



Sự bùng nổ của chiến lược nhân tài dựa trên kỹ năng

Chiến lược nhân tài dựa trên kỹ
năng đang chuyển đổi việc tối ưu
hóa lực lượng lao động ra sao

kpmg.com.vn



Giới thiệu

Kỹ năng là một loại tiền tệ mới đối với lực lượng lao động. Các tổ chức giờ đây không chỉ cần nhân viên có kinh nghiệm tương tự cho các vị trí cần tuyển, mà còn xem xét những kỹ năng cần thiết để tổ chức phát triển, cả hiện tại và trong tương lai.

Các tiến bộ trong công nghệ và tự động hóa, cũng như sự chuyển đổi sang cách làm việc từ xa và kết hợp (hybrid) đã tạo ra nhu cầu về các kỹ năng mới, đồng thời làm cho những kỹ năng khác trở nên lỗi thời. Xu hướng này sẽ còn tiếp tục tăng tốc khi trí tuệ nhân tạo (AI) và trí tuệ nhân tạo tạo sinh (GenAI) ngày càng trở thành một phần không thể thiếu trong nhiều hoạt động của một tổ chức.

Tin tốt là 59% nhà quản trị nhân sự (HR) tham gia khảo sát của Gartner vẫn cho rằng các kỹ năng và năng lực quan trọng là ưu tiên hàng đầu. Tuy nhiên, 47% cho biết họ không biết kỹ năng thiếu hụt của đội ngũ nhân viên hiện tại¹. Điều này cần phải thay đổi. Các tổ chức cần phải thay đổi cách tư duy về lực lượng lao động và triển khai cách tiếp cận lấy tài năng làm hàng đầu, với kỹ năng là nguyên tắc tạo lập trong các quyết định về lực lượng lao động.

Xây dựng một lực lượng lao động lấy kỹ năng làm hàng đầu không chỉ là một xu hướng; đó còn là một yêu cầu chiến lược cho các tổ chức đang cố gắng điều hướng qua sự phức tạp của môi trường kinh doanh hiện đại. Sự thay đổi này sẽ tạo ra một lộ trình dẫn tới sự linh hoạt, đa dạng, gắn kết nhân viên và tính cạnh tranh, định vị các công ty ở vị thế thành công trong một kỷ nguyên của sự thay đổi và sáng tạo vượt bậc. Tuy nhiên, khi các tổ chức chấp nhận cách tiếp cận này, họ phải đối mặt với những thách thức liên quan đến việc ứng dụng công nghệ, thay đổi văn hóa và bình đẳng về kỹ năng.

Tương lai có lẽ sẽ chứng kiến một hệ sinh thái tích hợp hơn nữa, trong đó giáo dục, ngành công nghiệp và chính phủ hợp tác để cùng nhau xây dựng một lực lượng lao động năng động, có tay nghề và sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu của kỷ nguyên số.

¹Nguồn: Gartner, "Top 5 priorities for HR Leaders in 2022."



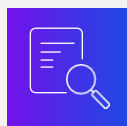
Một sự thay đổi quan trọng trong tư duy về lực lượng lao động

Lịch sử cho thấy, HR đã nhìn vào công việc hoặc vị trí công việc - ví dụ như kế toán hoặc phân tích tài chính để điền các khoảng trống trong tổ chức. Tuy nhiên, việc tìm kiếm ứng viên đã không nhất thiết tập trung vào các kỹ năng thực sự cần thiết để điền vào khoảng trống đó.

Ví dụ, một công ty có thể quyết định cần tuyển một kỹ sư phần mềm. Đó là tuyển dụng dựa trên công việc. Nhưng nhu cầu tuyển dụng kỹ sư phần mềm đang cao và do đó ứng viên thường yêu cầu mức lương cao. Trong khi đó, một tổ chức lấy kỹ năng làm trọng tâm sẽ tuyển dụng dựa trên kỹ năng cần thiết, chứ không phải trên vị trí công việc. Một tổ chức có thể quyết định cần những kỹ năng gì

và người có kinh nghiệm ở một công việc khác, như phát triển web, có thể có ngay những kỹ năng mà tổ chức đang cần và có thể quản lý các nhiệm vụ của vị trí kỹ sư phần mềm với mức lương thấp hơn. Đó chính là tuyển dụng dựa trên kỹ năng.

Sự chuyển dịch chiến lược nhân tài lấy kỹ năng làm trọng tâm là một sự chuyển dịch quan trọng trong cách các tổ chức nhìn nhận, đánh giá và quản lý lực lượng lao động của mình. Cách tiếp cận này nhấn mạnh tới sự quan trọng của các kỹ năng cá nhân hơn là các văn bằng truyền thống như bằng cấp hoặc chức vụ, đang được thúc đẩy mạnh mẽ vì một số lý do thuyết phục sau:



Giải quyết khoảng trống về kỹ năng

Sự tiến bộ nhanh chóng về công nghệ và nhu cầu kinh doanh ngày càng phát triển đã tạo một khoảng trống lớn về kỹ năng ở một số ngành. Cách tiếp cận lấy kỹ năng làm trọng tâm cho phép các tổ chức xác định và khắc phục những khoảng trống này hiệu quả hơn bằng cách tập trung vào các kỹ năng cần thiết cho tương lai, thay vì chỉ dựa trên trình độ học vấn hoặc chức danh công việc trước đó.



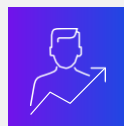
Thúc đẩy tính linh hoạt của lực lượng lao động

Trong một môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, sự linh hoạt của tổ chức là rất quan trọng. Một chiến lược lấy kỹ năng làm trọng tâm trang bị cho các công ty một lực lượng lao động linh hoạt hơn, có khả năng xoay chuyển theo những thách thức, công nghệ và cơ hội thị trường mới. Nhân viên có bộ kỹ năng đa dạng có thể được sử dụng dễ dàng hơn, giúp thích ứng nhanh chóng.



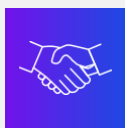
Thúc đẩy sự đa dạng và hòa hợp (D&I)

Tập quán tuyển dụng truyền thống thường, dù không chủ định, nhưng thường loại các nhân viên tài năng không có bằng cấp truyền thống nhưng sở hữu những kỹ năng có giá trị. Bằng cách ưu tiên kỹ năng, các tổ chức có thể tạo ra cách thức tuyển dụng bao quát hơn, trân trọng kinh nghiệm và lịch sử làm việc đa dạng, đóng góp cho một môi trường làm việc và văn hóa năng động, giàu sáng tạo hơn.



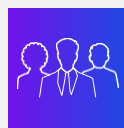
Tối đa hóa tiềm năng nhân viên

Cách tiếp cận lấy kỹ năng làm trọng tâm nhận diện và nuôi dưỡng những năng lực cá biệt của từng nhân viên, khuyến khích học tập suốt đời và phát triển sự nghiệp. Cách tiếp cận này giúp các cá nhân tạo lập đầy đủ tiềm năng của họ bằng cách cung cấp cơ hội nâng cao và đào tạo lại kỹ năng, phù hợp với mục tiêu của tổ chức.



Cải thiện việc thu hút và giữ chân nhân tài

Với sự cạnh tranh về tài năng ngày càng cao, việc mang lại các cơ hội phát triển sự nghiệp có ý nghĩa dựa trên kỹ năng có thể làm cho các tổ chức trở nên hấp dẫn hơn với những nhân viên tiềm năng. Ngoài ra, tập trung vào việc phát triển kỹ năng và dịch chuyển trong nội bộ có thể nâng cao sự gắn kết của nhân viên và giữ chân họ bằng cách chứng tỏ sự cam kết của tổ chức đối với việc phát triển chuyên môn của từng nhân viên.



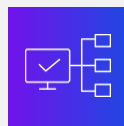
Tối ưu hóa việc phân bổ nhân tài

Nhờ hiểu rõ các kỹ năng đang có ở lực lượng lao động hiện tại, các tổ chức có thể tối ưu hóa việc phân bổ nhân tài cho các dự án và sáng kiến. Điều này đảm bảo rằng những người phù hợp đang làm các công việc phù hợp, tối đa hóa hiệu quả và năng suất đồng thời giảm thiểu thời gian và chi phí liên quan đến việc tìm kiếm nhân tài bên ngoài.



Bảo đảm tương lai của tổ chức

Khi tương lai của công việc cũng tiếp tục phát triển, chiến lược lấy kỹ năng làm trọng tâm chuẩn bị cho các tổ chức đối mặt với các xu hướng và công nghệ mới nổi. Bằng cách liên tục đánh giá và phát triển các kỹ năng của lực lượng lao động, các công ty có thể đi trước xu hướng để đảm bảo có được các năng lực cần thiết để phát triển trong tương lai không tiên lượng được.



Quyết định về lực lượng lao động dựa trên số liệu

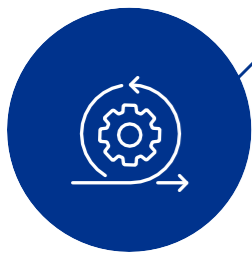
Phương pháp lấy kỹ năng làm trọng tâm là một phương pháp dựa trên dữ liệu, dựa trên các thông tin chi tiết về bối cảnh kỹ năng của tổ chức. Điều này cho phép quản lý lực lượng lao động chiến lược hơn, quản lý tài năng và ra quyết định dựa trên sự hiểu rõ các năng lực và nhu cầu của tổ chức.

03

Tác động của GenAI

Sự gia tăng sử dụng tự động hóa và hiện nay là GenAI là một yếu tố khác mà các tổ chức cần cân nhắc khi đánh giá kỹ năng của lực lượng lao động. Mặc dù một tổ chức lấy kỹ năng làm trọng tâm cần phải sử dụng tự động hóa và GenAI cho một số nhiệm vụ, song mục tiêu là không thay thế con người bằng tự động hóa mà tích hợp hoặc cải thiện công việc mà con người đang thực hiện. Một chiến lược tuyển dụng dựa trên kỹ năng cho phép các tổ chức tập trung vào các kỹ năng AI cần thiết cho các vị trí đang phát triển.

Dưới đây là một số cách mà GenAI có thể được tích hợp trong chiến lược tuyển dụng dựa trên kỹ năng



Ứng dụng GenAI có thể nâng cao kỹ năng cơ bản và trung bình của nhân viên, nâng cao hiệu quả và hiệu suất trong việc thực hiện các nhiệm vụ của nhân viên.



Tận dụng AI có thể bổ sung cho các kỹ năng của nhân viên, cho phép họ thực hiện các nhiệm vụ một cách chính xác và kịp thời hơn, dẫn đến một sự tăng trưởng chung trong vốn nhân sự.



Ứng dụng GenAI là một động thái mang tính chiến lược giúp mở rộng danh mục kỹ năng trên toàn tổ chức và trao quyền cho nhân viên để thực hiện các nhiệm vụ phức tạp một cách dễ dàng.



Tập trung vào kỹ năng hơn là chức danh cho phép linh hoạt hơn trong việc phân công nhiệm vụ và tận dụng tiềm năng của các công nghệ tiên tiến như AI.

Những lợi ích của tổ chức có chiến lược dựa trên kỹ năng

Ngoài việc tạo ra trải nghiệm nhân viên tốt hơn, chiến lược tài năng dựa trên kỹ năng có thể giúp thành công trên thị trường bằng cách giúp chuyển đổi thành một tổ chức hiệu quả, hiệu suất và tập trung vào khách hàng hơn. Dưới đây là một số lợi ích cụ thể:

Sự thích ứng với sự thay đổi trên thị trường	Sự hợp tác giữa các bộ phận chức năng	Tính linh hoạt cao hơn	Các khoảng trống kỹ năng được giảm thiểu	Hiệu quả chi phí
Các công ty được định vị để nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi trên thị trường nhờ có một lực lượng lao động với nhiều kỹ năng linh hoạt và thích ứng cao.	Sự hợp tác giữa các bộ phận được khuyến khích và tạo thuận lợi hơn, khi các nhóm làm việc được hình thành dựa trên các kỹ năng bổ sung cho nhau, tạo nên một văn hóa chia sẻ kiến thức và hợp tác. Các nhóm chức năng chéo với các kỹ năng phù hợp có thể tạo hiệu quả và được trang bị tốt hơn để đáp ứng yêu cầu của dự án, dẫn đến chất lượng sản phẩm cao hơn.	Việc hình thành các nhóm động và linh hoạt sẽ giúp các nhóm làm việc này thích ứng nhanh chóng với các yêu cầu thay đổi, dẫn đến độ linh hoạt cao hơn trong thực thi.	Khoảng trống kỹ năng trong đội ngũ được phát hiện và giải quyết, cho phép thực hiện các chương trình đào tạo và phát triển nhằm nâng cao năng lực tổng thể.	Đầu tư vào kỹ năng và kiến thức hiện hữu của nhân viên thông qua các chương trình đào tạo và phát triển có thể giảm thiểu nhu cầu tuyển dụng nhân viên mới hoặc tham gia vào các chương trình đào tạo đắt đỏ, giúp tiết kiệm chi phí tuyển dụng và nhân sự.

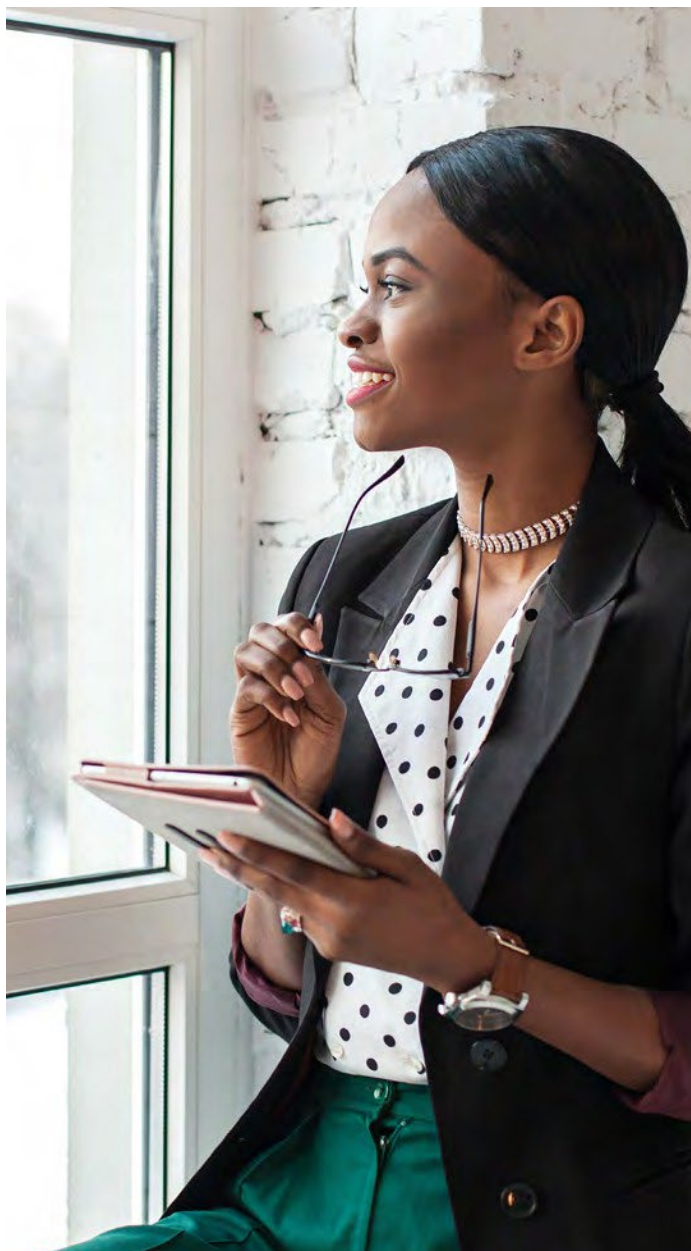
05

Bắt đầu từ đâu

Một trong những trở ngại lớn nhất để chuyển đổi thành một tổ chức lấy kỹ năng làm hàng đầu là vượt qua cách suy nghĩ cũ và các tập quán truyền thống. Để xây dựng cách tiếp cận tài năng dựa trên kỹ năng thành công, cần có một sự thay đổi văn hóa toàn diện trong tổ chức. Bước đầu tiên cần có là sự thấu hiểu và hỗ trợ từ lãnh đạo thông qua việc giải thích các lợi ích dài hạn từ văn hóa dựa trên kỹ năng. Sau đó, khái niệm này phải được truyền đạt xuống thông qua các cấp quản lý. Quan trọng là đảm bảo các nhà quản lý - người thực hiện tuyển dụng - đồng thuận và hiểu rõ khái niệm này. Họ sẽ đưa cách tiếp cận dựa trên kỹ năng vào cuộc sống thông qua việc tạo yêu cầu công việc và tuyển dụng nhân sự.

Sự thay đổi văn hóa này cần nỗ lực đồng lòng của bộ phận nhân sự với sự hỗ trợ đáng kể từ lãnh đạo. Nhưng mục tiêu là khả thi và mang lại lợi ích đáng kể.

Hướng tới một tổ chức dựa trên kỹ năng có liên quan đến một số thay đổi và bổ sung đối với HR và công nghệ trong doanh nghiệp. Quan trọng là doanh nghiệp phải đánh giá đang ở đâu và cách thức tốt nhất để phân bổ đầu tư vào các tài nguyên mới, nếu cần thiết.



Hành trình lấy kỹ năng làm hàng đầu

Ứng dụng triết lý dựa trên kỹ năng có thể được mô tả như một hành trình, trong đó các tổ chức di chuyển qua các giai đoạn khác nhau của sự trưởng thành trong việc thực hành cách tiếp cận dựa trên kỹ năng.

Giai đoạn

Nhận thức và cam kết

1

Các tổ chức ở giai đoạn này nhận ra giá trị và sự quan trọng của triết lý dựa trên kỹ năng. Lãnh đạo bắt đầu cam kết chuyển đổi sang các chiến lược tập trung vào kỹ năng, nhưng những hành động cụ thể và các thay đổi hệ thống vẫn ở giai đoạn lập kế hoạch sớm.

Thí điểm và thử nghiệm

2

Tổ chức bắt đầu thí điểm hoặc thử nghiệm quy mô nhỏ với các hoạt động tuyển dụng, học tập và phát triển dựa trên kỹ năng trong các bộ phận hoặc ở một số vị trí cụ thể. Các khung hoặc công cụ ban đầu để xác định và đánh giá kỹ năng được giới thiệu.

Tích hợp và mở rộng

3

Dựa trên những thành công và kinh nghiệm từ các dự án thí điểm, tổ chức bắt đầu tích hợp các hoạt động dựa trên kỹ năng rộng hơn. Điều này bao gồm việc điều chỉnh các quy trình học tập và phát triển, tuyển dụng và lập kế hoạch với triết lý dựa trên kỹ năng.

Tối ưu và điều chỉnh

4

Ở giai đoạn này, các hoạt động dựa trên kỹ năng được tích hợp tốt vào hoạt động của tổ chức. Trọng tâm dời sang tối ưu hóa các hoạt động lấy kỹ năng làm trọng tâm cho hiệu quả và phù hợp với các mục tiêu kinh doanh. Sử dụng phân tích nâng cao để dự báo nhu cầu kỹ năng và hướng dẫn lập kế hoạch chiến lược cho nhân sự.

Chuyển đổi hệ sinh thái tài năng

5

Tổ chức có một văn hóa dựa trên kỹ năng, trong đó kỹ năng là đơn vị tiền tệ chính trong quản lý tài năng. Trọng tâm được mở rộng ra ngoài tổ chức để tác động đến toàn bộ hệ sinh thái, bao gồm cả nhà cung cấp, đối tác và ngành.

Hoạt động chính

Xác định những đối tượng dẫn dắt trong tổ chức để thúc đẩy chủ đề dựa trên kỹ năng, tiến hành đánh giá ban đầu về khoảng trống trong chiến lược tài năng hiện tại và thiết lập tầm nhìn để tích hợp kỹ năng vào thực tiễn tuyển dụng, phát triển và triển khai.

Thực hiện các dự án thử nghiệm, thu thập dữ liệu và phản hồi, đào tạo quản lý và đội ngũ nhân sự về phương pháp dựa trên kỹ năng và bắt đầu xác lập ngôn ngữ hoặc hệ thống phân loại kỹ năng.

Mở rộng việc sử dụng các khung kỹ năng trên toàn tổ chức, tích hợp kỹ năng vào hệ thống quản lý hiệu suất và tận dụng công nghệ để hỗ trợ theo dõi và phát triển kỹ năng.

Tinh chỉnh các công cụ và phương pháp đánh giá kỹ năng, sử dụng phân tích dữ liệu cho kế hoạch dự đoán, điều chỉnh phát triển kỹ năng với các nhu cầu kinh doanh trong tương lai, và đảm bảo quyền truy cập các cơ hội học tập và phát triển một cách công bằng.

Khởi xướng các hoạt động dựa trên kỹ năng trong các nhóm ngành và với các cơ sở giáo dục, đóng góp vào các cuộc thảo luận chính sách công cộng về phát triển lao động, không ngừng sáng tạo về phát triển và công nhận kỹ năng, và chia sẻ các thực hành tiên tiến trong hệ sinh thái rộng hơn.

Tiến triển qua những cấp độ này yêu cầu cam kết bền vững, lập kế hoạch chiến lược và sẵn sàng học hỏi và thích nghi. Các tổ chức đạt đến các cấp độ cao hơn trong mô hình trưởng thành có khả năng trải qua những lợi ích đáng kể, bao gồm cải thiện khả năng di chuyển tài năng, gia tăng đổi mới và cải thiện hiệu suất.

07

Kết luận

Tương lai của quản trị nguồn nhân lực nằm ở chính cách tiếp cận dựa trên kỹ năng. Khi công nghệ tiếp tục phát triển và bối cảnh kinh doanh tiếp tục thay đổi, các tổ chức phải thích nghi bằng cách tập trung vào kỹ năng cần thiết để phát triển trong môi trường mới. Sự thay đổi này đòi hỏi thay đổi cách tư duy và văn hoá đột phá cùng cam kết phát triển một chiến lược tài năng mạnh mẽ. Bằng cách đón nhận cách tiếp cận này, các tổ chức có thể tận hưởng nhiều lợi ích như cải thiện hiệu suất dự án, thích ứng với thay đổi thị trường, sự linh hoạt và hiệu quả chi phí.

Tuy nhiên, con đường để trở thành một tổ chức dựa trên kỹ năng không thiếu những thử thách. Song với sự cam kết đúng đắn và cách tiếp cận mang tính chiến lược phù hợp, các tổ chức có thể tìm đường đi qua sự chuyển đổi này và xây dựng một lực lượng lao động sẵn sàng cho tương lai.





Liên hệ với chúng tôi

Email: info@kpmg.com.vn

Phạm Hoàng Ngọc Linh

Thành viên điều hành
Trưởng Bộ phận Tư vấn
Nhân sự và Thay đổi
KPMG Việt Nam

Nguyễn Thị Thu Hương

Giám đốc
Bộ phận Tư vấn Nhân sự
và Thay đổi
KPMG Việt Nam

Nguyễn Lê Quyền

Phó Giám đốc
Bộ phận Tư vấn Nhân sự
và Thay đổi
KPMG Việt Nam

Văn phòng KPMG

Hà Nội

Tầng 46, Tòa tháp Keangnam Landmark 72,
E6 Phạm Hùng, Mễ Trì, Nam Từ Liêm

T +84 (24) 3946 1600

Tp. Hồ Chí Minh

Tầng 10, Tòa nhà Sun Wah,
115 Nguyễn Huệ, Bến Nghé, Quận 1

T +84 (28) 3821 9266

Đà Nẵng

Lô D3, Tầng 5, Tòa nhà Indochina Riverside Towers,
74 Bạch Đằng, Hải Châu I, Hải Châu

T +84 (236) 351 9051



Quét mã QR để truy cập website: kpmg.com.vn

Một vài hoặc tất cả các dịch vụ được miêu tả trong tài liệu này có thể sẽ không được phép cung cấp cho khách hàng kiểm toán của KPMG và các công ty liên kết hoặc các công ty liên quan của các khách hàng đó.

Mọi thông tin trong tài liệu này đều là thông tin chung và không nhằm mục đích cung cấp tư vấn cho trường hợp cụ thể của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào. Mặc dù chúng tôi cố gắng cung cấp thông tin chính xác và cập nhật nhất một cách có thể, chúng tôi không thể đảm bảo rằng những thông tin này còn chính xác lúc người đọc nhận được hoặc sẽ duy trì tính chính xác này trong tương lai. Bất cứ ai cũng không nên quyết định hành động dựa trên những thông tin trong tài liệu này nếu không có sự tư vấn phù hợp từ các chuyên gia sau khi xem xét từng tình huống cụ thể.

© 2024 Công ty TNHH KPMG, Công ty TNHH Thuế và Tư vấn KPMG, Công ty Luật TNHH KPMG, Công ty TNHH Dịch vụ KPMG, đều là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên được thành lập tại Việt Nam và là công ty thành viên trong tổ chức toàn cầu của các công ty KPMG độc lập, liên kết với KPMG International Limited, một công ty trách nhiệm hữu hạn theo bảo lãnh được thành lập tại Vương Quốc Anh. Tất cả các quyền được bảo hộ.

Tên và biểu tượng KPMG là nhãn hiệu thương mại được cấp phép sử dụng cho các công ty thành viên độc lập của tổ chức các công ty KPMG toàn cầu.