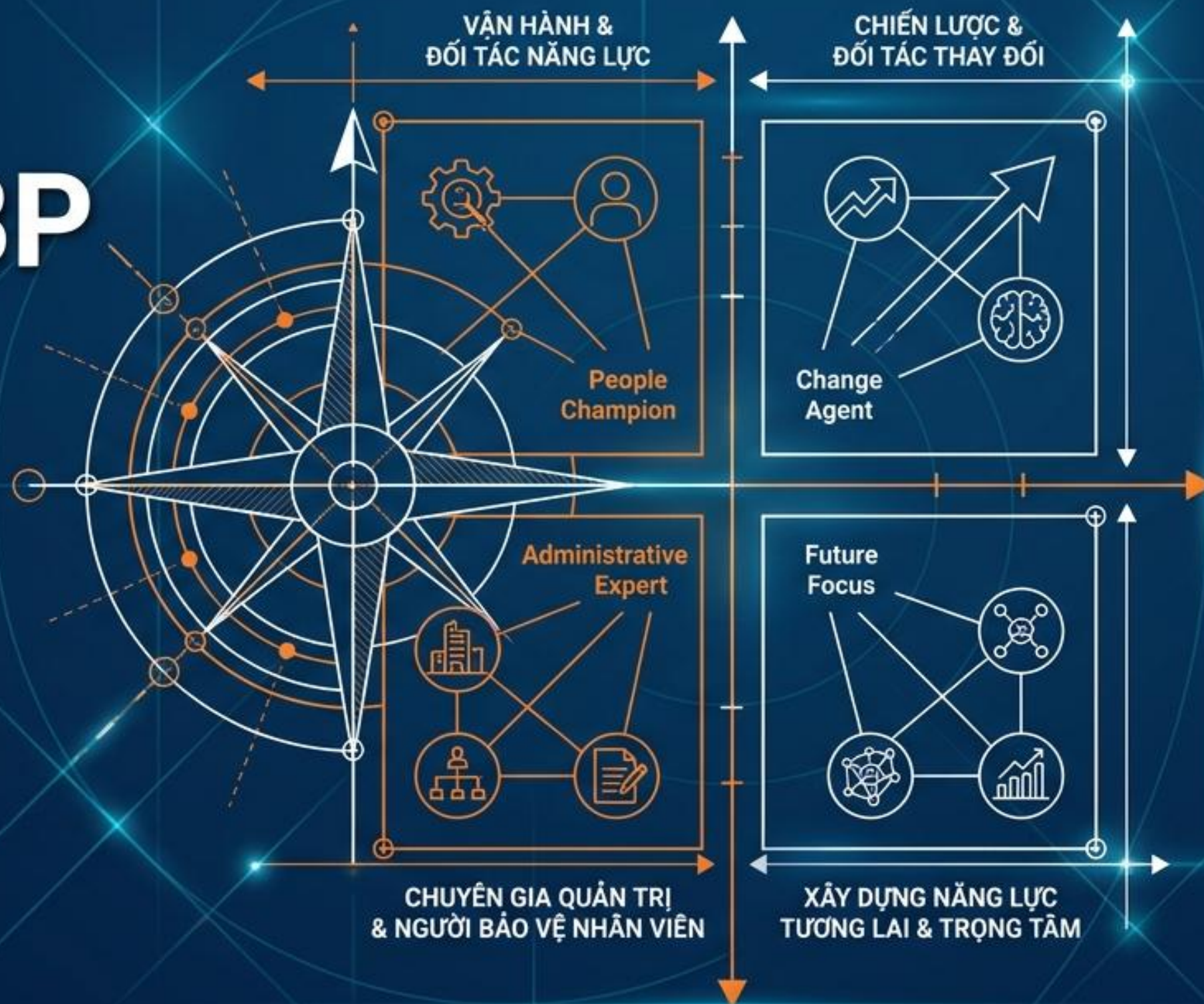


KIẾN TRÚC NĂNG LỰC TỔ CHỨC

MÔ HÌNH HRBP

Lịch sử, Quan điểm
& Ứng dụng Thực tiễn



Dựa trên triết lý quản trị nhân sự
của Dave Ulrich

Cuộc Tiến Hóa Của Ngành Nhân Sự



Trước 1990s

Cảnh sát tổ chức

- Hành chính, tuân thủ pháp lý, chấm công, tính lương.
- Trung tâm chi phí (Cost Center).

(Nguồn: Jamrog & Overholt, 2004)

1997 - 2000s

Sự khai sinh HRBP

- Đối tác chiến lược qua mô hình 4 vai trò & cấu trúc 3 chân kiềng.
- Kiến tạo giá trị nội bộ.

(Nguồn: Dave Ulrich, 1997)

2010s - Nay

Kỷ nguyên HRBP 2.0

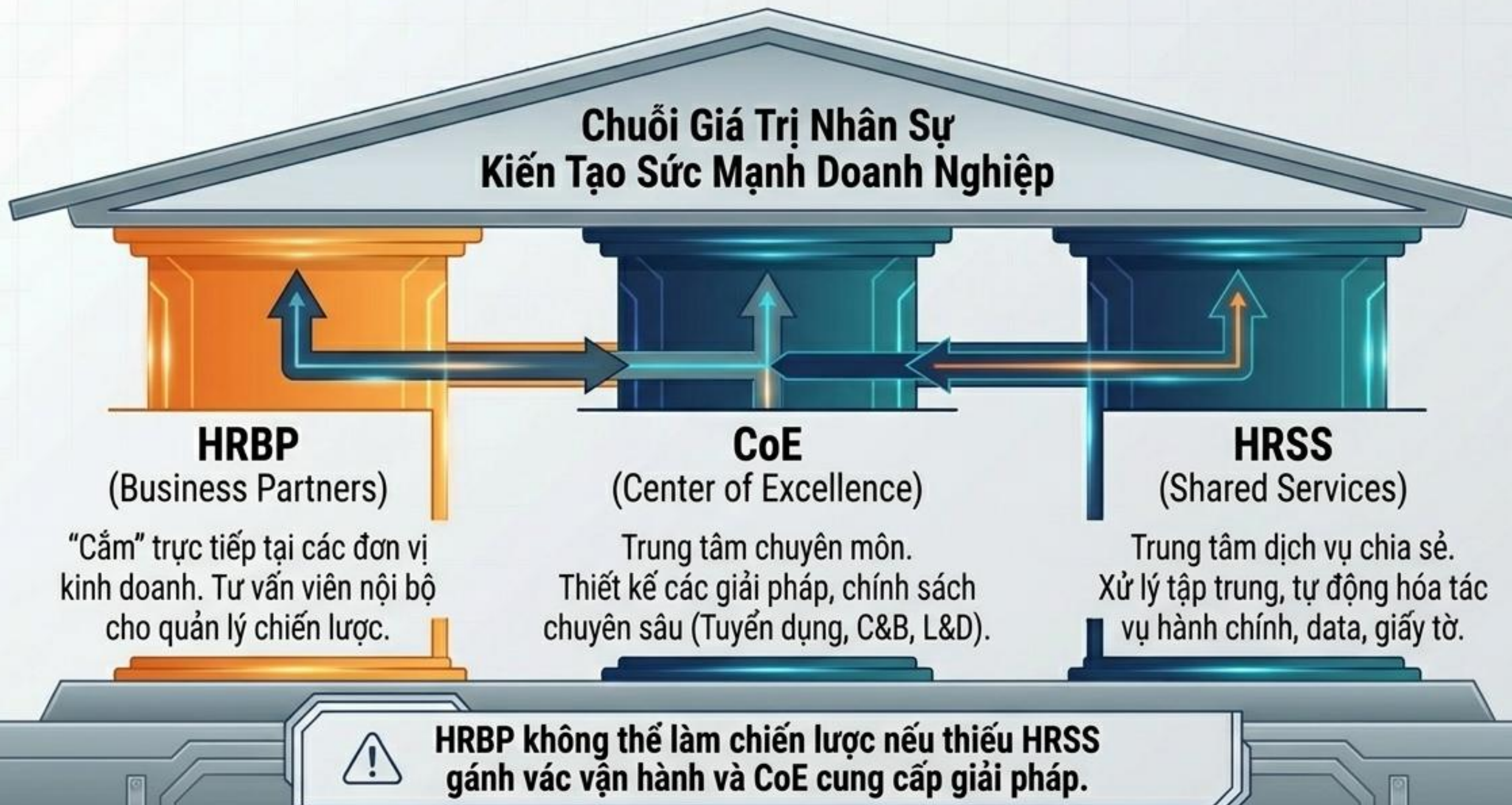
- Dữ liệu hóa và tư duy "Từ ngoài vào trong" (Outside-In).
- Xây dựng năng lực cạnh tranh thị trường.

(Nguồn: HR Outside-In, 2012)

Khung Nền Tảng: Mô Hình 4 Chiếc Mũ



Cấu Trúc Vận Hành: Mô Hình “Kiềng 3 Chân”



Khoảng Cách Thực Tế: Tình Trạng “Bình Mới Rượu Cũ”

Kỳ Vọng (Lý Thuyết)

Đối tác đồng hành cùng ban giám đốc kiến tạo chiến lược kinh doanh.



Gartner, 2018

<20%

HRBP thực sự làm vai trò “Đối tác chiến lược”.

>70%

thời gian bị lãng phí vào tác vụ vận hành.

Thực Tế: Cái bẫy Hành chính

HR Generalist (Nhân sự tổng hợp) đổi tên. Bị sa lầy vào sự vụ đột xuất và giấy tờ.



McKinsey, 2020

“Thiếu hệ thống HRIS và HRSS mạnh, HRBP chắc chắn rơi vào bẫy “Hành chính hóa”.

Lực Cảm Chuyển Đổi: Tại Sao Trục Trắc?



Thiếu Năng Lực Kinh Doanh (Business Acumen)

Vấn đề:

Thiếu kiến thức về tài chính, chuỗi cung ứng, và dòng tiền. Không thể đối thoại ngang hàng với Giám đốc khối.

Dữ liệu chẩn đoán:

Năng lực "Định vị chiến lược" là mắt xích yếu nhất nhưng có tác động lớn nhất đến kết quả. (Khảo sát HRCS Round 8)



Sự Kháng Cự Từ Quản Lý Cấp Trung

Vấn đề:

Ranh giới quyền lực mờ nhạt. Quản lý kinh doanh thường coi HRBP là "Cảnh sát quy trình" chuyên gây khó dễ, thay vì người đồng hành. (Kelliher & Riley, 2003)

Khung Chuyển Đổi: Từ “Inside-In” Sang “Outside-In”

Khách hàng thực sự của HR không nằm trong công ty. (Theo Dave Ulrich, HR Outside-In)

	Tư Duy Cũ (Inside-In)	Tư Duy Mới (Outside-In)
Góc nhìn về khách hàng	Khách hàng của HR là Nhân viên và Quản lý.	Khách hàng của HR là Khách hàng mua sản phẩm và Nhà đầu tư.
Giá trị cốt lõi	Thiết kế chính sách HR trọn tru nhất.	Giúp doanh nghiệp chiến thắng trên thị trường.
Tư duy nhân tài	Tuyển người giỏi nhất cho công ty.	Tuyển người đáp ứng kỳ vọng của khách hàng bên ngoài.

Bộ 3 Năng Lực Cốt Lõi Của HRBP Kỹ Nguyên Mới

Credible Activist (Nhà hoạt động đáng tin cậy)

Có tiếng nói, dám tư vấn và phản biện dựa trên sự thấu hiểu sâu sắc và lòng tin với lãnh đạo.

Strategic Positioner (Người định vị chiến lược)

Hiểu rõ bối cảnh kinh tế, đối thủ cạnh tranh để đưa ra giải pháp nhân sự đón đầu thị trường.

Paradox Navigator (Người chèo lái nghịch lý)

Biết cách quản trị và tối ưu hóa các mục tiêu mâu thuẫn nhau trong tổ chức.



Thấu Cảm Kinh Doanh (**Business Savvy**)

“Biết quá nhiều về quy trình HR, nhưng biết quá ít về cách doanh nghiệp kiếm tiền.”

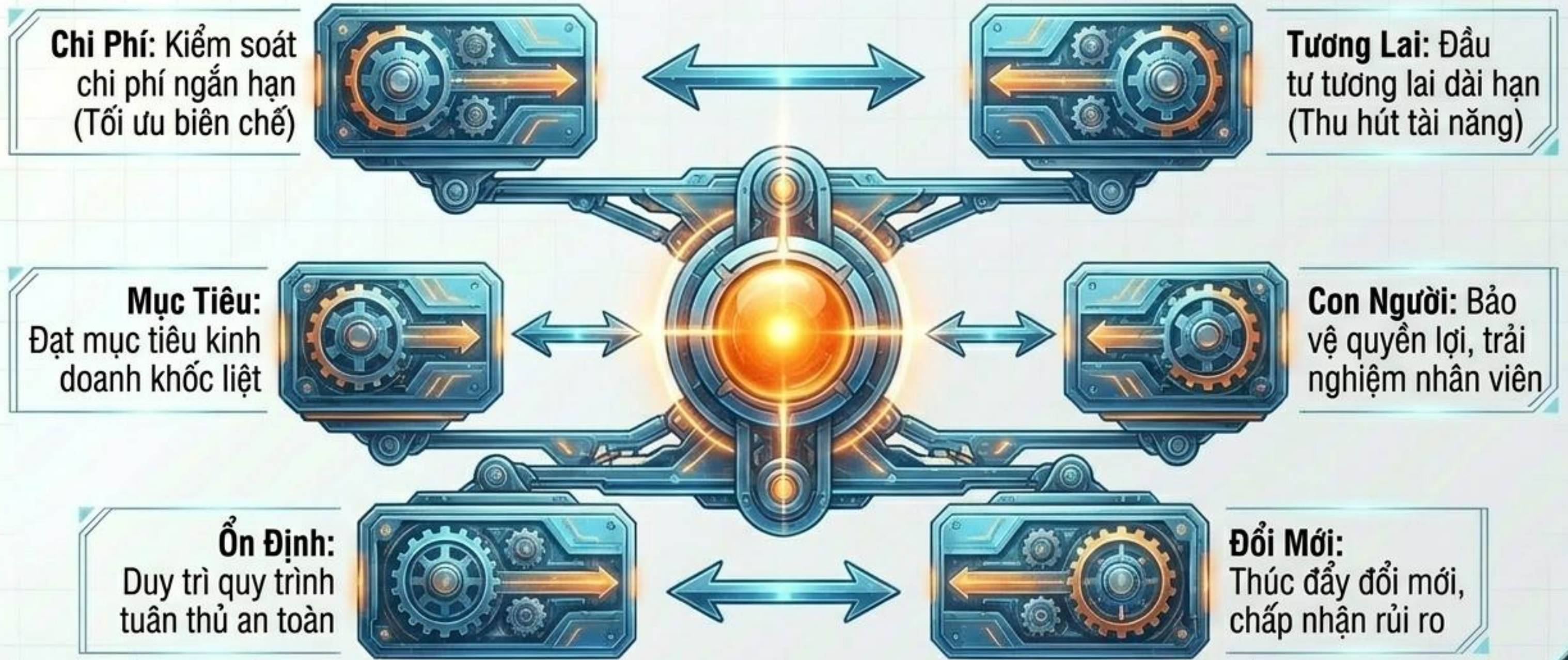
- *The Rise of HR (2015)*



- **Đọc hiểu dòng tiền:** Nắm vững chuỗi giá trị, biên lợi nhuận (profit margin) và các đòn bẩy kinh doanh cốt lõi. (Wayne Brockbank & Alan May)
- **Ngôn ngữ của CEO:**
 - Thay vì đo lường: “Tỷ lệ nghỉ việc” hay “Số giờ đào tạo”.
 - Hãy đo lường: HR đóng góp bao nhiêu vào tỷ lệ giữ chân khách hàng và doanh thu.
- **Bắt đầu ngày mới:** Nhìn vào bảng chuyển dịch thị trường và phản hồi khách hàng, **KHÔNG** phải bảng khảo sát nội bộ.

Nghệ Thuật "Chèo Lái Nghịch Lý" (Paradox Navigator)

Không chọn một trong hai. Tối ưu hóa cả hai. *(Michael Ulrich & David Kruschynski)*

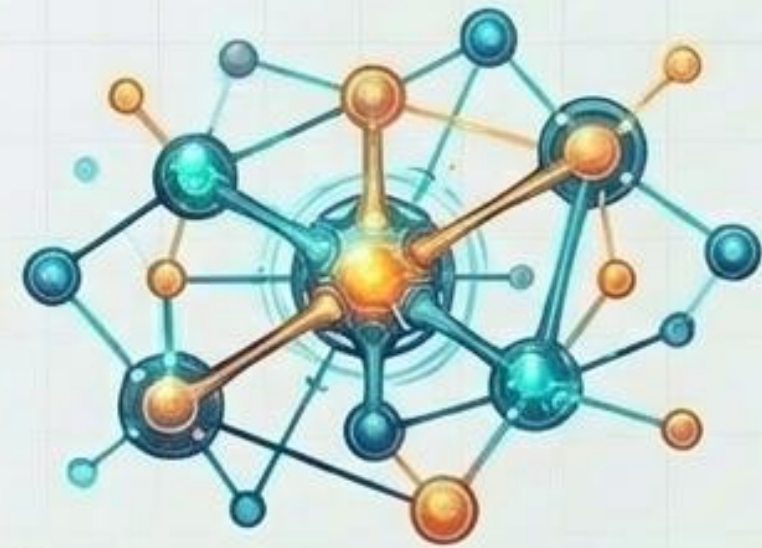


Từ “Cá Nhân Xuất Sắc” Đến “Hệ Sinh Thái Năng Lực”

Lợi thế cạnh tranh đến từ năng lực của cả tổ chức, không chỉ một vài cá nhân. *(Edward E. Lawler III)*



Chú trọng **Cá Nhân**



Năng lực Tổ chức (*Organizational Capabilities*)

Nhiệm vụ tối cao của HRBP: Ngừng sa đà vào việc “tuyển ai, sa thải ai”.
Phối hợp cùng lãnh đạo thiết kế 3 năng lực chiến lược:

1. Sự linh hoạt (Agility):
Phản ứng tức thời trước
biến động thị trường.

2. Tốc độ (Speed): Đưa sản
phẩm & quyết định ra thị
trường nhanh hơn đối thủ.

3. Văn hóa đổi mới (Innovation):
Môi trường cho phép thử nghiệm
và nảy sinh ý tưởng liên tục.

HRBP Là Huấn Luyện Viên, Không Phải Trợ Lý

“Quản trị nhân sự là trách nhiệm của chính người quản lý kinh doanh. HRBP là cố vấn chiến lược để họ thực hiện xuất sắc trách nhiệm đó.” (John Lynch)



Key Takeaways

1. HRBP **không làm thay** việc quản lý nhân sự của Trưởng bộ phận.
2. HRBP giúp nâng cao năng lực lãnh đạo (Leadership Development) của các quản lý cấp trung.
3. **Trao quyền** và buộc quản lý tuyến đầu chịu trách nhiệm về mức độ gắn kết của đội ngũ.

Vũ Khí Kỹ Nguyên Số: **Dữ Liệu & Trải Nghiệm**



Data-Driven (People Analytics)



- **Xu hướng:** Từ cảm tính chuyển sang "Nhà tư vấn dựa trên dữ liệu" (Data-driven Consultants).
- **Ứng dụng:** Sử dụng dashboard dự báo tỷ lệ nghỉ việc, tối ưu hóa chi phí nhân sự và đo lường ROI của các chiến dịch nhân tài. (Theo Josh Bersin)



Trải Nghiệm Nhân Viên (EX)



- **Xu hướng:** Biến KPI của HRBP gắn liền với mức độ gắn kết.
- **Ứng dụng:** Thiết kế hành trình trải nghiệm (Employee Experience) liên mạch từ lúc Onboarding đến Offboarding để giữ chân nhân tài số. (Theo Deloitte Insights)



**"HR không phải là về HR.
HR là về Kinh doanh."**

— Triết lý cốt lõi của Dave Ulrich

Một HRBP thành công không đo bằng số lượng quy trình hoàn tất. Thành công được đo bằng doanh thu tăng trưởng, sự hài lòng của khách hàng và năng lực thích ứng của tổ chức trước tương lai.