

# Tương lai của ưu tiên quản lý nguồn nhân lực

*Báo cáo được thực hiện bởi Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG)  
và Liên đoàn các Hiệp hội Quản trị Nhân sự Thế giới (WFPMA)  
vào tháng 06/2021.*

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

**Tư vấn Chiến lược và Tái cấu trúc  
Xây dựng Hệ thống Quản lý  
Nghiên cứu Thị trường  
Đào tạo Quản lý  
Chuyển đổi số**

VP HN: Tầng 15, Viwaseen Tower, 48 Tố Hữu, Nam Từ Liêm, Hà Nội | Tel: 824-4 3553 7799

VP HCM: B0609, C/c Gold View, 346 Bến Vân Đồn, P1, Q4, Hồ Chí Minh | Tel: 824-8 3925 3985

Web: <https://ocd.vn>

## Nội dung

<b>Tóm tắt chung</b> .....	<b>3</b>
Nhận diện những chủ đề quản lý nguồn nhân lực cấp bách nhất .....	3
Đề xuất cho các nhà lãnh đạo .....	4
<b>Lời nói đầu</b> .....	<b>4</b>
<b>Những chủ đề cốt lõi về nguồn nhân lực</b> .....	<b>6</b>
Nguồn nhân lực cần tập trung vào những điều gì trong trạng thái mới? .....	6
Những chủ đề về năng lực hiện tại được đánh giá cao nhất và thấp nhất .....	6
Những chủ đề có tầm quan trọng lớn nhất và ít quan trọng nhất trong tương lai .....	8
Những ưu tiên hàng đầu cần phải hành động khẩn cấp.....	10
Khác biệt về địa lý.....	13
Những yếu tố các doanh nghiệp cần phải chú trọng .....	15
Những yếu tố các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho tương lai .....	15
Thay đổi năng lực và sự ưu tiên theo thời gian.....	16
<b>Sự phát triển của Phòng Nhân sự</b> .....	<b>18</b>
Khoảng cách nhận thức giữa những người làm nhân sự và không chuyên về nhân sự về vai trò của Phòng Nhân sự trong tương lai .....	19
<b>Nhu cầu trải nghiệm mang tính cá nhân hóa ngày càng tăng</b> .....	<b>24</b>
<b>Khuyến nghị cho các nhà lãnh đạo</b> .....	<b>28</b>
Lấy nhân viên làm trung tâm .....	28
Định hình tương lai việc làm.....	28
Tăng tốc trong kỹ thuật số.....	29
Thiết lập mô hình mới cho kỹ năng và nhân viên .....	29
Chuyển đổi chức năng quản lý nguồn nhân lực .....	30

## Tóm tắt chung

Các nhà lãnh đạo quản trị nhân sự cần tìm ra thứ tự ưu tiên trong hàng ngàn sáng kiến tiềm năng, từ phân tích con người, hoạch định lực lượng lao động chiến lược cho đến nâng cao và phát triển kỹ năng. Để hỗ trợ những quyết định đó, **Tập đoàn Tư vấn Boston** đã hợp tác với **Liên đoàn các Hiệp hội Quản trị Nhân sự Thế giới** thực hiện một cuộc nghiên cứu toàn diện về quản lý nguồn nhân lực.

Đây là cuộc khảo sát gần nhất trong một chuỗi khảo sát từ năm 2008 với hơn **6.600** người tham gia trên khắp **113** quốc gia. Trong số đó, có **42** doanh nghiệp Việt Nam đã tham gia thực hiện khảo sát trong tổng số **1057** phiếu từ **17** Hiệp hội thành viên thuộc **Hiệp hội Quản trị Nguồn nhân lực Châu Á Thái Bình Dương (APFHRM)**. Để bổ sung cho khám phá định lượng, các nhà nghiên cứu đã phỏng vấn hơn 30 nhà quản lý nguồn nhân lực ở nhiều tổ chức trên khắp thế giới.

### Nhận diện những chủ đề quản lý nguồn nhân lực cấp bách nhất

Những người được hỏi đã xếp hạng 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực theo mức độ năng lực hiện tại của tổ chức và tầm quan trọng trong tương lai của mỗi chủ đề. Kết hợp hai khía cạnh đó cho thấy các lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực cần hành động một cách kịp thời nhất và được đề cập cụ thể như sau:

- **Số hóa.** Hầu hết các doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc số hóa hoạt động của Phòng nhân sự. Thách thức đang phải đối mặt chính là thực tế các nhân viên đã quen với trải nghiệm kỹ thuật số mượt mà và giao diện trực quan với thiết bị công nghệ cá nhân của họ, vậy nên họ cũng mong muốn có những thiết bị hiện đại ở nơi làm việc. Bằng cách thực hiện các quy trình được cân nhắc kỹ lưỡng và chủ động trang bị các kỹ năng kỹ thuật số, Phòng nhân sự có thể thực thi nhiệm vụ trở thành đối tác thực sự của các phòng ban khác trong công ty.
- **Nhân tài.** Cuộc cạnh tranh tìm kiếm nhân tài, đặc biệt là tài năng kỹ thuật số, ngày càng diễn ra gay gắt. Từ đó, cần có cách tiếp cận hiện đại để tìm kiếm, quản lý và nuôi dưỡng những nhân viên có nhiều tiềm năng. Sự xuất hiện của nền kinh tế tự do hiện nay đòi hỏi các doanh nghiệp phải quản lý một lực lượng lao động hỗn hợp gồm các nhà thầu, lao động tự do, lao động thời vụ và nhân viên. Cùng với đó, Phòng nhân sự phải hoạch định các kỹ năng chiến lược mà doanh nghiệp sẽ cần trong tương lai, cùng với các phương pháp tiếp cận phát triển để thu hẹp mọi khoảng cách.
- **Tương lai việc làm.** Từ khi đại dịch COVID-19 xuất hiện, các doanh nghiệp ngày càng thúc đẩy Phòng nhân sự đảm nhiệm vai trò tích cực hơn trong việc xác định lại cách thức và địa điểm mà công việc cần được hoàn thành. Các sáng kiến như cân nhắc lại quy trình làm việc, thực hiện một cơ cấu tổ chức mới với sự kết hợp nhiều lực lượng

lao động phù hợp (bao gồm nhân viên toàn thời gian, lao động tự do và lao động thời vụ) và cho phép thay đổi triệt để đang trở thành những ưu tiên hàng đầu đối với Phòng nhân sự.

## Đề xuất cho các nhà lãnh đạo

Sau khi khai thác những dữ liệu khảo sát và sự thật ngầm hiểu trong các cuộc phỏng vấn, các chuyên gia đưa ra 05 hành động cốt lõi mà các nhà lãnh đạo quản lý nguồn nhân lực cần thực hiện trong năm 2021 và xa hơn nữa trong tương lai:

- **Lấy nhân viên làm trung tâm.** Luôn lắng nghe ý kiến và thu thập phản hồi từ nhân viên để tập trung công tác nhân sự vào những điều mà nhân viên thực sự cần; nâng cấp hành trình nhân viên, tổ chức quy trình làm việc theo ý kiến của họ, cá nhân hóa con đường sự nghiệp và cơ hội học hỏi cho mỗi người.
- **Định hình tương lai công việc.** Xác định chiến lược làm việc thông minh, cân nhắc tuyển chọn nhân sự và cơ cấu lực lượng lao động, đồng thời thúc đẩy sự gắn kết bằng cách truyền tải sứ mệnh và văn hóa doanh nghiệp để truyền cảm hứng cho nhân viên.
- **Tăng tốc trong kỹ thuật số.** Hiểu đúng các kiến thức cơ bản về CNTT, tập trung vào các ưu tiên kỹ thuật số để giúp nhân viên tiến bộ và nâng cao độ thành thực về phân tích con người.
- **Thiết lập mô hình mới cho các kỹ năng và nhân viên.** Lập kế hoạch linh hoạt cho nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai, xây dựng một tổ chức học tập và nâng cao chuyên môn về nhân sự.
- **Chuyển đổi chức năng quản lý nguồn nhân lực.** Xây dựng và tuân theo chiến lược quản lý nguồn nhân lực một cách rõ ràng với những nguyên tắc và ưu tiên đã xác định sẵn, cân nhắc lại về cơ cấu tổ chức nhân sự mục tiêu và biến đổi các nhà quản lý thành những nhà lãnh đạo thực sự.

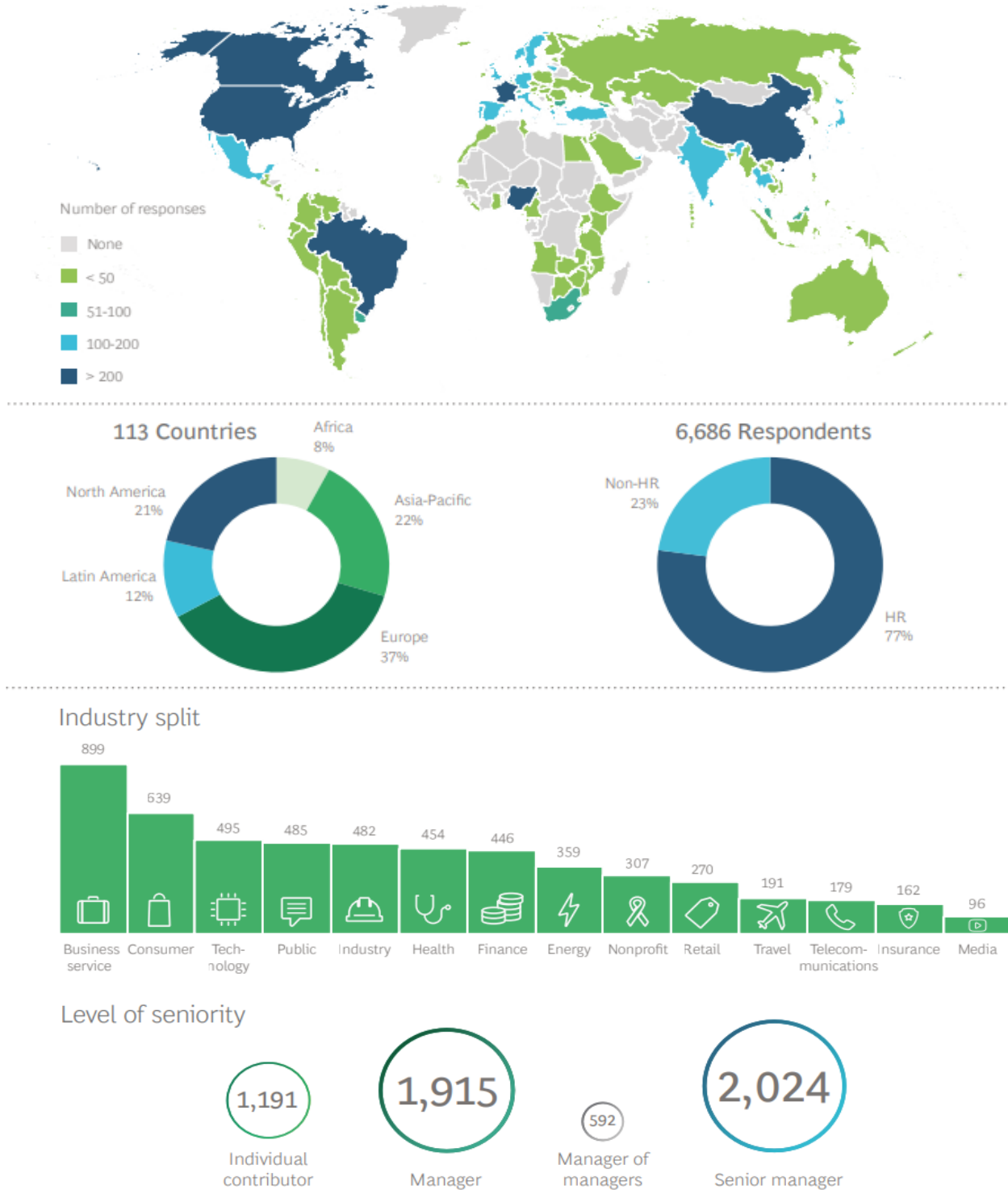
## Lời nói đầu

Các nhà giám đốc nhân sự (CHROs) đang phải đối mặt với một thách thức khó khăn và ngày càng phức tạp. Trong một môi trường kinh doanh đầy biến động, các nhà giám đốc nhân sự cần xác định trọng tâm để tập trung nguồn lực. Phải chăng là đầu tư vào phân tích con người và các công cụ kỹ thuật số? Nâng cao trải nghiệm của nhân viên? Nhấn mạnh hoạt động hoạch định nguồn nhân lực chiến lược để đáp ứng các mục tiêu kinh doanh dài hạn? Để sắp xếp thứ tự ưu tiên một cách hiệu quả, các nhà quản lý nhân sự phải có tầm nhìn dựa trên dữ liệu về những chủ đề quản lý nguồn nhân lực nào sẽ trở nên quan trọng nhất trong tương lai cùng với năng lực nào của doanh nghiệp cần phải nâng cao nhiều nhất.

Năm 2021, Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG) hợp tác với Liên đoàn các Hiệp hội Quản trị Nhân sự Thế giới (WFPMA) thực hiện một nghiên cứu toàn diện về quản lý nguồn nhân lực — đây là

nghiên cứu mới nhất trong một chuỗi các nghiên cứu **Kiến tạo lợi thế nguồn nhân lực** được thực hiện từ năm 2008. Báo cáo phân tích năm nay là báo cáo lớn nhất từ trước đến nay với hơn 6.600 người tham gia ở 113 quốc gia. Những người tham gia bao gồm cả chuyên gia và không phải chuyên gia nhân sự từ nhiều ngành nghề, cấp độ thâm niên và khu vực địa lý.

**Hình 1 – Câu trả lời từ hơn 6.600 người tham gia ở 113 quốc gia**



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis.

Note: "Other" and "N/A" responses are not included in this overview.

Chúng tôi cũng đã phỏng vấn hơn 30 Giám đốc điều hành tại nhiều doanh nghiệp và các công ty khởi nghiệp trên khắp thế giới để nhận thêm nhiều quan điểm về sự ưu tiên quản lý nguồn nhân lực hiện tại và trong tương lai. Giống như các năm trước, chúng tôi đã đánh giá năng lực hiện tại của các doanh nghiệp liên quan đến 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực và con người, từ chiến lược nhân sự đến kỹ thuật số và CNTT cùng với tầm quan trọng của từng chủ đề trong tương lai.

Kết quả của chúng tôi đưa ra nhiều hướng dẫn quan trọng, hỗ trợ về mặt định lượng cho Giám đốc nhân sự, Giám đốc điều hành cấp cao và tất cả các nhà lãnh đạo khác - bao gồm cả các Giám đốc điều hành - nhằm xây dựng một lực lượng lao động và nơi làm việc tương lai để thực thi chiến lược doanh nghiệp. Cụ thể, chúng tôi đưa ra bốn chủ đề quan trọng sau đây:

- Các chủ đề về quản lý nguồn nhân lực có mức độ quan trọng nhất trong tương lai và năng lực hiện tại thấp nhất - bao gồm số hóa trong quản lý nguồn nhân lực, quản trị nhân tài và tương lai việc làm.
- Sự phát triển không ngừng của Phòng nhân sự với tư cách là một đối tác chiến lược gắn bó sâu sắc và phù hợp với nhu cầu kinh doanh.
- Nhu cầu tạo ra trải nghiệm cá nhân hóa cho nhân viên ngày càng tăng thông qua công nghệ kỹ thuật số.
- Các hành động cốt lõi dành cho những nhà lãnh đạo bao gồm lấy con người làm trung tâm, định hình xu hướng nghề nghiệp, thúc đẩy phát triển kỹ thuật số, thiết lập mô hình mới cho các kỹ năng và nhân viên, đồng thời chuyển đổi chức năng quản lý nguồn nhân lực.

## Những chủ đề cốt lõi về nguồn nhân lực

### **Nguồn nhân lực cần tập trung vào những điều gì trong thực tế mới?**

Chúng tôi đã đánh giá 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực được chia thành 9 nhóm (Hình 2). Cụ thể, chúng tôi đã yêu cầu những người trả lời xếp hạng tất cả 32 chủ đề theo mức độ quan trọng trong tương lai và theo khả năng hiện tại của doanh nghiệp (Hình 3).

### **Những chủ đề về năng lực hiện tại được đánh giá cao nhất và thấp nhất**

Từ phân tích thứ hạng 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực theo mức năng lực hiện tại của các doanh nghiệp, chúng tôi đã đưa ra một vài nhận định. Khả năng được xếp hạng thấp nhất là “kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và khoa học người máy trong quản lý nguồn nhân lực” - và có một khoảng cách đáng chú ý giữa những chủ đề này và các chủ đề chính được đánh giá thấp khác. Đây là một kết quả đáng lo ngại do sự phổ biến của công nghệ trong tất cả các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm cả quản lý nguồn nhân lực.

**Hình 2 - Phân tích về 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực và con người theo 9 nhóm**

Con người và chiến lược nguồn nhân lực, hoạch định và phân tích	Con người và chiến lược nguồn nhân lực		Hoạch định nguồn nhân lực chiến lược		Phân tích và báo cáo nhân sự	
Chiêu mộ nhân tài	Thương hiệu nhà tuyển dụng	Quản trị hệ sinh thái nhân tài	Chiến lược và quy trình tuyển dụng	Hội nhập nhân viên mới		
Phát triển con người	Nâng cao kỹ năng, trang bị lại kỹ năng, học hỏi và phát triển		Quản lý mô hình sự nghiệp	Quản trị tài năng hàng đầu	Quản lý nhân sự và sắp xếp việc làm	
Thành tích, giải thưởng và sự gắn bó	Quản lý năng suất	Khen thưởng và công nhận		Gắn kết và an sinh cho nhân viên		
Sứ mệnh, hành vi, khả năng lãnh đạo và thay đổi văn hóa	Kích hoạt mục tiêu và văn hóa doanh nghiệp	Năng lực quản trị sự thay đổi	Phát triển phong cách và năng lực lãnh đạo	Quản lý sự đa dạng và hòa nhập		
Quan hệ lao động	Quản lý chính sách		Quan hệ lao động	Sức khỏe và an toàn		
Chuyển đổi cơ cấu tổ chức	Nguyên tắc linh hoạt	Phát triển và thiết kế tổ chức	Làm việc thông minh	Triển khai dịch vụ dùng chung	Quản lý tái cơ cấu	Quản lý hành trình nhân viên
Kỹ thuật số và công nghệ thông tin	Kiến trúc và vận hành CNTT nhân sự		Kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và khoa học người máy trong quản lý nguồn nhân lực			
Mô hình nghiệp vụ quản lý nhân sự	Tổ chức và quản lý nguồn nhân lực		Dịch vụ nhân sự dùng chung		Năng lực nhân viên nhân sự	



Chủ đề được xếp hạng năng lực hiện tại cao nhất trong tổng số những người được hỏi là **“sức khỏe và sự an toàn”** với 58% đánh giá là “cao” hoặc “khá cao”. Đánh giá đó phản ánh những thách thức của virus Corona đã đưa nguồn nhân lực lên hàng đầu trong các phản ứng của doanh nghiệp. Và tất nhiên chủ đề này nhận được nhiều sự quan tâm hơn trong năm 2021 so với những năm khảo sát trước đó, tuy nhiên nhiều Phòng Nhân Sự dường như đã giải quyết rất tốt trong tình huống đối phó với đại dịch.

*Những người được hỏi cho rằng **“con người và chiến lược nguồn nhân lực”** là chủ đề nguồn nhân lực quan trọng nhất trong tương lai.*

**“Quan hệ lao động”** (50%) và **“Quản lý chính sách”** (47%) chiếm vị trí thứ hai và thứ ba cho thấy các Phòng Nhân Sự cần thích ứng nhanh chóng với các chỉ thị cấp bách trong thời kỳ đại dịch.

### **Những chủ đề có tầm quan trọng lớn nhất và ít quan trọng nhất trong tương lai**

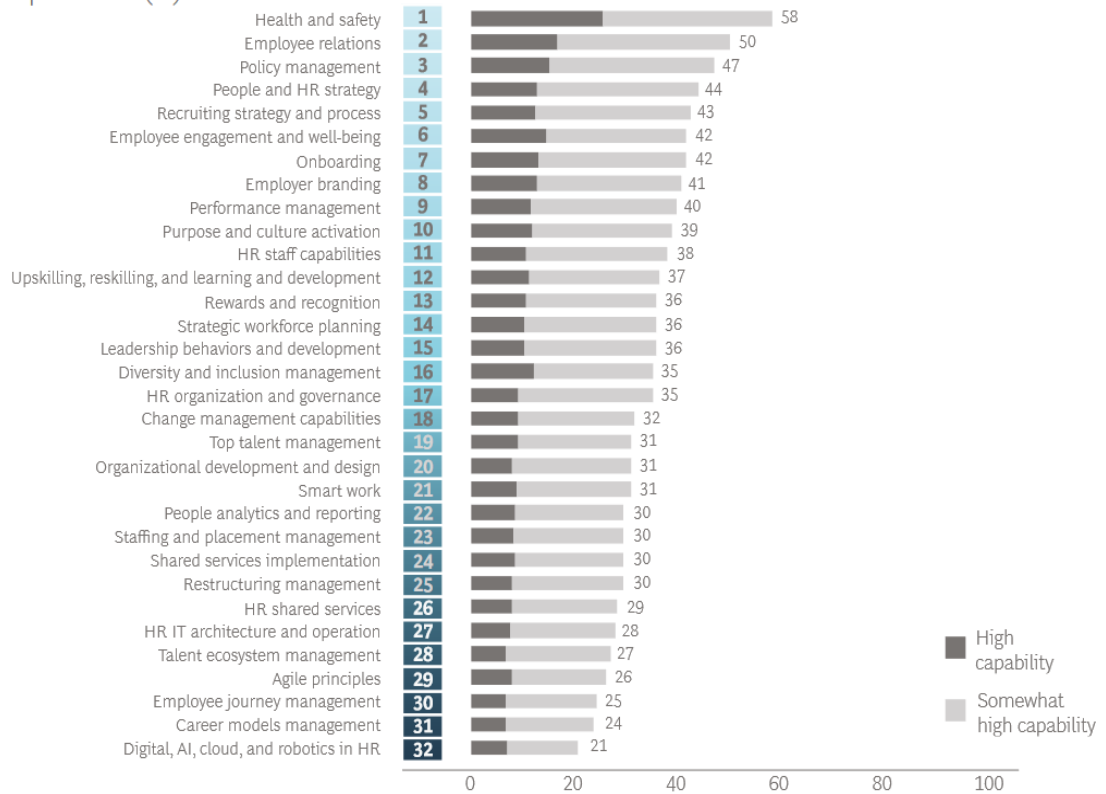
Ngoài việc yêu cầu người trả lời đánh giá năng lực hiện tại, chúng tôi yêu cầu họ xếp hạng tất cả 32 chủ đề quản lý nguồn nhân lực theo mức độ quan trọng trong tương lai. Những người được hỏi xác định **“con người và chiến lược nhân sự”** là quan trọng nhất. Những người trả lời xếp hạng **“Phát triển phong cách và năng lực lãnh đạo”** ở vị trí thứ 2 và **“Gắn kết và an sinh của nhân viên”** ở vị trí thứ 3. Đây là những chủ đề lấy nhân viên làm trung tâm (thay vì theo định hướng quy trình hoặc công nghệ). **“Dịch vụ nhân sự dùng chung”** và **“triển khai dịch vụ dùng chung”** được xếp hạng thấp nhất về mức độ quan trọng trong tương lai.

Bảng xếp hạng những năng lực hiện tại và tầm quan trọng trong tương lai phần lớn đều nhất quán trên nhiều khía cạnh bao gồm ngành nghề, quy mô doanh nghiệp và thâm niên của người được hỏi. Điều đó có ý nghĩa rằng phân tích của chúng tôi đã chỉ ra một số điểm khác biệt phụ thuộc vào khu vực địa lý của những người tham gia trả lời.

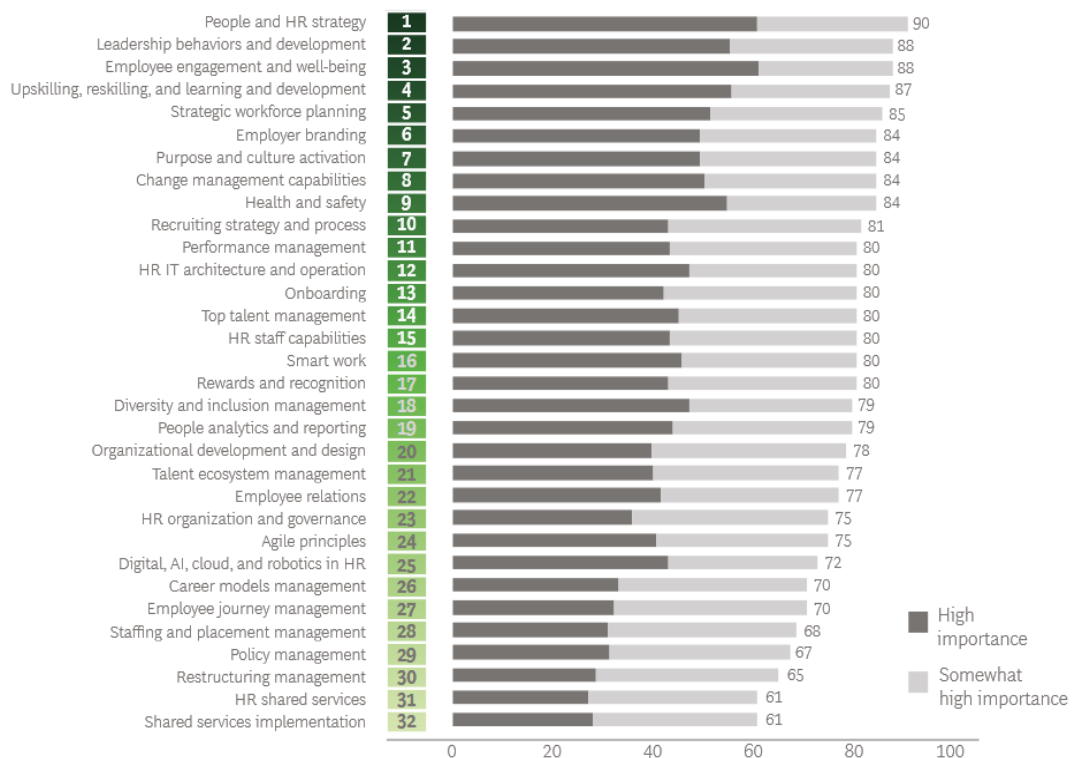


Hình 3 - Xếp hạng 32 chủ đề về năng lực hiện tại và tầm quan trọng trong tương lai

Current capabilities (%)



Future importance (%)



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (n = 6,686).

Note: Ranked by greatest combined number of responses of "high" and "somewhat high."

## Những ưu tiên hàng đầu cần phải hành động khẩn cấp

Để xác định những ưu tiên cấp thiết nhất cần hành động cho các nhà lãnh đạo nhân sự, chúng tôi đã kết hợp câu trả lời của những người được hỏi trên hai khía cạnh là năng lực hiện tại và tầm quan trọng trong tương lai trong một ma trận (Xem Hình 4).

***Những người tham gia khảo sát nhận thấy những chủ đề này rất quan trọng trong tương lai nhưng do họ có năng lực hiện tại còn thấp nên các nhà lãnh đạo cần phải chú trọng. Nhìn chung, những chủ đề thuộc ba lĩnh vực chính là số hóa, nhân tài và tương lai việc làm.***

**Số hóa.** Số hóa là một xu hướng then chốt thay đổi hoàn toàn thế giới công việc, bao gồm cả lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực. Có lẽ không có gì đáng ngạc nhiên khi hầu hết các Phòng Nhân sự đang phải xoay sở để khai thác tiềm năng của dữ liệu và các giải pháp kỹ thuật số trong vòng đời nhân viên. Phát hiện này thể hiện rất nhất quán trong phân tích của chúng tôi: Dù người tham gia khảo sát sống ở đâu — từ tất cả các ngành nghề trên toàn thế giới — họ đang đấu tranh để số hóa Phòng Nhân sự của chính doanh nghiệp mình. Thách thức kép chính là thực tế nhân viên đã quen với trải nghiệm kỹ thuật số được sắp xếp hợp lý và giao diện trực quan trong thiết bị công nghệ cá nhân của họ, vì thế họ cũng muốn có các giải pháp hiện đại tại nơi làm việc. Theo đó, những chủ đề như “**kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây và khoa học người máy trong quản trị nguồn nhân lực**”, “**kiến trúc và vận hành CNTT nhân sự**” và “**phân tích và báo cáo nhân sự**” được xếp hạng trong số các ưu tiên cấp thiết nhất.

Dữ liệu là nền tảng cho quá trình ra quyết định một cách khách quan. Helena Gottschling, Giám đốc Nhân sự Ngân hàng Hoàng gia Canada, lưu ý rằng ngân hàng đang triển khai các khảo sát mới để cung cấp thông tin chi tiết và phân tích kịp thời cho đội ngũ lãnh đạo và đang chuyển sang khảo sát nhân viên thường xuyên hơn so với tỷ lệ trước đây là mỗi năm một lần. Bà Gottschling cho biết: “Điều này sẽ mang lại cho chúng tôi nhiều cơ hội hơn về phân tích dữ liệu, đồng thời lấy ý kiến của nhân viên làm cơ sở cho các giải pháp. Cơ sở dữ liệu tốt và hiểu biết về phân tích là nền tảng cho mọi thứ”.

**Nhân tài.** Sự cạnh tranh ngày càng gay gắt để tìm kiếm nhân tài - đặc biệt là nhân tài kỹ thuật số - đòi hỏi một cách tiếp cận hiện đại để tìm kiếm, quản lý và nuôi dưỡng những nhân viên có nhiều tiềm năng. Người lao động ngày càng mong đợi các con đường nghề nghiệp ứng biến và linh hoạt mà người sử dụng lao động khó có thể xây dựng. Mặt khác, sự xuất hiện của nền kinh tế việc làm tự do đang thách thức các mô hình lực lượng lao động truyền thống, và hầu hết người sử dụng lao động không được trang bị để quản lý một lực lượng lao động hỗn hợp gồm các nhà thầu, lao động theo chế độ linh hoạt, lao động thời vụ và nhân viên truyền thống. Những thách thức này thúc đẩy tiền đề cho việc quản lý nhân tài hàng đầu và sẵn có một mạng lưới nhân tài toàn diện để cung cấp nhiều nhóm nhân tài đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp.

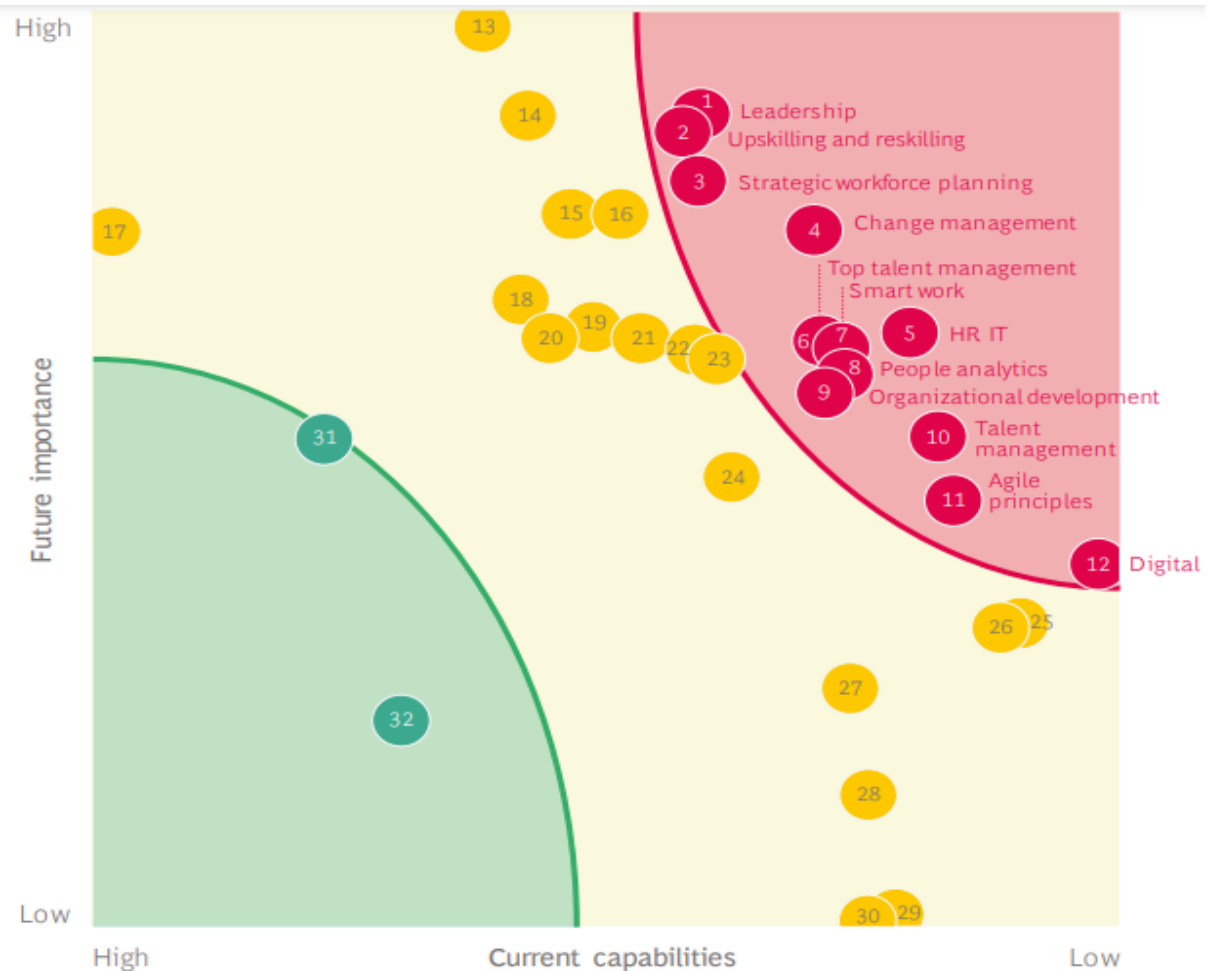
Ruthie Garelik, Giám đốc điều hành và Chuyên quản nhân sự tại tập đoàn mỹ phẩm The Estée Lauder Companies của Mỹ, cho biết: “Con đường sự nghiệp của con người không phải lúc nào cũng là một đường thẳng và biết đâu, khi rẽ ngang, ta lại gặp nhiều thuận lợi. Con đường sự nghiệp giúp ta tích lũy kinh nghiệm, trong khi đó phát triển sự nghiệp hướng đến việc cống hiến tài năng với nhiều trải nghiệm thú vị. Điều này sẽ giúp cho bạn thành công và tối đa hóa năng lực hiện tại của bản thân. Những kinh nghiệm chung này nên là định nghĩa mới cho từ ‘sự nghiệp’, thay vì bạn phấn đấu cho công việc của sếp mình”. Người lao động thực sự quan tâm đến nhiều trải nghiệm công việc khác nhau. Cuộc khảo sát gần đây của BCG về Giải mã Nhân tài Toàn cầu cho thấy 2/3 người lao động trên toàn thế giới sẵn sàng đào tạo lại để nhận những công việc mới.

Cùng với đó, Phòng Nhân sự phải nhận diện được những kỹ năng mà doanh nghiệp cần trong tương lai một cách có chiến lược, cùng với các giải pháp phát triển để thu hẹp mọi khoảng cách. Nhu cầu tất yếu đó đã đề ra “**hoạch định nguồn nhân lực chiến lược**”, “**nâng cao kỹ năng, tái đào tạo, học tập và phát triển**” và “**phong cách lãnh đạo và phát triển**” là những chủ đề được ưu tiên. Ông Xu Fang, Phó Chủ tịch tại TCL, một tập đoàn chuyên cung cấp dịch vụ giải trí, thiết bị gia dụng và thiết bị điện tử của Trung Quốc, cho biết: “Tổ chức cần xây dựng văn hóa học tập, bởi vì những kinh nghiệm trong quá khứ của bạn không đủ để tồn tại trong tương lai. Bạn luôn phải không ngừng học hỏi”. Chú tâm đặc biệt vào phát triển phong cách và năng lực lãnh đạo của người lãnh đạo sẽ là điều cần thiết để thúc đẩy chuyển động liên tục và trao quyền cho các nhà lãnh đạo tương lai để lèo lái và quản lý thành công doanh nghiệp trong thế giới ngày càng phức tạp.

**Tương lai việc làm.** Khi tốc độ thay đổi trong kinh doanh ngày càng nhanh, các doanh nghiệp đang thúc đẩy Phòng Nhân sự tích cực hơn trong việc đánh giá lại cách thức và vị trí công việc được hoàn thành. Dù việc đối mặt với COVID-19 đã đẩy nhanh tiến độ trong lĩnh vực này, nhưng các doanh nghiệp vẫn phải đối mặt với nhiều thách thức trong việc định hình tương lai việc làm. Những sáng kiến như thiết kế lại môi trường làm việc vật lý, triển khai cơ cấu tổ chức mới và tạo điều kiện thay đổi tận gốc không còn thuộc phạm vi của Phòng Nhân sự truyền thống, nhưng ngày nay thì ngược lại. Đáng tiếc rằng, nhiều phòng ban không có đủ khả năng trong các lĩnh vực này. Do đó, họ phải tập trung vào những chủ đề như “**phát triển và thiết kế tổ chức**”, “**nguyên tắc linh hoạt**”, “**làm việc thông minh**” và “**năng lực quản trị sự thay đổi**”.

Eleonora Valenti, Đối tác kinh doanh quản trị nhân sự (HRBP) và là cựu Giám đốc Nhân sự tạm thời tại Mindvalley - một công ty giáo dục phát triển bản thân hàng đầu có trụ sở tại Malaysia, cho biết: “Trong một vài năm tới, chúng tôi sẽ có nhiều đội ngũ nhân sự được phân bổ. Tương lai việc làm sẽ quyết định lối sống và chỗ ở trước công việc, và công việc cần phải được điều chỉnh.” Jochen Engert, người sáng lập và Giám đốc điều hành của Flixbus - nhà cung cấp dịch vụ du lịch đường dài có trụ sở tại Đức, cũng đồng tình với quan điểm này. “Nhu cầu về không gian vật lý sẽ không biến mất mặc dù thực tế là khoảng 90% nhân viên làm việc từ xa. Không gian có thể được thay thế, và có thể chúng ta sẽ cần ít không gian hơn, tuy nhiên những cuộc trao đổi phức tạp về văn hóa vẫn sẽ cần diễn ra tại chỗ. ”

Hình 4 - Phân bố một số chủ đề nguồn nhân lực theo năng lực hiện tại và mức độ quan trọng trong tương lai nhằm xác định các ưu tiên quản lý nguồn nhân lực



**● Strong need to act**

- |                                                        |                                    |                                           |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 Leadership behaviors and development                 | 5 HR IT architecture and operation | 9 Organizational development and design   |
| 2 Upskilling, reskilling, and learning and development | 6 Top talent management            | 10 Talent ecosystem management            |
| 3 Strategic workforce planning                         | 7 Smart work                       | 11 Agile principles                       |
| 4 Change management capabilities                       | 8 People analytics and reporting   | 12 Digital, AI, cloud, and robotics in HR |

**● Medium need to act**

- |                                       |                                       |                                      |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 13 People and HR strategy             | 19 Performance management             | 25 Career models management          |
| 14 Employee engagement and well-being | 20 Onboarding                         | 26 Employee journey management       |
| 15 Employer branding                  | 21 HR staff capabilities              | 27 Staffing and placement management |
| 16 Purpose and culture activation     | 22 Rewards and recognition            | 28 Restructuring management          |
| 17 Health and safety                  | 23 Diversity and inclusion management | 29 HR shared services                |
| 18 Recruiting strategy and process    | 24 HR organization and governance     | 30 Shared services implementation    |

**● Low need to act**

- 31 Employee relations
- 32 Policy management

Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (n = 6,686).

Note: Based on responses of "high" and "somewhat high."

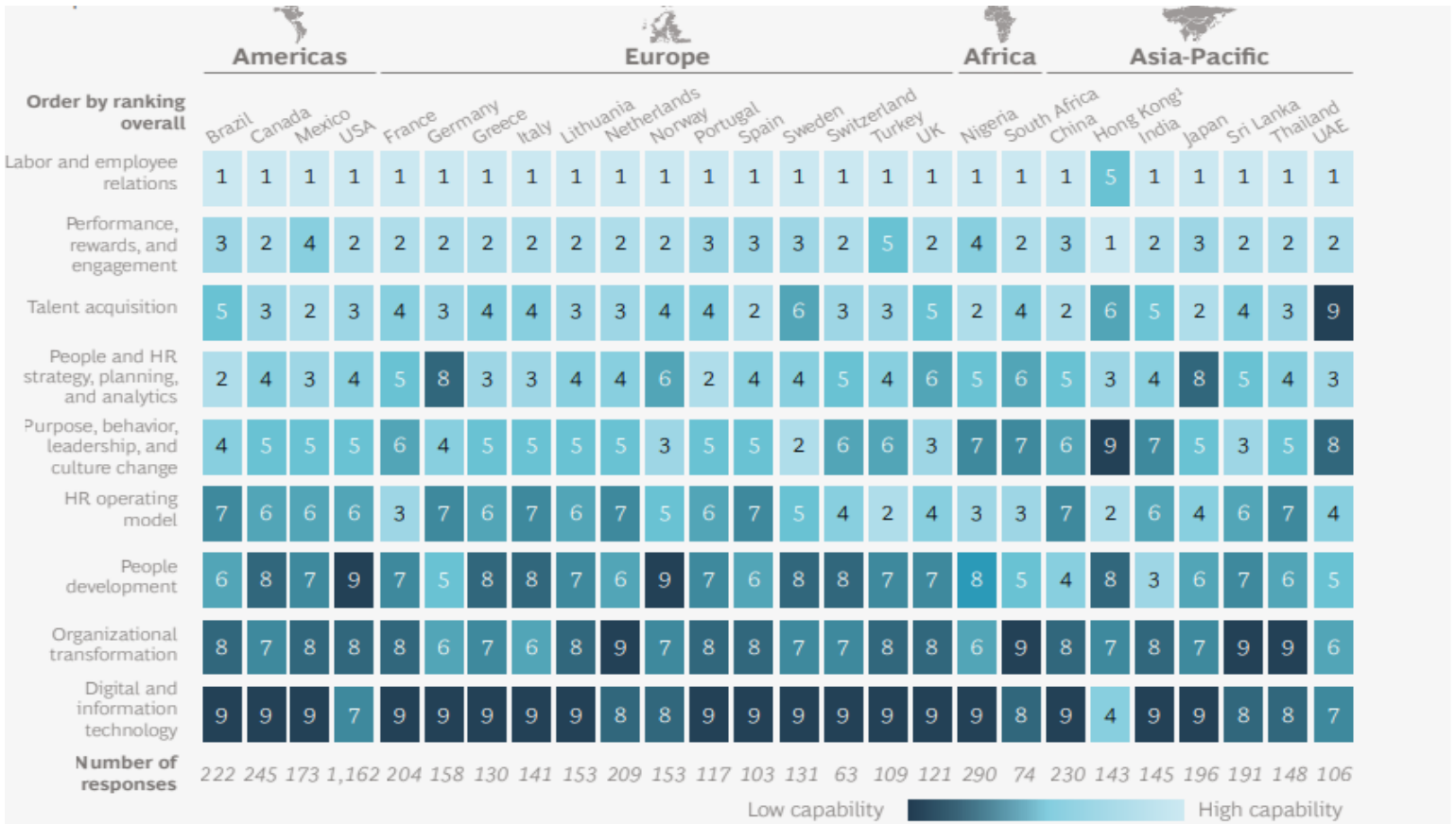
## Khác biệt về địa lý

Nhiều khám phá của chúng tôi trong năm nay rất nhất quán trên toàn thế giới, so với các phân tích trước đây, những ưu tiên về quản lý nguồn nhân lực càng phù hợp. Tuy nhiên có một vài khác biệt giữa nhiều vùng miền địa lý đặc trưng đáng để lưu ý như sau:

- Những người được hỏi ở Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất gặp nhiều khó khăn hơn những người tham gia khảo sát ở các vùng miền khác trong việc tìm được nhân tài mà họ mong muốn.
- Những người trả lời ở Đức và Nhật cho rằng khả năng của họ về chiến lược nguồn nhân lực và con người, phân tích và lập kế hoạch là tương đối thấp.
- Tại Hồng Kông, nhiều cá nhân cho rằng doanh nghiệp của họ mạnh hơn nhiều về quản trị hiệu suất và mô hình quản lý nhân sự nhưng lại thiếu khả năng trong việc xác định mục đích, hành vi, khả năng lãnh đạo và thay đổi văn hóa. Những người được hỏi ở Hồng Kông cho biết họ có khả năng mạnh hơn trong việc sử dụng công nghệ thông tin và kỹ thuật số trong khi các nước còn lại đang gặp nhiều khó khăn.

Xét về mức độ quan trọng của các chủ đề trong tương lai, kết quả khảo sát cũng cho thấy có nhiều sự thay đổi xét theo nền kinh tế. Ví dụ: những người được hỏi ở Brazil, Trung Quốc, Nhật Bản, Lithuania, Thổ Nhĩ Kỳ và Mỹ cho rằng “Xây dựng chiến lược, lập kế hoạch và phân tích nguồn nhân lực và con người” là nhóm kỹ năng quan trọng nhất, trong khi đó những người trả lời ở Canada, Đức, Hà Lan, Na Uy, Tây Ban Nha, Thụy Điển, Thụy Sĩ và Vương quốc Anh lại xem “mục đích, hành vi, khả năng lãnh đạo và thay đổi văn hóa” mới là quan trọng nhất. Và những người được hỏi ở nhóm quốc gia thứ ba (bao gồm Thái Lan và Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất) có nhiều khả năng ưu tiên nhóm kỹ năng “kỹ thuật số và công nghệ thông tin” hơn.

## Xếp hạng của chín nhóm theo các nền kinh tế



## Future importance



Source: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis.

Note: Listed countries from which there were more than 100 responses, plus Switzerland and South Africa.

<sup>1</sup>Hong Kong is a special administrative region of the People's Republic of China.



## Những yếu tố các doanh nghiệp cần phải chú trọng

Chủ đề chính thứ hai trong phân tích của chúng tôi bao gồm những chủ đề sẽ cực kỳ quan trọng trong tương lai đối với những doanh nghiệp đã có sẵn năng lực vững chắc.

**Con người và Chiến lược nguồn nhân lực.** Trong số 32 chủ đề chúng tôi đề cập, những người trả lời xếp hạng **“con người và chiến lược nguồn nhân lực”** là quan trọng nhất, phản ánh nhận thức về sự cần thiết phải suy nghĩ một cách chiến lược về quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên có nhiều người tham gia cũng đánh giá khá cao đối với chủ đề này cho thấy các nhà quản lý nhân sự ngày càng đóng vai trò chiến lược hơn trong việc định hướng hiệu quả hoạt động kinh doanh. Benoît Serre, Giám đốc nhân sự của L'Oréal Pháp, nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng này: “Trong thời điểm mà mọi thứ dường như rất cấp bách, hệ trọng và mô hình kinh doanh liên tục thay đổi, bộ phận nhân sự cần khẳng định lập trường, vạch ra chiến lược rõ ràng về cách đối xử và quản lý nhân sự trong doanh nghiệp, đồng thời hỗ trợ công việc kinh doanh một cách tốt nhất. Phòng Nhân sự cần phải vạch ra kế hoạch cụ thể để thực hiện được những chủ đề quan trọng nhất”.

**Gắn kết và an sinh cho nhân viên.** Ngày càng có nhiều doanh nghiệp cần phải lấy nhân viên làm trung tâm và có sự cảm thông để duy trì sự gắn kết nhân viên. Điều này đặc biệt đúng trong thực tế mới sau đại dịch, khi mà nhiều người lao động trên toàn thế giới đã xem xét lại các ưu tiên cá nhân và thay đổi mối quan tâm với công việc để đối phó với một năm cực kỳ căng thẳng. Có một rủi ro thực tế là nhân viên sẽ từ bỏ công việc nếu họ không thấy công việc đó có ý nghĩa nữa. Lẽ ra các doanh nghiệp phải lắng nghe nhân viên, hiểu nhu cầu và mong muốn của họ thì mới có thể thay đổi.

**Sức khỏe và an toàn.** Một bổ sung mới cho phân tích của năm nay là **“sức khỏe và an toàn”** đã mang lại một số thông tin có giá trị. Những người tham gia khảo sát cho rằng đây là một trong những chủ đề nhân sự quan trọng nhất — không ngạc nhiên khi xét đến đại dịch — nhưng cũng là một trong những chủ đề được đánh giá cao. Phần lớn các nhà quản trị nhân sự nhận thấy sau khi đại dịch COVID-19 qua đi, những mối đe dọa về sức khỏe và sự an toàn đối với nhân viên sẽ không biến mất, nghĩa là chủ đề này phải luôn được chú trọng.

## Doanh nghiệp cần bắt đầu làm gì cho tương lai

Nhiều kết quả đã cho thấy Phòng Nhân sự đã thực hiện tốt một số chủ đề và phù hợp để đối phó với những thách thức trung hạn. Ví dụ, những người được hỏi cho rằng 02 vai trò nhân sự từ trước đến nay là **“Hoạt động quản lý chính sách”** và **“Quan hệ lao động”** có được đánh giá cao ở hiện tại nhưng mức độ quan trọng trong tương lai tương đối thấp. Một lý do tiềm ẩn cho những khả năng mạnh mẽ được ghi nhận trong hoạt động quản lý chính sách là các doanh nghiệp phải thích ứng nhanh trong thời kỳ đại dịch để thực hiện các chính sách và quyết định của chính phủ.



## Thay đổi năng lực và sự ưu tiên theo thời gian

Chúng tôi đã thực hiện một chuỗi các khảo sát CPA từ năm 2008 và việc đối chiếu các kết quả đã mang lại cho chúng tôi những hiểu biết thấu đáo về khả năng quản lý nguồn nhân lực đã biến động như thế nào theo thời gian. Những thay đổi lớn nhất trong năm nay là do đại dịch COVID-19 đã thúc đẩy sức khỏe và sự an toàn, quan hệ lao động và quản lý chính sách lên hàng đầu trong bảng xếp hạng năng lực của các doanh nghiệp, vượt qua các chủ đề về con người truyền thống như quy trình nhân sự, hiệu suất quản lý và tuyển dụng. Với cường độ và tốc độ lây lan của đại dịch, Phòng Nhân sự cần phản ứng kịp thời để đảm bảo sự an toàn và gắn kết cho nhân viên. Những nỗ lực thành công của Phòng Nhân sự đã xây dựng được sự uy tín và năng lực trong tương lai. Sarah Dunn, Giám đốc Nhân sự của Tapestry - một công ty thời trang có trụ sở tại Mỹ với các thương hiệu bao gồm Kate Spade và Coach, cho biết: “Đại dịch đã thúc đẩy Phòng Nhân sự lên vị trí quan trọng trong doanh nghiệp. Chúng tôi luôn có “chỗ ngồi cùng bàn”, nhưng giờ đây, chương trình nghị sự của nhân viên và Phòng Nhân sự đang là trung tâm trong nhiều cuộc họp và quyết định của lãnh đạo”.

Một điểm mấu chốt khác được rút ra từ việc xem xét các kết quả khảo sát theo thời gian là các khả năng ưu tiên đã có sự thay đổi đáng kể. Điều này phản ánh môi trường kinh doanh đầy năng động đòi hỏi Phòng Nhân sự có chức năng phải vận hành với trách nhiệm lớn lao hơn. Bài học ở đây là các chức năng của Phòng Nhân sự không thể giữ nguyên hiện trạng. Thay vào đó, họ phải thích nghi và phát triển thêm nhiều năng lực khác biệt biến động theo thời gian khi nhu cầu kinh doanh phát triển.

Trong nhiều năm qua, các chủ đề quan trọng nhất trong tương lai gồm những điều luôn đổi mới được xếp hạng rất cao trong mỗi phân tích như “**con người và chiến lược nguồn nhân lực**” và “**phát triển phong cách và năng lực lãnh đạo**”. Một chủ đề mới xuất hiện trong năm 2021 là “**hoạch định chiến lược nhân sự**” (vị trí thứ năm) đòi hỏi phải nhìn về phía trước và vạch ra được những kỹ năng và năng lực mà doanh nghiệp cần đến trong tương lai, cùng với từng hành động cụ thể để đáp ứng những tiêu chuẩn đó. Năm chủ đề cuối về mức độ quan trọng trong tương lai chủ yếu tập trung vào các chủ đề mang tính giao dịch và quy trình phức tạp như quản lý chính sách, dịch vụ dùng chung và quản lý tái cơ cấu. Quan điểm về những điều ưu tiên trong tương lai này cho thấy rằng những đề tài tập trung vào con người vẫn luôn quan trọng trong tương lai.

Khả năng của con người và mức độ quan trọng trong tương lai biến đổi theo thời gian

Current capabilities

TOP 5

2008

- 1 Recruiting strategy and process
- 2 HR processes
- 3 Restructuring management
- 4 People and HR strategy
- 5 Employee engagement and well-being

2014

- 1 Upskilling, reskilling, and learning and development
- 2 Recruiting strategy and process
- 3 HR processes
- 4 Onboarding
- 5 Performance management

2021

- 1 Health and safety
- 2 Employee relations
- 3 Policy management
- 4 People and HR strategy
- 5 Recruiting strategy and process

BOTTOM 5

2008

- 13 Generation management
- 14 Diversity and inclusion management
- 15 HR shared services
- 16 Purpose and culture activation
- 17 Talent ecosystem management

2014

- 23 Career models management
- 24 Social media
- 25 Staffing and placement management
- 26 Generation management
- 27 HR internationalization

2021

- 28 Talent ecosystem management
- 29 Agile principles
- 30 Employee journey management
- 31 Career models management
- 32 Digital, AI, cloud, and robotics in HR

Sources: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (n = 6,686); CPA Survey 2008 (n = 4,741); CPA Survey 2014 (n = 3,507).

Note: Rankings as published in the respective reports. Some topic descriptions in the 2008 and 2014 data were adjusted for better comparability. Total number of topics reflected in 2008 = 17, in 2014 = 27, in 2021 = 32.

## Future importance

## TOP 5

2008

1	Talent ecosystem management
2	People and HR strategy
3	Leadership behaviors and development
4	Change management capabilities
5	Employee engagement and well-being

2014

1	Leadership behaviors and development
2	People and HR strategy
3	Upskilling, reskilling, and learning and development
4	Purpose and culture activation
5	Employee engagement and well-being

2021

1	People and HR strategy
2	Leadership behaviors and development
3	Employee engagement and well-being
4	Upskilling, reskilling, and learning and development
5	Strategic workforce planning

## BOTTOM 5

2008

13	Purpose and culture activation
14	People analytics and reporting
15	Restructuring management
16	HR processes
17	HR shared services

2014

23	Diversity and inclusion management
24	Generation management
25	Staffing and placement management
26	HR internationalization
27	Employee relations

2021

28	Staffing and placement management
29	Policy management
30	Restructuring management
31	HR shared services
32	Shared services implementation

Sources: 2021 BCG/WFPMA proprietary web survey and analysis (n = 6,686); CPA Survey 2008 (n = 4,741); CPA Survey 2014 (n = 3,507).

Note: Rankings as published in the respective reports. Some topic descriptions in the 2008 and 2014 data were adjusted for better comparability. Total number of topics reflected in 2008 = 17, in 2014 = 27, in 2021 = 32.

## Sự phát triển của chức năng nhân sự

Bên cạnh việc đánh giá tầm quan trọng của các chủ đề nguồn nhân lực trong tương lai và năng lực hiện tại của doanh nghiệp, chúng tôi đã hỏi thêm về tương lai của Phòng Nhân sự. Một thập kỷ trước, Phòng Nhân sự ở phần lớn các doanh nghiệp là một chức năng quản trị ưu tiên các nhu cầu và quy trình của chính doanh nghiệp đó, và hạn chế trong việc đưa ra chiến lược hoặc những phân tích sâu sắc. Ngày nay, các tổ chức hàng đầu đã tiến xa hơn thế, giải quyết câu hỏi lớn hơn là làm thế nào mà Phòng Nhân sự có thể hỗ trợ doanh nghiệp một cách rõ ràng.

Ashwini Mehra, cựu Giám đốc nhân sự của Ngân hàng Nhà nước Ấn Độ, tổng kết rằng: “Trong tổ chức của chúng tôi, Phòng Nhân sự luôn là một chức năng phụ, nhưng giờ đây để đạt được giá trị lớn nhất, Phòng Nhân sự lại đóng vai trò then chốt và là một phần của doanh nghiệp.” Cuộc khủng hoảng COVID-19 (và ảnh hưởng nghiêm trọng của đại dịch đối với nhân viên và cách thức làm việc) và những xu thế lớn khác như số hóa đã củng cố tầm quan trọng của Phòng Nhân sự phối hợp với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp trong việc thích nghi với thực tế mới. Còn việc thay đổi kỳ vọng của nhân viên trong những lĩnh vực như mô hình làm việc linh hoạt; tính đa dạng, sự công bằng và sự hòa nhập; và tìm việc có mục đích lại là yếu tố khác.

Bởi vì những thay đổi này càng làm quan trọng hơn bao giờ hết rằng Phòng Nhân sự phải có khả năng hợp tác chiến lược với các đơn vị tổ chức khác, xác định nhu cầu nhân viên trong tương lai và chủ động đề xuất những ý tưởng sáng tạo, có mục đích cho doanh nghiệp. Không chỉ trong tuần này hay tháng này mà là trong nhiều năm tới, các nhà quản trị nhân sự phải mở rộng và thực hiện chương trình nghị sự quản lý nguồn nhân lực để ủng hộ chiến lược của doanh nghiệp. Giám đốc Nhân sự phải trang bị thêm những kỹ năng về kỹ thuật số và quản trị nhân tài, đồng thời giúp định hình văn hóa nơi công sở trong tương lai.

**Hình 5** cho thấy kết quả phân tích về tương lai nguồn nhân lực - cụ thể là các giả thuyết có sự đồng thuận lớn nhất (cả tích cực và tiêu cực). Theo những kết quả này, tầm nhìn chiến lược dài hạn được xây dựng dựa trên sự nhạy bén trong kinh doanh, năng lực, sự đổi mới, cũng như chuyên môn về nhân sự là rất quan trọng. Hơn nữa, lúc Phòng Nhân sự gặp rắc rối nhất là lúc cần thiết để sử dụng dữ liệu phân tích cũng như kỹ năng và khả năng dự báo có cơ sở từ những dữ liệu đó. Những giả thuyết xếp hạng thấp này củng cố kết luận trước đó của chúng tôi rằng các chủ đề liên quan cần phải hành động một cách quyết liệt.

## **Khoảng cách nhận thức giữa những người làm nghề nhân sự và không chuyên về nhân sự về vai trò của Quản trị Nhân sự trong tương lai**

Nhu cầu trở thành đối tác chiến lược thậm chí còn quan trọng hơn khi xem xét khoảng cách về nhận thức giữa những người trả lời là người làm nhân sự và không chuyên về nhân sự. Một khía cạnh nhất quán trong nghiên cứu của chúng tôi trong những năm qua là các thành viên của nhóm không chuyên về nhân sự — là khách hàng nội bộ của Phòng Nhân sự — có nhiều mong đợi phòng ban này cần phải tiến bộ hơn nữa để trở thành một đối tác chiến lược thực thụ hơn so với những người làm nhân sự trả lời. Mặc dù khoảng cách giữa những kết quả của năm nay đã được thu hẹp ở một mức độ nhỏ, nhưng khoảng cách đó vẫn còn tồn tại. Hình 5 cũng cho thấy sự khác biệt giữa quan điểm của người làm nhân sự và người không chuyên về nhân sự.

Sự khác biệt đáng kể trong nhận thức của những người làm nhân sự và người không chuyên về nhân sự thể hiện qua các đề tài như sau:

- **Sự nhạy bén trong kinh doanh.** Nhìn chung, 67% người được hỏi trả lời rằng những người làm nhân sự có sự nhạy bén tốt trong kinh doanh và là nhân viên có năng lực và có sức ảnh hưởng đến việc ra quyết định chiến lược. Tuy nhiên, chỉ có 54% người không chuyên về nhân sự đồng ý với quan điểm này so với 71% người làm nhân sự.

- **Sự đổi mới và tác động mang tính chiến lược.** Quan điểm cho rằng người làm nhân sự là nhân viên có năng lực, sự sáng tạo và quan trọng có ảnh hưởng đến việc ra quyết định chiến lược chỉ nhận được 54% sự đồng ý của người không chuyên về nhân sự so với 69% người làm nhân sự.

Nhiều cuộc phỏng vấn của chúng tôi đã nêu bật một số bước mà các doanh nghiệp đang thực hiện để thu hẹp khoảng cách về nhận thức. Theo Robby Kwok, giữ vị trí Tham mưu trưởng đến Giám đốc điều hành tại Slack, cho biết: “Phòng Nhân sự đang chuyển hướng để không chỉ trở thành bộ phận mà nhân viên liên hệ khi gặp rắc rối mà còn là một đối tác chiến lược đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển và thành công của doanh nghiệp.”

Trong một vài trường hợp, nhiều tổ chức nhân sự đang thực hiện tái cấu trúc và thậm chí thay đổi cả chức danh. Cris Wilbur, Giám đốc nhân sự của Công ty chăm sóc sức khỏe Roche của Thụy Sĩ cho biết: “Chúng tôi đã thay đổi tên gọi Phòng Nhân sự thành chức năng quản trị con người và văn hóa doanh nghiệp. Việc thay đổi quy trình quản lý nhân sự sẽ giúp một tổ chức thực sự hiểu điều gì giúp nhân viên của họ thành công.”

Matt Perez, Giám đốc vận hành và đồng sáng lập của Nearsoft - một công ty phát triển phần mềm có trụ sở tại Mexico, nhấn mạnh rằng: “Ai muốn được gọi là nguồn lực? Không ai cả! Phòng Nhân sự nên được đổi tên thành "đội phát triển con người." ”

Khi chúng tôi xem xét dữ liệu với cái nhìn tổng thể về tương lai của Phòng Nhân sự thì phát hiện rằng có thêm một vài yếu tố khác xuất hiện:

**Các trung tâm dịch vụ dùng chung đang nhường chỗ cho tự động hóa.** Những người làm nghề nhân sự và không chuyên về nhân sự đồng ý rằng các trung tâm dịch vụ dùng chung không đại diện cho tương lai của chức năng Phòng nhân sự. Thay vào đó, tự động hóa có khả năng trở nên quan trọng hơn trong việc xử lý các quy trình một cách hiệu quả và chính xác. Hơn nữa, bằng cách giảm thiểu hoặc loại bỏ các công việc hành chính mang tính lặp đi lặp lại, tự động hóa sẽ là một yếu tố quan trọng trong nỗ lực chuyển bộ phận nhân sự sang một vai trò mang tính chiến lược hơn.

**Những tài năng quản trị nhân sự hàng đầu ngày càng đến nhiều từ nền tảng không chuyên về nhân sự.** Những người được phỏng vấn đồng ý rằng con đường sự nghiệp trong ngành nhân sự sẽ phù hợp với những người có nhiều kỹ năng. Đặc biệt, óc phán đoán, tư duy nhạy bén, đàm phán tài ba và năng lực xác định mục tiêu kinh doanh và khách hàng sẽ là những tài sản quý giá trong ngành nhân sự. Sarah Dunn, Giám đốc nhân sự toàn cầu của

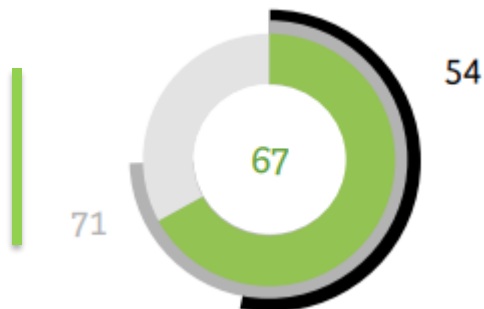
Tapestry cho biết: “Có nhiều khả năng là tự động hóa và kinh nghiệm của nhân viên có thể đến từ những người không chuyên về nhân sự như là dịch vụ khách hàng, trong đó kiến thức chuyên môn về nhân sự như chính sách lao động là không cần thiết”. Helena Gottschling, Giám đốc nhân sự của Ngân hàng Hoàng gia Canada, cũng đồng tình rằng: “Một nhà lãnh đạo không quan tâm cách chúng tôi vận hành chức năng của mình. Họ chỉ muốn chuyên môn của Phòng Nhân sự giải quyết được những rắc rối trong kinh doanh. Và đó chính là lý do tại sao việc nắm được chiến lược kinh doanh là rất quan trọng”.

### Hình 5 - Phòng Nhân sự đang phát triển để trở thành đối tác chiến lược cho các đơn vị kinh doanh

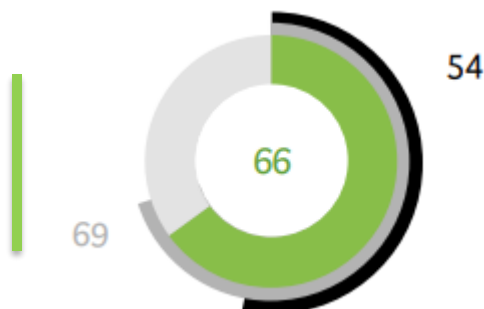
Các giả thuyết sau áp dụng cho doanh nghiệp của anh/chị ở mức độ nào? (%)

#### TOP 3 xếp hạng cao nhất

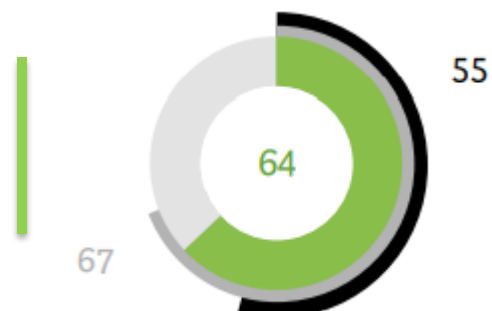
Các nhà lãnh đạo nhân sự thể hiện **sự nhạy bén trong kinh doanh**, đưa ra quyết định dựa trên những suy tính dài hạn và **nhu cầu mang tính chiến lược** của doanh nghiệp.



Người làm nhân sự là một **nhân viên có năng lực, sự sáng tạo và quan trọng** trong doanh nghiệp của tôi, có ảnh hưởng đáng kể trong việc ra quyết định chiến lược



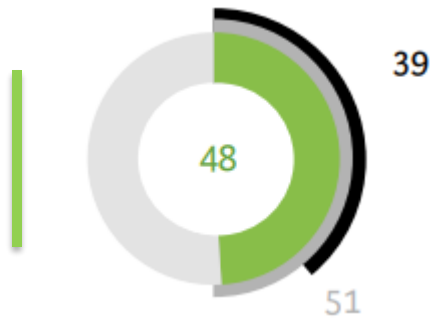
Phòng nhân sự có nhiều **bộ phận tận tụy, tập trung sâu vào chuyên môn** (ví dụ: bộ phận tuyển dụng, Bộ phận đào tạo và phát triển nguồn nhân lực)



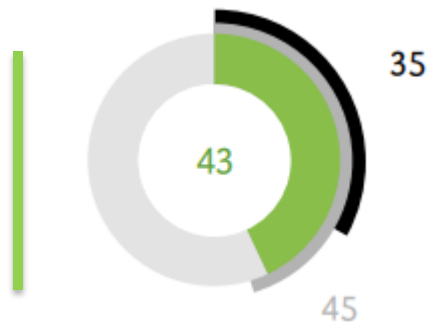


TOP 3 xếp hạng thấp nhất

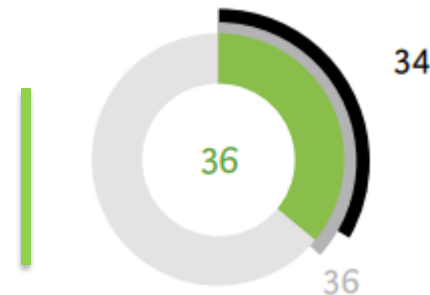
Phòng nhân sự liên tục **phân tích dữ liệu về con người** để đưa ra **các quyết định** minh bạch, khách quan và **dựa trên cơ sở dữ liệu** về nhân viên của chúng tôi



Phòng nhân sự chủ động **dự báo nhu cầu về các kỹ năng và năng lực làm việc trong tương lai** và đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao cho các vị trí và lĩnh vực chuyên môn quan trọng (ví dụ: chuyên gia robotics, nhà phân tích dữ liệu và nhà khoa học)



Một **trung tâm dịch vụ chia sẻ** và các tùy chọn tự phục vụ tiện lợi chiếm một tỷ lệ cao trong các chức năng của Phòng nhân sự



**Tham khảo ví dụ:**

67% những người được hỏi trả lời rằng “các nhà quản trị nhân sự trong doanh nghiệp của họ có sự nhạy bén trong kinh doanh”. Tuy nhiên, chỉ có 54% người không chuyên về nhân sự đồng ý với quan điểm đó, so với 71% người làm nghề nhân sự trả lời.

- Đồng thuận chung
- Câu trả lời của người làm nghề nhân sự
- Câu trả lời của người không chuyên về nhân sự

(Nguồn: Khảo sát online và phân tích độc quyền của BCG / WFPMA năm 2021 (n = 5,705)).



**Phân tích nhân sự sẽ rất quan trọng.** Dữ liệu toàn diện, đáng tin cậy về các kỹ năng và năng lực của người lao động — cùng với hoạch định chiến lược nguồn nhân lực để xác định nhu cầu trong tương lai của doanh nghiệp — đang trở nên rất quan trọng. Phòng Nhân sự sẽ cần sự cải tiến lớn về mặt phân tích. Jaap Paauwe, giáo sư tại Đại học Tilburg, Hà Lan cho biết: “Phòng Nhân sự ngày càng thu hẹp hơn, nhưng những người làm việc ở đó thông minh hơn, giàu kinh nghiệm hơn và rất thành thạo với các hệ thống CNTT. Tôi đã đào tạo rất nhiều sinh viên về quản lý nguồn nhân lực, và những em đó có chuyên môn rất giỏi về khoa học dữ liệu. Phân tích nhân sự là một ngành kinh doanh đang bùng nổ.”

Siri Langangen, Giám đốc nhân sự của Statkraft, một công ty năng lượng tái tạo của Na Uy, đồng ý rằng: “Có hai yếu tố cần giải quyết về cách tiếp cận dựa trên dữ liệu đối với Phòng nhân sự. Một là có dữ liệu tổng thể chính xác từ nhiều nguồn khác nhau — cho dù đó là thông tin nhân khẩu học hay mức lương của nhân viên. Thứ hai, chúng tôi cần có khả năng phân tích điều này để có được những hiểu biết sâu sắc và diễn giải dữ liệu để đưa ra dự đoán về tương lai”.

Phân tích dự đoán là một chủ đề hàng đầu trong số các chương trình nghị sự quản lý nguồn nhân lực. Jessyn Katchera, người đứng đầu về hoạt động phân tích, vận hành và hoạch định trong Phòng Vận hành Nhân sự của Google toàn cầu cho biết: “Dữ liệu và phân tích là trọng tâm của các tổ chức dịch vụ nguồn nhân lực. Tuy nhiên, các doanh nghiệp thường đánh giá thấp nỗ lực cần thiết và sự phức tạp phía sau hoạt động đó. Cách tiếp cận với phân tích tốt nhất không chỉ là đề tài dành cho các kỹ sư thông tin hoạt động vận hành, điều đó còn đòi hỏi các nguyên tắc chặt chẽ trong việc quản trị dữ liệu để phân bổ thông tin trong toàn doanh nghiệp, thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với các nhóm tuyến đầu để kết hợp thông tin chi tiết về dữ liệu với quy trình hoạt động và trọng tâm từ trên xuống để tăng độ chính xác cao của dữ liệu. Đây là điều kiện tiên quyết để mở rộng quy mô và thúc đẩy cách sử dụng có giá trị gia tăng cao hơn như AI đàm thoại, phân tích lực lượng lao động hoặc tự động hóa việc thu thập dữ liệu thông qua học máy”.

# Nhu cầu trải nghiệm mang tính cá nhân hóa ngày càng tăng

Ngày càng nhiều nhân viên mong đợi doanh nghiệp thấu hiểu và giải quyết nhu cầu và nguyện vọng cá nhân của họ hơn so với trước đây. Điều này áp dụng ở cấp độ vĩ mô dưới hình thức mở rộng cấp bậc truyền thống trong doanh nghiệp để tạo ra nhiều con đường sự nghiệp linh hoạt hơn cho nhân viên. Tuy nhiên, điều này cũng áp dụng ở cấp độ vi mô, bao gồm việc vượt ra ngoài tất cả các quy trình được đồng bộ hóa và sự tương tác một cách cứng rắn để thúc đẩy những giải pháp được cá nhân hóa hàng ngày.

Trong số những người trả lời khảo sát, 85% người nói rằng tập trung vào nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên là yếu tố thành công chính trong cuộc cạnh tranh tìm kiếm nhân tài. Điều này thể hiện mức độ đồng ý cao nhất trong toàn bộ nghiên cứu, nhấn mạnh tầm quan trọng của cách tiếp cận lấy nhân viên làm trung tâm.

Dữ liệu cho thấy rằng các doanh nghiệp đang tiến bộ trong việc tạo ra trải nghiệm cá nhân hóa ở nhiều lĩnh vực khác. Ví dụ: 63% số người được hỏi cho biết Phòng Nhân sự của công ty họ có hướng dẫn rõ ràng về việc sử dụng dữ liệu đúng nội quy (có thể là do các quy định của chính phủ hạn chế việc sử dụng dữ liệu). Những người trả lời cũng cho biết rằng công ty của họ hiểu rõ về bộ kỹ năng và triển vọng nghề nghiệp của nhân viên (58%) và các nhà quản lý có thể làm việc riêng với từng nhân viên để hoàn thành các ưu tiên trong công việc của nhân viên (58%).

**Mặt khác, năng lực kém trong lĩnh vực kỹ thuật số, trí tuệ nhân tạo và các lĩnh vực liên quan đã ngăn cản nhiều doanh nghiệp cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa. Đặc biệt, có tương đối ít người tham gia khảo sát nói rằng công ty của họ có đủ công cụ kỹ thuật số (37%) và hệ thống CNTT hỗ trợ nhân sự (31%) - những thiếu sót này đã cản trở nỗ lực cung cấp các tương tác liền mạch và thân thiện với người dùng.**

(Xem Hình 6.) Để tạo ra được những trải nghiệm cá nhân hóa này, Phòng Nhân sự cần phải hiểu rõ hơn về nhu cầu và nguyện vọng của từng nhân viên và điều này đòi hỏi sự gắn bó chặt chẽ hơn. Nói rộng hơn, Phòng Nhân sự cần phải xem xét toàn bộ các cấu trúc, quy trình, công cụ hiện có và tận dụng các đổi mới kỹ thuật số để tương tác với nhân viên theo cách thức có mục tiêu hơn.

Jessyn Katcher của Google giải thích lý do tại sao ông áp dụng lăng kính tập trung vào nhân viên và kinh nghiệm trong chương trình chuyển đổi của mình: “Chúng tôi cần phải nhận ra rằng nhân viên cũng là người tiêu dùng và kỳ vọng của họ bị ảnh hưởng bởi trải nghiệm trong cuộc sống hàng ngày, hay việc tiếp xúc với nhiều thương hiệu hoặc dịch vụ tiêu dùng. Nhân viên

mong đợi được biết, được hiểu và được hỗ trợ. Họ quan tâm đến việc nhận được không chỉ câu trả lời nhanh mà còn phải là câu trả lời đúng, và chúng tôi cần xem xét lại cách chúng tôi phục vụ nhân viên để làm trải nghiệm đơn giản hơn, cá nhân hóa hơn và hữu ích hơn. Tương tự như những gì chúng tôi làm cho khách hàng của mình, chúng tôi tự hỏi rằng "Làm thế nào chúng tôi có thể hỗ trợ khách hàng vào những thời điểm quan trọng (trong sự nghiệp của họ) trước khi họ yêu cầu?. Theo tôi, đó là lĩnh vực tiếp theo của các tổ chức nguồn nhân lực."

Các công ty khởi nghiệp thường không bị cản trở bởi các quy trình và chính sách cũ có xu hướng dành nhiều thời gian hơn để thấu hiểu nhân viên của họ. Johannes Willberg, Phó chủ tịch cấp cao phụ trách nhân sự của HelloFresh - một nhà cung cấp đồ ăn sơ chế sẵn tận nhà có trụ sở tại Đức, cho biết rằng công ty "dành nhiều thời gian để tìm hiểu nhu cầu của nhân viên. Vì mục đích này, HelloFresh đã tổ chức một buổi trải nghiệm nhân viên để chúng tôi có thể xem xét toàn bộ quá trình từ hành trình của một nhân viên và điều chỉnh các dịch vụ nhân sự của chúng tôi xung quanh 'những khoảnh khắc quan trọng' trong mỗi phần của hành trình đó".

Gerhard Kreuch, Giám đốc Nhân sự tại Shpock - một công ty khởi nghiệp cung cấp nền tảng buôn bán trực tuyến, nhận thấy nhu cầu quản lý nguồn nhân lực cần phải theo định hướng và được trải nghiệm nhiều hơn: "Mục đích của nhà quản lý có kinh nghiệm được tuyển dụng sắp tới của chúng tôi là cung cấp hành trình mang đẳng cấp khách hàng tới toàn bộ vòng đời nhân viên. Điều này bao gồm dịch vụ tùy chỉnh và theo yêu cầu cho những thời điểm quan trọng, khảo sát mức độ tương tác thường xuyên với phương pháp phỏng vấn nhóm tập trung và tích cực thúc đẩy nhân viên tham gia các giải pháp nhân viên đồng sáng tạo.

Lý tưởng nhất là nhân viên có thể đăng nhập vào một giao diện duy nhất cho tất cả các nhu cầu hành chính và nhu cầu cá nhân, bao gồm các chức năng từ nhân sự, tài chính đến bán hàng và hệ thống đủ thông minh để tìm hiểu về nhân viên theo thời gian, dựa trên tương tác với họ để dự đoán tốt hơn các câu hỏi của họ và khai báo cho các dịch vụ nhân sự trong tương lai.

Chính phủ Singapore đã đưa ra các giải pháp nổi bật đối với mục tiêu này. "Chúng tôi đã đầu tư rất nhiều vào AI, trong đó các ứng viên có thể nộp đơn xin việc thông qua trang web của chúng tôi và viết thư cho một bot trò chuyện (tên là Alex), bot này sẽ yêu cầu các năng lực và thông tin xác thực cụ thể," Low Peck Kem, Giám đốc Nhân sự của Dịch vụ Công Singapore cho biết. "Chúng tôi cũng có một video CV và không có cuộc phỏng vấn trực tiếp cho những giai đoạn đầu. Chúng tôi đã nhận được phản hồi rất tích cực từ các ứng viên vì họ cảm thấy rất mới lạ. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải đảm bảo sự tương tác giữa con người với công nghệ cao ở các giai đoạn sau của quá trình ứng dụng".

COVID-19 như một lời nhắc nhở mạnh mẽ về tầm quan trọng đầu vào của nhân viên. Paul Boselie, Giảng viên Quản trị Kinh tế - Luật tại Đại học Utrecht ở Hà Lan, gọi đại dịch này là "cơ

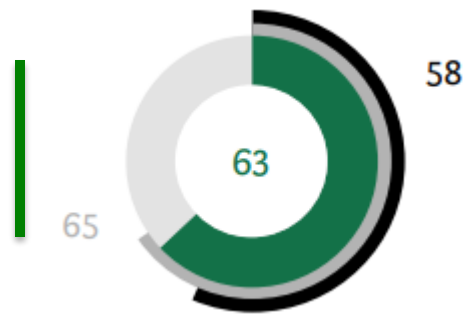
hội học tập cho các nhà quản lý cấp chuyên môn và Phòng Nhân sự”, “Bây giờ, họ thực sự phải lắng nghe nhân viên và mối quan tâm của họ. Ngày này, sự hài lòng của nhân viên đóng một vai trò quan trọng hơn nhiều. Bằng cách lắng nghe nhân viên một cách gần gũi hơn, các doanh nghiệp có thể thu được lợi nhuận, vì nhân viên biết được các quy trình có vấn đề ở đâu”.

**Hình 6 - Các doanh nghiệp tiến bộ trong việc tạo ra trải nghiệm cá nhân hóa cho nhân viên**

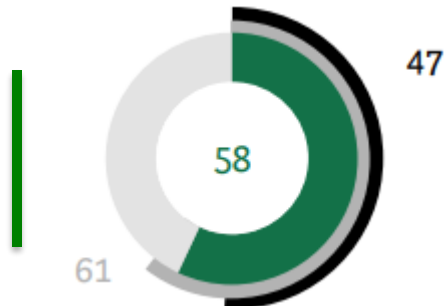
Các giả thuyết sau áp dụng cho doanh nghiệp của anh/chị ở mức độ nào? (%)

**TOP 3 xếp hạng cao nhất**

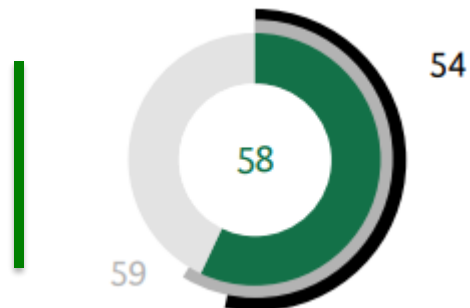
Doanh nghiệp của tôi đã xác định **các nguyên tắc rõ ràng về việc sử dụng dữ liệu đúng nội quy** do nhân viên thu thập và cung cấp



Phòng nhân sự hiểu rõ về **các kỹ năng cá nhân, điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên**, để ý nhân viên trong cả quá trình hoạch định nghề nghiệp ngắn hạn và dài hạn

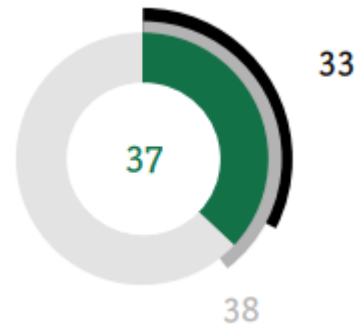


Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp **hiểu được những ưu tiên hàng đầu của nhân viên** (như sự đánh giá cao trong công việc và cân bằng ổn định giữa công việc và cuộc sống) và tích cực tác động để tạo điều kiện cho họ

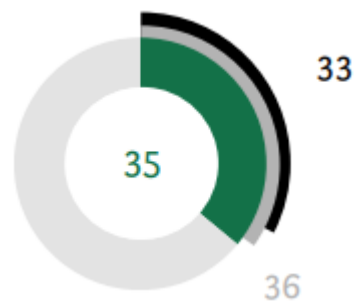


TOP 3 xếp hạng thấp nhất

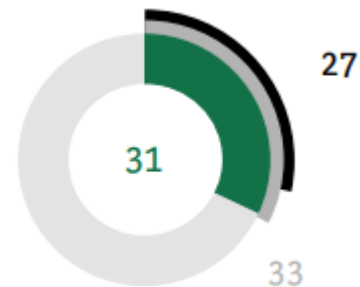
Các công cụ kỹ thuật số do doanh nghiệp của tôi triển khai mang lại **trải nghiệm liên tục, được cá nhân hóa** và giúp các công việc hàng ngày trở nên dễ dàng hơn



Doanh nghiệp của tôi cung cấp các **phần thưởng riêng và phần quà tuyên dương** cho nhân viên dựa trên sở thích cá nhân của họ



Chúng tôi có một **hệ thống nhân sự CNTT giỏi** giúp tổng hợp và phân tích dữ liệu nguồn nhân lực, vì vậy tạo thành nền tảng giá trị để thiết kế và cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa cho nhân viên



*Nguồn: Cuộc khảo sát và phân tích online độc quyền của BCG / WFPMA năm 2021 (n = 5,537).*

- Đồng thuận chung
- Câu trả lời của người làm nghề nhân sự
- Câu trả lời của người không chuyên về nhân sự

## Khuyến nghị cho các nhà lãnh đạo

Theo kinh nghiệm của chúng tôi từ dữ liệu khảo sát và phỏng vấn cho thấy rằng các chương trình nghị sự về quản lý nguồn nhân lực nên tập trung vào 05 hành động chính để tương thích với thực tế mới trong năm 2021 và xa hơn nữa trong tương lai.

### Lấy nhân viên làm trung tâm

Các doanh nghiệp phải xem nhân viên của mình như là những khách hàng quan trọng và phải hiểu được nhu cầu của nhân viên để giúp họ trong suốt hành trình và thúc đẩy thành công trong tương lai. Sau đây là 03 hành động chiến lược có thể giúp ích trong nỗ lực này:

- **Liên tục thu thập phản hồi và lắng nghe nhân viên để tập trung công tác nhân sự vào những điều nhân viên thực sự cần.** Thực hiện luân phiên các cuộc khảo sát nhân viên để tạo ra nhiều điểm tiếp xúc hơn và hỗ trợ việc chỉ đạo thường xuyên hơn. Cần nhắc áp dụng các hình thức hỗ trợ khác như nhóm nhân viên hoặc thảo luận với các chuyên gia để thu thập phản hồi.
- **Nâng cấp hành trình của nhân viên và tổ chức quy trình làm việc của Phòng nhân sự theo ý kiến nhân viên.** Đánh giá tất cả các quy trình quản lý nguồn nhân lực từ góc độ khách hàng, thiết kế lại các hành trình một cách ngắn gọn và quyết định thời điểm tương tác cá nhân sẽ đem lại nhiều lợi ích. Các kỹ thuật như thiết kế lấy người dùng làm trung tâm, cá tính (các mảng nhu cầu nhân sự có khả năng thực hiện liên quan đến sự kiện cuộc sống hoặc tình trạng công việc cụ thể) và lập bản đồ câu chuyện người dùng có thể hữu ích trong trường hợp này. Bên cạnh đó, sử dụng các công cụ thông minh như những ứng dụng di động tiện lợi có thể cũng mang lại hỗ trợ đắc lực.
- **Cá nhân hóa con đường sự nghiệp và cơ hội học tập.** Có nhiều nhân viên với những kỹ năng và động cơ khác nhau luôn phấn đấu cho các lựa chọn và phát triển nghề nghiệp linh hoạt. “Làm chủ sự nghiệp của bản thân” nên là chủ đề cho sự phát triển tập trung vào việc thiết kế để tạo ra nền tảng và hỗ trợ giúp nhân viên thành công, tuy nhiên cũng rất khuyến khích nhân viên trở nên chủ động.

### Định hình tương lai việc làm

Thế giới hậu COVID-19 hình thành nhiều mô hình mới trong đó làm việc từ xa và lịch trình linh hoạt là điều bình thường mới. Điều này sẽ dẫn đến có nhiều yêu cầu mới đối với nơi làm việc và nguồn nhân lực trong tương lai. Có một vài biện pháp quan trọng có thể áp dụng như sau:

- **Xác định chiến lược làm việc thông minh.** Kết hợp các mô hình làm việc từ xa, làm việc tại nhà và làm việc kết hợp để thúc đẩy thành công của doanh nghiệp một cách nhanh chóng. Xem xét toàn bộ trải nghiệm tại nơi làm việc của nhân viên và xác định cách thức sử dụng



nhiều không gian khác nhau. Một mô hình vận hành được số hóa và cách thức làm việc linh hoạt cũng sẽ giúp doanh nghiệp có khả năng đối mặt tốt hơn với nhiều thách thức trong tương lai.

- **Xem xét lại các tùy chọn công việc và cơ cấu lực lượng lao động.** Tạo ra nhiều lựa chọn linh hoạt cho một số vị trí công việc để thu hút nhân tài có chất lượng cao không mong muốn làm việc dựa trên hợp đồng cố định nữa.
- **Thúc đẩy sự liên kết bằng cách làm rõ sứ mệnh và văn hóa doanh nghiệp để truyền cảm hứng cho nhân viên.** Điều này rất quan trọng ở khi làm việc từ xa hoặc làm việc kết hợp với ít sự gắn kết về mặt vật chất. Với tư cách là những người định hình văn hóa doanh nghiệp, ban lãnh đạo cao nhất và các nhà lãnh đạo tuyến đầu phải định vị bản thân để thúc đẩy một nền văn hóa được xây dựng dựa trên sự tin tưởng và đánh giá cao.

### Tăng tốc trong kỹ thuật số

Nhân sự phải nâng cao năng lực của mình trong lĩnh vực kỹ thuật số, CNTT và phân tích để chứng minh tương lai của doanh nghiệp, cải thiện trải nghiệm của nhân viên và giữ vai trò mang tính chiến lược hơn. Ba nhân tố đặc biệt quan trọng trong yếu tố này:

- **Hiểu đúng các kiến thức cơ bản về CNTT.** Đánh giá hiện trạng sử dụng CNTT của nhân sự, và sau đó thúc đẩy cải tiến các quy trình và tính hiệu lực, chất lượng và luồng dữ liệu, cùng với các mô hình quản trị CNTT.
- **Tập trung vào các ưu tiên kỹ thuật số tạo ra sự khác biệt cho nhân viên.** Nhận diện những hành trình quan trọng nhất của nhân viên và ưu tiên các sáng kiến kỹ thuật số sử dụng toàn bộ khả năng của tự động hóa và thúc đẩy đổi mới thông qua AI, các giải pháp robot hoặc phân tích dự đoán.
- **Nâng cao kinh nghiệm phân tích con người.** Thu thập và liên tục theo dõi các điểm dữ liệu về những người chủ chốt trong việc hỗ trợ ra quyết định với các phân tích và báo cáo chuyên sâu. Hợp tác với các phòng ban quan trọng của doanh nghiệp — chẳng hạn như marketing, bán hàng và vận hành — để cung cấp tài năng và truyền tải kỹ năng mới cũng như học hỏi từ kinh nghiệm của họ.

### Thiết lập mô hình mới cho kỹ năng và nhân viên

Để thích nghi với thực tế mới và giành chiến thắng trong những năm 2020s, các doanh nghiệp cần phải có đúng người đúng kỹ năng ở Phòng Nhân sự và nhiều hơn thế nữa. Điều này đòi hỏi phải hoạch định nguồn nhân lực một cách phù hợp, tạo cơ hội nâng cao kỹ năng và đào tạo lại những kỹ năng phức tạp, và một phương pháp quản lý nhân tài toàn diện. Yếu tố này bao gồm những bước sau đây:



- **Hoạch định nguồn nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai.** Các Phòng Nhân sự phải hiểu biết sâu về nhu cầu lực lượng lao động trong tương lai, xác định khoảng cách năng lực và phát triển các chiến lược để xây dựng lực lượng lao động trong tương lai. Những cải tiến trong tự động hóa và số hóa ngày càng tăng sẽ dẫn đến các yêu cầu về kỹ năng mới. Để lấp đầy những điều này, các Phòng Nhân sự nên chuyển từ lập kế hoạch dựa trên năng lực, dựa trên nhiệm vụ chuyển sang hình thức dựa trên kỹ năng. Sự thay đổi trong định hướng này cũng có thể là cơ sở cho cách tiếp cận tổng thể để phát triển kỹ năng bao gồm chương trình nâng cao kỹ năng và tái đào tạo cho từng nhân viên.
- **Xây dựng tổ chức học tập.** Đưa ra các biện pháp tái đào tạo và nâng cao kỹ năng có mục tiêu, đồng thời kết hợp các hành trình học tập liên tục và học tập cá nhân để đáp ứng với nhịp độ thay đổi ngày càng nhanh. Việc học không nên là một biện pháp hay một chương trình duy nhất; thay vào đó nên được tích hợp vào quy trình làm việc và xây dựng dựa trên các kỹ năng và điểm mạnh của cá nhân.
- **Nâng cao chuyên môn nhân sự.** Các chuyên gia khoa học dữ liệu, chuyên gia thiết kế trải nghiệm người dùng và những chuyên gia có chuyên môn phân tích kinh doanh sẽ trở nên quan trọng. Các Phòng Nhân sự cần thuê các chuyên gia trong những vị trí này để nắm bắt được nhu cầu trong tương lai của doanh nghiệp.

## **Chuyển đổi chức năng quản lý nguồn nhân lực**

Với hoạt động lấy nhân viên là trung tâm và hỗ trợ số hóa, Phòng Nhân sự phải trở thành động cơ của doanh nghiệp, ứng biến liên tục để phục vụ nhân viên. Khi các đề tài và ưu tiên nhân sự phát triển thì hoạt động phân bổ các chức năng của Phòng Nhân sự phải đáp ứng và hỗ trợ những chuyển đổi đổi mô hình chính sau:

- **Xây dựng và tuân theo một chiến lược quản lý nguồn nhân lực và con người rõ ràng với các nguyên tắc và ưu tiên định sẵn.** Các mục tiêu của chiến lược này là luôn chú ý tới các yếu tố quan trọng, giữ vững lập trường và tiến lên thành công. Nhân viên cần phải rõ ràng về các ưu tiên của họ, vì tiếng nói của họ cần được lắng nghe và là trọng tâm trong doanh nghiệp.
- **Suy tính lại về tổ chức nhân sự mục tiêu.** Phòng Nhân sự đang trở thành một trong những phòng ban quan trọng và năng động nhất của doanh nghiệp. Một vai trò chiến lược và nổi bật hơn với mức độ chịu trách nhiệm cao hơn đòi hỏi sự hiểu biết mới mẻ về nhân sự và không chỉ giới hạn trong các mô hình hoạt động cổ điển.
- **Chuyển đổi các nhà quản lý thành các nhà lãnh đạo nguồn nhân lực.** Quản lý con người không chỉ là trách nhiệm của riêng Phòng Nhân sự, đó còn là trách nhiệm của mọi nhà quản lý. Tích cực trao đổi và phản hồi qua lại, lắng nghe nhân viên và thúc đẩy họ thành công phải là những mục tiêu quan trọng nhất của bất kỳ nhà lãnh đạo nào.

Các doanh nghiệp ngày nay phải vận hành trong một môi trường kinh doanh vô cùng thách thức và việc quản lý nguồn nhân lực một cách chủ động, vững chắc chính là cách duy nhất để đảm bảo các doanh nghiệp có đúng nhân tài để gặt hái thành công. Theo nghiên cứu của chúng tôi, với phương pháp tiếp cận khách quan dựa vào dữ liệu có thể giúp các nhà lãnh đạo nguồn nhân lực phân bổ các nguồn lực khan hiếm cho những ưu tiên cấp thiết nhất, bao gồm định hình tương lai công việc, đạt được số hóa và áp dụng cách tiếp cận toàn diện để quản trị nhân tài. Bằng cách tập trung vào những lĩnh vực này, Phòng Nhân sự trang bị cho doanh nghiệp phát triển một cách thịnh vượng bất kể tương lai có ra sao.