Mô hình Năng lực Nhân sự chữ T (**T-Shaped HR Competency Model**) – những thay đổi lớn về Quản trị nhân sự trong thời đại số

Nguyễn Thị Nam Phương

Tư vấn trưởng, Công ty Tư vấn Quản lý OCD

1. MÔ HÌNH CHỮ T LÀ GÌ?

Mô hình Năng lực Nhân sự chữ T (**T-Shaped HR Competency Model**) được phát triển từ các nghiên cứu của chuyên gia ngành quản trị nhân sự với sự dẫn dắt của Dave Ulrich từ đầu những năm 201x, được khẳng định chính thức năm 2015 khi Dave Ulrich chủ biên cuốn The Rise of HR, tập hợp quan điểm của 73 tác giả đầu ngành về quản trị nhân sự thế giới, được Liên hiệp các Hội Quản trị Nhân sự thế giới WFPMA (World Federation of People Management Associations) ủng hộ.

Các hướng dẫn về khung năng lực quản trị nhân sự được xây dựng gần đây bởi các Liên hiệp thành viên của WFPMA - là Liên hiệp Quản trị nhân sự tổ chức theo khu vực nhằm gắn kết các Hiệp hội quốc gia, trong đó có APFHRM (Asia Pacific Federation of Human Resources Management) – là Liên hiệp khu vực mà đại diện của Việt Nam là HRA (Human Resources Association) – Hiệp hội Nhân sự (https://hravn.net) có trụ sở tại Hà Nội đang là thành viên.

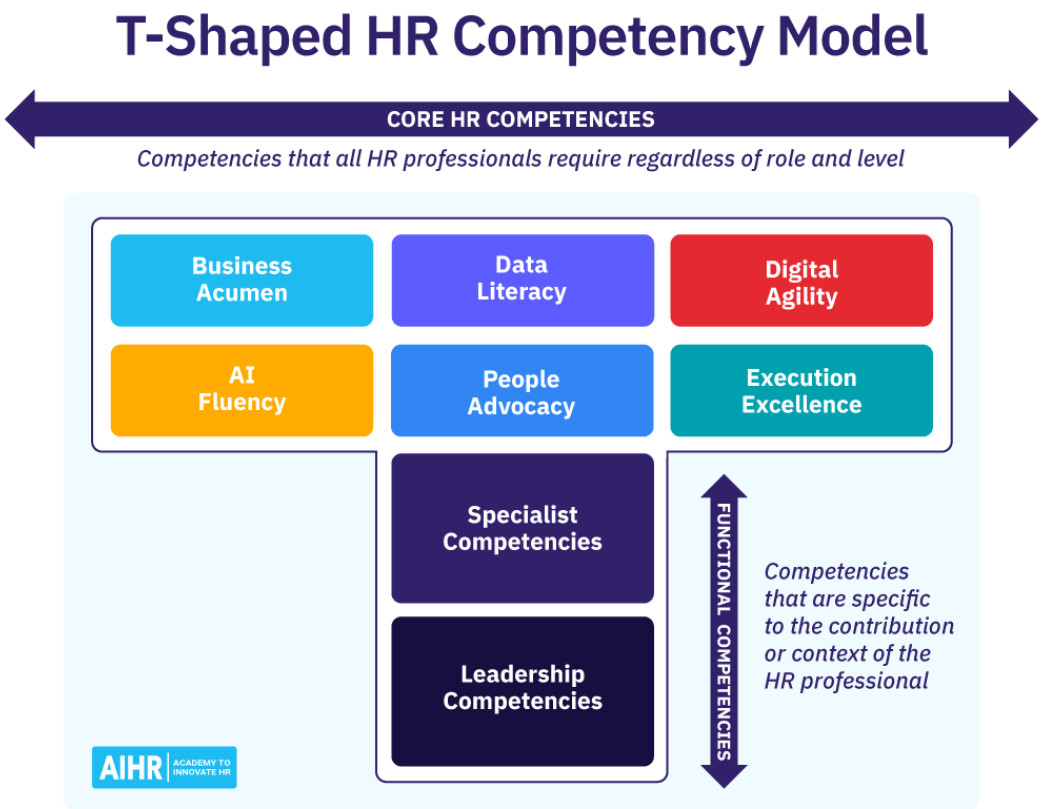
Mô hình chữ T không những đưa ra quan điểm về năng lực người làm công tác quản trị nhân sự, mà còn khẳng định vai trò chiến lược của bộ phận Quản trị nhân sự trong một tổ chức. Tại Việt Nam, bộ tiêu chuẩn quốc gia chính thức và toàn diện nhất quy định về quản trị nguồn nhân lực là 12 **tiêu chuẩn TCVN ISO 12288, 12289, 12290, 12291, 12292, 13106, 13107, 14366, 14367, 14368, 30410** được công bố vào các năm 2018 - 2025. Đây là bộ tiêu chuẩn được **hoàn toàn tương đương và chuyển dịch từ bộ tiêu chuẩn quốc tế ISO 30400 (Human Resource Management)** do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) ban hành và được đa số quốc gia thành viên WFPMA.

Bộ tiêu chuẩn này đóng vai trò then chốt trong việc đưa các chuẩn quản trị nhân sự tầm quốc tế và cập nhật nhất tới Việt Nam, do thành viên của HRA tham gia Ủy hội Tiêu chuẩn quốc tế về nhân sự đưa về, bao gồm các chuyên môn chính của Quản trị nhân sự: Từ vựng, Tuyển dụng, Quản trị con người, Quản lý việc làm bền vững, Học tập và Phát triển, Đánh giá, Hoạch định nguồn nhân lực, Đa dạng và hòa nhập, Gắn kết người lao động. Bộ tiêu chuẩn QTNNL vẫn đang tiếp tục cập nhật thêm các hướng dẫn, tiêu chuẩn mới trong thời gian tới.

Cứ mỗi 2 năm, nhóm chuyên gia BCG với sự dẫn dắt của Dave Ulrich lại thực hiện nghiên cứu toàn cầu để cập nhật mô hình năng lực này trong bối cảnh thay đổi của thực tế hoạt động doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu có sự hợp tác của các hiệp hội thành viên của Liên hiệp, đặc biệt có sự tham gia của đại diện Việt Nam là HRA.

Tài liệu này tóm tắt các quan điểm cập nhật về Mô hình năng lực nhân sự chữ T năm 2026 của AIHR - Viện Quản trị Nhân sự Australia (**AIHR – Australian Institute of Human Resources**), là thành viên cùng nhóm khu vực Châu Á Thái Bình Dương với HRA, hoạt động dưới mái nhà của APFHRM, theo đó, yêu cầu về thành thạo AI (AI Fluency) được bổ sung cho ngành quản trị nhân sự trong khoảng 5 năm gần đây, là một năng lực được yêu cầu cho hầu hết các vị trí việc làm trong doanh nghiệp. Điều này cho thấy đòi hỏi về thích ứng mạnh mẽ của người làm quản trị nhân sự dưới ảnh hưởng của chuyển đổi số trong hoạt động doanh nghiệp.

2. CÁC THÀNH PHẦN CỦA MÔ HÌNH NĂNG LỰC QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CHỮ T



Mô hình này chía thành 2 nhóm:

a. **Nhóm năng lực cốt lõi của QTNS: 6 năng lực tạo nên mũ chữ T**
   i. Business Acumen (Nhạy bén Kinh doanh)
   ii. Data Literacy (Hiểu biết và Sử dụng Dữ liệu)
   iii. Digital Agility (Sự linh hoạt kỹ thuật số)
   iv. AI Fluency (Sự am hiểu và thành thạo Sử dụng AI)
   v. People Advocacy (Đại diện và Thúc đẩy vì Con người)
   vi. Execution Excellence (Vận hành xuất sắc)
b. **Nhóm năng lực chuyên môn theo chức năng và lãnh đạo: 2 nhóm năng lực tạo nên chân chữ T**
   i. Năng lực chuyên môn sâu
   ii. Năng lực lãnh đạo

Dưới đây là định nghĩa chi tiết, các thành phần cấu thành và ví dụ thực tế cho từng năng lực theo chuẩn AIHR.

1.1 Business Acumen (Nhạy bén Kinh doanh)

Định nghĩa: Là khả năng thấu hiểu bối cảnh kinh doanh, mục tiêu tài chính và thị trường của tổ chức, từ đó thiết kế và định hình các chiến lược nhân sự đồng bộ nhằm thúc đẩy tăng trưởng và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Các thành phần cấu thành:

- **Giải mã bối cảnh (Context Interpretation):** Phân tích các xu hướng vĩ mô bên ngoài (kinh tế, đối thủ, luật pháp) và các yếu tố nội tại để điều chỉnh ưu tiên của HR.
- **Sự am hiểu thương mại (Commercial Fluency):** Hiểu rõ cách công ty kiếm tiền, đọc vị các chỉ số tài chính (Doanh thu, Biên lợi nhuận, chi phí vận hành) và biết cách quản lý ngân sách HR tối ưu.
- **Thấu hiểu khách hàng (Customer Understanding):** Đặt nhu cầu của cả khách hàng bên ngoài lẫn khách hàng nội bộ (lãnh đạo, nhân viên) làm trung tâm để thiết kế các giải pháp nhân sự có giá trị thực tế.
- **Đồng kiến tạo chiến lược (Strategy Co-Creation):** Chủ động tham gia cùng ban giám đốc để xây dựng chiến lược kinh doanh, chứng minh đóng góp của HR vào việc thực hiện mục tiêu chung qua các con số cụ thể.

Ví dụ thực tế: Công ty mở rộng sang mảng Thương mại điện tử (E-commerce) với mục tiêu chiếm 20% thị phần trong năm tới. Một HRBP giỏi *Business Acumen* sẽ không chỉ thụ động chờ nhận chỉ tiêu tuyển dụng. Họ nghiên cứu thị trường và nhận ra phân khúc nhân tài Tech/E-commerce đang khan hiếm và lương rất cao (*Context Interpretation*). Họ tính toán chi phí cơ hội và đề xuất: Thay vì tuyển mới 100% gây thâm hụt ngân sách, họ sẽ chi 30% ngân sách đó để tái đào tạo (Upskilling) đội ngũ nhân sự nội bộ hiện có, kết hợp với chính sách thưởng theo doanh số (*Commercial Fluency*). Đề xuất này giúp công ty đạt mục tiêu tăng trưởng mà vẫn tối ưu chi phí.

1.2 Data Literacy (Hiểu biết và Sử dụng Dữ liệu)

Định nghĩa: Là khả năng phân tích, diễn giải, giao tiếp và áp dụng các thông tin chi tiết dựa trên dữ liệu (data-driven insights) để đưa ra các quyết định về con người, tối ưu hóa kết quả và chứng minh tác động đo lường được của HR đối với doanh nghiệp.

Các thành phần cấu thành:

- **Quản trị dữ liệu (Data Stewardship):** Đảm bảo tính toàn vẹn, bảo mật, khả năng tiếp cận và quản lý có trách nhiệm đối với dữ liệu con người và doanh nghiệp.
- **Ứng dụng phân tích (Analytical Application):** Áp dụng tư duy có cấu trúc và các kỹ thuật phân tích để rút ra thông tin hữu ích từ các tập dữ liệu thô.
- **Sử dụng dữ liệu đạo đức (Ethical Data Use):** Đánh giá chất lượng dữ liệu, các giả định và định kiến nhằm đảm bảo tính hợp lệ, công bằng và tôn trọng quyền riêng tư.
- **Diễn giải dữ liệu (Data Translation):** Khả năng chuyển đổi các con số khô khan thành câu chuyện có bối cảnh (Data Storytelling), trình bày dễ hiểu và phù hợp với từng nhóm đối tượng stakeholder.
- **Thực trị dựa trên minh chứng (Evidence-Based Practice):** Sử dụng kết quả phân tích dữ liệu kết hợp với bối cảnh thực tế để đưa ra đề xuất thay vì dựa vào cảm tính hoặc kinh nghiệm cũ.

Ví dụ thực tế: Tỷ lệ nghỉ việc tại bộ phận Công nghệ tăng cao. Một HR có *Data Literacy* sẽ không đoán mò là do lương thấp. Họ thu thập dữ liệu từ khảo sát nghỉ việc (Exit interview), dữ liệu chấm công và hiệu suất. Qua phân tích, họ phát hiện ra nhân viên nghỉ việc tập trung vào các nhóm có số giờ OT (làm thêm giờ) vượt quá 20 tiếng/tháng dưới quyền một Quản lý cụ thể. HR

dịch chỉ số này thành một đề xuất hành động: "Giảm 15% tỷ lệ nghỉ việc bằng cách tái cấu trúc khối lượng công việc và đào tạo lại kỹ năng quản lý cho Team Lead".

1.3 Digital Agility (Sự linh hoạt kỹ thuật số)

Định nghĩa: Là năng lực tận dụng các công cụ kỹ thuật số và tư duy đổi mới để gia tăng hiệu suất, thúc đẩy cộng tác và chuẩn bị cho tổ chức trạng thái luôn sẵn sàng thích ứng trước sự chuyển đổi liên tục. Kỹ năng này rộng hơn AI Fluency vì nó bao gồm toàn bộ hệ sinh thái công nghệ (HR Tech, Cloud, Automation...).

Các thành phần cấu thành :

- **Nhận thức kỹ thuật số (Digital Awareness):** Hiểu rõ các xu hướng công nghệ mới trên thị trường để dự phóng tác động của chúng đối với con người và chiến lược kinh doanh.
- **Sử dụng công nghệ (Technology Use):** Triển khai, kết nối và vận hành mượt mà các phần mềm HR (như ATS, Core HR, LMS) để tạo ra trải nghiệm nhân viên liền mạch xuyên suốt các phòng ban.
- **An ninh và đạo đức số (Digital Security & Ethics):** Đảm bảo an toàn hệ thống thông tin, tuân thủ nghiêm ngặt các quy định bảo mật dữ liệu của nhân viên trên môi trường số.
- **Cộng tác số (Digital Collaboration):** Sử dụng thành thạo và thiết lập các nền tảng trực tuyến (Slack, Teams, Miro...) để xóa nhòa khoảng cách địa lý, tăng tính gắn kết trong mô hình làm việc Hybrid (trực tiếp kết hợp từ xa).
- **Xây dựng năng lực và sẵn sàng chuyển đổi số (Digital Readiness & Capability Building) :** Chuẩn bị tâm lý, quản trị thay đổi (Change Management) và đào tạo nâng cao năng lực số cho toàn bộ lực lượng lao động nhằm đáp ứng chuyển đổi số quy mô lớn.

Ví dụ thực tế: Khi công ty chuyển đổi sang mô hình làm việc Hybrid (lên văn phòng 3 ngày, làm từ xa 2 ngày), một HR có *Digital Agility* sẽ nhanh chóng thiết lập hệ thống chấm công định vị (Geofencing), chuẩn hóa quy trình ký hợp đồng điện tử (E-sign), đồng thời tổ chức các khóa học ngắn hướng dẫn quản lý cách đánh giá hiệu suất nhân viên theo OKR/KPI trên phần mềm thay vì quản lý theo thời gian có mặt.

1.4 AI Fluency (Sự am hiểu và thành thạo Sử dụng AI)

Định nghĩa: Là khả năng cộng tác với Trí tuệ nhân tạo một cách tự tin và có tư duy phản biện; sử dụng AI để hỗ trợ và nâng cao năng lực phán đoán của con người (augment human judgment) thay vì thay thế hoàn toàn, nhằm tối ưu hiệu suất và trải nghiệm nhân viên.

Các thành phần cấu thành:

- **Ứng dụng AI tự tin (Confident AI Application):** Biết cách vận hành các công cụ AI, hiểu rõ năng lực và giới hạn của chúng, đồng thời biết áp dụng kỹ thuật đặt câu hỏi lệnh (Prompt Engineering) để ra kết quả chính xác.
- **Thực hành AI có trách nhiệm (Responsible AI Practice):** Kiểm tra lỗi "ảo giác" (hallucination) của AI, rà soát định kiến trong thuật toán, bảo vệ an toàn dữ liệu và tuân thủ đạo đức khi dùng AI để đánh giá con người.
- **Ủng hộ và thúc đẩy ứng dụng AI (AI Adoption Advocacy):** Chủ động thử nghiệm, chia sẻ các ca sử dụng (use cases) thành công để lan tỏa, xóa bỏ rào cản tâm lý sợ hãi công nghệ của đồng nghiệp.
- **Tích hợp AI vào công việc (AI Work Integration):** Thiết kế lại quy trình làm việc hàng ngày sao cho các công cụ AI phối hợp nhịp nhàng, tự nhiên với con người mà không gây chồng chéo.

Ví dụ thực tế: Khi xây dựng khung năng lực mới cho công ty, thay vì tự ngồi viết từ đầu mất 2 tuần, HR sử dụng ChatGPT/Claude để tạo bản dự thảo thô chỉ trong 10 phút. Sau đó, với tư duy *Responsible AI*, họ không sao chép nguyên văn mà chủ động rà soát, chỉnh sửa cho đúng văn hóa doanh nghiệp và tổ chức một buổi workshop hướng dẫn các HRBP khác cách dùng AI để viết mô tả công việc (JD) nhanh gấp 3 lần.

1.5 People Advocacy (Đại diện và Thúc đẩy vì Con người)

Định nghĩa: Là năng lực xây dựng và bảo vệ một môi trường làm việc nhân văn, lấy con người làm trung tâm, nơi mà hiệu suất cao (high performance) và sự hạnh phúc/sức khỏe của nhân viên (wellbeing) bổ trợ, thúc đẩy lẫn nhau một cách bền vững.

Các thành phần cấu thành:

- **Định hình văn hóa (Culture Shaping):** Chuyển hóa sứ mệnh, tầm nhìn của công ty thành các hành vi ứng xử hàng ngày; thúc đẩy sự đa dạng, bình đẳng và gắn kết (DEIB).
- **Thúc đẩy thay đổi & Duy trì sự kiên cường (Change Enablement & Resilience):** Đồng hành và hỗ trợ nhân viên vượt qua các giai đoạn tái cấu trúc, khủng hoảng hoặc chuyển đổi số mà không bị kiệt quệ (burnout).
- **Đạo đức và làm chủ rủi ro (Ethical & Risk Ownership):** Đóng vai trò là "la bàn đạo đức" của tổ chức, chủ động dự báo và ngăn chặn các rủi ro về mặt con người, văn hóa, quấy rối hoặc danh tiếng của công ty.
- **Phát triển bền vững & Tác động xã hội (Sustainability & Social Impact):** Gắn kết chiến lược con người của HR với các mục tiêu phát triển bền vững của doanh nghiệp (ESG) và cộng đồng.

Ví dụ thực tế: Trong đợt tái cấu trúc lớn, công ty buộc phải sáp nhập hai phòng ban và cắt giảm 10% nhân sự. Giám đốc Nhân sự có năng lực *People Advocacy* cao sẽ thiết lập một quy trình thay đổi minh bạch: Tổ chức các buổi thảo luận mở (Town hall) để giải thích lý do cụ thể thay vì im lặng (*Change Enablement*), xây dựng gói hỗ trợ mất việc (Severance package) nhân văn và kết nối giới thiệu việc làm mới cho những người phải rời đi. Đối với đội ngũ ở lại, HR thiết kế chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần để giải tỏa tâm lý lo lắng, giúp họ sớm lấy lại phong độ làm việc.

1.6 Execution Excellence (Vận hành xuất sắc)

Định nghĩa: Được coi là "bệ đỡ" giúp biến mọi ý tưởng chiến lược thành kết quả thực tế. Đây là khả năng lập kế hoạch kỷ luật, giải quyết vấn đề linh hoạt và phối hợp liên phòng ban để triển khai các dự án nhân sự đúng hạn, đạt chất lượng cao và tối ưu nguồn lực.

Các thành phần cấu thành:

- **Linh hoạt & Phản ứng nhanh (Agility & Responsiveness):** Cân bằng giữa cấu trúc quy trình sẵn có với sự linh hoạt; sẵn sàng điều chỉnh kế hoạch khi bối cảnh thay đổi đột ngột để đảm bảo tiến độ.
- **Giải quyết vấn đề & Ra quyết định (Problem-Solving & Decision-Making):** Sử dụng tư duy phản biện, logic và các mô hình phân tích nguyên nhân gốc rễ (như Root Cause Analysis) để đưa ra quyết định dựa trên minh chứng rõ ràng.
- **Cộng tác liên phòng ban (Cross-Functional Collaboration):** Phá vỡ các rào cản phòng ban (Silo), kết nối hiệu quả với các bên liên quan (Tài chính, Vận hành, Pháp chế) để cùng thực hiện dự án.

- **Tư duy hệ thống (Systems Thinking):** Nhìn nhận tổ chức như một chỉnh thể, hiểu rõ một thay đổi nhỏ ở quy trình này (ví dụ: thay đổi cách tính thưởng) sẽ tác động dây chuyền thế nào đến bộ phận khác (như dòng tiền của Tài chính hay động lực của bộ phận Sales).

Ví dụ thực tế: Triển khai phần mềm đánh giá hiệu suất mới cho 2.000 nhân sự trên toàn quốc trong vòng 3 tháng. Để đạt *Execution Excellence*, nhóm dự án HR áp dụng phương pháp quản trị Agile chia nhỏ dự án thành từng chặng (Sprints). Khi nhận phản hồi từ bộ phận Kinh doanh rằng giao diện phần mềm quá phức tạp làm mất thời gian của họ, HR lập tức phối hợp với đội IT (*Cross-Functional*) để tinh chỉnh lại bộ lọc chỉ trong 3 ngày (*Agility & Responsiveness*). Nhờ theo sát tiến độ bằng dữ liệu thực tế, dự án được nghiệm thu đúng hạn với tỷ lệ nhân viên hoàn thành đánh giá đạt 98%.

2. **Mối quan hệ của 6 năng lực**

Năng lực	**Đóng vai trò gì?**	**Câu hỏi cốt lõi của HR**
Business Acumen *(Nhạy bén Kinh doanh)*	**Định hướng Chiến lược:** Gắn kết các giải pháp nhân sự với mục tiêu tài chính, thị trường và sự tăng trưởng chung của tổ chức.	*"Làm sao để các sáng kiến nhân sự giúp công ty đạt mục tiêu kinh doanh và tối ưu tài chính?"*
Data Literacy *(Năng lực Dữ liệu)*	**Minh chứng Khoa học:** Dùng dữ liệu để tìm ra bản chất vấn đề, đưa ra quyết định chính xác và đo lường tác động thực tế của HR.	*"Dữ liệu thực tế đang nói lên điều gì về sức khỏe tổ chức và hiệu suất con người?"*
AI Fluency *(Am hiểu & Sử dụng AI)*	**Trợ lý Thông minh:** Cộng tác với trí tuệ nhân tạo để tự động hóa tư duy, giải phóng sức lao động và nâng cao năng lực phán đoán.	*"Làm sao để AI giúp tôi và nhân viên làm việc này thông minh, nhanh chóng hơn?"*
Digital Agility *(Linh hoạt Kỹ thuật số)*	**Môi trường Sinh thái:** Vận hành hệ thống công nghệ mượt mà, thúc đẩy cộng tác số và chuẩn bị năng lực thích ứng cho toàn tổ chức.	*"Quy trình số nào giúp tổ chức xóa nhòa khoảng cách và vận hành linh hoạt hơn?"*
People Advocacy *(Thúc đẩy vì Con người)*	**La bàn Đạo đức & Văn hóa:** Bảo vệ quyền lợi nhân viên, xây dựng môi trường làm việc nhân văn, an toàn và phát triển bền vững (ESG).	*"Môi trường làm việc này đã đủ an toàn, công bằng và giúp nhân viên hạnh phúc chưa?"*
Execution Excellence *(Vận hành Xuất sắc)*	**Bệ đỡ Thực thi:** Chất keo kết dính, hiện thực hóa mọi chiến lược và công nghệ thành kết quả thực tế một cách kỷ luật, hệ thống.	*"Làm thế nào để hiện thực hóa dự án này chuẩn xác, đúng hạn và tối ưu nguồn lực*