



Tương lai ngành Nhân sự: Từ biến động đến ổn định

Những “Người tiên phong” (Pathfinders) trong ngành Nhân sự đang đối mặt với các thách thức về chức năng nhân sự hiện nay và mục tiêu đến năm 2025 như thế nào?

KPMG International | kpmg.com/hrpathfinders

Cuộc “Đại định hình các ưu tiên cuộc sống” – *The Great Reconsideration*, đã thay đổi những điều nhân viên kỳ vọng và cách thức họ gắn bó với công việc. Trong khi đó, thời gian để các chức năng Nhân sự định hình tương lai đã bị thu hẹp từ dự kiến một thập kỷ xuống chỉ còn ba năm. Dễ để nhận thấy những người đang thể hiện khả năng đối mặt với các thách thức và giải quyết các vấn đề phát sinh thành công hơn những người khác. Họ chính là những “Người tiên phong” trong ngành Nhân sự.

Những “Người tiên phong” đang chuẩn bị cho tương lai bằng cách đưa chiến lược lên một tầm cao mới; tích hợp kỹ thuật số và nâng cao khả năng phân tích; kết nối nhân tài; và đặt sứ mệnh và sức khỏe thể chất và tinh thần lên hàng đầu. Tiếp theo đây là cách thức và những điều chúng ta có thể học hỏi từ họ.



Nội dung

04

Lời tựa

06

Tóm tắt tổng quan

11

Phần 1: Thực thi dòng chảy chiến lược



15

Phần 2: Số hóa trong suy nghĩ, lời nói, hành động



20

Phần 3: Phân tích chuyên sâu từ thông tin đến hành động...một cách an toàn



28

Phần 4: Thu hút nhân tài — xây dựng thị trường nhân tài



34

Phần 5: Nắm vững định hướng — Hiện thực hóa mục tiêu



40

Phần 6: Ưu tiên sức khỏe thể chất và tinh thần



46

Lời kết: Ứng biến với những sự bất định



Lời tựa

Trước khủng hoảng COVID-19, quản trị nhân sự trên toàn cầu thường ổn định và dễ dàng dự đoán những xu hướng thay đổi. Các cải tiến được thực hiện dựa trên các thông lệ tiên tiến và học hỏi từ những gì mà các tổ chức khác đã triển khai thành công.

Cuộc trao đổi mới đây với 12 “Người tiên phong” Nhân sự năm 2022 cho thấy rằng những cảm nang hướng dẫn trước đại dịch COVID-19 — như hướng dẫn về cách tổ chức các chức năng Nhân sự, các thông lệ sử dụng trong hoạt động quản trị con người và nhân tài, quản trị hiệu suất, lập kế hoạch và hoạch định nguồn nhân lực — đã không còn phù hợp ở thời điểm hiện tại. Thậm chí một trong số họ còn cho rằng: “Bạn có thể ném chúng vào lò để sưởi ấm ngôi nhà của mình. Điều đó còn có ích hơn đấy.”

Thay vì đi theo các cảm nang cũ, bạn sẽ thấy trong báo cáo này cách, những “Người tiên phong” của năm 2022 đang đặt các chiến lược con người mang tính đột phá làm trọng tâm trong các quyết định.. Và vì thế, họ cảm thấy mình đang thu được những lợi thế cạnh tranh trong Cuộc “Tái định hình các ưu tiên cuộc sống”.

Báo cáo này cho thấy các nhà tiên phong đang đóng vai trò dẫn dắt trong sáu khía cạnh riêng biệt bao gồm: thực thi chiến lược của tổ chức; thúc đẩy kỹ thuật số; tận dụng tối đa năng lực phân tích nâng cao; kết nối nhân tài, hiện thực hóa sứ mệnh; và ưu tiên sức khỏe thể chất và tinh thần.

Một điểm độc đáo khác mà chúng tôi ghi nhận được trong các cuộc thảo luận trong năm 2022 là việc những Người tiên phong nhận ra tầm quan trọng của thứ mà chúng tôi gọi là 'dòng chảy'. Họ đang tìm kiếm dòng chảy ở ba khía cạnh:

1 Dòng chảy Nhân sự: Những người tiên phong trong ngành Nhân sự tìm thấy hướng đi — dòng chảy của riêng mình. Họ không nhất thiết phải vượt qua tất cả các thử thách — nhưng họ có sự tự tin và động lực, ngay cả khi phải đối mặt với sự bấp bênh và không ổn định. Hãng xe Tevva chuyên sản xuất xe tải chạy bằng điện từ năng lượng hydro chứng minh cho điều này khi tích hợp kỹ thuật số và phát triển bền vững vào mọi hoạt động của nhân sự khi công ty đẩy nhanh tốc độ phát triển trên thị trường. Công ty này đang tiến lên phía trước và vẫn không ngừng thử nghiệm, học hỏi trên con đường phát triển của mình.

2 Dòng chảy sự nghiệp: Những người tiên phong dành sự ưu tiên cho toàn bộ lực lượng lao động — tập trung vào tất cả các nhóm nhân viên. Họ muốn đảm bảo tối đa nhân viên tìm được Dòng chảy sự nghiệp của riêng mình ngay cả khi công việc được tách nhỏ thành các kỹ năng và nhiệm vụ. Việc này đòi hỏi họ cần cách tiếp cận lấy con người làm trọng tâm để xác định và phát triển các kỹ năng và năng lực phù hợp với các nhiệm vụ đặt ra. Điều này được minh họa cụ thể trong các công việc ở Genentech. Genentech biết rằng nhân tài cần phải dịch chuyển trong, và đôi khi là ra ngoài tổ chức — việc này giúp thị trường nhân tài của họ vận hành năng động và linh hoạt. Như một Người tiên phong đã nói: “Một dòng chảy nhân tài tốt hơn nhiều so với một cái ao tù đọng”.



3 **Dòng chảy con người:** trạng thái ‘chảy xuôi dòng’¹ là khi năng lực nhân viên phù hợp với nhiệm vụ được giao. Họ có đủ thời gian để tập trung hoàn toàn vào nhiệm vụ mà không bị phân tâm và tránh khỏi sự kìm hãm của những quy trình và công nghệ lạc hậu. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc ‘học hỏi trong quá trình làm việc’. Có hai yếu tố để thực hiện điều này. Đầu tiên, phát triển các kỹ năng liên quan, với mức độ kiểm soát cao để người học định hình môi trường học tập và làm việc của mình. Tiếp đó, cung cấp cho mọi người cơ hội để liên tục phát triển khi đối mặt với nghịch cảnh. Những Người tiên phong đặc biệt hỗ trợ điều này bằng việc tạo ra các công cụ kỹ thuật số mạnh mẽ đảm bảo tiếp tục nâng cao các trải nghiệm nhân viên. Công ty Salesforce là minh chứng cho điều này khi tận dụng Slack – trung tâm kỹ thuật số của mình – là nơi các thành viên của nhóm có thể làm việc, chia sẻ thông tin và cộng tác trong nhiều hoạt động khác nhau.

Từ “biến động” đến “ổn định”

Học hỏi từ những Người tiên phong không đồng nghĩa với việc sao chép lại những thứ họ làm. Thay vào đó cần phải hiểu lý do họ làm như vậy và cân nhắc phương pháp tiếp cận tương tự cho các chức năng nhân sự trong bối cảnh thực tế của bạn. Đây là vấn đề về việc hiểu cách họ tư duy và xây dựng các năng lực giúp họ chuyển từ trạng thái ‘biến động’ — giải quyết

các thách thức liên quan đến quản trị con người bằng các giải pháp riêng biệt và không kết nối — đến trạng thái ‘ổn định.’

Dòng chảy đối với những Người tiên phong là việc chấp nhận thay đổi — thử nghiệm, học hỏi và tìm ra câu trả lời cho các thách thức. Thoạt nhìn, cách thức của họ có vẻ dựa trên mô hình Ulrich truyền thống, nhưng khi xem kỹ hơn, những Người tiên phong tạo nên dòng chảy khi họ phát triển các năng lực giúp thúc đẩy một sứ mệnh cụ thể. Điều này dựa trên cơ sở phân tích và việc sử dụng phân tích để truyền đạt tới các bộ phận khác trong tổ chức.

Phần tiếp theo trong báo cáo này chúng ta sẽ xem 12 Người tiên phong đang làm gì khi họ dịch chuyển từ sự “biến động” sang “ổn định” và cách họ dẫn đầu ở sáu năng lực và ưu tiên quan trọng trên đây. Chúng tôi rất hân hạnh được giới thiệu cho các bạn câu chuyện truyền cảm hứng của họ.

Robert Bolton

Giám đốc toàn cầu Trung tâm Dịch vụ Xuất sắc, Dịch vụ Tư vấn Con người và Thay đổi
KPMG Quốc tế

E: robert.bolton@kpmg.co.uk

Một Người tiên phong Nhân sự là gì?

“Người tiên phong” trong ngành Nhân sự được định nghĩa lần đầu tại nghiên cứu của chúng tôi thực hiện năm 2020, nghiên cứu đã chỉ ra rằng có khoảng 10% các tổ chức tiên phong trong việc đóng góp các giá trị chiến lược; và tích hợp chức năng Nhân sự vào hoạt động vận hành của tổ chức. Tại nghiên cứu năm nay, chúng tôi đã xác định được các tổ chức Nhân sự đang đưa chiến lược lên một tầm cao mới nhằm chuẩn bị cho tương lai; tích hợp công nghệ kỹ thuật số và khả năng phân tích; kết nối nhân tài; đặt sứ mệnh và sức khỏe thể chất và tinh thần lên hàng đầu. Chúng tôi biết đây là các chủ đề mà các nhà lãnh đạo Nhân sự toàn cầu đều quan tâm; nhưng chỉ một số - những Người tiên phong Nhân sự — đang thực sự bắt tay vào thực hiện.

Tóm tắt tổng quan

Trong năm 2022, ngành Nhân sự đã nhận thấy sức nặng gia tăng rõ rệt từ đại dịch COVID-19, cùng với đó là áp lực triển khai các cuộc chuyển đổi mạnh mẽ, nhanh chóng, có tác động lớn với tốc độ chưa từng thấy. Tuy nhiên, không như kỳ vọng, là một trong những bộ phận quan trọng nhất của tổ chức nhưng bộ phận Nhân sự chưa có nhiều động thái trong bối cảnh này. Đặc biệt, trong quá trình phục hồi sau đại dịch, nhân viên đang nhìn vào những cơ hội và cách làm việc mới từ bên ngoài thị trường. Họ muốn có cơ hội làm việc từ xa kết hợp với sự linh hoạt toàn diện; cơ hội học tập và phát triển sự nghiệp; lương thưởng & phúc lợi cao hơn mức trung bình - và sẵn sàng chuyển công ty để đạt được những điều này².

Cuộc “Tái định hình” này đòi hỏi bộ phận Nhân sự cần phải đi trước một bước để thu hút, giữ chân và nhân mạnh vào các lý do để thuyết phục nhân viên cam kết gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong khảo sát được thực hiện riêng cho báo cáo này với 300 Giám đốc nhân sự và những vị trí tương đương, 61% cho rằng họ cần thay đổi Định vị Giá trị Thương hiệu Nhà Tuyển dụng để đáp ứng với thị trường lao động bên ngoài. Những người được hỏi cho rằng những phần trọng yếu nhằm Định vị giá trị Thương hiệu Nhà tuyển dụng khi thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài là văn hóa (50%), giá trị và mục tiêu của công ty (47%), trả lương công bằng (34%) và chế độ làm việc linh hoạt (33%).

Tất nhiên, việc nâng cao Giá trị Thương hiệu Nhà tuyển dụng chỉ là một trong các thách thức đối với bộ phận Nhân sự. Cuộc khảo sát của chúng tôi đã xác định sáu chủ đề chính mà các Giám đốc điều hành nhân sự và các tổ chức tương đồng với họ đang gặp khó khăn từ nay cho tới năm 2025. Các chủ đề gồm: Thực thi chiến lược, tích hợp công nghệ kỹ thuật số, nâng cao phân tích con người, xây dựng thị trường nhân tài để hỗ trợ tăng trưởng linh hoạt, hiện thực hóa sứ mệnh tổ chức, và ưu tiên sức khỏe tinh thần cho nguồn nhân lực.

61%

Tổ chức đang có xu hướng điều chỉnh Định vị Giá trị Thương hiệu Nhà tuyển dụng để đáp ứng thị trường lao động.

Những phát hiện này được kiểm chứng lại khi trao đổi với mạng lưới các Thành viên điều hành (“Partner”) trên toàn cầu của chúng tôi, những người hàng ngày làm việc với các tổ chức về các chủ đề này. Hơn nữa, Báo cáo *CEO Outlook 2022* của chúng tôi cũng nhấn mạnh các lĩnh vực cần tập trung của tổ chức bao gồm thay đổi cách thức thu hút và giữ chân nhân tài; định hướng đầu tư kỹ thuật số vào các lĩnh vực kinh doanh thúc đẩy tăng trưởng; và minh bạch hơn với các kế hoạch ESG của mình — những điều quan trọng để đáp ứng các kỳ vọng ngày càng gia tăng từ nguồn nhân lực của mình.³

Trong báo cáo này, chúng tôi phân tích sáu chủ đề chính từ khảo sát với các đại diện từ 12 tổ chức mà chúng tôi định nghĩa là những Người tiên phong — Những chức năng Nhân sự đang dịch chuyển từ dòng chảy “biến động” sang “ổn định” mặc dù họ sẽ phải đối mặt với nhiều khó khăn.

Những Người tiên phong của chúng tôi

Người tiên phong không phải là một khái niệm mới. Năm 2020, chúng tôi định nghĩa họ thuộc nhóm 10% các bộ phận Nhân sự tiên phong điều hướng những thách thức và cơ hội do tương lai ngành nghề mang lại.⁴ Vào 2021⁵ chúng tôi thực hiện nghiên cứu này bằng cách xác định các tổ chức có chức năng Nhân sự đang dẫn đầu trong các chủ đề dài hạn, ví dụ như tái định hình chức năng nhân sự cho một thế giới mới về công việc; Kích hoạt cách tiếp cận nguồn nhân lực tổng thể để quản trị nhân tài; và hỗ trợ ESG (Môi trường – Xã hội – Quản trị doanh nghiệp) của tổ chức.

Trong năm 2022, chúng tôi đã chứng kiến những sự thay đổi mới. Trước đại dịch, nhiều tổ chức và bộ phận Nhân sự của họ xem xét kế hoạch của mình đến 2030. Hiện tại, khi các hạn chế về COVID-19 đã được dỡ bỏ ở nhiều nơi trên thế giới, và các tổ chức lại một lần nữa hướng tới tương lai — nhưng chỉ đến 2025. Kế hoạch trước mắt là các bước nhỏ hơn, linh hoạt hơn và tạo ra không gian để thay đổi kế hoạch nhằm đối phó các gián đoạn phát sinh khác. Các chức năng Nhân sự cốt lõi đang cân nhắc đến các mục tiêu đặt con người lên hàng đầu, hỗ trợ kỹ thuật số, và trách nhiệm với xã hội và môi trường.

Các phát hiện quan trọng

Nghiên cứu năm nay tập trung vào những điểm bộ phận Nhân sự có thể thực hiện để hỗ trợ các kế hoạch lớn của tổ chức, đồng thời điều hướng các tình thế phức tạp khó khăn trước mắt. Trong khảo sát của chúng tôi với 300 Lãnh đạo Nhân sự, họ xếp hạng các lĩnh vực ưu tiên của mình trong vòng ba năm tới với các câu trả lời bao gồm:

1. Hiểu quy mô, cơ cấu, kỹ năng và tổ chức của nguồn nhân lực cần thay đổi như thế nào để đáp ứng các nhu cầu tương lai ba năm tới (57%); cũng như nâng cao trải nghiệm nhân viên xuyên suốt các quy trình của doanh nghiệp (57%).



2 Cải thiện sức khỏe thể chất và tinh thần của lực lượng lao động (53%).

3 Xây dựng thị trường nhân tài để cân nhắc sắp xếp đúng người đúng kỹ năng và đúng vị trí công việc (46%).

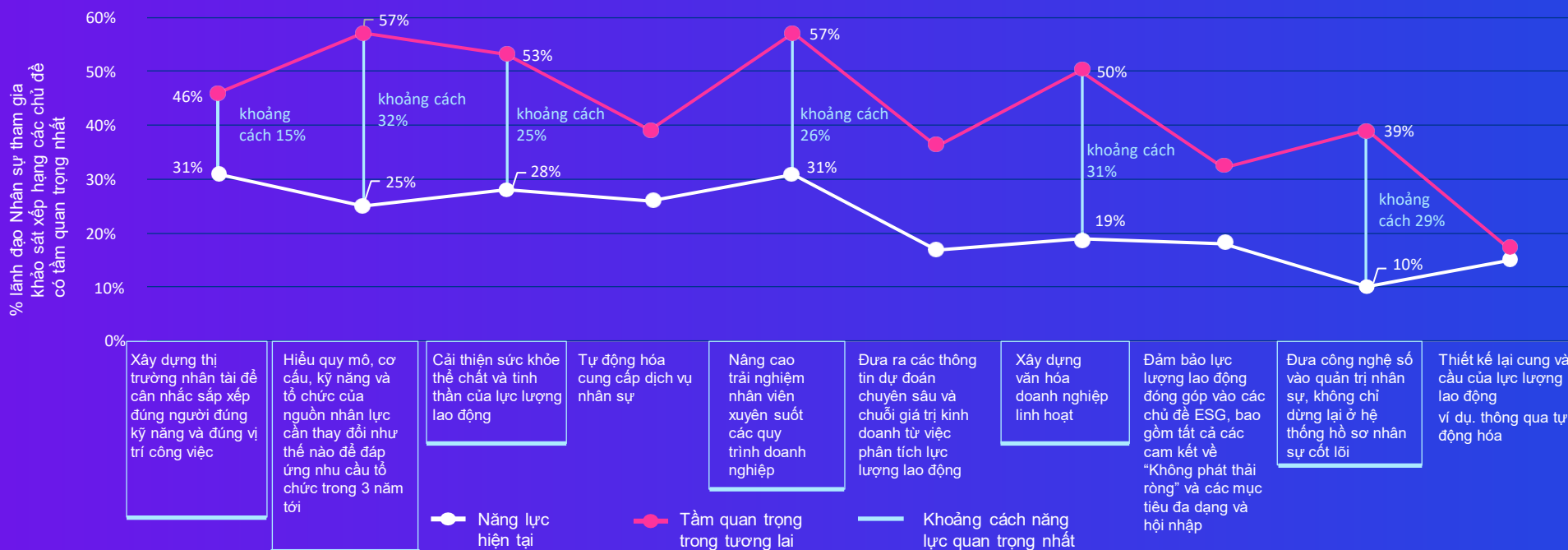
4 Tự động hóa cung cấp dịch vụ nhân sự (39%) và đưa công nghệ số vào quản trị nhân sự, không chỉ dừng lại ở hệ thống hồ sơ nhân sự cốt lõi (39%).

5 Đưa ra các thông tin dự đoán chuyên sâu và giá trị kinh doanh từ việc phân tích lực lượng lao động (36%).

6 Đảm bảo lực lượng lao động đóng góp vào các khía cạnh ESG, bao gồm tất cả những cam kết về “Không phát thải ròng” và các mục tiêu đa dạng và hội nhập (32%).

Kết quả khảo sát cho thấy một vài mâu thuẫn thú vị khi nói về tầm quan trọng của các yếu tố này và khả năng nhận thức để thực hiện chúng (Xem biểu đồ dưới đây). Ví dụ, khi nói về việc hiểu quy mô, cơ cấu, kỹ năng và tổ chức của nguồn nhân lực cần thay đổi như thế nào, 57% xếp hạng đây là điều quan trọng nhất, nhưng chỉ có 25% trong số họ có đủ năng lực hiện tại để thực hiện. Tương tự, 50% nói rằng việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp linh hoạt đóng vai trò quan trọng chính, tuy nhiên chỉ có 19% có năng lực tại thời điểm này để thực hiện.

Khoảng cách về năng lực hiện tại so với tầm quan trọng trong tương lai



Chúng tôi khái quát các câu trả lời về 6 chủ đề chính:

- thực thi dòng chảy chiến lược
- số hóa mọi suy nghĩ, lời nói, hành động
- phân tích chuyên sâu từ ý tưởng đến hành động...một cách an toàn
- thu hút nhân tài – xây dựng thị trường nhân tài
- nắm rõ định hướng - cách biến mục tiêu thành hiện thực
- ưu tiên phúc lợi, sức khỏe thể chất và tinh thần

Chúng tôi đã kiểm chứng sáu chủ đề với mạng lưới các Thành viên điều hành KPMG (“Partners”) trên toàn cầu, sau đó thực hiện các cuộc phỏng vấn trực tiếp với 12 Người tiên phong trong ngành Nhân sự về các lĩnh vực này. Nghiên cứu làm sáng tỏ cách họ đang giải quyết những chủ đề từ nay đến năm 2025 và chúng ta có thể học được gì từ họ. Như vậy, những Người tiên phong trong ngành Nhân sự là những người:

1 Thực thi dòng chảy chiến lược: Những người tiên phong đang xây dựng các chức năng nhân sự tối ưu và hiệu quả với mục tiêu đem đến các giá trị chiến lược cho tổ chức trong lĩnh vực tuyển dụng, tưởng thưởng và trải nghiệm nhân viên tốt hơn phương thức truyền thống. Họ cung cấp cho mọi người thông tin chi tiết xuyên suốt trong tổ chức và hỗ trợ ra quyết định bằng cách xây dựng các năng lực phù hợp với chiến lược kinh doanh và thị trường riêng của mình. Họ ít quan tâm đến những gì người khác nói và làm về

gắn kết nhân viên, thay vào đó họ tự mình tham gia cùng các bộ phận và các cấp lãnh đạo để truyền tải giá trị chức năng nhân sự.

2 Số hóa mọi suy nghĩ, lời nói, hành động: Các giải pháp và quy trình cũ sẽ không được nhân viên ứng dụng trong một thị trường lao động cạnh tranh như hiện nay. Do đó, mọi thứ mà chức năng nhân sự cung cấp phải hướng đến nhân viên, liền mạch và có căn cứ. Những Người tiên phong đang đẩy nhanh quá trình triển khai giải pháp công nghệ cần thiết trước đây (ví dụ để tạo điều kiện thuận lợi cho làm việc từ xa), và thay vào đó họ đang tích hợp kỹ thuật số để xây dựng một môi trường làm việc thuận lợi và nâng cao gắn kết, giúp tạo điều kiện thúc đẩy nhiều vấn đề khác như học tập và phát triển trong dòng chảy công việc.

3 Phân tích chuyên sâu từ ý tưởng đến hành động...một cách an toàn: Những Người tiên phong đã vượt ra ngoài việc theo dõi các chỉ số đo lường hiệu quả công việc KPI và xây dựng các báo cáo trực quan. Thay vào đó, họ đang cố gắng trả lời các câu hỏi mà doanh nghiệp cần và thực hiện bằng cách vận dụng phân tích mối liên hệ - khoa học về mạng lưới xã hội của con người. Điều này đồng nghĩa với xây dựng chuỗi giá trị về phân tích đội nhóm Nhân sự, bắt đầu từ việc đặt những câu hỏi đúng để tìm hiểu những thông tin chuyên sâu và đưa ra những hành động thiết thực. Họ đã thiết lập một năng lực từ đầu đến cuối bắt nguồn từ việc đề xuất các giả thuyết đến phân tích các mối tương quan và hành động dựa trên các phát hiện để mang lại lợi ích cho chiến lược, sự gắn kết, giữ chân nhân tài và các cơ hội nghề nghiệp.

4 Thu hút nhân tài – xây dựng thị trường nhân tài: Những Người tiên phong đang thay đổi cách phân bổ các kỹ năng để

tổ chức có thể thu hút nhân tài vào trong dòng chảy của họ. Họ nhận ra rằng một phần trong thế giới của “những người phù hợp với công việc” đang dần nhường chỗ cho nơi mà “kỹ năng phù hợp với nhiệm vụ”, và họ đang thử nghiệm với thị trường nhân tài bằng cách tích hợp các dữ liệu nhân sự, các kiến thức chuyên sâu về kinh doanh và dự báo kinh doanh. Thị trường nhân tài hiện nay vẫn còn non trẻ, ngay cả ở những chức năng Nhân sự hiện đại nhất; tuy nhiên những Người tiên phong đang coi đó là một yêu cầu cạnh tranh quan trọng.

5 Nắm rõ định hướng - cách biến mục tiêu thành hiện thực: Những Người tiên phong đang dẫn đầu về **mục tiêu** của tổ chức — Bằng cách định vị mục tiêu và triển khai thực tế cho nhân sự. Đặc biệt, họ đang hướng đến chủ đề ESG và thu hút nhân viên vào chiến lược “Không phát thải ròng” để các mục tiêu bao quát đến từng khía cạnh của tổ chức và tác động tích cực lên trải nghiệm của khách hàng cuối cùng.

6 Ưu tiên phúc lợi và sức khỏe thể chất và tinh thần: Bộ phận nhân sự đang ưu tiên vấn đề phúc lợi và sức khỏe tinh thần, với các cách tiếp cận cải tiến và thức sự có ý

nghĩa cho nhân viên. Nhân viên - đặc biệt là thế hệ trẻ đang kỳ vọng nhiều hơn từ các tổ chức của họ về vấn đề này. Những Người tiên phong nhận thức được vấn đề này và đã sẵn sàng để triển khai linh hoạt khi có nhu cầu phát sinh.

Lời cảm ơn

12 Người tiên phong trong ngành Nhân sự theo chúng tôi nhận định đang dẫn đầu những chức năng Nhân sự trên toàn cầu. Một số Người tiên phong đã từng xuất hiện trong báo cáo 2021, như Microsoft, Salesforce và Ocado Group. Điều này thể hiện rằng một số tổ chức nhất định đang đi trước một bước khi họ xem xét các thách thức khó khăn về nhân sự mà họ phải đối mặt ở thời điểm hiện tại và xem rằng liệu họ có thể dẫn đầu trong nhiều lĩnh vực trọng tâm. Chúng tôi chân thành cảm ơn các cá nhân sau với vai trò là người đại diện cho các chức năng Nhân sự tiên phong của mình đã tham gia vào cuộc nghiên cứu năm nay.

Aegon Pascal Ernst Global Head of HR Digital Experience	bp Simon Ashley Senior Vice-President for People & Culture	Salesforce Angela McKenna EVP Head of Employee Success for EMEA
AIB David McCormack Deputy Chief People Officer	Genentech Cori Davis Chief People Officer	Starbucks Ron Crawford VP, Global Benefits
Albertsons Mike Theilmann Chief HR Officer	Microsoft Amy Coleman Corporate VP for HR	Tesco Emma Taylor Chief People Officer
Aviva Danny Harmer Chief People Officer	Ocado Group Rachel Warwick Global Head of Listening, Culture & Engagement	Tevva Kay Jarvis HR Director

Chúng tôi cũng gửi lời cảm ơn tới các khách mời là chuyên gia trong các lĩnh vực:

Gordon Harold, Giáo sư ngành Tâm lý học Giáo dục và Sức khỏe tinh thần, Đại học Cambridge.

Matt Yerbury, chuyên gia Phân tích con người với kinh nghiệm trải dài trong ngành Dịch vụ tài chính.

Khảo sát về các nhà lãnh đạo Nhân sự của chúng tôi

Để hỗ trợ xác định các chủ đề và các cuộc thảo luận với những Người lãnh đạo, chúng tôi đã khảo sát 300 Giám đốc Nhân sự và các vị trí tương đương tại Mỹ và Anh cuối năm 2022. Chúng tôi đã hỏi về những ưu tiên chính của họ trong tương lai và những khoảng trống lớn nhất trong năng lực mà họ đang phải đối mặt. Các tổ chức của họ chủ yếu có doanh thu trên 500 triệu đến 10 tỷ đô la Mỹ. Các phát hiện này xuất hiện xuyên suốt báo cáo và hỗ trợ làm rõ sáu chủ đề mà chúng tôi đã xác định.

Phần 1: Thực thi dòng chảy chiến lược

“Cuối cùng, bạn sẽ đặt niềm tin vào con người, chứ không phải chiến lược”⁶

Lawrence Bossidy, former CEO, General Electric

Bộ phận Nhân sự tiên phong cần bắt đầu với việc tập trung vào xây dựng các giá trị - các năng lực định hướng giúp tổ chức triển khai các chiến lược kinh doanh. Những Người tiên phong khác nhau có cách định hình năng lực khác nhau. Một số tập trung vào việc cung cấp nguồn nhân tài ổn định, số khác tập trung vào kỹ năng và xây dựng kỹ năng, số khác tập trung vào văn hóa và mục tiêu doanh nghiệp. Điều nhất quán và củng cố năng lực của tất cả những Người tiên phong là tập trung vào việc ra quyết định dựa trên căn cứ dữ liệu; tăng cường tích hợp các chức năng cốt lõi của bộ phận Nhân sự, và mang lại trải nghiệm vượt trội cho nhân viên. Để làm được điều này, đòi hỏi các nhà lãnh đạo Nhân sự nghiên cứu cách thức vận hành của bộ phận Nhân sự để mang lại nhiều giá trị cho chiến lược kinh doanh. Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy các nhà lãnh đạo Nhân sự nhận ra điều này, với 60% mong muốn thay đổi mô hình vận hành chức năng nhân sự của họ trong hai đến ba năm tới.

60%

Nghĩ rằng họ sẽ thay đổi mô hình vận hành chức năng nhân sự trong 2-3 năm tới

Hơn nữa, nâng cao trải nghiệm nhân viên xuyên suốt các quy trình của tổ chức là vấn đề cần tập trung chính đối với 57% người tham gia phỏng vấn — trong số đó 31% tự đánh giá có khả năng thể hiện năng lực này. Trong khi đó, việc tạo điều kiện cho một văn hóa doanh nghiệp cởi mở chiếm 50% kết quả, mặc dù điều này không được họ xếp hạng trong nhóm 5 năng lực có khả năng thực hiện.

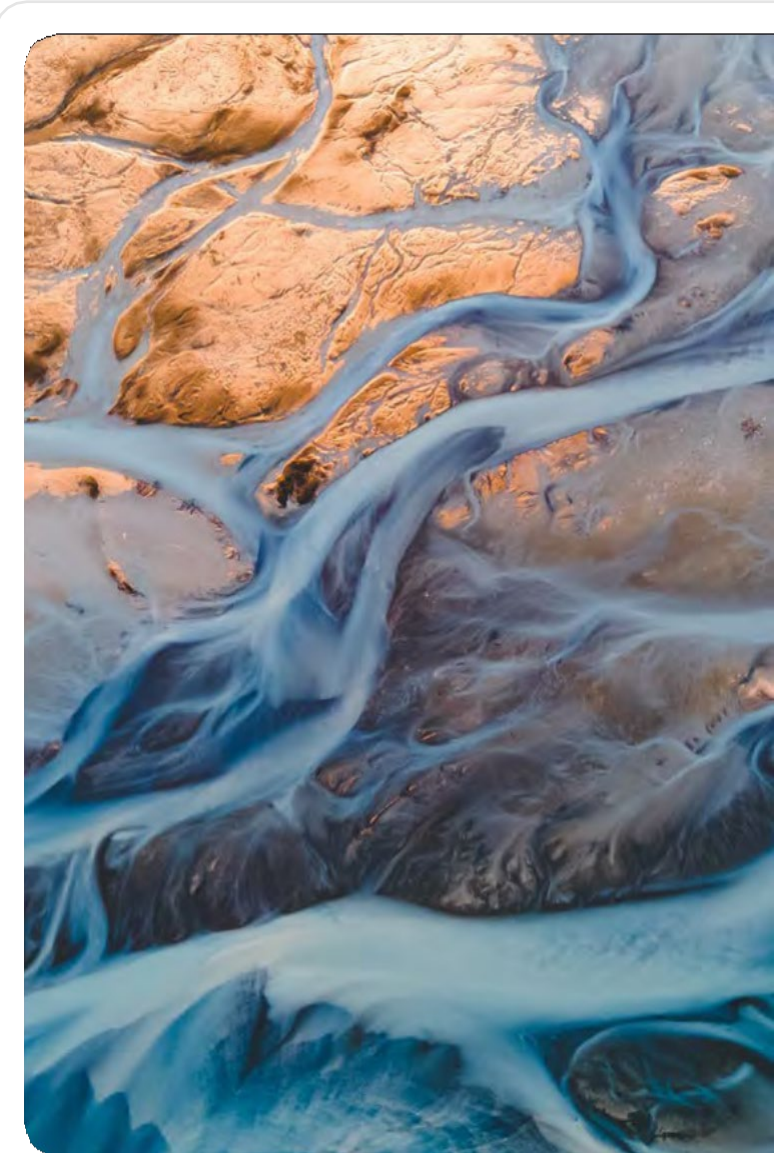
Tất nhiên, những Người tiên phong của chúng tôi đang đưa cách tiếp cận tổ chức nhân sự của họ lên một tầm cao mới vượt trên các nhiệm vụ cốt lõi của bộ phận nhân sự. Họ đảm bảo rằng mô hình vận hành của họ được tối ưu hóa và trôi chảy để giúp mang lại tầm nhìn chiến lược cho tổ chức.

Tiên phong cho cách tiếp cận này là công ty năng lượng quốc tế bp. Họ tập trung vào việc tích hợp liền mạch chức năng nhân sự của mình để hỗ trợ thực hiện chiến lược chuyển đổi táo bạo cho tổ chức.

“Chúng tôi giám sát quá trình đổi mới công ty,” Simon Ashley, Senior Vice-President for People & Culture, bp đã nói.

Trong khi đó, nhà bán lẻ trực tuyến đầu cuối Ocado Group đang nỗ lực để thực hiện chiến lược của tổ chức bằng cách lắng nghe tốt hơn và gắn kết với nguồn lực cơ bản của mình — chính là nguồn lực con người.

Mặc dù bộ phận Nhân sự nhận thức được rằng gia tăng giá trị chiến lược là ưu tiên hàng đầu, nhưng không phải tất cả đều đang thúc đẩy chiến lược để thành công. Những Người tiên phong thực hiện chiến lược trong các bối cảnh riêng của họ, cho thấy đây là vấn đề về hiểu nhu cầu của doanh nghiệp để gắn các giá trị thực tế với quá trình ra quyết định.



bp Khởi động tương lai

Kể từ khi trở thành CEO vào 2020, Bernard Looney đã đưa bp trải qua “cuộc chuyển đổi sâu rộng nhất trong lịch sử 112 năm”. Là một gã khổng lồ trong lĩnh vực năng lượng và đang tiến đến một tương lai bền vững hơn, bộ phận nhân sự đã được đổi tên thành Con người & Văn hóa (People & Culture). Cái tên này mô tả rõ hơn chức năng của phòng ban này trong việc tạo ra văn hóa phù hợp và đặt con người làm trọng tâm của quá trình chuyển đổi.

Simon Ashley, Phó chủ tịch cấp cao – Giám đốc nhân sự đã tiếp cận mục tiêu này theo nhiều cách. Trước hết, xây dựng khung văn hóa mới trong đó nhấn mạnh tầm quan trọng của mục tiêu, sự phân bổ mục tiêu và những quan tâm của tổ chức xuyên suốt công ty.

Thứ hai, rà soát bản chất các chức năng nhân sự và cấu trúc chức năng theo các trung tâm chuyên môn (Center of Excellence): Tuồng thường, Đa dạng, Bình đẳng và Hội nhập, Nhân tài, Phúc lợi và Môi trường làm việc. Đáng chú ý, bộ phận nhân sự cũng lập ra một nhóm ‘Tổ chức tương lai’ chuyên trách.

Nhóm Tổ chức tương lai báo cáo trực tiếp cho Quản lý Con người & Văn hóa Định vị giá trị nhân viên, tập hợp các năng lực văn hóa và con người tập trung cho tương lai quan trọng, bao gồm thiết kế tổ chức; phân tích con người, triển khai linh hoạt, và chuyển đổi.

“Sở hữu tất cả các năng lực này trong tổ chức giúp chúng tôi có cái nhìn tổng quát về sức khỏe của cơ cấu tổ chức, nhân sự và cách chúng tôi đang làm việc xuyên suốt bp,” Ashley giải thích. “Việc này giúp chúng tôi tìm hiểu xem những năng lực này có phù hợp với định hướng chiến lược của bp hay không”.

Một ví dụ điển hình về cách tiếp cận toàn diện này là khi chúng tôi xem xét việc trở lại văn phòng làm việc sau đại dịch. “Chúng tôi đã thành lập một nhóm hoạt động linh hoạt và đa chức năng để tìm hiểu mọi người đang làm việc ở đâu, trong bao lâu và những tác động nếu có — với thông tin chi tiết về dữ liệu để củng cố sáng kiến này”. Hành động này cho thấy các mối quan hệ trong toàn công ty đang bị thu hẹp và các chỉ số tương tác chính đang suy giảm đối với những người không đến văn phòng. Một số phát hiện chỉ ra việc có những cuộc trò chuyện về việc sắp xếp công việc cá nhân đã thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên.

Kết hợp kiến thức chuyên môn của các nhóm phân tích con người, linh hoạt và chuyển đổi — tạo điều kiện cho việc can thiệp hay tác động sớm.

Theo cách tương tự, nhóm Tổ chức tương lai đã giải quyết vấn đề gắn kết của nhân viên vào năm 2021, vốn đã giảm sút ở một số khu vực sau khi tái cơ cấu. Nhóm đã xem xét những điểm đang bị trì hoãn và hợp tác với các Giám đốc nhân sự để phát triển một kế hoạch hành động và các sáng kiến nhằm tập trung vào việc giúp nhân viên hiểu được các mục tiêu và chiến lược, quá trình phát triển sự nghiệp và phúc lợi mới của bp.

Trọng tâm này đã dẫn đến kết quả vào năm 2022, bp có mức độ gắn kết cao kỷ lục, sự tin tưởng vào lãnh đạo và niềm tự hào gia tăng cao nhất đối với công ty kể từ khi đánh giá mức độ gắn kết của nhân viên được triển khai vào 2008.

Nhóm Tổ chức tương lai đã phá vỡ các rào cản giữa con người và văn hóa và Ashley đã phát biểu trước toàn thể nhân viên bp “Đây là một đội nhóm đặc biệt trọng yếu. Chỉ bằng cách kết hợp những khả năng đó lại với nhau, chúng ta mới có thể cán đích thành công.”



Góc nhìn chuyên gia

“ Các doanh nghiệp, khách hàng và nhân viên ngày nay kỳ vọng nhiều hơn bao giờ hết từ bộ phận Nhân sự. Những trải nghiệm mang tầm đẳng cấp thế giới không xảy ra một cách tình cờ. Để xây dựng trải nghiệm mang đẳng cấp thế giới và đáp ứng các mục tiêu chiến lược luôn thay đổi của doanh nghiệp, chúng ta phải hành động khác biệt với tư cách là một bộ phận Nhân sự, chúng ta phải thiết lập các năng lực để duy trì và không ngừng cải thiện trải nghiệm của nhân viên trong toàn tổ chức. Điều này bao gồm việc thiết kế, xây dựng và vận hành nhân sự khác đi, thông qua việc tạo ra trải nghiệm độc nhất, lấy con người làm trung tâm, kết nối phù hợp trên các nền tảng, hệ thống và phân phối trong dòng chảy công việc để đáp ứng nhu cầu của nhân viên và cấp quản lý của chúng ta. Những Người tiên phong đạt được điều này và đầu tư cho tổ chức nhân sự một cách phù hợp — chúng tôi thấy những lợi ích tiềm năng từ cách tiếp cận trên trong các số liệu và cách bộ phận Nhân sự thúc đẩy thành công cho doanh nghiệp nói chung.”

Robin Rasmussen
Principal, Human Capital Advisory,
KPMG in the US

Ocado Group

Mở rộng phạm vi tiếp cận của bộ phận Nhân sự

Những chức năng Nhân sự tiên phong đang tìm cách thực hiện chiến lược của tổ chức với sự hỗ trợ của toàn thể nhân viên. Đây có thể là thách thức cho Ocado, do lực lượng lao động bị phân tán bao gồm nhiều nhóm công nhân, vị trí công việc, địa điểm làm việc,...rất khó để tiếp cận mọi người một cách hiệu quả, chưa kể đến việc lắng nghe và hành động sau khi tiếp nhận các phản hồi của nhân viên.

Rachel Warwick, Giám đốc Toàn cầu – Văn hóa & Gắn kết (“Global Head of Listening, Culture & Engagement”), cho biết để vượt qua thách thức này, bộ phận Nhân sự của Ocado Group đã triển khai cách tiếp cận đa tầng để tiếp cận với lực lượng lao động của họ.

“Mục tiêu của chúng tôi là thực sự thấu hiểu những gì là quan trọng đối với nhân viên trong tổ chức,” bà cho biết. “Vì vậy, ngoài việc áp dụng công nghệ để lắng nghe nhân viên thường xuyên, chúng tôi đã mở rộng Hội đồng Nhân viên (“People Council”) trong công ty vận tải tại Vương quốc Anh của chúng tôi và tìm ra những bậc tài lắng nghe trong Công ty Giải pháp Công nghệ toàn cầu của mình. Có khoảng 200 người trên tất cả các địa điểm, từ các lái xe ở tuyến đầu, các kỹ sư phần mềm đến đội ngũ quản lý lãnh đạo.”

Các phản hồi mang tính cá nhân được kết hợp với công cụ lắng nghe đã được số hóa, giúp cung cấp những thông tin một cách toàn diện và chi tiết đến các nhà lãnh đạo và quản lý.

“Nếu coi mình là quản lý của một nhóm gồm 40 người, tôi có thể thấy được những thông tin chuyên sâu về tổng thể nhóm của mình. Tôi có thể thấy các thông tin được chia nhỏ bởi các nhóm nhỏ bên dưới. Điều này đặc biệt hữu ích cho các quản lý, lãnh đạo trong một tổ chức đang thực hiện chuyển đổi ở nhiều quốc gia. Các thông tin chuyên sâu về con người bao gồm các dữ liệu định tính để giúp chúng tôi hiểu mọi người đang cảm thấy như thế nào và điều này đang thay đổi như thế nào theo thời gian.”

Warwick nói rằng trong quá khứ, các quản lý chỉ có thể đưa ra những dẫn chứng đơn lẻ trước ban điều hành như một ví dụ, nhưng giờ đây họ có thể kết hợp giữa Hội đồng nhân viên, lắng nghe phản hồi từ các bậc tài lắng nghe cùng các dữ liệu bản cứng để đưa ra các đề xuất thay đổi rõ ràng.

“Thay vì chỉ nói đơn thuần, đây là những thách thức mọi người đang phản ánh với chúng tôi, giờ đây chúng tôi có thể có các dẫn chứng với hàng ngàn điểm dữ liệu tương quan cho lập luận của mình.”

Chúng ta có thể học hỏi những gì từ những Người tiên phong khi thực thi dòng chảy chiến lược?

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong Nhân sự:

- Cân nhắc mô hình vận hành chức năng nhân sự hiện tại có phù hợp với tầm nhìn chiến lược mở rộng của tổ chức hay không
- Đánh giá chức năng Nhân sự của bạn có đang cân bằng các quy trình với việc đưa ra quyết định hay không.
- Hãy suy nghĩ về sự hiện diện của bộ phận Nhân sự trong tổ chức — hiện có hỗ trợ tích hợp và kết nối trong toàn doanh nghiệp không?
- Đặt câu hỏi về những sáng kiến mà chức năng Nhân sự của bạn đang phụ trách và đánh giá liệu những sáng kiến này có hỗ trợ tầm nhìn chung của tổ chức hay không?
- Bộ phận Nhân sự đang làm gương và thiết lập các thông lệ tiên tiến trong tổ chức như thế nào và điều đó có đang được thúc đẩy trong toàn doanh nghiệp không?
- Bộ phận Nhân sự có đang xem xét tính toàn diện của tổ chức thông qua cách sử dụng dữ liệu và các phân tích để xác định các ưu tiên hay không?
- Bộ phận Nhân sự đang giải quyết những thách thức về văn hóa liên quan đến cách thức làm việc mới và mục tiêu chuyển đổi của tổ chức hay đang tạo ra các thách thức mới?
- Bộ phận Nhân sự có lắng nghe các bên liên quan và điều chỉnh chiến lược của mình cho phù hợp không? Các bên liên quan được hiểu bao gồm cả nhân viên và các cấp lãnh đạo, quản lý.

Phần 2: Số hóa trong suy nghĩ, lời nói & hành động

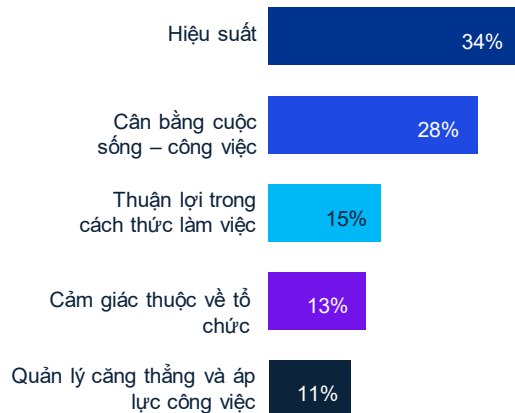
“Bạn không thể áp năng suất cho nhân viên, bạn phải cung cấp công cụ để hỗ trợ họ trở thành phiên bản tốt nhất.”⁷

Steve Jobs, Founder, Apple

Công nghệ ứng dụng trong ngành nhân sự đúng nghĩa sẽ hỗ trợ đắc lực cho cơ cấu tổ chức nhân sự — do đó, dễ hiểu khi có tới 39% nhà lãnh đạo Nhân sự cho rằng tự động hóa trong việc cung cấp dịch vụ nhân sự là một trong những vấn đề trọng tâm nhất. Tương tự như vậy, việc đưa công nghệ số hóa vào các hoạt động nhân sự ngoài hệ thống nhân sự cốt lõi là ưu tiên của 39% lãnh đạo, và tái định hình cung - cầu của nguồn lao động (ví dụ thông qua tự động hóa), là ưu tiên của 17% lãnh đạo.

Khảo sát của chúng tôi cũng chỉ ra rằng trong số những khảo sát về công nghệ đã được triển khai trong những năm gần đây, năng suất đứng đầu với 34%, tiếp theo là cân bằng giữa công việc và cuộc sống với 28%. Tiếp đó, những người tham gia khảo sát đánh giá năng suất sẽ chiếm ưu thế

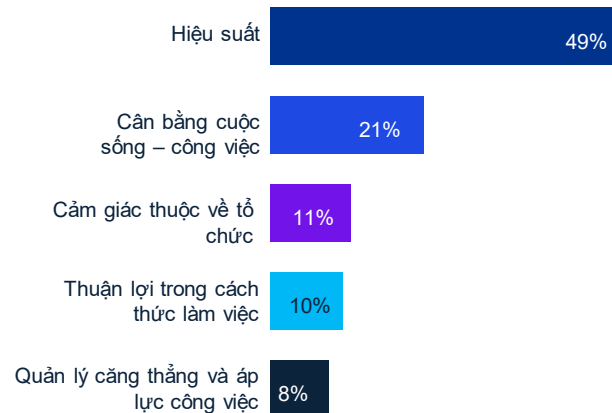
Các yếu tố tác động đến công nghệ được xếp hạng hàng đầu trong 12 tháng vừa qua



(49%), và một lần nữa theo sau đó là cân bằng cuộc sống – công việc (21%) (xem biểu đồ bên dưới).

Bộ phận Nhân sự đóng vai trò cốt lõi trong toàn bộ chiến lược công nghệ của tổ chức và cách nhân viên tương tác với chiến lược, bởi công nghệ tác động đến cách thức và nơi mọi người làm việc, cách giao tiếp với đồng nghiệp, khả năng tiếp cận các cơ hội nghề nghiệp...Tuy nhiên, những Người tiên phong của chúng tôi không chỉ triển khai các nền tảng công nghệ vì các lợi ích hàng ngày, mà đang tận dụng các nền tảng này để tạo ra các giải pháp mới đáp ứng được những thách thức kinh doanh và con người, đồng thời để đảm bảo rằng nhân viên của họ có thể hòa vào trong 'dòng chảy'.

Các yếu tố tác động đến công nghệ được xếp hạng hàng đầu trong 12 tháng tiếp theo



Salesforce là một Tổ chức tiên phong trong báo cáo 2021 của chúng tôi về năng lực lãnh đạo kỹ thuật số. Công ty tận dụng Slack như một trụ sở kỹ thuật số, điều này đang thay đổi hoàn toàn cách thức làm việc của nhân viên và thay đổi văn hóa công ty một cách đáng kể theo chiều hướng tốt hơn.

“Chúng tôi có bề dày lịch sử trong việc xây dựng những tòa nhà ở đô thị và trung tâm thành phố,” Angela McKenna, EVP of Employee Success, Salesforce chia sẻ. “Nhưng chúng tôi thực sự tin rằng một ‘trụ sở kỹ thuật số’ đóng vai trò quan trọng tương đương với một trụ sở thực trong thế giới hiện nay.”

Trở lại với công ty sản xuất xe tải chạy bằng điện Tevva, chúng tôi nhận thấy bộ phận nhân sự của công ty đã tận dụng tối đa công nghệ bằng cách phát triển một ứng dụng để tương tác với Đội ngũ Nhân sự đơn giản nhất có thể. Trong khi đó, Ngân hàng AIB của Ireland đang củng cố đang củng cố các thay đổi liên quan đến kỹ thuật số nhằm hỗ trợ triển khai làm việc từ xa trong giai đoạn COVID-19 với mô hình làm việc kết hợp 'hybrid personas'.

Trải nghiệm số của nhân viên đóng vai trò quan trọng như trải nghiệm vật lý, và bộ phận Nhân sự phải đem đến trải nghiệm số ở cấp độ “ứng dụng” để hỗ trợ tuyển dụng và giữ chân người lao động. Các trải nghiệm số trước đại dịch đã không còn phù hợp, chúng tôi nhận thấy Người tiên phong đang hỗ trợ dòng chảy nhân tài bằng cách xây dựng trải nghiệm số xoay quanh nhu cầu thực tế của nhân viên, thực hiện tái thiết kế các công nghệ và quy trình từ đầu khi cần.

Salesforce

Xây dựng trụ sở kỹ thuật số

Không có gì ngạc nhiên khi một công ty công nghệ như Salesforce đã triển khai các 'trụ sở kỹ thuật số.' Tại đây, sự linh hoạt và kết nối kỹ thuật số, làm việc từ xa và tương tác liền mạch giản đơn là cách mọi thành viên trong các nhóm trên toàn cầu đang vận hành.

Angela McKenna, Executive Vice President of Employee Success, nói rằng việc Salesforce sử dụng kiến thức trực tuyến và các công cụ hỗ trợ là chìa khóa để đạt được những yếu tố trên. Việc này đồng nghĩa tất cả các nhân viên có một trải nghiệm người dùng giống nhau, có thể kết nối ngay lập tức với bất kỳ ai trong tổ chức, và liên tục giao tiếp thường ngày để khiến việc cùng nhau thực hiện các dự án trở nên dễ dàng. Bộ phận Nhân sự đang minh họa cách sử dụng công nghệ này để hỗ trợ nâng cao trải nghiệm của nhân viên.

"Chúng tôi gần như đã ngừng sử dụng e-mail," McKenna chia sẻ. "Sau cuộc họp video, tôi có thể ngay lập tức kết nối với bất kỳ người tham dự nào để tóm tắt ngắn gọn thông qua Slack Huddle - phương thức giao tiếp bằng âm thanh đầu tiên trong kênh Slack hoặc nhắn tin trực tiếp đến họ. Huddles hiện chiếm 34% trong các kênh liên lạc nội bộ của chúng tôi."

Tương tự như vậy, việc sử dụng các tin nhắn thoại thay vì các email dài đang cho thấy đây là một giải pháp ngày càng phổ biến và thể hiện dấu ấn cá nhân trong thế giới ảo ngày nay.

"Ví dụ nếu ai đó đi nghỉ vào dịp lễ, họ có thể để lại lời nhắn thoại nhanh để nói rằng — 'Xin chào, đang là tối thứ sáu, đây là những thứ tôi nghĩ đến trước khi tôi đi nghỉ,' — sau đó hẹn giờ gửi đi vào sáng thứ Hai."

Với một công ty có quy mô nhân sự hơn 78,000 nhân viên trên toàn cầu, nhân viên của Salesforce tham gia nhiều cuộc họp trực tuyến. Do đó, mặc dù công nghệ rõ ràng đóng vai trò quan trọng và hỗ trợ sẵn sàng kết nối, nhưng McKenna cho biết Bộ phận Nhân sự cũng đang góp phần tạo ra sự cân bằng.

"Chúng tôi đã thử nghiệm một hoạt động là tuần 'bắt đồng bộ', trong đó nhân viên sẽ hủy các cuộc họp định kỳ để dành thời gian cho các công việc quan trọng và cần sự tập trung. Có hơn 20,000 nhân viên tham gia vào tuần đầu tiên, và 80% phản hồi tích cực với hình thức này, cũng con số đó đề nghị lặp lại hoạt động này hàng quý."



Góc nhìn chuyên gia

"Mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số nhằm giải quyết vấn đề liên quan đến nhân tài là vô cùng quan trọng mà nhiều công ty đang phải đối mặt hiện nay — bao gồm việc thu hút, giữ chân, nuôi dưỡng đội ngũ nhân tài hàng đầu thông qua các trải nghiệm đặc biệt và cá nhân hóa của lực lượng lao động."

Để hiện thực hóa sự thay đổi tư duy và đổi mới, bộ phận Nhân sự nên tích hợp các trải nghiệm như một phần chính thức trong danh mục chức năng nhiệm vụ, bên cạnh các quy trình và dịch vụ truyền thống. Những thiết kế và trải nghiệm lấy con người làm trọng tâm đòi hỏi bộ phận Nhân sự đánh giá lại mô hình vận hành, các năng lực và việc đầu tư công nghệ của họ. Việc bổ sung các cấu phần thiết kế lấy con người làm trọng tâm sẽ kích hoạt các giá trị và tác động gia tăng nhằm giúp tối ưu hóa trải nghiệm và dòng chảy nhân tài trên toàn doanh nghiệp."

John Doel

Principal, Human Capital Advisory, KPMG
in the US

Tevva

Một ứng dụng để kết nối mọi người

Công ty thương mại sản xuất xe tải chạy bằng điện từ năng lượng hydro Tevva ra mắt vào năm 2013 và trong khi các công ty khởi nghiệp thường tập trung vào lợi nhuận trước khi đầu tư vào nhân sự, thì Tevva lại khác. Vì một phần mục tiêu của Tevva là thiết lập 'One Tevva' — một môi trường toàn diện cho tất cả các thành viên — họ đã nắm bắt công nghệ để ra mắt ứng dụng 'Tevva Together', trong đó nhân viên có thể truy cập ứng dụng này mọi lúc mọi nơi thông qua thiết bị di động của mình. Kay Jarvis- Giám đốc Nhân sự nói rằng ứng dụng này sẽ cập nhật các thông tin về nhân sự.

“Bạn có thể truy cập để xem ai là người quản lý nhóm của bạn, hay ai gia nhập công ty hôm nay”. “Bạn có thể nhận được liên kết đến thư mục của mọi người. Bạn có thể vào xem phiếu lương của mình. Bạn có thể đăng ký chỗ ngồi làm việc hoặc phòng họp hoặc tìm bất kỳ bản tin nào của công ty đã được phát hành trước đó.”

Jarvis bổ sung rằng ứng dụng có tính năng ghi lại tất cả các bản cập nhật hàng tháng của ban điều hành, thông tin liên hệ của các dược sĩ và bác sĩ tâm lý cũng như cập nhật tiến độ từ các bộ phận kinh doanh khác nhau.

“Bạn có thể đăng ký nghỉ phép hoặc xem hợp đồng lao động của mình. Bạn có thể yêu cầu trao đổi 1-1 với quản lý trực tiếp của mình. Bạn cũng có thể xem sơ đồ tổ chức của toàn bộ công ty”



AIB

Thiết lập mô hình làm việc kết hợp

Đại dịch COVID-19 đã làm thay đổi ngân hàng AIB Ailen gần như chỉ sau một đêm, với công nghệ hỗ trợ lượng lớn nhân viên trong tổng số 9.000 người chuyển sang làm việc từ xa. David McCormack, Phó Giám đốc Nhân sự, cho biết hiện tại cách làm này đã chứng minh được sự thành công. Bộ phận Nhân sự đang điều chỉnh cách thức làm việc mới để phù hợp với văn hóa và các chính sách công ty.

“Khi COVID-19 xảy ra, nhiều công ty nói rằng, ‘Bạn sẽ không bao giờ cần phải quay lại văn phòng’, và cũng trong số đó, nhiều tổ chức hiện nay đã quay lại nhịp làm việc bình thường và nói, ‘Bạn sẽ phải trở lại làm việc ở văn phòng năm ngày một tuần.’”

“Chúng tôi đã thực hiện một cách tiếp cận thực tế hơn ngay từ đầu, bằng cách thường xuyên tương tác với nhân viên của mình để nói rằng, ‘đây là trải nghiệm để chúng ta cùng nhau học hỏi, chúng ta không biết tất cả các câu trả lời và chúng ta có thể mắc sai lầm trong quá trình thực hiện, nhưng chúng ta cần kiên nhẫn, học hỏi từ những sai lầm của mình và cùng nhau tiếp tục cuộc hành trình này.’”

Một phần của hoạt động này liên quan đến thử nghiệm các ‘personas’ – mô hình mà ngân hàng có thể sử dụng để mô tả tốt nhất các khuôn mẫu và phong cách làm việc của nhân viên.

“Có thể mô hình của tôi tập trung vào văn phòng hoặc tập trung vào điều khiển từ xa. Điều này mang lại cho các cá nhân và đồng nghiệp sự thấu hiểu và tôn trọng những kỳ vọng về phong cách làm việc của họ,” McCormack nói.

Trong 12 tháng qua, ngân hàng đã tuyển dụng một số lượng lớn nhân sự để đảm bảo cung cấp trải nghiệm phù hợp cho các khách hàng hiện tại và khách hàng mới, đồng thời tận dụng cơ hội các đối thủ cạnh tranh rút khỏi thị trường. Sự thay đổi này yêu cầu tổ chức phải thích ứng thông qua việc tạo ra các mô hình làm việc kết hợp để đảm bảo sự minh bạch và đáp ứng kỳ vọng của nhân viên.

Chúng ta có thể học hỏi gì từ những Người tiên phong về Số hóa mọi suy nghĩ, lời nói, hành động?

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong:

- Xem xét phạm vi sử dụng dữ liệu nhân sự. Các dữ liệu này được sử dụng xuyên suốt các hoạt động kinh doanh hay chỉ xoay quanh chức năng Nhân sự?
- Chức năng Nhân sự đã xem xét mức độ tối ưu hóa của công nghệ hiện tại trước khi được đầu tư mới hay chưa?
- Tỷ suất hoàn vốn (ROI) có được làm rõ khi nhắc đến các khoản đầu tư số hóa vào bộ phận Nhân sự hay không? Việc không làm rõ có thể cản trở các khoản đầu tư tiếp theo.
- Bộ phận Nhân sự có đang tiên phong về minh họa cách triển khai công nghệ và đặt người sử dụng lên hàng đầu và làm trọng tâm trong thiết kế của mình không?
- Chức năng nhân sự đang tạo điều kiện cho môi trường làm việc kết hợp linh hoạt và liên mạch và tích hợp điều này vào trải nghiệm tổng thể của nhân viên như thế nào?
- Bộ phận Nhân sự có tiếng nói trong việc xem xét quá trình trải nghiệm công nghệ ngoài bộ phận hay không? Cần phải có ảnh hưởng xuyên suốt trong quá trình sử dụng công nghệ của toàn tổ chức.
- Bộ phận Nhân sự có hỗ trợ thí điểm và thử nghiệm các công nghệ mới cũng như ghi nhận những lợi ích và thách thức tiềm ẩn mà những thử nghiệm này có thể dẫn đến hay không?

Phần 3: Phân tích chuyên sâu từ dữ liệu đến hành động... một cách an toàn

“Thông điệp phải đi trước hành động.”⁸

Max Planck, Physicist



Các chức năng Nhân sự từ lâu đã sử dụng việc phân tích trong tuyển dụng, thu hút và gắn kết nhân viên, tuy nhiên cách tiếp cận này chỉ được những Người tiên phong coi là nền tảng ban đầu. Trong khi đó, việc phân tích rất quan trọng đối với những người trả lời khảo sát của chúng tôi: 36% nói rằng việc mang đến thông tin chuyên sâu mang tính dự đoán và mang lại giá trị kinh doanh là ưu tiên hàng đầu trong vài năm tới. Tuy nhiên, điều đáng lo ngại là chỉ có 17% người trả lời tự tin thể hiện tốt năng lực này. Điều này có thể giải thích cho việc tại sao có đến 53% số người trả lời phỏng vấn đang đầu tư vào các nền tảng phân tích cho bộ phận nhân sự của mình trong những năm tới.

Cũng giống như tầm quan trọng của việc phân tích đối với chức năng Nhân sự thì chất lượng dữ liệu, năng lực nhân sự vận hành và khả năng tích hợp với các chức năng khác sẽ là những rào cản tiềm tàng cho việc tối ưu hóa phân tích. Dữ liệu có thể mơ hồ hoặc không có sẵn hoặc có thể không chuyển đổi được từ dữ liệu thô thành thông tin chi tiết hữu ích. Biểu đồ ở trang 22 mô tả kết quả khảo sát cách các bộ phận nhân sự sử dụng phân tích dữ liệu để đưa ra các quyết định về nguồn nhân lực.

Những Người tiên phong tạo mối liên hệ chặt chẽ giữa dữ liệu và quá trình ra quyết định. Họ đã tích hợp các phân tích mối liên hệ nâng cao vào các quy trình của mình, và họ đã đầu tư vào công nghệ và nhân tài để đảm bảo rằng các thông tin chuyên sâu được kết nối xuyên suốt trong tổ chức, có thể được diễn giải chính xác và giúp hành động nhanh chóng. Họ cố gắng liên kết những phát hiện trong lĩnh vực này với lĩnh vực khác, để thực sự hiểu doanh nghiệp và con người của mình.

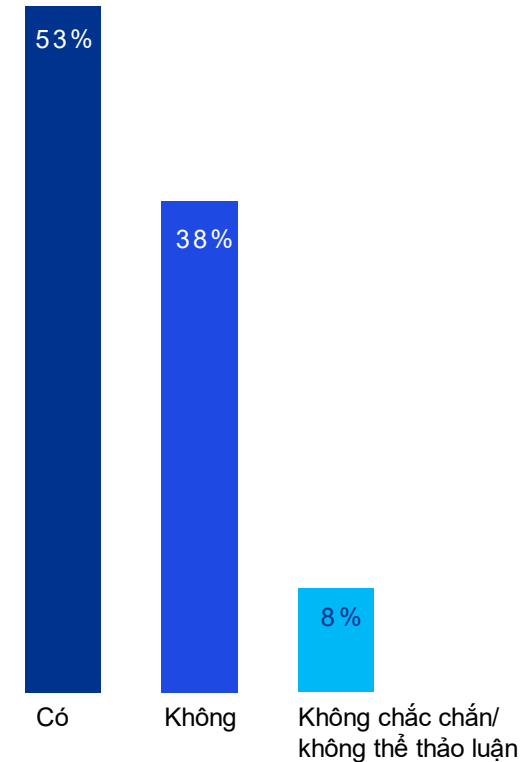
Microsoft đang đi đầu trong cách tiếp cận phân tích nâng cao này bằng cách cố gắng kết nối dữ liệu và phân tích của mình với các giả thuyết. Một nguồn dữ liệu được tìm thấy trong hệ thống lắng nghe nhân viên của Microsoft. Mục đích của hệ thống này là nâng cao trải nghiệm của nhân viên thông qua trao quyền cho các nhà quản lý, hỗ trợ các nhà lãnh đạo và khai sáng nhân sự. Việc lắng nghe nhân viên cung cấp cho Microsoft một nền tảng dữ liệu phong phú liên quan đến việc nâng cao trải nghiệm của nhân viên.

“Sau đó, chúng ta có thể xây dựng các giả thuyết và thực hiện các cuộc nghiên cứu đặc biệt trên cơ sở các giả thuyết này,” Amy Coleman, Corporate VP for HR, Microsoft chia sẻ.

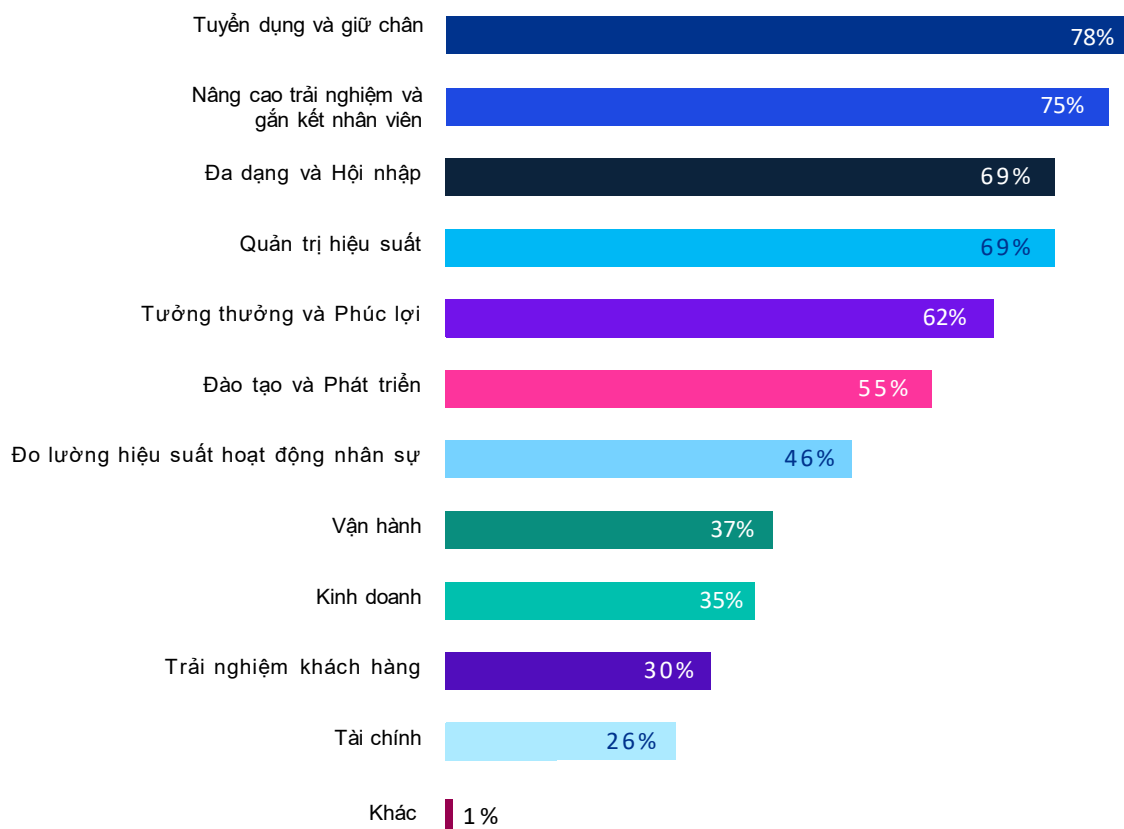
Công ty bảo hiểm Aviva cũng đang sử dụng các mối tương quan dữ liệu nâng cao để có được cái nhìn chuyên sâu thực sự cụ thể về làm việc từ xa và tác động của nó đến những thành công trong tương lai; trong khi tại Genentech, bộ phận Nhân sự đang cố gắng sử dụng các phân tích nâng cao để tạo ra các sản phẩm giúp nâng cao trải nghiệm nhân viên một cách nhanh chóng. Đó là một ví dụ về dòng chảy nhân sự xuyên suốt trong các hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp và sử dụng phân tích để xác định các giá trị chiến lược gia tăng.

Về bản chất, Người tiên phong đang đẩy việc phân tích lên cấp độ cao hơn. Thay vì theo dõi các số liệu độc lập, họ xây dựng chuỗi giá trị cần thiết để thực hiện các phân tích mối tương quan và biến những hiểu biết vô hình thành hành động hữu hình.

Bạn có đang đầu tư vào các nền tảng phân tích mới trong bộ phận nhân sự của mình không?



Phân tích lực lượng lao động có thể được sử dụng trong toàn bộ doanh nghiệp khi xem xét các quyết định về nguồn nhân lực. Những loại dữ liệu nào bạn sử dụng khi đưa ra quyết định về nguồn nhân lực?



Các nhà lãnh đạo Nhân sự rất thành thạo trong việc sử dụng các dữ liệu liên quan đến tuyển dụng, giữ chân và trải nghiệm nhân viên trong công việc với hơn ¾ số người tham gia khảo sát sử dụng các thông tin này để phục vụ quá trình phân tích và quá trình ra quyết định cuối cùng. Tuy nhiên, họ ít khi sử dụng dữ liệu mà bộ phận có thể không nắm rõ, chẳng hạn như dữ liệu về khối Vận hành (37%), Bán hàng (35%), Trải nghiệm khách hàng (30%), hoặc dữ liệu Tài chính (26%). Trong các cuộc trò chuyện của chúng tôi với Người tiên phong, bộ phận nhân sự của họ luôn sẵn sàng sử dụng dữ liệu không nhất thiết thuộc sở hữu của họ để đưa ra các quyết định trong bối cảnh rộng hơn của tổ chức.

Microsoft

Kết nối các thông tin chuyên sâu



Góc nhìn chuyên gia

Khi nói đến dữ liệu và phân tích trong Bộ phận Nhân sự, Microsoft không chỉ quan tâm đến các kết quả đơn thuần mà còn quan tâm đến việc phát triển những hiểu biết chuyên sâu giúp thúc đẩy quá trình ra quyết định và kết quả kinh doanh, đồng thời thúc đẩy hiệu quả của người lãnh đạo và người quản lý, điều này có thể giúp ích cho sự phát triển nhân viên.

Amy Coleman, Corporate VP for HR, cho biết nhóm HR Business Insights đóng vai trò là trung tâm vận hành xuất sắc trong lĩnh vực nhân sự. Coleman cho biết Microsoft, đúng như kỳ vọng của mọi người về một công ty công nghệ toàn cầu, luôn đi đầu trong lĩnh vực phân tích, nhưng điểm khác biệt là bộ phận nhân sự đang tìm cách trao quyền nhiều hơn cho các nhà lãnh đạo bằng dữ liệu và đảm bảo họ thực hiện hành động có chủ đích đối với các phát hiện.

“Đó là chuỗi giá trị — ý tưởng mà tôi, với tư cách là trưởng nhóm, có một giả thuyết về trách nhiệm của tôi, để tôi có thể làm việc với các chuyên gia phân tích nhằm hỗ trợ nhóm của mình trong việc nghiên cứu các giả thuyết.

Coleman nói rằng điều này giống như một người quản lý kế toán - một chuyên gia kết nối các câu hỏi của các nhà lãnh đạo với dữ liệu và thông tin chi tiết về doanh nghiệp. Họ xem xét xem dữ liệu của mọi người có thể cho họ biết điều gì về hiệu quả kinh doanh và đòn bẩy nào có thể dẫn đến các kết quả khác nhau.

Trong một ví dụ liên quan đến việc tương tác tốt hơn với dữ liệu, nhóm của Coleman đã đặt câu hỏi: 'Làm cách nào để chúng tôi nhận định được cơ hội trong tổ chức?' Để tìm hiểu, bộ phận Nhân sự đã và đang xây dựng một mô hình bao gồm cả các dữ liệu định lượng và định tính cho phép họ và các nhà lãnh đạo hiểu được những cơ hội để cải thiện văn hóa công ty. Hơn nữa, điều này đồng nghĩa với việc họ có thể bắt đầu trả lời các câu hỏi về rủi ro tiêu hao, hiệu quả của việc giao tiếp với lãnh đạo hoặc những khía cạnh có thể cần tới sự hỗ trợ của quản lý nhiều hơn.

"Chúng tôi có thể nói rằng, 'Bạn có thể chưa bao giờ để ý tới nhóm này, nhưng bạn có biết rằng họ đã và đang có khả năng giữ chân những nhân viên có thành tích tốt và đạt điểm đánh giá cao về quản lý hội nhập trong Khảo sát gắn kết nhân viên của chúng tôi không? Chúng ta nên học hỏi những gì họ đang làm để chia sẻ với tới các nhóm khác và nhân rộng quy mô trong toàn tổ chức.'"

Microsoft có một số lợi thế khi nói đến khả năng phân tích. Ví dụ: trí tuệ nhân tạo (AI) hoặc các công cụ học tập giúp hiểu được hàng triệu dòng dữ liệu định tính. Tuy nhiên, bộ phận Nhân sự cũng đang thúc đẩy văn hóa hỗ trợ cho những hiểu biết chuyên sâu về dữ liệu. Các cuộc khảo sát về lãnh đạo và trải nghiệm của nhân viên được tiến hành hai năm một lần, các cuộc khảo sát cực nhỏ hàng ngày được gửi ngẫu nhiên tới 2.500 nhân viên, cũng như các cuộc khảo sát về vòng đời của người quản lý và nhân viên (gia nhập, chuyển chuyển nội bộ và thôi việc) diễn ra thường xuyên.

Mặc dù các chuyên gia có thể trợ giúp, nhưng Microsoft vẫn cung cấp dịch vụ tự phục vụ cho các nhà lãnh đạo nhân sự, những người có thể thực hiện khám phá ban đầu, sau đó tương tác với Trung tâm vận hành xuất sắc về HR Business Insights để thực hiện các công việc phân tích phức tạp hơn.

Với tất cả những điều này trong tầm tay, Coleman có một câu hỏi mới cần trả lời - một nhân viên có thể trải qua bao nhiêu lần tái cơ cấu tổ chức trước khi trải nghiệm của họ bị ảnh hưởng?

"Dữ liệu đó giúp tôi có cơ hội tham gia vào cuộc trò chuyện với một nhà lãnh đạo để thảo luận xem có cần thiết tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp hay không, hoặc liệu nó có ảnh hưởng đến trải nghiệm của nhân viên hay kết quả kinh doanh hoặc chiến lược của tổ chức hay không. Việc này có tác động mạnh mẽ nếu chúng ta áp dụng đúng nơi đúng thời điểm."

“Việc giải quyết các vấn đề lớn mà bộ phận nhân sự phải đối mặt sẽ không thể thực hiện được nếu thiếu khả năng phân tích chuyên sâu. Điều mà Người tiên phong cho chúng tôi biết là việc đầu tư vào phân tích đóng vai trò quan trọng to lớn. Tuy nhiên, theo dõi các số liệu riêng lẻ như doanh thu của nhân viên sẽ không đủ để giải quyết vấn đề. Làm việc về các vấn đề của tương lai đòi hỏi sự phân tích các mối quan hệ. Điều này kết nối các thông tin đa dạng, cho phép bạn nghiên cứu nhiều hơn các khía cạnh cơ bản — và phức tạp — để hiểu đầy đủ về một tình huống. Ví dụ, hiệu suất của mọi người không chỉ phụ thuộc vào số lượng người có tiềm năng lớn trong một tổ chức. Các yếu tố văn hóa, tương thưởng, phối hợp đội nhóm và nhiều yếu tố khác đều có thể đóng góp vào hiệu suất.”

Robert Bolton
Head of People & Change Global
Center of Excellence
KPMG International

Aviva

Khám phá những góc nhìn thực tế về làm việc từ xa

Là một công ty bảo hiểm, Aviva làm việc với các dữ liệu khách hàng đa dạng, nhưng gần đây họ nhận ra rằng mình có thể làm được nhiều hơn thế với những hiểu biết chuyên sâu về nhân viên của mình. Giám đốc Nhân sự Danny Harmer cho rằng Aviva có thói quen xem xét các dữ liệu cơ bản của nhân viên, nhưng điều này không đóng vai trò cần thiết thiết trong việc hỗ trợ đưa ra các quyết định về việc thu hút và giữ chân nhân tài cho tổ chức. Với việc xây dựng đội ngũ chuyên gia phù hợp, Harmer hiện đang tập hợp các bộ dữ liệu khác nhau và nhóm của bà đang xây dựng các giả thuyết, nghiên cứu và lập kế hoạch hành động dựa trên kết quả phân tích. Một minh họa gần đây đã xem xét tác động của làm việc từ xa lên hiệu suất và công việc.

“Tôi đã hỏi, có bao nhiêu đồng nghiệp đến văn phòng làm việc, thâm niên công tác của họ, vị trí của họ, chức năng, nhiệm vụ của họ, giới tính ra sao? Và những thông tin này phản ánh như thế nào trong khảo sát nhanh về sự gắn kết nhân viên? Những thông tin này có liên kết như thế nào tới kết quả đánh giá hiệu suất và bổ nhiệm thăng tiến?”

Harmer cho biết điều tra ban đầu cho thấy số lượng nam giới hiện đang làm việc tại văn phòng nhiều hơn phụ nữ. Một phát hiện khác là sự thiếu gắn kết có liên quan mật thiết đến việc vắng mặt ở văn phòng.

“Điều này khiến tôi lo lắng, đặc biệt liên quan tới nữ giới.” “Tôi tò mò điều gì sẽ xảy ra với sự chênh lệch lương theo giới tính của chúng ta trong ba đến bốn năm nữa.”

Nhờ những góc nhìn thực tế mới được tạo ra thông qua phân tích nâng cao, Harmer hiện có một giả thuyết mới rằng – liệu có phải phụ nữ ở nhà nhiều hơn do họ đảm nhiệm vai trò chăm sóc gia đình? Nếu thực sự như vậy, làm thế nào để Aviva có thể hỗ trợ họ tốt hơn?

Với những thông tin tương quan chuyên sâu này, Harmer có được các công cụ để khám phá.

Genentech

Một chu trình phân tích toàn vẹn

Công ty công nghệ sinh học Genentech áp dụng 'tư duy sản phẩm' để phân tích lực lượng lao động, sử dụng thông tin chuyên sâu được cung cấp bởi nhân viên để phát triển các ứng dụng giúp cải thiện và nâng cao trải nghiệm nhân viên. Điều này có nghĩa là họ đang coi các nhà quản lý và nhân viên là 'đối tượng phân tích mục tiêu'.

Cori Davis, Giám đốc Nhân sự, trích dẫn ứng dụng CalPal làm ví dụ. CalPal là một ứng dụng không bắt buộc dành cho nhân viên, giúp phân tích lịch trình siêu dữ liệu. Phân tích này cung cấp các thông tin chuyên sâu như thời gian nhân viên dành cho các cuộc họp so với thời gian tập trung làm việc. Ứng dụng cũng cho phép nhân viên đặt mục tiêu thời gian tập trung cụ thể và nhận lời nhắc qua email tự động để đưa ra quyết định khi thời gian tập trung thực tế không phù hợp với kế hoạch ban đầu của họ.

“Ngoài những hiểu biết chuyên sâu về sử dụng thời gian làm việc, chúng tôi đã khám phá ra mối quan hệ giữa thời gian tập trung và sức khỏe tinh thần, một mối tương quan mà chúng tôi vẫn đang kiểm nghiệm thêm. Để đạt được mục tiêu này, chúng tôi đang thử nghiệm và cho đến nay đã nhận được phản hồi tốt về công cụ đề xuất các cuộc họp có thể bỏ qua.”

Davis cho biết nhân viên có thể ngại 'nói không' hoặc 'bỏ lỡ', vì vậy công cụ đề xuất các cuộc họp có thể bỏ qua này sẽ cung cấp cho nhân viên một điểm dữ liệu mà họ có thể cân nhắc khi nhận được lời mời họp — với mục đích cải thiện trải nghiệm của nhân viên trong quá trình tối ưu hóa hiệu suất..

Từ dữ liệu đến thông tin chuyên sâu và hành động— điều hướng dòng chảy

Góc nhìn chuyên gia: Phân tích lực lượng lao động - ở một cấp độ mới

Với tư cách là nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm trong việc phân tích lực lượng lao động ở các ngành dịch vụ tài chính, Matt Yerbury đã đóng góp cho nghiên cứu về những Người tiên phong của năm nay. Ông cho rằng, những Người tiên phong xem việc phân tích như một chuỗi giá trị được tạo thành bởi nhiều yếu tố chứ không chỉ bao gồm đội ngũ phân tích. Chuỗi giá trị đó, theo kinh nghiệm của ông, thường gồm 5 phần — giống như dòng chảy của một dòng sông. Hãy tham khảo định hướng sau đây:



- 1 Đặt câu hỏi đúng đắn
- 2 Phân tích sự liên hệ
- 3 Trình bày phong phú
- 4 Thực thi linh hoạt
- 5 Chính trực trong sử dụng dữ liệu

1 Đặt câu hỏi đúng đắn

Nhận biết chính xác những yếu tố mà các đơn vị kinh doanh cần phải biết là bước đi đầu tiên để đảm bảo bạn đang thực hiện các phân tích có giá trị thương mại thực tế. Để làm được điều này, đội nhóm phân tích phải gắn bó mật thiết với hoạt động kinh doanh. Đối tượng tham gia các cuộc trao đổi sẽ thay đổi tùy theo từng dự án. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, thường đó sẽ là các Đối tác Chiến lược. Không phải ai cũng hiểu biết về dữ liệu, vì vậy họ sẽ cần được hướng dẫn về những gì mà việc phân tích có thể và không thể giải đáp, đồng thời hướng dẫn cách đặt câu hỏi phù hợp cho nhóm phân tích.

2 Phân tích sự liên hệ

Tương lai của phân tích lực lượng lao động là các mối liên hệ. Phân tích sự liên hệ cho thấy các thông tin chuyên sâu hơn về các yếu tố đằng sau mỗi xu hướng, sự cố hoặc vấn đề bằng cách kết hợp các bộ dữ liệu. Ví dụ, những hành vi, khả năng hoặc phong cách lãnh đạo nào có liên quan chặt chẽ nhất với hiệu suất tài chính? Trong một môi trường làm việc kết hợp, điều gì thúc đẩy sự lựa chọn nơi làm việc?

3 Trình bày phong phú

Những hiểu biết chuyên sâu mà bạn có được từ các phân tích sự liên hệ có thể được trình bày theo nhiều cách hữu dụng. Đề cập đến bối cảnh đằng sau dữ liệu sẽ tạo cảm xúc cho người ra quyết định và giúp họ

hiểu rõ hơn các hành động cần thực hiện. Tuy nhiên, hãy chú ý rằng các đối tượng khác nhau sẽ phản ứng với cách tiếp cận này một cách khác nhau. Một số quản lý cấp cao có thể chỉ đơn giản là muốn xem dữ liệu trực tiếp - trong khi những người khác sẽ muốn nghe câu chuyện đằng sau những phát hiện này.

4 Thực thi linh hoạt

Trình bày lại những phát hiện của bạn không phải là điểm cuối của chuỗi giá trị phân tích. Giai đoạn tiếp theo là chuyển từ hiểu biết sang hành động. Điều này được thực hiện tốt nhất trong các nhóm nhỏ, linh hoạt, liên ngành, làm việc tốc độ để nhanh chóng thực thi những gì cần thiết — báo cáo, ứng dụng, thay đổi chính sách,... Các nhóm này sẽ nằm ngoài đơn vị phân tích lực lượng lao động. Trên thực tế, các thành viên nhóm không nhất thiết phải là các chuyên gia nhân sự. Mỗi nhóm nên được tập hợp riêng cho từng dự án, với một người lãnh đạo tận tâm. Nhóm này sẽ giữ nguyên vị trí trong vòng đời của dự án, sau đó giải thể khi hoàn tất triển khai.

5 Chính trực trong sử dụng dữ liệu

Nhóm phân tích lực lượng lao động hoạt động dựa trên sự tin tưởng. Nhân viên phải có niềm tin rằng những việc mình làm là đúng đắn cho bản thân và doanh nghiệp, và xử lý dữ liệu một

cách an toàn và bảo mật. Đồng thời đảm bảo những yêu cầu của tính vẹn toàn của dữ liệu gồm:

- cơ chế quản trị dữ liệu chặt chẽ và khuôn khổ đạo đức, bao gồm một ủy ban về tính đạo đức và chính trực trong dữ liệu
- truyền thông minh bạch — luôn cho mọi người biết những gì đang được thực hiện với dữ liệu của họ và các biện pháp quản trị được áp dụng để bảo mật dữ liệu đó
- xem xét cẩn thận và truyền thông nội bộ - về cách xử lý các dữ liệu cần thiết cho từng dự án mới
- sự phê duyệt sử dụng dữ liệu — từ các chủ sở hữu dữ liệu liên quan trong doanh nghiệp
- sử dụng dữ liệu một cách có đạo đức, trong mục đích đó dữ liệu được chia sẻ minh bạch và lưu trữ an toàn.

Nếu không có mức độ toàn vẹn trên, nhân viên sẽ không cảm thấy thoải mái khi tiết lộ dữ liệu của họ — điều này đồng nghĩa với việc bạn sẽ không thể có được những hiểu biết chuyên sâu hữu ích.

Chúng ta có thể học hỏi gì từ những Người tiên phong về Nâng cao những phân tích chuyên sâu từ thông tin đến hành động... một cách an toàn?

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong:

- Hãy xem dữ liệu nhân viên của doanh nghiệp của bạn được sử dụng như thế nào trong bối cảnh tổ chức để hỗ trợ quá trình ra quyết định.
- Có mối liên hệ nào giữa dữ liệu và quá trình ra quyết định về nhân sự hay không?
- Chức năng nhân sự của bạn tích hợp dữ liệu không liên quan đến con người vào các quyết định như thế nào?
- Chức năng nhân sự có thúc đẩy phân tích sự liên hệ, cả trong nội bộ và với các đơn vị kinh doanh bên ngoài mà công ty đang cung cấp dịch vụ hay không? Các đồng nghiệp trong bộ phận nhân sự có biết phân tích liên hệ là gì và làm thế nào để phân tích hay không?
- Chức năng nhân sự có biết những khoảng trống dữ liệu trong việc ra quyết định không và có kế hoạch kết nối toàn doanh nghiệp để giải quyết sự thiếu hụt này không?
- Chức năng nhân sự có thể trình bày rõ ràng chuỗi giá trị của việc sử dụng phân tích trong các quyết định của mình và làm thế nào để dữ liệu nhân sự sau đó phản ánh được chuỗi giá trị của tổ chức ở quy mô lớn hơn?
- Chức năng nhân sự có khả năng tối ưu hóa các phân tích có sẵn cho bộ phận và có đang đầu tư phát triển những kỹ năng đó trong nội bộ không?
- Tương tự như vậy, bộ phận nhân sự có đang đầu tư vào năng lực thu thập, hỗ trợ và diễn giải các phân tích của những bộ phận khác sao cho chúng được sử dụng xuyên suốt các hoạt động của tổ chức không?
- Khi xem xét các xu hướng – chức năng nhân sự có đưa ra các ví dụ liên quan không? Đặc biệt ví dụ về các chỉ số liên quan đến bộ Tiêu chuẩn ESG (Môi trường – Xã hội – Quản trị Doanh nghiệp) như Hội nhập, Đa dạng và Công bằng (IDE)?

Phần 4: Thu hút nhân tài — xây dựng thị trường nhân tài

"Trong tất cả những việc tôi đã làm, việc phối hợp năng lực của các cá nhân trong tổ chức và hướng họ tới một mục tiêu nhất định là điều trọng yếu nhất."⁹

Walt Disney



Mặc dù việc sắp xếp ‘đúng người đúng việc’ từ lâu đã trở thành chiến lược chủ đạo, nhưng các kỹ năng cần có trong các tổ chức đang thay đổi nhanh chóng, đặc biệt là về công nghệ và tự động hóa, cũng như thị trường lao động cạnh tranh đang thiếu hụt các kỹ năng, vì thế cần thiết phải xem xét lại cách tiếp cận này. Đây là điều mà KPMG đã thảo luận trước đó. Một thị trường lao động không thể cung cấp các kỹ năng ‘sẵn có’ cho người sử dụng lao động có nhu cầu tiếp cận theo hướng khác. Tổ chức thường được thiết kế xoay quanh các kỹ năng sẵn có trên thị trường, và các nhóm phát triển và đào tạo lại kỹ năng để thực hiện các mục tiêu chiến lược.

Điều quan trọng nữa là đem đến cơ hội luân chuyển và thăng tiến cho nhân viên trong tổ chức để duy trì một thị trường lao động cạnh tranh. Theo một nghiên cứu năm 2022 của KPMG Hoa Kỳ, có 55% người lao động Mỹ hoàn toàn hoặc phần nào cảm thấy họ được trao các cơ hội phát triển sự nghiệp đa dạng, đầy đủ liên quan đến các vị trí tương đương và cao hơn. Trong khi đó, 58% hoàn toàn hoặc phần nào đồng ý rằng họ có quyền truy cập không hạn chế vào các khóa học dành cho các lộ trình sự nghiệp trong tổ chức¹⁰. Mặc dù những kết quả này đại diện cho hơn một nửa số người được hỏi, vẫn còn nhiều tiềm năng cho bộ phận Nhân sự để hỗ trợ xây dựng tổ chức – tương lai hứa hẹn cho nhân viên.

Cách mà những Người tiên phong của chúng tôi đang giải quyết cả hai vấn đề đó là tập trung vào việc sắp xếp ‘đúng việc đúng kỹ năng’ thông qua thị trường nhân tài. Thị trường nhân tài là bộ dữ liệu toàn diện về nhân sự và những năng lực độc đáo của họ, được liên kết với sự hiểu biết về việc sẽ sử dụng những năng lực đó trong toàn tổ chức như thế nào. Như Simon Ashley, Phó chủ tịch cấp cao về Con người & Văn hóa, bp, đã nói với chúng tôi:

“Thiết lập một thị trường nhân tài nội bộ là công việc quan trọng. Điều đó đồng nghĩa với việc tham gia và liên tục cập nhật cấu trúc công việc và phân loại các kỹ năng cũng như hệ thống nhân tài, hiệu suất và tưởng thưởng của bạn cũng như sử dụng các giải pháp công nghệ phù hợp. Điều này cũng có nghĩa phải điều chỉnh hệ thống Đào tạo & Phát triển để sắp xếp phù hợp các năng lực của lực lượng lao động với nhu cầu về kỹ năng của tổ chức ở hiện tại và tương lai.”

Trong cuộc khảo sát với các nhà lãnh đạo Nhân sự của chúng tôi, 46% ghi nhận việc cần thiết xây dựng một thị trường nhân tài để hỗ trợ sắp xếp các kỹ năng với nhiệm vụ, cũng như giữa con người với công việc, thực sự quan trọng đối với họ trong vài năm tới.

Những Người tiên phong của chúng tôi đã bắt đầu hành trình đó, một số đang trong giai đoạn truyền cảm hứng. Họ nhận ra lợi thế cạnh tranh của hành động này đối với mục tiêu tăng trưởng kinh doanh và giữ chân nhân tài.

Công ty công nghệ sinh học Genentech đã vươn lên một tầm cao mới ở việc thu thập dữ liệu về kỹ năng của nhân viên như là một phần công việc thường ngày của tổ chức. Chúng tôi nhận thấy công ty bảo hiểm Aegon đang thực hiện thí điểm cho bộ phận CNTT của mình, giải quyết từng vấn đề phức tạp một khi có phát sinh. Điều quan trọng khác mà chúng tôi nhận thấy đó là Aviva đang tập trung vào việc xây dựng các kỹ năng cho nhân sự để sẵn sàng đáp ứng những nhu cầu thay đổi trong tương lai của doanh nghiệp, tất cả đều góp phần tạo nên một thị trường nhân tài trong tương lai. Tương tự như vậy, Tesco nhận ra rằng những gì họ yêu cầu ở nhân sự sẽ thay đổi — và Tesco đang đưa nhân viên vào hành trình thay đổi này một cách độc nhất, đồng thời xây dựng sự linh hoạt và gắn kết hơn trong quá trình thực hiện.

Mặc dù việc xây dựng thị trường nhân tài sẽ không diễn ra chóng vánh, nhưng chúng tôi cho rằng cách tiếp cận này có thể mang lại những lợi ích tiềm năng. Việc dịch chuyển sang cách tiếp cận ưu tiên kỹ năng đối với quản lý nguồn nhân lực, được hỗ trợ bởi dữ liệu và phân tích, đồng thời văn hóa được phát triển theo hướng chia sẻ nhân tài thông qua một loạt các thí điểm (và học hỏi từ đó) đều đặc biệt quan trọng. Đây là những điều mà những Người tiên phong của chúng tôi đã đúc kết.

Genentech Phát triển thị trường nhân tài

Tại Genentech, yêu cầu về sự linh hoạt và nhanh chóng của tổ chức đã dẫn đến gia tăng nhu cầu về thị trường nhân tài dựa trên các kỹ năng nội bộ. Công ty cần phân công linh hoạt những người có kỹ năng phù hợp cho các dự án — hoặc ‘công việc tạm thời’ (guts) - trong một môi trường năng động như vậy. Để đạt được điều này, nhân viên phải thường xuyên cập nhật hồ sơ của họ trên hệ thống Quản lý nguồn nhân lực của công ty với các dữ liệu năng lực và kỹ năng mới nhất của mình. Điều này sẽ giúp xây dựng hiệu quả cơ sở dữ liệu cần thiết cho thị trường nhân tài.

Cori Davis, Giám đốc Nhân sự giải thích: “Hệ thống Quản lý nguồn nhân lực của họ cung cấp mọi thứ mà một người tuyển dụng cần biết.” “Vi vậy, mọi người đều quan tâm đến việc cập nhật hồ sơ của mình.”

Khi các cơ hội được truyền thông trong nội bộ, các cuộc trao đổi giữa các ứng viên, người quản lý của họ và người tuyển dụng được khuyến khích thực hiện. Davis cho biết: “Mục đích là để đảm bảo một kết quả hợp lý, có thể kiểm soát được, mang lại lợi ích cho tất cả những người tham gia.

Các nhà quản lý ban đầu tỏ ra hoài nghi về hệ thống này, vì vậy Genentech đã dành thời gian thí điểm và thử nghiệm. Kết quả là một ma trận quyết định, trong đó một chiều chỉ ra mức độ ưu tiên công việc mà họ chịu trách nhiệm giải trình và một chiều chỉ ra phạm vi công việc có thể cho phép một thành viên trong nhóm đảm nhận vai trò này ở nơi khác trong công ty. Đào tạo & Phát triển theo tiến trình cũng là yếu tố chủ chốt của mô hình.

Davis nói: “Giờ đây, các nhà quản lý có thể thấy toàn bộ doanh nghiệp được hưởng lợi như thế nào khi mọi người có thể luân chuyển dễ dàng trong công ty để tìm ra công việc hữu ích và có ảnh hưởng nhất.

Một lợi ích khác là khi các vị trí tuyển dụng cố định mở ra, các nhân viên ứng tuyển nội bộ không cần phải điền CV vì thông tin đã có sẵn trên hệ thống.

Tất nhiên, một thị trường nhân tài phát triển mạnh có thể sẽ có tác động đối với các khía cạnh khác của bộ phận nhân sự. Đối với Genentech, thách thức sắp tới là giải quyết tác động của chế độ phúc lợi. Khung đánh giá giá trị công việc của Genentech vẫn chưa phát triển cùng với thị trường nhân tài tương ứng.

“Chế độ phúc lợi hiện nay vẫn dựa trên vị trí công việc, vì vậy nó không thực sự được thiết lập cho những người có thể thực tế đảm nhận một số công việc tạm thời khác trong nội bộ,” Davis chia sẻ.

Bộ phận nhân sự đang nỗ lực để giải quyết vấn đề này. Họ đang xem xét cách thưởng công việc dựa trên kỹ năng và tìm cách đối chuẩn mức lương phù hợp. Họ cũng đang xây dựng chính sách mới khi một ‘công việc tạm thời’ kéo dài đủ lâu để được coi là một vai trò thực tế của nhân viên.



Góc nhìn chuyên gia

“Rõ ràng ý tưởng về một thị trường nhân tài là cần thiết để đáp ứng với một thế giới công việc nơi các công việc cố định đang nhường chỗ cho các nhiệm vụ phát sinh. Nhưng ý tưởng này cũng đặt ra các thách thức đối với những Người tiên phong về: cân bằng giữa việc thực hiện công việc cố định với việc thực hiện ‘công việc tạm thời’; cách quản lý lương và thưởng trong môi trường làm việc linh hoạt và phân hóa; làm thế nào để đảm bảo rằng ‘người quản lý và nhóm cho mượn người’ có thể tiếp tục hoàn thành công việc của họ; và cách đảm bảo việc học hỏi khi ở trong luồng công việc để hỗ trợ sự nhanh nhạy của thị trường nhân tài. Những Người tiên phong đã không giải quyết được tất cả những thách thức này, nhưng, như chúng ta đã thấy với Genentech và Aegon, điều đó đã không ngăn cản họ tiếp tục đi trên con đường này và thử nghiệm.”

Susie Quirk

Partner in Charge, HR Advisory
KPMG Australia

Aegon

Cuộc thi điểm với bộ phận Công nghệ

Aegon đặt mục tiêu phát triển thị trường nhân tài và đang bắt đầu thử nghiệm với bộ phận CNTT của mình. Pascal Ernst, Global Head HR Digital Experience, cho biết chương trình thi điểm đã phản ánh một số nhân tố thúc đẩy kinh doanh chính.

Ông chia sẻ: “Một yếu tố thúc đẩy sự phát triển của nhân viên như chúng tôi đã thấy từ cuộc khảo sát về mức độ gắn kết nhân viên của mình chính là nhu cầu mạnh mẽ được phát triển và luân chuyển trong tổ chức.

Một yếu tố chính khác là nhu cầu trong việc xây dựng và tiếp cận các kỹ năng phù hợp với nội bộ tổ chức. Những nỗ lực ban đầu trong việc xây dựng thị trường nhân tài cho phòng CNTT cho thấy mức độ quan trọng của các kỹ năng liên quan đến dữ liệu để triển khai thành công.

“Một thách thức lớn đối với chúng tôi đó là câu hỏi về 'hệ thống hồ sơ' kỹ năng của chúng tôi là gì? Vâng, chúng tôi sẽ sử dụng trí tuệ nhân tạo, nhưng việc này cần kho dữ liệu phù hợp để bắt đầu quá trình đối chiếu.”

Thách thức thứ hai có thể sẽ là việc dự đoán những hoạch định về lực lượng lao động, với thách thức thứ ba là làm thế nào để 'cho mượn' hoặc 'chia sẻ' những nhân viên có bộ kỹ năng theo yêu cầu phù hợp.

“Tại sao với vai trò là người quản lý, bạn lại để nhân viên nghĩ việc khi bạn đang có đội ngũ rất tinh gọn và ngân sách thì eo hẹp? Đối với một nhân viên, điều quan trọng hơn là, ‘Nếu tôi gặp một người quản lý mới, ai sẽ đánh giá hiệu suất của tôi, điều đó sẽ ảnh hưởng đến sự nghiệp và tương lai của tôi như thế nào?’”

Lời khuyên quan trọng của Ernst là nếu bạn muốn thị trường nhân tài của mình mang tính toàn cầu, thì quyền riêng tư sẽ cần được ưu tiên vì việc chia sẻ thông tin giữa các quốc gia tham gia GDPR (Quy định chung về bảo mật thông tin) và không tham gia GDPR có thể trở nên phức tạp.

“Bạn sẽ mất đi sự ủng hộ của nhân viên nếu mắc sai lầm về điều này.”

Aviva

Xây dựng các kỹ năng cho tương lai

Tại Aviva, Danny Harmer, Giám đốc Nhân sự, cho biết một trong những trọng tâm lớn nhất của bộ phận Nhân sự là xây dựng các kỹ năng phù hợp cho tương lai đồng thời xây dựng phương pháp đào tạo phù hợp cho những nhân viên hiện tại nhằm đáp ứng những nhu cầu trên. Là một phần của kế hoạch này, tổ chức bảo hiểm đã thành lập Đại học Aviva hai năm trước, nơi cung cấp các chương trình học thiết yếu và tăng cường một loạt các khóa học phát triển kỹ năng.

“Chúng tôi đang triển khai các chương trình tài năng dựa trên dữ liệu và kỹ năng. Đồng thời, chúng tôi cũng đặt câu hỏi, những kỹ năng và khả năng mà Aviva cần cho tương lai là gì? Làm thế nào để chúng ta phát triển con người để đạt được những điều đó?”

Chìa khóa để đạt được là thực sự hiểu những kỹ năng và khả năng mà các nhà lãnh đạo dự đoán họ sẽ cần.

“Trong ba năm, trung tâm chăm sóc khách hàng có thể được yêu cầu khả năng xây dựng chatbot hoặc quản lý chatbot hay tìm cách số hóa các quy trình không được khách hàng đón nhận.”

Aviva đang tiên phong trong việc tích hợp thị trường nhân tài với chiến lược đào tạo và hoạt động định hình lực lượng lao động. Mục tiêu là tuyển đúng người với các kỹ năng phù hợp vào đúng nhiệm vụ, nhanh hơn so với các công ty cùng ngành — mang lại lợi thế cạnh tranh cần thiết.

Tesco

Phát triển lực lượng lao động lành nghề và linh hoạt

Đối với siêu thị Tesco, ngày càng phổ biến nhận thức về việc lực lượng lao động hiện tại khó có thể phù hợp với lực lượng lao động trong tương lai. Emma Taylor, Giám đốc nhân sự, nói một cách đơn giản, đó là việc dự đoán các yêu cầu về công việc, kỹ năng và nhân tài của tổ chức — và làm việc với các bộ phận kinh doanh để nắm bắt các thông tin chuyên sâu này và đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

Bà cho biết: “Phạm vi công việc này thực sự rộng đối với chúng tôi, bởi vì lực lượng lao động của chúng tôi có nhiều họ công việc khác nhau.

Những họ công việc này bao gồm nhóm nhân viên cửa hàng, nhóm vận hành chuỗi cung ứng, nhóm giao hàng, năng lực công nghệ, hoạt động hậu cần văn phòng... Hiểu những gì doanh nghiệp sẽ cần sẽ giúp thu hút và giữ chân nhân tài trong tương lai. Tuy nhiên, quan trọng là điều này cũng có thể thúc đẩy đào tạo lại kỹ năng của các nhân sự hiện có để đảm bảo khả năng đã sẵn sàng khi có nhu cầu phát sinh. Đó là việc mà bộ phận nhân sự và doanh nghiệp cần nghiêm túc trao đổi về lực lượng lao động hiện tại và lực lượng này cần tiếp tục được phát triển như thế nào.

“Với những gián đoạn và những cú sốc mà chúng ta đã gặp phải đối về lực lượng lao động trong những năm gần đây, tôi nghĩ nếu chúng ta ngồi đây với một kế hoạch

chiến lược về lực lượng lao động, chúng ta sẽ phải liên tục điều chỉnh. Vậy nên, đây là vấn đề về cách bạn truyền tinh thần của việc hoạch định nguồn nhân lực vào các cuộc trao đổi — so với việc đó là một kế hoạch nhân sự truyền thống chỉ tập trung vào ‘sức mạnh con người’. Cách duy nhất bạn có thể đạt được điều đó là hợp tác với toàn tổ chức,” Taylor nói.

Ngoài việc hiểu nhu cầu thay đổi của các bộ phận kinh doanh, một đặc điểm khiến cách tiếp cận của Tesco khác biệt với những tổ chức khác là cách công ty gắn kết chặt chẽ nhân viên của mình vào quá trình phát triển này. Việc này khuyến khích mọi người thử nghiệm các vị trí khác nhau, học hỏi trực tiếp từ những người khác và áp dụng phương pháp học trực tuyến phù hợp để nâng cao kỹ năng của mình. Một ứng dụng đã được tạo ra để hỗ trợ quá trình này, ứng dụng này sẽ cho phép các nhân viên tiếp cận các cơ hội làm việc trong cửa hàng khác nhau, cũng có thể là cửa hàng trong mạng lưới cửa hàng địa phương của họ, bên cạnh các khía cạnh khác của việc xây dựng và nâng cao trải nghiệm nhân viên.

“Chúng tôi đang chuyển từ mô hình truyền thống là ‘Tôi được tuyển dụng để thực hiện công việc này trong phần hoạt động này’ sang mô hình các nhân viên được đào tạo để thực hiện nhiều vị trí khác nhau với các kỹ năng khác nhau. Điều này đồng nghĩa chúng tôi có một hệ thống nhân viên có thể đáp ứng linh hoạt trước các yêu cầu của doanh nghiệp hoặc một đơn vị kinh doanh riêng lẻ.”

Một ví dụ về cách Tesco đang tích cực chuẩn bị cho tương lai đó là hãng đang cung cấp cho những nhân viên quan tâm một chương trình đào tạo về dữ liệu và phân tích — một năng lực cốt lõi hiện tại và ở tương lai.

Điều quan trọng là, việc xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt và đa dạng không chỉ giúp Tesco sẵn sàng cho những thay đổi như nhu cầu mới của khách hàng, các điều kiện thị trường thay đổi hoặc gia tăng kỳ vọng về chuỗi cung ứng, mà còn giúp nhân viên cảm thấy ngày càng gắn bó và kết nối với tổ chức.

Taylor cho biết: “Điều này cũng phản ánh sự tập trung của chúng tôi vào sự đa dạng và hội nhập, đồng thời đảm bảo rằng chúng tôi không chỉ có một lực lượng lao động điển hình mà chúng tôi còn có thể hưởng lợi từ việc nhân viên có đa dạng kinh nghiệm, trải nghiệm và các đóng góp khác nhau”.

Albertsons

Thu hút và Giữ chân các nhân viên cấp quản lý

Trụ sở siêu thị Albertsons tại Hoa Kỳ có một số lĩnh vực kinh doanh đặc thù cần xây dựng và mở rộng quy mô nhanh chóng. Để thực hiện điều này, Mike Theilmann, Chief Human Resources Officer, cho rằng Albertsons cần phải tập trung chiến lược vào việc xây dựng “cỗ máy nhân tài” của mình ở cấp điều hành.

“Chúng ta phải xem xét đến Hồ sơ những nhân tài mà chúng ta muốn tuyển dụng để thực hiện chiến lược Khách hàng trọn đời và đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình là gì?” — ông giải thích. “Chúng ta có tìm kiếm những người có kinh nghiệm làm việc trước đó không? Chúng ta có muốn tuyển dụng những người có sự gián đoạn trong sự nghiệp không? Chúng ta có muốn tìm kiếm những người có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ siêu thị không? Hiểu và làm rõ là bước đi đầu tiên.”

Theilmann cho biết cách tiếp cận của Albertsons để thu hút các nhân tài tốt nhất là nêu rõ tầm nhìn của doanh nghiệp và đảm bảo họ hiểu được sự kiên định, linh hoạt và niềm đam mê sẽ được lan tỏa xuyên suốt toàn tổ chức.

Chúng tôi mong muốn tuyển dụng ở cấp độ năng lực cao hơn - ít người hơn nhưng năng lực tốt hơn; kết nối các đội nhóm và cung cấp cho họ các tài nguyên mà họ yêu cầu; linh hoạt và gắn kết họ với mục tiêu của chúng tôi để giữ cho họ tập trung vào hiệu suất nhóm đầu cho doanh nghiệp và đem lại những trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng”, ông nói.

Chúng ta có thể học hỏi được gì từ những Người tiên phong về xây dựng thị trường nhân tài?

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong:

- Bước đầu tiên là định vị các kỹ năng hiện tại đang có sẵn trong tổ chức – đặt câu hỏi rằng liệu chúng có giúp tổ chức của bạn đạt được những gì tổ chức muốn trong tương lai hay không. Nếu không, bạn có thể cần tuyển dụng hoặc xây dựng các kỹ năng nội bộ như một phần của kế hoạch phát triển nhân sự.
- Có một cái nhìn rõ ràng về ai đang ở đâu trong tổ chức và họ làm gì. Đây là nền tảng giúp bạn có một cái nhìn tổng quan về tất cả các kỹ năng trong tổ chức, vị trí của họ đang ở đâu và ngang bằng với ai.
- Tổ chức đã xác định ra các quy trình cần thiết để xây dựng thị trường nhân tài hay chưa?
- Bộ phận nhân sự có hợp tác với bộ phận CNTT để tìm ra nền tảng công nghệ nào phù hợp nhất cho tổ chức hay không?
- Bộ phận nhân sự đã xem xét những thách thức về văn hóa liên quan đến cách làm việc mới này hay chưa?
- Xem xét thị trường nhân tài sẽ dịch chuyển như thế nào xuyên suốt trong toàn tổ chức. Tổ chức có thể bắt đầu với việc thí điểm, thử nghiệm, đào tạo và ghi nhận những phản hồi từ một số bộ phận hay không?
- Tổ chức có chương trình khích lệ nào cho nhân viên khi họ luôn cập nhật các kỹ năng của mình không?
- Tổ chức có cơ hội xây dựng các kỹ năng để đáp ứng nhu cầu của thị trường không?
- Làm thế nào để linh hoạt việc quản lý hiệu suất hỗ trợ các mục tiêu của thị trường nhân tài?
- Có kênh truyền thông nào giữa thị trường nhân tài nội bộ và thị trường lao động bên ngoài hoặc tuyển dụng không? Bộ phận nhân sự có xem xét cả hai để hỗ trợ định hình lực lượng lao động chưa?

Phần 5: Nắm vững định hướng – hiện thực hóa mục tiêu

“Đừng nhàm lẫn sự tiến bộ với chiến thắng.”¹¹

Mary Barra, CEO, GM

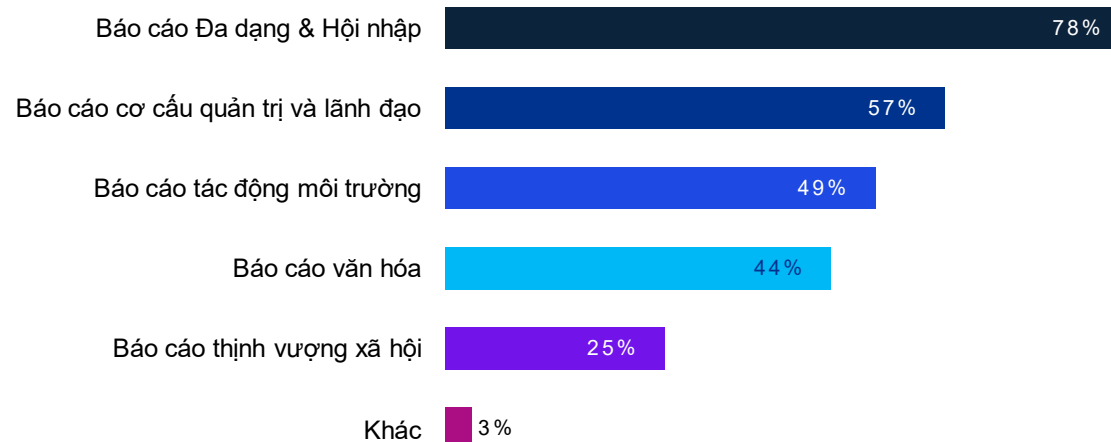
Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy các nhà lãnh đạo nhân sự tin rằng văn hóa, giá trị và sứ mệnh của công ty là những yếu tố quan trọng nhất của Định vị giá trị nhân viên khi nói đến việc thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài. Tuy nhiên, một mục tiêu cụ thể không đơn giản chỉ là một khẩu hiệu hay của công ty, mà phải được tích hợp hoàn toàn vào cách thức vận hành của doanh nghiệp, cách thức hoạt động và quan trọng là trải nghiệm của nhân viên.

Càng ngày mục tiêu càng được điều chỉnh cho phù hợp với khát vọng Không phát thải ròng (không phát thải ròng) và cách nhân viên có thể hỗ trợ để đạt được kết quả này — một ví dụ về tác động của bộ phận đến dòng chảy hàng ngày của tổ chức. Không phát thải ròng được hiểu là mong muốn đạt được sự cân bằng,

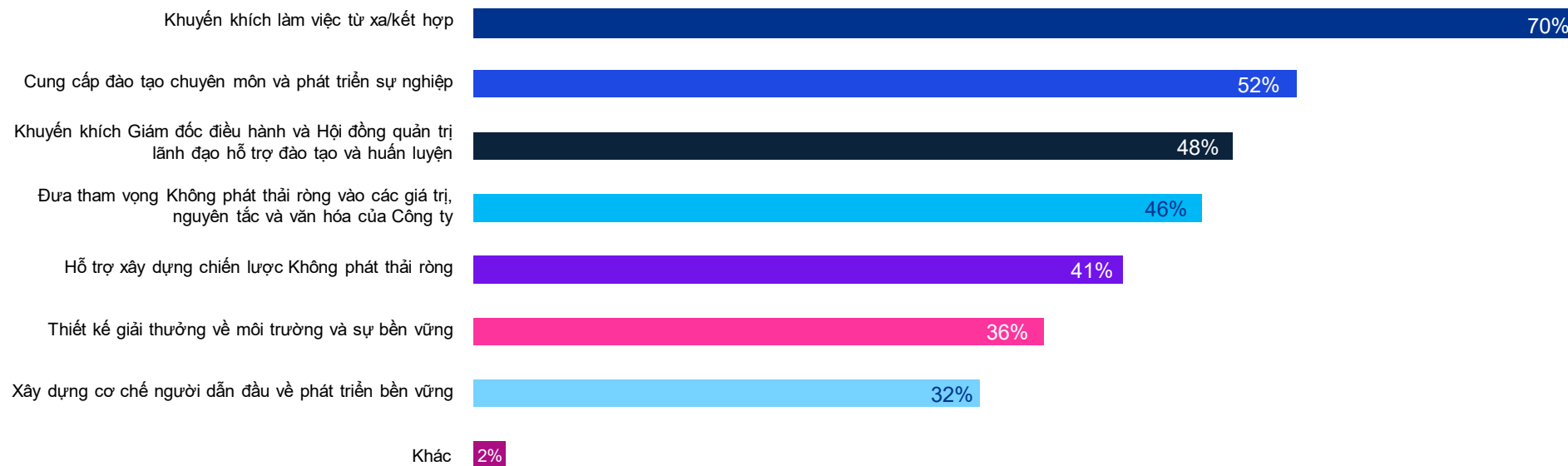
giảm thiểu lượng khí thải carbon xuống mức 0 để giảm thiểu các tác động của biến đổi khí hậu trước 2050 – mặc dù một số tổ chức đang hướng mục tiêu này đến năm 2040.

Việc đảm bảo lực lượng lao động đóng góp vào các chủ đề ESG, bao gồm bất cứ cam kết nào về Không phát thải ròng và các mục tiêu IDE (Hội nhập – Đa dạng – Bình đẳng) sẽ nằm trong kế hoạch của họ trong những năm tới với 32% Giám đốc nhân sự và những vị trí tương đương đều đồng tình. Những Bộ phận nhân sự tiên phong nhận thức được giá trị của việc tổ chức theo đuổi các mục tiêu liên quan đến ESG, cũng như vai trò của họ trong việc ‘thực tế’ hóa tiêu chí đó đến nhân viên.

Bạn đang theo dõi báo cáo và tích cực tham gia vào các chủ đề ESG ở mức độ nào?



Có nhiều cách khác nhau để bộ phận nhân sự có thể hỗ trợ tổ chức đạt được tham vọng về không phát thải ròng. Bạn tin rằng điều nào dưới đây là khả thi để thực hiện trong một đến ba năm tới với tình trạng hiện tại của tổ chức của bạn?



Tevva làm việc vì mục tiêu không phát thải ròng, bộ phận nhân sự của công ty đang đưa mục tiêu này vào trải nghiệm nhân viên ngay từ giai đoạn phỏng vấn, cho đến xuyên suốt các hoạt động vận hành và đào tạo năng lực lãnh đạo hàng ngày. Kay Jarvis, Giám đốc Nhân sự Tevva cho biết khi bạn gia nhập Tevva, “bạn trở thành một phần trong hoạt động tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề mà công ty đang gặp phải xung quanh giao vận thương mại và cơ sở hạ tầng”.

Tại AIB, chủ đề ESG là trọng tâm của mục tiêu tổ chức — và đặc biệt là cách tổ chức tài chính có thể hỗ trợ môi trường bằng chiến lược Không phát thải ròng của mình. Đây không chỉ là vấn đề về sự quan trọng của tính bền vững môi trường, mà đúng hơn là việc xây dựng một văn hóa tự đưa ra quyết định, thông qua đào tạo và mạng lưới hỗ trợ thông tin tốt hơn.

Những Người tiên phong cho thấy cách mà bộ phận Nhân sự của họ đóng vai trò trọng tâm trong việc đưa mục tiêu liên quan đến Không phát thải ròng trải dài từ việc đào tạo, chính sách, quy trình đến thưởng. Khi việc hướng tới chủ đề Không phát thải ròng ngày càng trở nên quan trọng với nhân viên, các bên liên quan, công chúng, và trên toàn cầu, Bộ phận Nhân sự đóng vai trò đặc biệt là cầu nối giữa chiến lược tổ chức và con người có thể đem tinh thần Không phát thải ròng này vào dòng chảy công việc.

Tevva **Đặt mục tiêu từ ngày đầu tiên**

Tevva tồn tại và vận hành vì mục tiêu Không phát thải ròng, với bộ phận nhân sự đi đầu thực hiện mục tiêu này. Kay Jarvis, Giám đốc Nhân sự cho biết: “Khi nói về sự đa dạng hóa trong tương lai của chúng tôi, chúng tôi không thấy bản thân chỉ dừng lại ở sản xuất và kinh doanh xe tải. Chúng tôi thấy mình đi sâu vào trái tim khách hàng để có thể giúp họ tìm ra con đường tối ưu, từ đó đóng góp, giải quyết các vấn đề về nhiên liệu của họ, và giúp khách hàng khi nhận sản phẩm theo cách tác động tích cực đến nhân loại.”

Mục tiêu này được làm rõ ngay từ ngày đầu tiên khi bắt đầu hành trình của các thành viên trong tổ chức, cho biết cách tiến hành các cuộc phỏng vấn, cách các nhà lãnh đạo được đào tạo và cách tạo dựng văn hóa tổ chức.

“Bạn đã thực sự ghi điểm trong vòng phỏng vấn qua việc đánh giá hành vi và thực sự phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn của chúng tôi. Bạn muốn gia nhập tổ chức chỉ vì bản thân công việc, hay vì bạn thực sự muốn tham gia kiếm tìm và triển khai các giải pháp cho thế hệ tương lai trên trái đất này? Điều này sẽ dẫn bạn đến một hành trình rất khác.”

Khi nói về Đào tạo & Phát triển, tất cả xoay quanh việc cải thiện mục tiêu và đầu tư vào các ý tưởng mà “mọi thành viên trong nhóm đều xứng đáng có một người quản lý tốt”. Một quản lý xuất sắc tại Tevva có nghĩa là người đó phải hiểu được các mục tiêu tổ chức, truyền cảm hứng cho người khác, có sự can đảm, đáng tin cậy, có sự cảm thông và kiên trì, đồng thời có niềm đam mê trong lãnh đạo con người.

“Với mỗi quyết định đưa ra, bạn được khuyến khích chứng minh các giá trị phù hợp trong việc đưa ra quyết định đó. Nếu bạn đưa ra quyết định dựa trên các giá trị của công ty, thì bạn sẽ nhận được sự hỗ trợ để đi đúng hướng,” cô cho biết.

Một phần khác trong mục tiêu của Tevva là đảm bảo mọi thành viên trong nhóm, dù họ là người gặp mặt khách hàng, khối văn phòng hỗ trợ hay ở nhà máy sản xuất, đều có quyền truy cập như nhau vào hệ thống sắp xếp công việc linh hoạt của công ty. Jarvis giải thích rằng theo truyền thống, ví dụ, nếu một thành viên trong nhóm nhà máy muốn xem một thành viên gia đình thi đấu ở một trận đấu thể thao trong giờ làm việc, họ sẽ phải đăng ký nghỉ phép. Tuy nhiên, bằng cách suy nghĩ sáng tạo hơn và lập kế hoạch tương tự như cách họ lên kế hoạch nghỉ ốm hoặc hao mòn lao động, Jarvis và nhóm của cô không thấy lý do nào cho việc Tevva không thể linh hoạt. Tại giai đoạn này, họ đang hướng tới thiết lập khoảng 20% thời gian làm việc linh hoạt cho các nhóm này.

“Chúng tôi nhận thức được rằng lĩnh vực sản xuất và công nghệ cần có nhân sự tại vị trí. Tuy nhiên nói như vậy không có nghĩa là chúng ta không thể can thiệp. Không nhất thiết lúc nào cũng phải bắt đầu, kết thúc, nghỉ giải lao vào một thời điểm nhất định. Tại sao chúng ta không xây dựng một mức độ linh hoạt với sự thấu hiểu?. Chúng ta đã có ngân sách và phạm vi phù hợp – nhưng chúng ta cũng có thể cho phép người lao động linh hoạt hơn ở các vị trí của họ”, bà cho biết.



Góc nhìn chuyên gia

“Bộ phận nhân sự là cửa ngõ giúp tổ chức đáp ứng các cam kết ESG thông qua nhân sự của mình. Bộ phận này có vai trò giám hộ việc thiết lập màu sắc của doanh nghiệp, nêu rõ mục tiêu và giá trị của nó, đồng thời thể hiện trong cách thức tổ chức gắn kết với nhân viên từ hoạt động chiến lược nhất đến các nhiệm vụ hành chính thường ngày. Các chính sách, quy trình và dự án do bộ phận nhân sự chịu trách nhiệm quản lý sẽ giúp định hình văn hóa của tổ chức, điều này đặc biệt thể hiện rõ ràng trong chính cam kết Không phát thải ròng của mỗi tổ chức. Những Người tiên phong sẽ áp dụng cách tiếp cận toàn diện – sắp xếp các chính sách và quy trình chính thức kết hợp với các biện pháp can thiệp không chính thức để thực hiện các cam kết công khai về ESG.”

Kate Holt
Partner, People Consulting
KPMG in the UK

AIB

Mục tiêu, con người và sản phẩm

Đối với AIB, mục tiêu của bộ phận Nhân sự là giúp nhân viên kết nối với mục tiêu của tổ chức bằng cách hiểu về các tham vọng của tổ chức về chủ đề ESG và cách họ mang điều đó vào thực tế. David McCormack, Phó Giám đốc nhân sự, nói rằng cốt lõi của điều này là đào tạo bắt buộc để đảm bảo mọi người đều có nền tảng phù hợp, nhưng sau đó, điều quan trọng hơn là tạo ra văn hóa và không gian để nhân viên thực sự áp dụng lăng kính bền vững trong các hành vi và hoạt động hàng ngày của họ.

Ông nói: “Không chỉ ủy ban điều hành hoặc hội đồng quản trị của chúng tôi định hướng và đưa ra chương trình nghị sự về tính bền vững của chúng tôi, mà chính những nhân sự của chúng tôi, đã đưa chúng vào cuộc sống.

Đo lường xem mọi người có gắn kết với mục đích hay không không phải lúc nào cũng dễ dàng. Mặc dù AIB có thể theo dõi sự quan tâm của nhân viên đối với các thông tin liên lạc hoặc khảo sát có liên quan, nhưng McCormack tin rằng thước đo thực sự nằm ở hành vi của họ. Ví dụ, khách hàng có những phản hồi và phản ứng gì đối với những nỗ lực phát triển bền vững của người lao động?

“Nếu bạn liên tục được thử thách với tư cách là một bộ phận nhân sự để đưa ra những ý tưởng mới và hỗ trợ quá trình phát triển, thì bạn biết mình đang thành công,” ông nói.

Starbucks

Môi trường, năng lực lãnh đạo và hiệu suất

Starbucks vẫn luôn có một mục tiêu rõ ràng — làm việc cùng nhau để đem lại những tác động tích cực lên thế giới. Công ty nhận thức sâu sắc rằng biến đổi khí hậu sẽ khiến việc trồng cà phê chất lượng cao ngày càng khó khăn hơn. Do đó, công ty cuối cùng đã thực hiện các cam kết tích cực về tài nguyên: trả lại nhiều hơn những gì nhận được từ hành tinh.

Trong trung hạn, Starbucks hướng đến cắt giảm một nửa lượng khí thải carbon, nước và chất thải footprints trước 2030 (so với 2019). Công ty đã đặt ra các kế hoạch chi tiết nhằm đạt được mục tiêu này, tập trung ban đầu vào năm chiến lược chính, bao gồm mở rộng thực đơn dựa trên thực vật, chuyển sang không sử dụng bao bì dùng một lần, suy nghĩ lại về các hoạt động canh tác và sử dụng đất, giảm thiểu chất thải và đổi mới các cửa hàng và hoạt động của mình. Theo cách nói của công ty: “Bằng cách giảm lượng khí thải carbon và tiết kiệm nước, chúng tôi đang đóng góp cho một hành tinh tốt đẹp hơn và mang cà phê đến với khách hàng một cách bền vững.”

Chúng ta có thể học hỏi gì từ những Người tiên phong về cách hiện thực hóa mục tiêu?

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong:

- Các cam kết công khai của tổ chức được phân rã trong nội bộ như thế nào - bộ phận nhân sự có đang truyền đạt đầy đủ thông điệp và mang con người cùng đi trên hành trình của tổ chức hay không?
- Bộ phận nhân sự có hiểu rõ cách thức hỗ trợ cho tham vọng Không phát thải ròng hay không?
- Bộ phận nhân sự đã kết nối tất cả các chức năng, quy trình và chính sách và thực hiện đánh giá theo các cam kết Không phát thải ròng hay chưa?
- Bộ phận nhân sự thường đưa ra các ví dụ như thế nào?
- Tham vọng Không phát thải ròng hiện diện như thế nào kể từ khi bạn bắt đầu ngày làm việc đầu tiên đến khi bạn nghỉ việc?
- Bộ phận nhân sự với cương vị khối vận hành đã hỗ trợ các khối kinh doanh của tổ chức khi thực hiện Không phát thải ròng như thế nào?



Phần 6: Ưu tiên sức khỏe thể chất và tinh thần

“Chính sức khỏe mới là cửa cải thực sự chứ
không phải vàng bạc châu báu.”¹²

Mahatma Gandhi



Trong cuộc khảo sát với các nhà lãnh đạo nhân sự, có đến 85% người được hỏi nhận thấy sức khỏe thể chất và tinh thần đã trở thành mối quan tâm lớn hơn với tổ chức của họ trong 2 đến 3 năm vừa qua.

Nhìn về phía trước, việc cải thiện sức khỏe thể chất và tinh thần của lực lượng lao động dự kiến sẽ là trọng tâm trong tương lai của 53% số người được hỏi. Tuy nhiên, khi đề cập đến năng lực thực hiện, chỉ có 28% xếp hạng năng lực này đầu tiên – cho thấy cơ hội cải thiện vấn đề quan trọng này trong thời gian tới.

Đối với những Người tiên phong của chúng tôi, việc tập trung vào phúc lợi hiện tại đã đang diễn ra. Trước mắt là Starbucks, từ lâu hãng đã quan tâm và ưu tiên vấn đề phúc lợi của nhân viên, từ việc tặng cổ phiếu cho đến đảm bảo sức khỏe tinh thần của nhân viên đều là một phần trong Kế hoạch Hỗ trợ Nhân viên của công ty. Chúng tôi cũng phát hiện rằng AIB đang xây dựng mạng lưới nội bộ những người ủng hộ các chương trình phúc lợi trên toàn tổ chức.

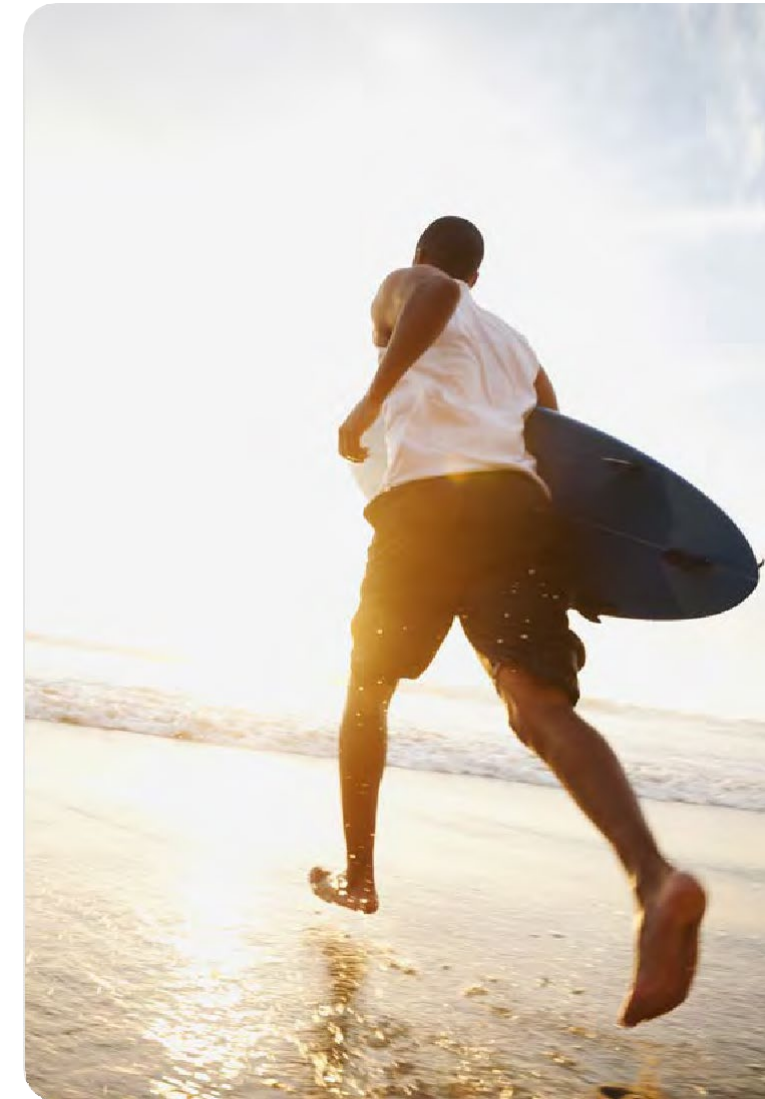
Những người không tiên phong có thể có các sáng kiến phúc lợi; tuy nhiên, các sáng kiến đó có thể không có sự gắn kết với các luồng công việc. Một số có thể kể đến là dịch vụ EAP 'tiêu chuẩn' hoặc thử nghiệm ở một số bộ phận nhất định của tổ chức. Khi so sánh với những Người tiên phong, họ tích hợp phúc lợi vào trải nghiệm của nhân viên —nhờ đó dễ dàng triển khai thông qua nhiều kênh và dịch vụ phù hợp.

Một điều rất quan trọng mà những Người tiên phong của chúng tôi và các tổ chức hàng đầu khác muốn làm là hiểu rõ hơn về các sắc thái giữa sức khỏe tinh thần, tinh thần kém và phúc lợi, vì trên thực tế, mỗi loại hình sẽ dẫn đến các chính sách và chương trình khác nhau. Gordon Harold, Giáo sư Tâm lý Giáo dục và Sức khỏe Tâm thần tại Đại học Cambridge, chia sẻ những hiểu biết chuyên môn về những điểm khác biệt này và ý nghĩa của chúng đối với các Bộ phận Nhân sự trong phần làm rõ ở trang 44.

Sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên có trở thành vấn đề được chú trọng nhiều hơn ở tổ chức của bạn trong 2 đến 3 năm vừa qua hay không?

Có 85%

Mức độ tập trung vẫn giữ nguyên/Không 12% 3%



Starbucks Phá vỡ khuôn mẫu

Starbucks không chỉ coi trọng các chương trình phúc lợi cho nhân viên. Thương hiệu cà phê toàn cầu đã cố gắng đi đầu trong vấn đề này và suy nghĩ khác về cách hỗ trợ nhân viên của mình. Điều này dẫn đến việc công ty không có 'nhân viên', mà có 'đối tác'. Tất cả các đối tác đủ điều kiện đều được chia cổ phần trong công ty.

“Triết lý của chúng tôi luôn là: nếu chúng tôi tìm ra những cách mới và độc đáo để hỗ trợ các đối tác của mình theo những gì họ muốn và cần, thì họ sẽ gắn bó và hào hứng hơn khi kết nối với khách hàng của chúng tôi,” Ron Crawford, Phó Chủ tịch phụ trách đại diện toàn cầu cho biết.

Chăm sóc sức khỏe tinh thần của 'đối tác' luôn là một phần quan trọng của phương pháp này, nhưng COVID-19 xảy ra cho thấy cần phải tiến xa hơn trong vấn đề đó.

“Đại dịch đã cho tất cả chúng ta thấy sức khỏe tinh thần mong manh như thế nào. Chúng tôi biết mình cần phải làm nhiều hơn nữa,” Crawford nói.

Starbucks biết điều này vì công ty lắng nghe lực lượng lao động của mình; và, tại Starbucks, lắng nghe có ý nghĩa nhiều hơn là thực hiện các cuộc khảo sát nhân viên và phỏng vấn nhóm tập trung. Nó có nghĩa là hiểu và giải quyết từ nguyên nhân cốt lõi của vấn đề.

Ông cho biết: “Chúng tôi tìm kiếm thông điệp đằng sau những gì mọi người đang nói với chúng tôi. “Các đối tác sẽ không nói, ‘Tôi muốn có một Kế hoạch Hỗ trợ Nhân

viên tốt hơn.’ Họ sẽ cho chúng tôi biết họ đang gặp phải khó khăn gì hàng ngày. Và chúng tôi đã nghe điều đó nhiều hơn trong thời kỳ đại dịch.”

Starbucks nhận ra rằng họ cần phải giải quyết ba vấn đề phổ biến trong việc điều trị sức khỏe tinh thần cho các đối tác của mình:

- **Kỳ thị xã hội:** Mọi người có thể gặp khó khăn trong việc lên tiếng về sức khỏe tinh thần và yêu cầu giúp đỡ.
- **Tiếp cận:** Hầu hết các Kế hoạch Hỗ trợ nhân viên chỉ cung cấp bốn hoặc năm phiên một năm, và thường phải chờ đợi lâu (trung bình tám tuần). Thêm vào đó, buổi đầu tiên thường diễn ra với bác sĩ trị liệu có chuyên môn không phù hợp với tình trạng của bệnh nhân - hoặc các bác sĩ phù hợp lại không tham gia trong gói bảo hiểm.
- **Chất lượng:** Điều trị sức khỏe tinh thần không phải lúc nào cũng mang lại kết quả mong muốn, vì nhiều nhà trị liệu không cung cấp cho bệnh nhân các công cụ để giúp họ phục hồi.

Giải quyết những vấn đề này đòi hỏi một chế độ đại diện chăm sóc sức khỏe tinh thần hoàn toàn khác. Do đó, Starbucks đã hợp tác với một nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe tinh thần hàng đầu để phát triển và triển khai các công cụ phục hồi thực tế và điều trị dựa trên dẫn chứng. Theo kế hoạch, các đối tác nhận được tối đa 20 phiên mỗi năm và phạm vi bảo hiểm mở rộng cho các thành viên gia đình của họ.

Starbucks cũng thực hiện một cách tiếp cận khác để đo lường sự thành công của phương pháp mới của mình.

“Chúng tôi chỉ yêu cầu dữ liệu về việc liệu các đối tác có được tiếp cận điều trị hay không; tốc độ thế nào; và chi phí phải trả. Chúng tôi đã hướng dẫn người cung cấp thông tin không gửi cho chúng tôi bất kỳ dữ liệu nào về bất cứ thứ gì khác,” Crawford nói.

Dữ liệu cho thấy Starbucks thực sự đã thay đổi cách điều trị sức khỏe tinh thần cho các đối tác của mình. Thời gian chờ đợi giảm từ tám tuần xuống chỉ còn sáu ngày — và tỷ lệ sử dụng bảo hiểm đã tăng từ 4% lên 19%.

“Theo lẽ tự nhiên, chúng tôi biết rằng việc đầu tư vào sức khỏe tinh thần của đối tác sẽ mang lại lợi nhuận về năng suất, mức độ tương tác và trải nghiệm của khách hàng. Tất cả những gì chúng tôi đã làm cho tới nay đều chứng tỏ điều đó”.

Đối với Crawford và nhóm của ông, việc hỗ trợ các đối tác của Starbucks luôn là ưu tiên hàng đầu.

“Chúng tôi không ngừng lắng nghe các đối tác của mình và tìm kiếm thử thách tiếp theo mà chúng tôi có thể giúp họ vượt qua. Chúng tôi luôn cố gắng giải quyết gốc rễ của vấn đề. Và chúng tôi luôn tìm kiếm các giải pháp đột phá để phá vỡ khuôn mẫu.”

🗣️ Góc nhìn chuyên gia

“Giải quyết vấn đề phúc lợi hơn nhiều so với việc chỉ tập trung vào các Chương trình Hỗ trợ Nhân viên hoặc cập nhật ứng dụng phúc lợi mới nhất. Đó là một cái nhìn tổng thể về cách chúng ta có thể hỗ trợ tốt nhất cho nhân viên của mình để họ trở thành phiên bản tốt nhất của chính họ — không chỉ vì công việc kinh doanh— mà còn vì sự nghiệp và cuộc sống. Tại KPMG, chúng tôi tự hào là tấm gương đi đầu khi nói đến phúc lợi. Từ việc xóa bỏ định kiến về sức khỏe tinh thần, khuyến khích và nâng cao sức khỏe thể chất, đến cung cấp hỗ trợ chính thức và không chính thức cho những đồng nghiệp, chúng tôi có một chiến lược toàn diện về sức khỏe tinh thần. Đó là điều mà nhân sự mong đợi từ hoạt động kinh doanh của chúng tôi và do đó, việc lắng nghe các nhu cầu của họ — ngoài cuộc khảo sát hàng năm — là chìa khóa quan trọng. Một yếu tố khác đang giúp chúng tôi hỗ trợ cho nhân sự của mình là công nghệ; cung cấp hỗ trợ và hướng dẫn nhanh chóng về sức khỏe tinh thần là một phần cơ bản trong chương trình hỗ trợ của chúng tôi trong thời điểm mà mọi thứ đang trở nên khó khăn.”

Nhlamu Dlomu,
Global Head of People KPMG International

AIB Những người ủng hộ sức khỏe tinh thần

Đối với AIB, cách hiệu quả nhất để tập trung vào phúc lợi của nhân viên là trao quyền và đầu tư vào họ để họ tự hỗ trợ lẫn nhau, điều này được thực hiện thông qua những người ủng hộ sức khỏe tinh thần ở khắp nơi trong doanh nghiệp. David McCormack, Phó Giám đốc Nhân sự, cho biết tổ chức hiện có gần 1.000 người được đào tạo bài bản để thực hiện vai trò này.

“Vào cuối năm nay, chúng tôi sẽ có hơn một nghìn người ủng hộ sức khỏe tinh thần trong toàn nhóm — đại diện cho hơn 1/10 nhân viên của chúng tôi,” ông nói.

Những người ủng hộ không chỉ hỗ trợ các đồng nghiệp trong toàn tổ chức đối mặt với những thách thức về sức khỏe tinh thần, mà còn thúc đẩy và phản hồi cho bộ phận nhân sự về tình trạng tinh thần của các nhóm và hỗ trợ hoạt động gắn kết trong toàn nhóm.

“Hoạt động nào đang vận hành tốt, hoạt động nào chưa ổn? Chúng ta có thể làm gì khác đi? Làm thế nào chúng ta có thể phát triển và tăng cường các hoạt động?”, David chia sẻ.

McCormack cho biết AIB đã phát hành một ứng dụng nội bộ và thông qua đó, bộ phận nhân sự có thể chia sẻ các thông điệp về sức khỏe và liên kết đến thông tin chuyên sâu hoặc cách phối hợp, kết nối và chia sẻ ý tưởng.

“Công ty đang cố gắng tạo ra ngày càng nhiều cách thức để mọi người tương tác, tham gia và kết nối trong nhóm.”



Góc nhìn chuyên gia

Định nghĩa sức khỏe tinh thần và cách nó tác động đến các chương trình

Mặc dù bộ phận nhân sự của bạn có thể vẫn đang tập trung vào sức khỏe tinh thần, nhưng thực tế các chương trình phúc lợi có những sắc thái khác nhau và sẽ hữu ích nếu hiểu điều này một cách cụ thể hơn. Gordon Harold, Giáo sư Tâm lý Giáo dục và Sức khỏe Tinh thần tại Đại học Cambridge, cho biết việc nhận ra sự khác biệt giữa 'sức khỏe tinh thần', 'tinh thần kém' và 'chương trình phúc lợi' có thể tác động lớn đến cách tiếp cận của bạn lên các chính sách và các chương trình của tổ chức.

“Chúng ta cần phải phân biệt, bởi vì có những chiến lược rất khác nhau liên quan đến từng sắc thái,” ông nói.

Harold cho biết:

- Nội dung về sức khỏe tinh thần là về hỗ trợ sức khỏe tinh thần và giảm thiểu rủi ro tinh thần kém.
- Tinh thần kém (ví dụ như lo lắng hoặc trầm cảm) thường bắt nguồn từ các nguyên nhân ban đầu và đòi hỏi các chương trình đặc biệt.

- Phúc lợi có thể đề cập đến các chương trình toàn diện hơn bao gồm phúc lợi tinh thần, thể chất, tinh cảm và xã hội.
- Sức khỏe tinh thần là một bộ phận cấu thành các chương trình phúc lợi nói chung, nhưng các biện pháp can thiệp vào sức khỏe tinh thần và tinh thần *kém* không nên bị nhầm lẫn trong phạm vi định nghĩa rộng hơn này.

Harold, người có nhiều năm kinh nghiệm trong việc nghiên cứu tác động của sức khỏe tinh thần và bệnh tâm thần đối với kết quả cuộc sống của những người trẻ tuổi, bao gồm cả nơi làm việc, một chương trình giúp thông báo, giáo dục và thu hút nhân viên về vấn đề cải thiện sức khỏe tinh thần là cần thiết. Điều này có thể bổ sung cho các chiến lược giải quyết và hỗ trợ giảm thiểu các tác động tiêu cực đến sức khỏe tinh thần và là một phần của cách tiếp cận rộng hơn nhằm thúc đẩy các chương trình phúc lợi chung của nhân viên.

Ông bổ sung rằng làm việc về những điểm khác biệt này không chỉ thúc đẩy kế hoạch các chương trình mà còn thúc đẩy các chiến lược cụ thể nhằm giúp đo lường sự thành công của các chương trình. Nó cũng có thể giúp bộ phận Nhân sự hiểu tổ chức chịu trách nhiệm gì về mặt chuyên môn và pháp lý trong trường hợp nhân viên có các vấn đề về sức khỏe tinh thần.

“Ví dụ, các sự kiện xảy ra trước khi đến nơi làm việc có thể có tác động lên đến sức khỏe tinh thần hoặc bệnh tinh thần của nhân viên. Do đó, người sử dụng lao động đó có trách nhiệm gì đối với những yếu tố cụ thể đó? Từ quan điểm nhân sự, cơ sở ban đầu thực sự là, người sử dụng lao động có trách nhiệm gì đối với nhân viên của mình? Điều quan trọng khác cần phải làm rõ là, chúng ta chịu trách nhiệm pháp lý về những gì?”

Tim hiểu sâu hơn về các sắc thái xung quanh sức khỏe tinh thần, bệnh tinh thần và phúc lợi sẽ ngày càng trở nên quan trọng trong vài năm tới, khi một nhóm lãnh đạo sẽ được thông tin đầy đủ về các vấn đề và sắc thái này - đồng thời cởi mở hơn trong cách tiếp cận thảo luận về chúng - sẽ bắt đầu gia nhập nơi làm việc.

Ông nói: “Khi những người trẻ tuổi ngày nay trở thành lực lượng lao động trong tương lai gần — họ sẽ hoan nghênh một môi trường thúc đẩy sức khỏe tinh thần của họ.

Việc cố gắng xây dựng một chương trình phúc lợi tổng hợp và toàn diện không chỉ mang lại lợi ích cho nhân viên mà còn thu hút và giữ chân nhân tài trong một thị trường nhân tài đầy cạnh tranh.

Chúng ta có thể học hỏi những gì từ những Người tiên phong về việc ưu tiên các chương trình phúc lợi:

Dưới đây là một số gợi ý cho bạn dựa trên các hiểu biết chuyên sâu của những Người tiên phong:

- Làm cách nào để bộ phận Nhân sự có thể nghĩ đến các giải pháp khác ngoài các chương trình Hỗ trợ Trải nghiệm Nhân viên và khả năng phù hợp với nhu cầu cá nhân của nhân viên?
- Bạn cung cấp sự hỗ trợ kịp thời như thế nào?
- Bạn có thể làm gì để phá vỡ sự kỳ thị?
- Tổ chức có thực hiện các hoạt động nâng cao nhận thức, năng lực hoặc đào tạo lại về chủ đề này hay không?
- Làm thế nào để có thể liên kết các chương trình phúc lợi với trải nghiệm của nhân viên và tuyển dụng hoặc giữ chân nhân viên? Ví dụ, liệu phúc lợi có thể được coi là lý do để gia nhập hoặc gắn bó với tổ chức hay không?
- Bộ phận Nhân sự có thể làm gì để thúc đẩy phúc lợi bên ngoài tổ chức?
- Làm cách nào để bộ phận Nhân sự có thể sử dụng dữ liệu để theo dõi tình trạng sức khỏe và giám sát chất lượng của các biện pháp can thiệp, đồng thời bảo vệ quyền riêng tư của cá nhân?
- Chương trình Lắng nghe và Phản hồi của Nhân viên có tác động ngược lại tới mô hình vận hành của tổ chức hay không?



Lời kết: Ứng biến với những sự bất định

“Thay vì dự báo mưa lũ, hãy đóng tàu để trú ẩn”¹³

Warren Buffett



Dựa trên nghiên cứu trong ba vừa qua, chúng tôi cho rằng Người tiên phong chiếm khoảng 10% trong tất cả các bộ phận nhân sự. Họ chia sẻ những năng lực cần thiết như:

- họ ý thức rõ ràng về mục tiêu vì thế điều này định hình tư duy về cách họ vận hành trong thực tế.
- thể mạnh trong việc xây dựng các thông tin phân tích chuyên sâu tập trung vào các câu hỏi kinh doanh.
- mong muốn xây dựng lực lượng lao động cần thiết để đối mặt với những thách thức của hiện tại và tương lai.
- tập trung hoàn toàn vào việc cung cấp trải nghiệm mạnh mẽ tại nơi làm việc, bao gồm cả việc 'học hỏi trong công việc' để các cá nhân và toàn bộ lực lượng lao động có thể duy trì dòng chảy.
- họ hoạt động liên kết với nhau nhiều hơn và ít bị chia cắt hơn: bằng các phân tích các thông tin về định hình lực lượng lao động, phát triển kỹ năng và lắng nghe nhân viên một cách hợp nhất.
- niềm tin rằng công việc không tồn tại trong sự cô lập của cuộc sống và gia đình. mục tiêu, phúc lợi và ESG là những mối quan tâm chính của người lao động hiện đại. Họ tin rằng các bộ phận con người phải đáp ứng được những kỳ vọng này cũng như lưu tâm đến việc quản lý nhân tài truyền thống.

Chúng tôi hình dung Nhân sự của những Người tiên phong 'chảy' theo cách sau (xem trang 48): Họ có sứ mệnh rõ ràng xác định tư duy xuyên suốt toàn tổ chức bất kể họ đang làm việc ở bộ phận nào, cùng với ai và điều

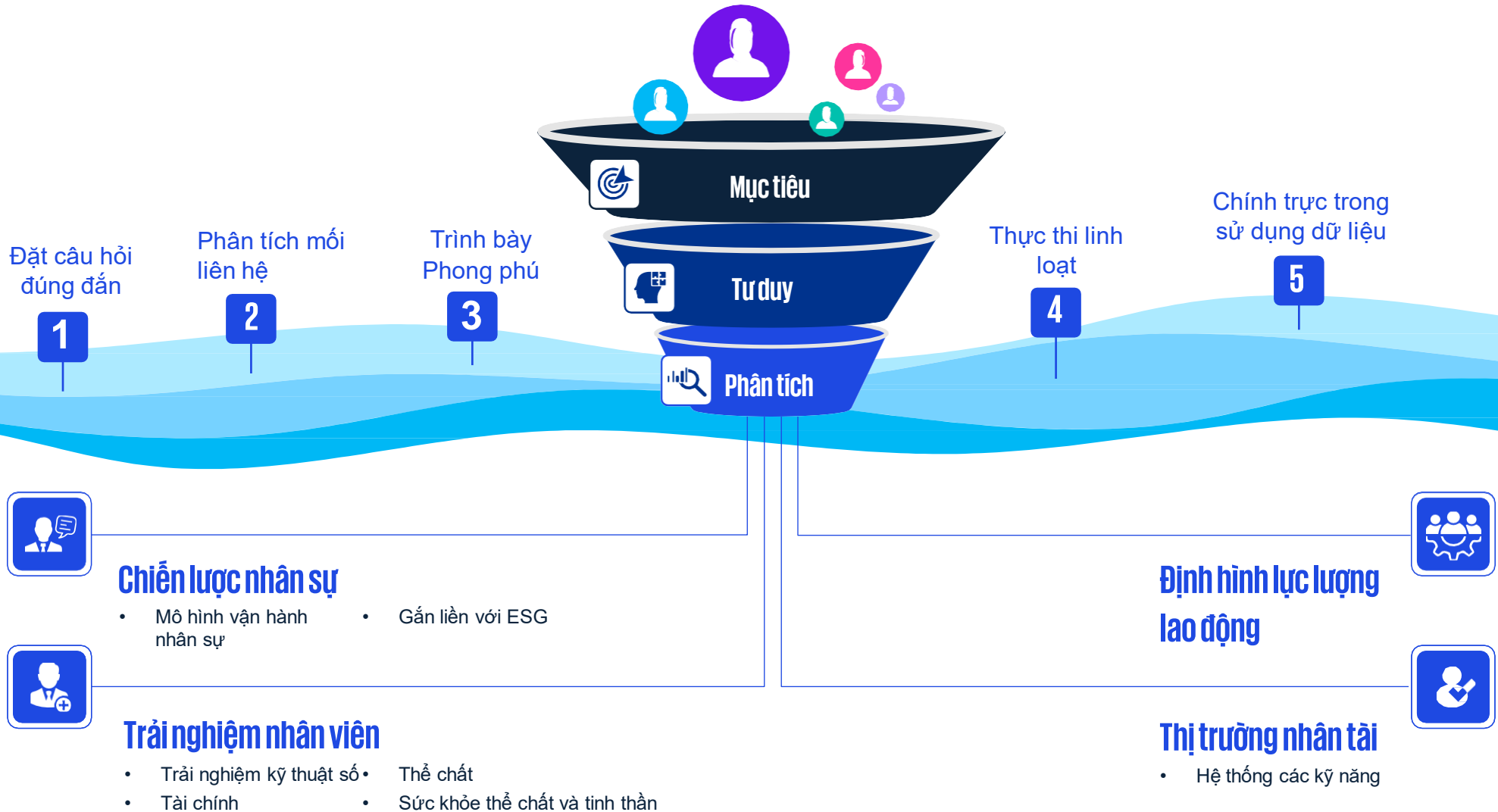
này được củng cố bởi dữ liệu và năng lực phân tích. Chúng tôi nhận thấy rằng đây là nền tảng cho tất cả các công việc tiếp theo mà bộ phận nhân sự cần triển khai, bao gồm mọi hoạt động từ định hình lực lượng lao động đến trải nghiệm của nhân viên, vì mọi thứ đều dựa trên dữ liệu và phân tích dữ liệu đa nguồn, đồng thời tư duy và mục đích rõ ràng về cách bộ phận nhân sự hỗ trợ các mục tiêu của tổ chức.

Tại sao nỗ lực của Người tiên phong lại quan trọng?

Những nỗ lực của Người tiên phong quan trọng đối với mọi tổ chức, vì thế giới công việc đang bùng nổ bởi các công nghệ kỹ thuật số và tự động hóa. Các công việc truyền thống đang nhường chỗ cho tính ưu việt của các kỹ năng và nhiệm vụ. Các công việc đang năng động hơn bao giờ hết và điều này đồng nghĩa với cấu trúc, kỹ năng, tổ chức và quy mô của lực lượng lao động ngày nay sẽ không thể là lực lượng lao động của tương lai. Thế giới việc làm đang ngày càng hòa hợp với những cân nhắc rộng hơn về xã hội, kinh tế và môi trường, có nghĩa là người sử dụng lao động cần thể hiện rằng họ đang lắng nghe và, nếu có thể, phản hồi những mối quan tâm này. Đặc biệt, họ cần xem xét mục tiêu bao quát hơn và hỗ trợ sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên.

Nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra các năng lực được coi là quan trọng để thành công trong tương lai, chẳng hạn như năng lực định hình lực lượng lao động và cung cấp thông tin phân tích chuyên sâu, *không phải* là lĩnh vực mà nhiều bộ phận nhân sự có khả năng trong hiện tại. Do đó, những Người tiên phong thể hiện cách họ dịch chuyển từ biến động sang ổn định trong những lĩnh vực này — và cách họ củng cố giá trị to lớn của bộ phận nhân sự ngoài quy trình quản lý hiệu suất và tính lương.

Những Người tiên phong có một mục tiêu rõ ràng trong việc định hình tư duy thực thi dòng chảy chiến lược. Họ đưa phân tích vào mọi thứ họ làm — liên kết với luồng giá trị gồm năm phần của chúng tôi. Điều này giúp mang lại kết quả hữu hình cho chiến lược nhân sự, định hình lực lượng lao động, nâng cao trải nghiệm của nhân viên và xây dựng thị trường nhân tài.



Các nhà lãnh đạo Nhân sự nên phản ứng như thế nào?

Mặc dù Người tiên phong có thể đang phải giải quyết các vấn đề tương tự, nhưng không có cách tiếp cận nào phù hợp với tất cả. Mỗi Người tiên phong sẽ điều chỉnh bộ phận nhân sự của mình cho phù hợp với bối cảnh của tổ chức của họ. Đó là điều mà chúng tôi khuyến khích các bộ phận nhân sự đang tìm cách trở thành Người tiên phong nên xem xét và cân nhắc.

Một trong những chủ đề (và khả năng) mới nổi mà chúng tôi đã học được từ những Người tiên phong như bp và Genentech là các bộ phận nhân sự cần chấp nhận những điều chưa biết và các động lực. *Định vị những điều chưa rõ ràng* đòi hỏi một năng lực liên tục thích ứng những dự

đoán và thay đổi ở tương lai. Việc này đòi hỏi những điều kiện sau:

- thông tin phân tích chuyên sâu để chuyển thể từ ý tưởng sang hành động, giúp triển khai chuỗi giá trị năm phần được mô tả trong báo cáo này.
- cách tiếp cận có phương pháp về định hình lực lượng lao động dựa trên kịch bản và liên tục đánh giá chi phí, khả năng, năng lực, tổ chức và dự phòng tối ưu của lực lượng lao động.

- thiết lập cấu trúc công việc cần thiết và tạo ra một hệ thống kỹ năng được chứng minh trong tương lai. Khi chiến lược công ty cùng công nghệ và sự cạnh tranh thay đổi theo thời gian, điều này sẽ cho phép phép khả năng thay đổi và tái thiết kế tổ chức, đảm bảo duy trì dòng chảy nhân tài.
- khả năng đánh giá tổ chức một cách toàn diện nhằm tìm hiểu những gì đang xảy ra và sắp xảy ra.
- một diễn đàn có thẩm quyền ra quyết định, bao gồm cả doanh nghiệp, để đưa ra quyết định kịp thời.
- Bàn giao nhanh chóng các dự án có tích hợp phản hồi để truyền đạt các nội dung trên.

Tất cả những điều này đều chỉ ra nhu cầu về khả năng xây dựng phương án năng lực vào đúng thời điểm và đây là điều mà những Người tiên phong đang đi đầu. Xây dựng năng lực là cách các Người tiên phong duy trì trong dòng chảy ổn định và với đà tiến lên phía trước. Đó là cách họ tiếp tục đảm bảo dòng chảy nhân tài để giải quyết các nhu cầu lớn hơn, cũng như mang lại trải nghiệm và lộ trình sự nghiệp liền mạch và dễ dàng cho nguồn nhân lực. Đó cũng là cách người lao động trải nghiệm sự gắn kết giữa kỹ năng và nhiệm vụ của họ và đáp ứng kỳ vọng của họ với công việc cao hơn.



Các bước tiếp theo?

Truyền cảm hứng từ hoạt động của những Người tiên phong, có rất nhiều hướng để cân nhắc sự liên quan đến cách tiếp cận xây dựng chức năng Nhân sự. Dưới đây là một số lựa chọn:

- **Thực thi chiến lược:** Tập trung vào việc sắp xếp các quy trình và hoạt động nhân sự theo định hướng hỗ trợ và thúc đẩy chiến lược tổng thể của tổ chức. Tập hợp các năng lực nhân sự chính như thiết kế tổ chức; phân tích và lập kế hoạch lực lượng lao động; chuyển đổi văn hóa; linh hoạt trong nội bộ tổ chức, thống nhất trong tổ chức có thể giúp thúc đẩy thực hiện chiến lược một cách liền mạch.
- **Tích hợp vận hành kỹ thuật số:** Dịch chuyển từ tập trung vào công nghệ tạo điều kiện thuận lợi cho các nhu cầu cơ bản thành xem xét cách thức công nghệ nâng cao hiệu quả của bộ phận nhân sự và trải nghiệm nhân viên. Một cách nhìn toàn diện về vấn đề này là hỗ trợ sử dụng công nghệ phù hợp làm cơ sở cho một 'trụ sở kỹ thuật số', giúp tổ chức có thể tiếp cận được với tất cả mọi người, đồng thời kết nối và giao tiếp liền mạch. Một cách khác là sử dụng các ứng dụng để tương tác hai chiều với nhân viên, để họ dễ dàng truy cập vào bộ phận nhân sự và bạn được tham gia vào các kênh phản hồi liên tục giúp hỗ trợ cho quá trình ra quyết định. Giữa những nỗ lực này, hãy xem xét cách công nghệ đang tác động đến cuộc sống của nhân viên và triển khai hỗ trợ phù hợp, chẳng hạn như mô hình 'Hybrid Personas' cho làm việc từ xa.
- **Nâng cao khả năng phân tích:** Vượt qua việc sử dụng 'gương chiếu hậu' cho những nhu cầu truyền thống của bộ phận nhân sự như giữ chân, gắn kết và giảm tỉ lệ nghỉ việc. Thay vào đó cần làm việc với các

bộ dữ liệu toàn diện hơn và xây dựng năng lực phân tích sự liên hệ để trả lời những câu hỏi lớn mà các nhà lãnh đạo đặt ra về nguồn nhân lực của tổ chức. Lập một giả thuyết, tương quan với những thông tin chuyên sâu định lượng và định tính, sau đó tìm ra những câu trả lời có tác động lớn đến việc ra quyết định và hành động. Cũng có thể coi nhân sự của tổ chức là 'khách hàng' của các bản phân tích quan hệ và sử dụng những phát hiện để nắm được nhu cầu của họ nhằm tạo ra các sản phẩm và dịch vụ giúp nâng cao trải nghiệm của nhân viên.

- **Xây dựng thị trường nhân tài:** Hiểu những kỹ năng mà tổ chức sẽ cần trong những năm tới và khoảng cách cần thu hẹp. Thay vì tính đến việc tạo ra các vị trí mới, bạn có thể tạo ra một lực lượng lao động lành nghề phù hợp để thực hiện công việc theo nhiệm vụ hoặc theo dự án hay không? Để làm được việc này, xây dựng 'thị trường nhân tài' bắt đầu với cơ sở dữ liệu về các bộ kỹ năng cần thiết, kỹ năng của nhân viên và ai đang làm việc gì và ở đâu. Bạn cũng cần suy nghĩ về sự linh hoạt và tính cơ động của nhóm, đặc biệt là khi làm việc liên phòng ban. Hỗ trợ quản lý để chia sẻ và trao đổi nhân tài cũng như các chính sách bảo mật dữ liệu nghiêm ngặt của nhân viên sẽ là điều không thể thiếu để tin tưởng vào phương thức hoạt động mới này. Ngoài ra, hãy suy nghĩ về đánh giá giá trị công việc, mô tả công việc và mức lương.
- **Hiện thực hóa sứ mệnh:** Nhận thức được rằng văn hóa, các giá trị và mục tiêu của công ty là yếu tố cần thiết trong định vị giá trị nhân viên và đóng góp vào sự thành công và danh tiếng của tổ chức khi nói đến các yếu tố ESG. Cân nhắc lại cách để biến mục đích trở thành một khẩu hiệu hay và thay vào đó biến nó trở nên 'thực tế' và có ý nghĩa đối với nhân viên. Xây dựng mục tiêu trong cách

tuyển dụng, cách các thành viên trong nhóm ưu tiên ra quyết định hoặc cách lãnh đạo vận hành. Khuyến khích văn hóa nơi nhân viên được thúc đẩy bởi ý thức về mục tiêu khi họ phát triển hàng hóa và dịch vụ mới.

- **Ưu tiên phúc lợi:** Hiểu rằng nhân viên sắp tới sẽ kỳ vọng hơn bao giờ hết từ người sử dụng lao động của họ khi nói đến việc quan tâm sức khỏe tinh thần, tinh thần kém và các chương trình phúc lợi. Hãy coi đây là ba lĩnh vực trọng tâm riêng biệt và xem xét các yêu cầu của từng lĩnh vực để có thể định hình các chính sách và chương trình như thế nào. Làm cho nhân viên cảm thấy họ giống như 'đối tác' chứ không chỉ là người lao động và xem xét những đãi ngộ về sức khỏe thể chất và tinh thần có thể được cung cấp trong Chương trình hỗ trợ trải nghiệm nhân viên để tạo ra sự khác biệt thực sự cho cuộc sống của họ. Có thể đào tạo cho những người ủng hộ sức khỏe tinh thần trong toàn doanh nghiệp — hoặc tận dụng các công cụ kỹ thuật số để thiết lập một nhịp đập liên tục về các chương trình phúc lợi để truyền cảm hứng cho hành động.

Khi nhân viên trải qua quá trình Tái định hình các ưu tiên cuộc sống, bộ phận Nhân sự sẽ có rất ít thời gian để ngồi lại và hy vọng chiến lược của công ty sẽ được triển khai và nhân viên sẽ vui vẻ tiếp tục đi làm mỗi ngày. Do đó, đối với Người tiên phong, những nỗ lực trong sáu chủ đề này sẽ không dừng lại. Sự tập trung tận tâm vào cải tiến và đổi mới khiến cho bộ phận Nhân sự của những Người tiên phong trở nên khác biệt với các nơi khác giúp tổ chức của họ dịch chuyển từ biến động sang ổn định. Tất nhiên, những Người tiên phong trong ngành Nhân sự có thể đang dẫn đầu — nhưng không có lý do gì mà những tổ chức khác không thể bắt kịp hoặc vượt qua.

Liên hệ

Các nhà nghiên cứu

Robert Bolton

Global Head of People and Change
Center of Excellence
KPMG International
E: robert.bolton@kpmg.co.uk

Thomas Nearney

People and Change Center of Excellence
KPMG International
E: thomas.nearney@kpmg.co.uk

Karla Baumler

People and Change Center of Excellence
KPMG International
E: kbaumler@kpmg.com

Robin Rasmussen

Principal, Human Capital Advisory
KPMG in the US
E: rlasmussen@kpmg.com

John Doel

Principal, Human Capital Advisory
KPMG in the US
E: jdoel@kpmg.com

Susie Quirk

Partner in Charge, HR Advisory
KPMG Australia
E: squirk1@kpmg.com.au

Kate Holt

Partner, People Consulting
KPMG in the UK
E: kate.holt@kpmg.co.uk

Nhlamu Dlamu Global
Head of People KPMG
International

E: nhlamu.dlamu@kpmg.co.uk

Local leadership

Australia

Susie Quirk
E: squirk1@kpmg.com.au

Brazil

Camilla Padua
E: cpadua@kpmg.com.br

Canada

Stavros Demetriou
E: sdemetriou@kpmg.ca

China

Amis Ren
E: amis.ren@kpmg.com

France

Jean David Aurange
E: jdaurange@kpmg.fr

Germany

Anna Richter
E: annarichter@kpmg.com

Greece

Veroni Papatzimou
E: vpapatzimou@kpmg.gr

Hong Kong (SAR), China

Andrew Warneck
E: andrew.warneck@kpmg.com

India

Vishalli Dongrie
E: vishalldongrie@kpmg.com

Ireland

Conor McCarthy
E: conor.j.mccarthy@kpmg.ie

Italy

Andrea Tabladini
E: atabladini@kpmg.it

Japan

Kazuya Oike
E: kazuya.oike@jp.kpmg.com

Mexico

Olivia Segura
E: osegura@kpmg.com.mx

Netherlands

Renee de Boo
E: deboo.renee@kpmg.nl

Singapore

Ram Lakshminarayanan
E: rlakshminarayanan@kpmg.com.sg

South Africa

Collins Makhado
E: collins.makhado@kpmg.co.za

Spain

Cristina Hebrero Rodriguez
E: chebrero@kpmg.es

UAE

Marketa Simkova
E: msimkova@kpmg.com

UK

Mark Williamson
E: mark.williamson@kpmg.co.uk

US

Lisa Massman
E: lmassman@kpmg.com

Ghi chú

- 1 Mihaly-Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, 2008
- 2 <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>
- 3 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/08/kpmg-2022-ceo-outlook.html>
- 4 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/11/the-future-of-human-resources-2020.html>
- 5 <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/09/the-future-of-hr-lessons-from-the-pathfinders.html>
- 6 “The CEO as Coach: An Interview with AlliedSignal’s Lawrence A. Bossidy.” Harvard Business Review, August 1, 2014. <https://hbr.org/1995/03/the-ceo-as-coach-an-interview-with-alliedsignals-lawrence-a-bossidy>.
- 7 Graham, Richard. “Smarter Working: The Civil Service Journey.” Civil Service, January 24, 2019. <https://civilservice.blog.gov.uk/2019/01/24/smarter-working-the-civil-service-journey/>.
- 8 “About Max Planck Society.” Max Planck Neuroscience. Accessed November 10, 2022. <https://maxplanckneuroscience.org/about/max-planck-society/>.
- 9 Howes, Lewis. “20 Lessons from Walt Disney on Entrepreneurship, Innovation and Chasing Your Dreams.” Forbes. Forbes Magazine, July 19, 2012. <https://www.forbes.com/sites/lewishowes/2012/07/17/20-business-quotes-and-lessons-from-walt-disney/?sh=418dd51d4ba9>.
- 10 <https://advisory.kpmg.us/articles/2022/american-worker-survey-summer-2022.html>
- 11 Fussman, Cal. “General Motors CEO Mary Barra Talks Cars, Hard Work, and the Bailout.” Esquire. Esquire, August 21, 2020. <https://www.esquire.com/lifestyle/cars/interviews/a44325/what-ive-learned-mary-barra/>.
- 12 Somoskovi, Akos, Sevim Ahmedov, and Max Salfinger. “It Is Health That Is Real Wealth & Not Pieces of Gold & Silver.” The Indian journal of medical research. Medknow Publications & Media Pvt Ltd, March 2013. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3705649/>.
- 13 Karen Doyle. “24 Warren Buffett Quotes about Investing, Business and Life.” Nasdaq. Accessed November 10, 2022. <https://www.nasdaq.com/articles/24-warren-buffett-quotes-about-investing-business-and-life>.

Some or all of the services described herein may not be permissible for KPMG audit clients and their affiliates or related entities.

kpmg.com/socialmedia



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited (“KPMG International”), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit kpmg.com/governance.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization. Throughout this document, unless otherwise indicated by quotation marks, “we”, “KPMG”, “us” and “our” refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited (“KPMG International”), each of which is a separate legal entity. Designed by Evaluateserve.

Publication name: The future of HR: From flux to flow | Publication number: 138337-G | Publication date: December 2022