng ta đang diễn ra tốt như thế nào không?" và các câu hỏi khác tương tự. Những nhóm nào bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi những thách thức về sức khỏe tinh thần? Tỷ lệ hoàn vốn (ROI) của tất cả các chương trình phúc lợi mà chúng tôi đã thực hiện là bao nhiêu? Nghề nghiệp và kỹ năng thay đổi nhanh nhất ở đâu và những vai trò và công việc nào đang bị tụt hậu? Những ai là nhân viên tiềm năng và những ai là người trẻ tiềm năng nhất chúng ta có?

³⁰ Sách đo lường đào tạo: Các phương pháp hay nhất. Các phương pháp đã được chứng minh và các phương pháp tiếp cận thực tế, Josh Bersin/Pfeiffer, 2008.

Hình 13: Tác động của phân tích con người nâng cao đối với kết quả

Các công ty ứng dụng phân tích con người nâng cao:



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Có hàng trăm câu hỏi theo hướng dữ liệu cần trả lời trong ngành nhân sự. Ngoài ra, các CEO hiện đang xét đến tính đa dạng, trả lương công bằng, tính bền vững, nhiệm kỳ, khả năng gắn bó và nhiều hơn thế. Vì vậy, chúng tôi thực sự phải đẩy mạnh hoạt động phân tích của mình.

Nếu bạn làm việc trong một công ty đại chúng, chắc hẳn là bạn biết về nhiệm vụ mới là bổ sung thông tin liên quan đến kiến thức, kỹ năng, trình độ chuyên môn trong việc công bố thông tin theo quy định. Mặc dù yêu cầu rất rộng nhưng đây là cơ hội tuyệt vời cho nhân sự và các nhóm phân tích nhân sự giành được thành tích. Những biện pháp bạn chọn và câu chuyện bạn kể về chúng sẽ không chỉ ảnh hưởng đến các nhà đầu tư và cổ đông mà còn ảnh hưởng đến khách hàng và nhân viên của bạn. Các công ty như Fossil Group và Dentsply Sirona đã tận dụng cơ hội đó để thể hiện những áp dụng ứng dụng liên quan tới con người và những lợi ích của nó đã đem lại giá trị cho doanh nghiệp như thế nào.³¹

Ngày nay, các nhóm phân tích nhân sự khá phức tạp nên yêu cầu tuyển dụng nhóm nhân viên này là phải có bằng cấp về khoa học dữ liệu và tâm lý học. Những nhóm này đang làm công việc đáng kinh ngạc và tên miền đã phát triển theo cấp số nhân. Tôi tin rằng bước quan trọng tiếp theo là phân tích nhân sự sẽ trở thành một phần của toàn bộ chức năng phân tích kinh doanh của công ty.

Dự án Năng lực nhân sự toàn cầu của chúng tôi cho thấy phân tích là một trong ba kỹ năng hàng đầu được yêu cầu, cùng với quản trị thay đổi và trải nghiệm nhân viên. Vì vậy, vào năm 2022, tôi khuyên bạn nên bắt đầu một cuộc vận động để đảm bảo mọi đối tác nhân sự, các chuyên gia và các nhân sự tổng hợp đều tham gia khóa học về phân tích và tìm hiểu về cách kể chuyện, giả thuyết và những kiến thức cơ bản về Excel, thống kê và biểu đồ.

14. Phát triển các kỹ năng và năng lực nhân sự là điều bắt buộc

Khi tôi bắt đầu xây dựng Học viện Josh Bersin, tôi có cảm nhận giác quan thứ sáu về việc phát triển năng lực trong lĩnh vực nhân sự đang trở thành một trở ngại lớn trong nghề nghiệp của chúng tôi. Và tôi nghĩ phần lớn tôi đã đúng. Trong số tất cả những thay đổi sắp diễn ra vào năm 2022 và hơn thế nữa, điều quan trọng nhất là nhân sự ngày nay là một nghề thiết kế, trong đó mọi chuyên gia nhân sự đều được yêu cầu tư vấn, thiết kế, lắng nghe và thích ứng. Đó là lý do tại sao chúng tôi đang thực hiện dự án Năng lực nhân sự toàn cầu và thiết kế một bộ năng lực trong nhân sự có tính chiến lược hướng tới tương lai theo định hướng nghiên cứu mà các cá nhân và tổ chức có thể quan tâm tập trung vào đó (xem Hình 14 trên trang sau).

³¹ Tiết lộ về vốn con người: Nâng cao thành công cho mọi người làm ưu tiên kinh doanh, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

Hình 14: Khung năng lực nhân sự toàn cầu



Chức năng nhân sự

Chiêu mộ nhân tài - Thương hiệu tuyển dụng - Phương tiện di động và mạng xã hội - Tìm nguồn ứng viên - AI tuyển dụng - Chương trình hội nhập - Giao thức phỏng vấn - Công cụ tuyển dụng - Lãnh đạo thu hút nhân tài - Mô tả công việc	Phân tích con người - Loại dữ liệu con người - Phân tích thống kê - Sử dụng các công cụ phân tích - Trực quan hóa dữ liệu - Chất lượng dữ liệu - Bảo mật dữ liệu và đạo đức - Phân tích nâng cao - Kể chuyện thông qua dữ liệu - Tư vấn dữ liệu nhân sự	Thiết kế tổ chức & văn hóa - Quản lý văn hóa tổ chức - Các vấn đề văn hóa toàn cầu - Thiết kế tổ chức - Tổ chức hiệu suất cao - Quản lý lực lượng lao động thời vụ	Quản lý hiệu suất - Thiết kế quản lý hiệu suất - Thu hút các nhà lãnh đạo tham gia vào sự phát triển - Mô hình phát triển nghề nghiệp - Chương trình luân chuyển toàn cầu - Công cụ quản lý hiệu suất - Huấn luyện hiệu suất - Lãnh đạo khai vấn
Lương thưởng - Mô hình lương thưởng - Hệ thống lương, thưởng tham chiếu - Công bằng trong trả lương nội bộ - Lương thưởng cho đội ngũ cấp cao - Chiến lược đãi ngộ tổng thể	Phúc lợi - Thực hiện chương trình phúc lợi - Chương trình phúc lợi cho nhân viên - Sức khỏe tinh thần - CSR và chương trình tình nguyện	Học tập & phát triển - Đánh giá nhu cầu L&D - Tạo trải nghiệm học tập - Mô hình năng lực - Công cụ và công nghệ L&D - Dẫn đầu chức năng L&D	Lãnh đạo & Kế thừa - Mô hình lãnh đạo - Xác định lãnh đạo tiềm năng - Phát triển các nhà lãnh đạo trẻ - Phát triển các nhà lãnh đạo cấp cao - Quản trị kế thừa - Ban quản trị
Cơ sở vật chất & Nơi làm việc - Không gian làm việc bền vững - Chuyển đến các cơ sở mới - Sức khỏe và sự an toàn - Chính sách nơi làm việc linh hoạt	Phản thưởng & sự công nhận - Hệ thống ghi nhận - Lựa chọn ghi nhận và nhà cung cấp	Công nghệ trong nhân sự/ Cung cấp dịch vụ - Hệ thống nhân sự cốt lõi - Cổng thông tin nhân viên - RPA / Bot trợ giúp - Quản lý hồ sơ - Định hướng khách hàng	Quan hệ lao động - Mối quan hệ lao động/ công đoàn - Quấy rối và phân biệt đối xử - Lãnh đạo cấp cao nghỉ việc
Thay đổi & Chuyển đổi - Quản trị sự thay đổi - Sáp nhập và mua lại	Thiết kế giải pháp nhân sự - Tư duy thiết kế - Phương pháp linh hoạt - Trải nghiệm người dùng - Quản lý sản phẩm	Làm việc với lãnh đạo cấp cao - Tư vấn với các nhà lãnh đạo cấp cao - Lựa chọn và đánh giá nhà lãnh đạo cấp cao	Truyền thông - Truyền thông nội bộ - Khủng hoảng truyền thông
Trải nghiệm nhân viên - Đo lường sự gắn kết của nhân viên - Hành động dựa trên kết quả khảo sát - Các nhà cung cấp và công cụ khảo sát - Chiến lược trải nghiệm nhân viên - Trải nghiệm nhân viên kỹ thuật số	Lãnh đạo nhân sự - Lãnh đạo phòng nhân sự - Lãnh đạo các chức năng trong phạm vi của nhân sự - Quan hệ đối tác kinh doanh cấp cao - Mô hình điều hành nhân sự	Nhảy bôn trong kinh doanh - Xu hướng kinh tế toàn cầu - Ngân sách - Bán hàng và marketing - Hỗ trợ khách hàng - Sản xuất và vận hành	Đa dạng & hòa nhập - Chiến lược D&I - Đo lường D&I - Tuyển dụng đa dạng - Hòa nhập nơi làm việc - Hỗ trợ D&I cấp cao - Đào tạo D&I



Năng lực nhân sự nền tảng/xuyên suốt

Điều này có nghĩa là các nhóm nhân sự và các chuyên gia độc lập phải luôn cập nhật. Công việc của chúng tôi chứng minh rằng các doanh nghiệp có năng lực nhân sự tuyệt vời luôn vượt trội hơn và đổi mới hơn các doanh nghiệp khác.

Bạn sẽ không điều hành một tổ chức bán hàng với những nhân viên bán hàng không biết về quy trình, sản phẩm và đối thủ cạnh tranh phải không? Tương tự, làm thế nào bạn có thể điều hành một tổ chức nhân sự mà không liên tục phát triển đội ngũ nhân sự được? Năm nay, tôi thực sự muốn khuyến khích các bạn đầu tư vào phát triển năng lực nhân sự. Một chương trình phát triển chuyên môn nhân sự tuyệt vời không tốn kém là một trong những trải nghiệm thú vị nhất mà bạn có thể làm với cương vị là một nhà lãnh đạo nhân sự.

Ngoài ra, điều quan trọng là phải nhận ra nhân sự không thể hoạt động trong hầm chứa. Chắc chắn bạn có trung tâm chuyên gia (COE) và đội ngũ cung cấp dịch vụ trên toàn thế giới. Nhưng đại dịch đã cho chúng ta thấy, đó là khi mọi người biết nhau và chia sẻ những ý tưởng và giải pháp mới thì Nhân sự mới thực sự phát triển mạnh. Một cách làm cho một chức năng kinh doanh được kết nối là để các nhân viên cùng nhau trải nghiệm phát triển nghề nghiệp. Nhóm phát triển tổ chức của Kaiser Permanente đã tập hợp một cộng đồng quản trị sự thay đổi từ các bộ phận nhân sự và các chức năng kinh doanh khác nhau để chia sẻ câu chuyện thành công, sự học hỏi và phát triển khả năng xung quanh sự thay đổi và chuyển đổi. Cộng đồng này chia sẻ kiến thức và công cụ trong các cuộc họp hàng tháng và trong các diễn đàn thảo luận trực tuyến, tập trung vào việc tăng cường năng lực thay đổi tổ chức trong và ngoài chức năng nhân sự.

Hình 14 là một ví dụ về chuyển đổi nhân sự từ trong ra ngoài. Thay vì chỉ nghĩ về cách bạn tổ chức và tạo ra một mô hình cung cấp dịch vụ mới, hãy nhớ rằng bản thân bộ phận nhân sự phần lớn là một chức năng phụ thuộc vào con người. Hãy tập hợp mọi người lại để cùng học hỏi lẫn nhau và một tổ chức nhân sự chuyển đổi sẽ xuất hiện trước mắt bạn.

15. Vai trò của Giám đốc nhân sự đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo nhân sự hoặc lãnh đạo chức năng, hãy để tôi chúc mừng bạn ngay bây giờ. Bạn và các đồng nghiệp của bạn đã là những vị cứu tinh cho nền kinh tế của chúng ta, và tôi hy vọng công ty của bạn hiểu được tầm quan trọng của bạn. Hai năm gần đây đã đẩy lãnh đạo nhân sự vào thành trọng tâm trung tâm của việc phục hồi hoạt động kinh doanh; đây là một vai trò mà chúng ta nên duy trì trong tương lai.

Cuộc tranh luận cũ về việc nhân sự có một chỗ ngồi tại bàn bây giờ đã kết thúc. Mọi vấn đề kinh doanh đều được đưa ra thảo luận về mọi người, và chúng ta, với tư cách là những nhà lãnh đạo nhân sự, cần phải tiếp tục thúc đẩy. Trong hai năm qua, các nhà lãnh đạo nhân sự đã trở thành những chuyên gia về sự đồng cảm, linh hoạt, trao quyền và sức khỏe. Bạn đã học về thiết kế linh hoạt, chuỗi cung ứng toàn cầu cho nhân tài, khả năng di chuyển nội bộ và cách tiếp cận mới để lãnh đạo. Và bạn đã học được cách làm thế nào Giám đốc điều hành, Giám đốc tài chính và Giám đốc công nghệ thông tin hướng tới việc lấy nhân viên làm trọng tâm đầu tiên.

Vào năm 2022, chúng ta phải tiếp tục nỗ lực này. Trong khi các công ty đã trở nên tập trung hơn vào sự lãnh đạo lấy con người làm trung tâm trong thời kỳ đại dịch, điều quan trọng là chúng ta không bị thụt lùi khi chúng ta quay trở lại trạng thái bình thường mới. Vào năm 2022, chúng ta sẽ phải đối mặt với các vấn đề lạm phát, lãi suất cao hơn và tính bền vững, bảo vệ khí hậu và chăm sóc môi trường cũng cần được cải thiện mạnh mẽ.

Jill Sochor, một trong những giảng viên của chúng tôi, người giúp dẫn dắt công việc phát triển năng lực lãnh đạo tại Ford Motor, gần đây đã chia sẻ với tôi năng lực hàng đầu của các nhà lãnh đạo tại Ford là “sự quan tâm”. Mặc dù điều này có vẻ hơi phức tạp, nhưng khi chúng tôi trao đổi thì tôi đã hiểu ra điều đó. Ford, công ty đang trải qua cuộc đổi mới lớn nhất trong nhiều thế hệ đã phát hiện ra rằng quan tâm đến mọi người là điều giúp công ty được vận hành. Đây chính là bài học mà chúng ta với tư cách là các nhà lãnh đạo nhân sự cần tiếp tục đẩy mạnh.

Khi vai trò Giám đốc nhân sự được đẩy mạnh, đó cũng chính là cách các công ty đặt tên cho chính vai trò này. Chúng ta hiện đang thấy chức năng nhân sự được đổi tên thành vận hành nguồn nhân lực và người lãnh đạo giờ đây được gọi là giám đốc nhân sự. Các công ty khác thậm chí

còn đẩy mạnh việc xây dựng thương hiệu bằng cách trao cho các nhà lãnh đạo các chức danh như giám đốc trái tim (chief heart officer) (Vayner Media) hoặc giám đốc của sự ngạc nhiên (chief amazement officer) (Rock Central). Và trong khi các kỹ luật và kinh nghiệm trong quan hệ lao động truyền thống, luật việc làm hoặc quản lý lương thưởng là trách nhiệm đối với các nhà lãnh đạo cấp cao, thì giờ đây chúng ta thấy ngày càng nhiều người tham gia vào những vai trò quan trọng này từ các chuyên môn như phát triển tổ chức, phân tích nhân sự hoặc thậm chí tiếp thị hoặc hoạt động kinh doanh.

Trong năm tới, khi thị trường lao động trở nên siêu cạnh tranh, Giám đốc nhân sự sẽ phụ thuộc vào việc thúc đẩy sự di chuyển nội bộ, các con đường sự nghiệp mới, tuyển dụng và xây dựng thương hiệu việc làm mà doanh nghiệp cần để phát triển thịnh vượng. Những thách thức phía trước sẽ bao gồm nâng cao kỹ năng cho đội ngũ nhân sự, tổ chức nhân sự xung quanh việc thiết kế và cung cấp dịch vụ nhân sự linh hoạt, đồng thời liên tục đổi mới về trải nghiệm của nhân viên, tuyển dụng, công việc kết hợp và lộ trình nghề nghiệp nhiều thế hệ.

Tổng kết

Tôi sẽ tóm tắt một số điều về vấn đề này. Hai năm vừa qua đã để lại cho chúng ta rất nhiều bài học. Các tổ chức của chúng ta trở nên linh hoạt hơn, đồng cảm hơn và kỹ thuật số hơn bao giờ hết. Năm tới đây sẽ mang đến rất nhiều vấn đề đầy thách thức: thị trường lao động cạnh tranh cao, lạm phát, gián đoạn chuỗi cung ứng và lực lượng lao động được trao quyền nhiều hơn.

Các nhà lãnh đạo nhân sự đang đảm nhiệm vị trí chèo lái con thuyền. Chúng tôi hy vọng những dự báo này cung cấp cho quý độc giả nhiều thông tin chi tiết và quan điểm để giữ cho đội ngũ và chiến lược của doanh nghiệp luôn được cập nhật trong năm tới. Như mọi khi, chúng tôi mong nhận được phản hồi từ quý độc giả và luôn hỗ trợ mọi người về các chiến lược nhân sự trong doanh nghiệp.

Giới thiệu về tác giả

Josh Bersin



Josh thành lập Bersin & Associates vào năm 2001 nhằm cung cấp các dịch vụ nghiên cứu và tư vấn tập trung vào việc học hỏi của doanh nghiệp. Ông đã mở rộng phạm vi hoạt động của công ty sang các lĩnh vực nhân sự, quản lý tài năng, thu nhận tài năng và lãnh đạo và trở thành một chuyên gia được công nhận trên thị trường nhân tài. Josh đã bán công ty cho Deloitte vào năm 2012 và là đối tác của Deloitte tại Bersin cho đến năm 2018.

Vào năm 2019, Josh thành lập Học viện Josh Bersin, một học viện phát triển chuyên nghiệp đã trở thành “ngôi nhà của ngành nhân sự”. Vào năm 2020, ông đã tập hợp một nhóm các nhà phân tích và cố vấn hiện đang cộng tác với ông để hỗ trợ và hướng dẫn các tổ chức nhân sự khắp nơi trên thế giới dưới sự bảo trợ của Công ty Josh Bersin. Nghiên cứu gần đây bao gồm các chủ đề như làm việc kết hợp; Xu hướng thị trường công nghệ nhân sự; trải nghiệm nhân viên; tính đa dạng, sự công bằng và hòa nhập. Ông thường xuyên xuất hiện trên các ấn phẩm như Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, The Wall Street Journal và CLO Magazine. Josh còn là một blogger nổi tiếng và có hơn 800.000 người theo dõi trên LinkedIn.

Kathi Enderes



Kathi là Phó chủ tịch nghiên cứu của Công ty Josh Bersin; bà đảm nhiệm nghiên cứu cho tất cả các lĩnh vực nhân sự, học tập, tài năng và công nghệ nhân sự. Kathi có hơn 20 năm kinh nghiệm tư vấn quản lý với IBM, PwC, EY và là một nhà lãnh đạo tài năng tại McKesson và Kaiser Permanente. Gần đây nhất, Kathi đã lãnh đạo nghiên cứu nhân tài và lực lượng lao động tại Deloitte, nơi bà đã chỉ đạo nhiều nghiên cứu về nhiều chủ đề khác nhau về nhân sự và tài năng và thường xuyên phát biểu tại các hội nghị trong ngành. Quê hương của bà là nước Áo. Bà vẫn đang làm việc tại Vienna, London, Tây Ban Nha và hiện đang sống ở San Francisco. Kathi có bằng tiến sĩ và bằng thạc sĩ toán học của Đại học Vienna.

Janet Mertens



Janet là giám đốc nghiên cứu của Công ty Josh Bersin. Bà thực hiện nghiên cứu thực nghiệm về nhiều chủ đề khác nhau liên quan đến công việc và con người, cũng như dẫn dắt việc phát triển những hiểu biết sâu sắc dựa trên thực tế cho giám đốc điều hành nhân sự ngày nay. Với 20 năm kinh nghiệm tư vấn nhân sự trong nhiều ngành, Janet gần đây nhất đã đảm nhiệm chương trình nghiên cứu vốn nhân lực tại Viện Giá trị Doanh nghiệp của IBM. Bà đã xuất bản các nghiên cứu nổi bật về trải nghiệm nhân viên, khoảng cách kỹ năng doanh nghiệp và vai trò mới nổi của Giám đốc nhân sự. Janet có bằng về khoa học máy tính, giáo dục và tâm lý học; Các lĩnh vực nghiên cứu hiện tại của bà bao gồm thu hút nhân tài, phúc lợi và ứng dụng AI trong ngành nhân sự.

Nehal Nangia



Nehal là quản lý cấp cao về nghiên cứu của Công ty Josh Bersin. Với vai trò này, Nehal thúc đẩy nghiên cứu thực nghiệm về các chủ đề chính liên quan đến lực lượng lao động và phát triển những hiểu biết sâu sắc có thể thực hiện và những câu chuyện truyền cảm hứng cho các giám đốc điều hành tài năng ngày nay. Nehal có gần 15 năm kinh nghiệm chuyên môn trong lĩnh vực nhân sự, tập trung vào quản lý hiệu suất; đề xuất giá trị việc làm; chuyển đổi lực lượng lao động; và tính đa dạng, công bằng và hòa nhập (DEI). Trước khi gia nhập Công ty Josh Bersin, Nehal là cố vấn toàn cầu cho các khách hàng tại Deloitte và đã xuất bản một số nghiên cứu về các chủ đề liên quan như DEI, quản lý hiệu suất và thiên vị. Nehal sống và làm việc tại Ấn Độ và có bằng thạc sĩ tâm lý học.