

DỰ ĐOÁN NHÂN SỰ - TUYỂN DỤNG NĂM 2022

the
joshbersin
company

Chúng ta có thể mong đợi gì vào năm 2022?

Trong khi đại dịch hoành hành, cuộc sống vẫn tiếp diễn. Nền kinh tế ngày càng phát triển, thị trường việc làm sôi động hơn và người lao động cảm thấy được trao quyền hơn bao giờ hết. Bất chấp những căng thẳng và thách thức mà chúng ta phải đối mặt trong năm nay, các ngành nghề và công ty của chúng tôi đã thay đổi theo hướng tích cực và chúng tôi sẽ hướng tới một năm thú vị phía trước.

Những gì chúng tôi học được từ năm 2021

Chúng tôi đã học cách linh hoạt hơn và cho phép người lao động thực hiện công việc của họ tự chủ hơn, theo những cách mới. Chúng tôi đã học cách lấy con người làm trung tâm hơn, tập trung nhiều hơn vào sự đồng cảm, sự quan tâm và hạnh phúc tại nơi làm việc. Và chúng tôi đã học về chuyển đổi số. Giờ đây, chúng tôi biết rằng chúng tôi có thể làm mọi thứ nhanh hơn những gì trước đây chúng tôi nghĩ và xây dựng các giải pháp tốt hơn theo thời gian.

Nghề nhân sự cũng có nhiều chuyển biến. Chúng ta không còn bàn về việc “làm thế nào để có tiếng nói”, vì những người làm nhân sự thực sự đã thật sự phải lên tiếng trong giai đoạn này. Hầu hết các bạn nhân sự đều tham gia thực hiện công việc chiến lược, tham gia vào các nhóm đa chức năng và thiết kế các giải pháp mới nhanh hơn bao giờ hết. Trên thực tế, một trong những chủ đề lớn cho năm 2022 là “Nhân sự là trung tâm của phát triển”, nơi chúng tôi định hình lại đội ngũ nhân sự của mình để thiết kế, khởi tạo, giám sát và liên tục cải tiến các chương trình của mình.

Dự đoán 2022

Báo cáo này đưa ra tất cả những gì chúng tôi thấy là xu hướng chính mà các nhà lãnh đạo và chuyên gia nhân sự nên ghi nhớ khi năm 2022 bắt đầu.

Nền kinh tế sẽ phát triển - với lực lượng lao động hạn chế.

Tôi tin rằng chúng ta đang bước vào một giai đoạn mà nền kinh tế phát triển nhanh với sự thiếu hụt lao động (và kỹ năng) lớn nhất mà chúng ta từng thấy trong nhiều thập kỷ.

Đầu tiên, hãy xem xét việc tái tạo lại cách thức làm việc vừa xảy ra. Trong hai năm qua, hơn 60 triệu người lao động Mỹ đã chuyển từ làm việc tại văn phòng sang làm việc từ xa.¹ Các công ty giảm chi tiêu vào bất động sản, du lịch và cơ sở vật chất và thay vào đó, họ đầu tư tiền vào các công cụ kỹ thuật số.

¹ [State of Remote Work: Executive Summary](#), Global Workplace Analytics/owllabs.com, July 2020.

Và nhân viên rất hài lòng với điều này. Khi năng suất giảm trong quý 3 (tháng 7 đến tháng 9), thông điệp đã khá rõ ràng. Các doanh nghiệp đã phải “sáng tạo lại” mô hình làm việc trong thời kỳ đại dịch và tôi không nghĩ rằng mô hình cũ sẽ được tái sử dụng. Làm việc kết hợp, làm việc từ xa và làm việc theo hợp đồng hiện đang là xu hướng chủ đạo và các công ty đang điều chỉnh các mô hình cũ cho phù hợp.

Khi tất cả những điều này diễn ra, chúng ta lại chứng kiến một vòng lặp phát triển kiểu “dây chun”. Bắt đầu từ năm 2009, sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhu cầu bắt đầu tăng lên. Các công ty bắt đầu số hóa các sản phẩm và dịch vụ của họ, các chuỗi cung ứng được kết nối với nhau và chúng tôi bắt đầu thấy các mô hình kinh doanh kỹ thuật số mới xuất hiện. Vào năm 2018, đã có một đợt cắt giảm thuế lớn ở Hoa Kỳ. Nền kinh tế phát triển mạnh mẽ, tạo ra “khủng hoảng về nhu cầu” và nhiều lo ngại về bất bình đẳng thu nhập, sự phân chia giữa lao động kỹ thuật số và chân tay, và nhu cầu về việc xây dựng hệ thống xã hội tốt hơn để ngăn chặn bất bình đẳng thu nhập.

Sau đó, đại dịch bắt đầu. Chúng ta đã trải qua sự gián đoạn nhu cầu lớn khi mọi người ở nhà và các doanh nghiệp đóng cửa. Một trong những bài học lớn nhất mà tôi học được trong đại dịch là sức mạnh không gì sánh được của tinh thần con người, và ² cách con người sẽ thích ứng với sự thay đổi theo những cách mà chúng ta không bao giờ tin là có thể.

Tuy vậy, cũng có những tác động tích cực khác. Mặc cho lạm phát gia tăng, mức lương cũng được tăng lên. Các công ty đang nổi lòng tiêu chí tuyển dụng và bỏ qua các yêu cầu về bằng đại học hoặc một số loại kinh nghiệm nhất định.³ Ví dụ, Scotiabank hiện đã loại bỏ hoàn toàn việc phải nộp hồ sơ xin việc cho nhóm phát triển sản phẩm kỹ thuật số; thay vào đó, công ty sử dụng đánh giá hành vi để xác định “kỹ năng quan trọng (Power Skills)” của những người ứng tuyển và có kế hoạch đào tạo về kỹ thuật hoặc chức năng.⁴ Nhiều công ty bổ sung tiền thưởng, phúc lợi linh hoạt và đặc quyền ngày càng hấp dẫn để thu hút ứng viên tiềm năng. (Năm nay, 39% tổng chi tiêu tiền lương của Hoa Kỳ được phân bổ cho các khoản phúc lợi và bảo hiểm.)⁵

Điều này có gây tổn hại cho việc kinh doanh không? Câu trả lời là Không. Năm 2021, thị trường chứng khoán Hoa Kỳ ở mức cao nhất mọi thời đại và nhiều công ty kiếm được doanh thu béo bở.

² [“The Unquenchable Power of the Human Spirit,”](#) joshbersin.com, podcast, August 2021.
³ [“Help Really Wanted: No Degree, Work Experience or Background Checks,”](#) Lauren Weber and Chip Cutter/*The Wall Street Journal*, November 2021.

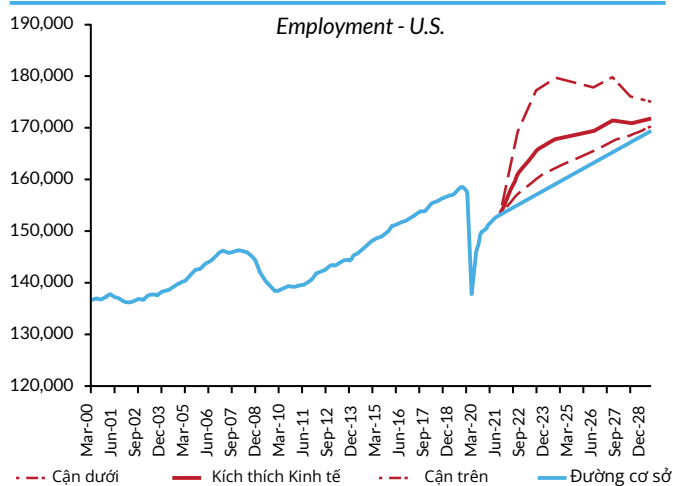
⁴ [Scotiabank Transforms Campus Recruiting: Replacing Resumes with Behavioral Assessments](#), Josh Bersin and Nehal Nangia/*The Josh Bersin Company*, November 2021.

⁵ [Economic News Release: Employer Costs for Employee Compensation Summary](#), U.S. Bureau of Labor Statistics, September 2021.

Dự báo mới của Conference Board về nền kinh tế Hoa Kỳ và toàn cầu chỉ ra rằng chúng ta sẽ có mức tăng GDP 3,8% vào năm 2022 và 3% vào năm 2023.⁶ Đây thực sự là những con số khả quan và kết quả sẽ làm tăng nhu cầu về nhân lực, kỹ năng và chuyên môn.

Hãy xem xét phân tích sau đây từ Citibank.⁷ Các nhà kinh tế của Citibank tin rằng sự phục hồi kinh tế và các yếu tố thuận lợi khác (dự luật cơ sở hạ tầng của Hoa Kỳ vừa được thông qua khi báo cáo này được viết) sẽ tăng số việc làm của Hoa Kỳ lên hơn 160 triệu vào cuối năm 2022. Đây sẽ là con số việc làm lớn nhất mà chúng ta từng thấy (xem Hình 1).

Hình 1: Dự đoán việc làm tại Mỹ, khi có hoặc không có yếu tố Kích thích Kinh tế



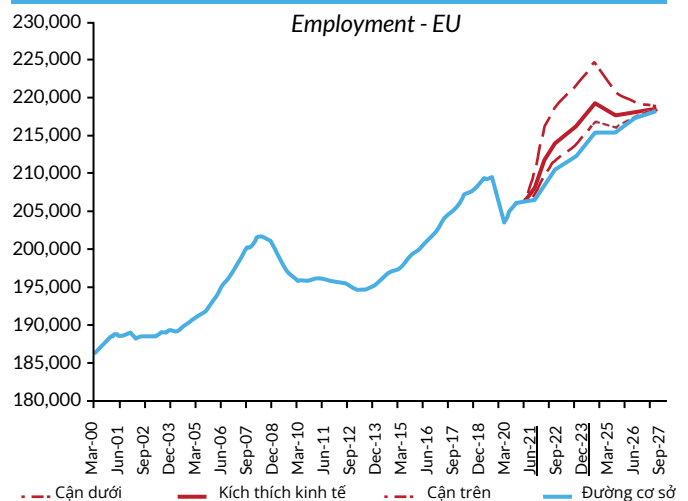
Nguồn: Bureau of Labor Statistics, Citi Research

Và tốc độ tăng trưởng việc làm ở châu Âu cũng tương tự. Số việc làm của EU sẽ đạt hơn 205 triệu vào cuối năm tới, bắt kịp với số lượng việc làm trước đại dịch (xem Hình 2).

Số lượng công việc mới này sẽ đem lại một số lợi ích. Đầu tiên, chúng sẽ thu hút nhiều người tham gia vào lực lượng lao động hơn, giúp tăng số lượng người làm việc một cách hiệu quả. Thứ hai, việc tăng số lượng công việc sẽ chuyển đổi và thay đổi cách thức tuyển dụng nhân tài của chúng ta. Hầu hết các công việc mới được tạo ra sẽ nằm trong lĩnh vực xây dựng, năng lượng xanh, chăm sóc sức khỏe và dịch vụ, giao thông vận tải (hiện tại đã thiếu tới 80.000 tài xế xe tải ở Mỹ⁸), và các ngành nghề dịch vụ khác. Điều này có nghĩa là tất cả các doanh nghiệp của chúng ta, mỗi năm lại hướng nhiều đến dịch vụ hơn, sẽ phải tự động hóa

và tái cơ cấu để đối phó với tình trạng thiếu hụt lao động này. (Đó là lý do tại sao chúng tôi đã phát triển một chương trình chứng nhận và nghiên cứu về thiết kế tổ chức trong kinh doanh.)

Hình 2: Dự đoán việc làm tại Mỹ, khi có hoặc không có yếu tố Kích thích Kinh tế ('000s)



Nguồn: Bureau of Labor Statistics, Citi Research

Chúng ta cũng gặp phải thách thức về tình trạng kiệt sức của công nhân. Có gần 11 triệu vị trí đang cần tuyển ở Mỹ,⁹ và hơn 3% tổng số lao động sẽ nghỉ việc mỗi tháng.¹⁰ Điều này có nghĩa là hạn chế lớn nhất đối với tăng trưởng kinh tế không chỉ là lượng chip máy tính hay nguồn cung sản xuất; mà đó là con người. Vì vậy, mọi công ty có thể sẽ bị hạn chế về số lượng nhân tài, cho chúng ta thấy rằng nghề nhân sự thậm chí còn quan trọng hơn bao giờ hết.

Chúng tôi đang hoàn thành nghiên cứu “Cách thức thu hút nhân tài” và nhận thấy rằng chỉ có khoảng 15% công ty đang thu hút và giữ chân ứng viên tốt. Những công ty đó đang tập trung vào trải nghiệm của nhân viên, xây dựng “tổ chức lành mạnh” và phát triển sứ mệnh, mục đích, thương hiệu và lộ trình của nhân viên. Vì vậy, tất cả những điều nhân sự làm để xây dựng các tổ chức lành mạnh và mở rộng phạm vi tuyển dụng sẽ là vô cùng cần thiết.

Nếu doanh thu công ty bạn đang bị ảnh hưởng, thì nhân sự chính là một “sự cố” mà bạn cần phải xử lý ngay. Năm nay, chúng tôi đã phát hành nghiên cứu “Cách thức thu hút nhân tài”

⁶ Global Economic Outlook 2022: From Pandemic Downturn to Growth Revival (US Edition), The Conference Board, November 2021.

⁷ Technology at Work v6.0: The Coming of the Post-Production Society, Citi GPS: Global Perspectives & Solutions, June 2021.

⁸ “Shortage of 80,000 truck drivers is only going to get worse without change, experts say,” Asher Wildman/ Spectrum News 13, November 2021.

⁹ Economic News Release, Job Openings and Labor Turnover Summary, U.S. Bureau of Labor Statistics, November 2021.

¹⁰ Economic News Release: Table 4. Quits Levels and rates by industry and region, U.S. Bureau of Labor Statistics, November 2021.

cũng như *Definitive Guide to Wellbeing: The Healthy Organization*. Mỗi báo cáo kể trên sẽ chỉ cho bạn cách quản lý các vấn đề về tỷ lệ giữ chân và mức độ gắn kết.

Tin tốt là với tư cách là các nhà lãnh đạo nhân sự, chúng tôi hiểu vấn đề này và nhận ra nó sẽ tiếp tục là ưu tiên hàng đầu trong năm tới.

Công việc kết hợp (hybrid) sẽ phát triển mạnh: tiến vào không gian ảo

Công việc kết hợp hiện là một hình thức làm việc được chấp nhận rộng rãi. Chúng tôi đã viết cuốn sách về chủ đề này và hầu hết mọi công ty đều đang thử nghiệm xem chúng “phù hợp với tổ chức như thế nào” và “cách thức làm như thế nào”. Một số nghiên cứu hiện đã cho thấy các nhân viên thích tình trạng mới này. Hơn 50% nhân viên sẵn sàng bỏ tới 5% mức lương của họ để có thể làm việc tại nhà.

Tuy nhiên, như nghiên cứu mới chỉ ra, nhiều nhà lãnh đạo mong muốn mọi người quay lại văn phòng. Một nghiên cứu mới cho thấy 70% các nhà lãnh đạo muốn nhóm của họ trở lại văn phòng trong khi ít hơn 40% nhân viên cũng cảm thấy như vậy. Nhiều giám đốc điều hành tỏ ra “nhung nhớt” vị trí và quyền hạn của mình, và họ tin rằng sự phát triển nghề nghiệp đòi hỏi sự tương tác trực tiếp.

Mặc dù mọi người vẫn chưa hoàn toàn trở lại văn phòng (nhiều công ty công nghệ đã thông báo rằng nhân viên có thể làm việc từ xa từ giờ về sau), nhưng rõ ràng sẽ phát sinh vấn đề. Mặc dù không ai thích đi làm xa nhà, nhưng khi ngày càng có nhiều người xuất hiện ở văn phòng, những người khác cũng sẽ muốn tới đó.

Quan niệm cũ cho rằng làm việc ở nhà đồng nghĩa với lãng phí thời gian đã không còn nữa. Bây giờ chúng ta có thể chấp nhận rằng công việc hybrid - kết hợp là bình thường. Và những người không làm việc tại văn phòng, chiếm gần 70% lực lượng lao động toàn cầu, đang nhận được các công cụ mới và họ trở nên linh hoạt hơn.

Xu hướng lớn vào năm 2022 sẽ tiếp tục phát triển: các công cụ ảo (Ví dụ: Teams có vô số tính năng mới để giúp lên lịch, quản lý, điều phối và ghi lại các cuộc họp) và sự xuất hiện của metaverse - không gian ảo/ vũ trụ ảo.

Tôi đã làm việc với AI được gần 5 năm và tôi tin rằng tiềm năng của nó là rất lớn. Hiện tại, với việc Facebook (Meta) và Microsoft (Dynamics 365 Connected Spaces và Microsoft Mesh) đang phát triển (xem Hình 3 ở trang sau), tôi có thể thấy nhiều người đang thử nghiệm với AI vào năm 2022. Trải nghiệm của chúng tôi với STRIVR® (VR để đào tạo), Mursion (tạo nhân vật ảo để luyện tập kỹ năng mềm) và các công cụ khác cho thấy tác động to lớn. Ví dụ, Dow đang sử dụng người mô phỏng của Mursion để phát triển khả năng lãnh đạo. AstraZeneca đang đi đầu trong việc thử nghiệm thứ có thể gọi là XR (thực tế mở rộng). Điều này sẽ và nên là điều mà bạn cần nghiên cứu trong năm nay.

Gần đây tôi đã công bố một bài viết “[Metaverse là gì?](#)” và đây không phải là thứ gì đáng sợ. Ngược lại, những trải nghiệm kỹ thuật số mới này sẽ tiếp tục biến đổi định nghĩa về công việc kết hợp, cũng như nhân viên, đào tạo, cộng tác, hội họp và tất nhiên là giải trí và thương mại.

Ví dụ, hãy tưởng tượng, một cuộc họp nơi mọi người có thể tương tác và di chuyển xung quanh (như thể họ thực sự ở đó), nhưng không mất năm giờ bay từ nơi này qua nơi khác. Có một tương lai đầy triển vọng mà bạn có thể thấy thông qua ví dụ này.

Học tập, kỹ năng và con đường sự nghiệp sẽ trở nên quan trọng trong kinh doanh.

Thị trường học tập doanh nghiệp dường như chưa bao giờ sôi động và lành mạnh như vậy. Và có lý do chính đáng cho điều này. Các công ty rất cần chuẩn hóa năng lực nhân viên, và thị trường L&D (học hỏi và phát triển) đang đáp ứng nhanh hơn bao giờ hết.

Tôi bắt đầu nghiên cứu về L&D vào năm 1998 khi tôi tham gia vào những ngày đầu của e-learning. Kể từ đó, các công ty (và các nhà đầu tư) thường xem đào tạo doanh nghiệp là một điều quan trọng cần phải có nhưng chắc chắn không phải là một lợi thế cạnh tranh.

Chà, điều đó đã hoàn toàn thay đổi. Ngày nay, mọi giám đốc điều hành công ty đều lo lắng về kỹ năng. Các công ty không chỉ bổ trí lại, di chuyển và cân nhắc lại các công việc và vai trò trên toàn thế giới, giờ đây chúng ta còn có tâm lý tập trung vào kỹ năng,

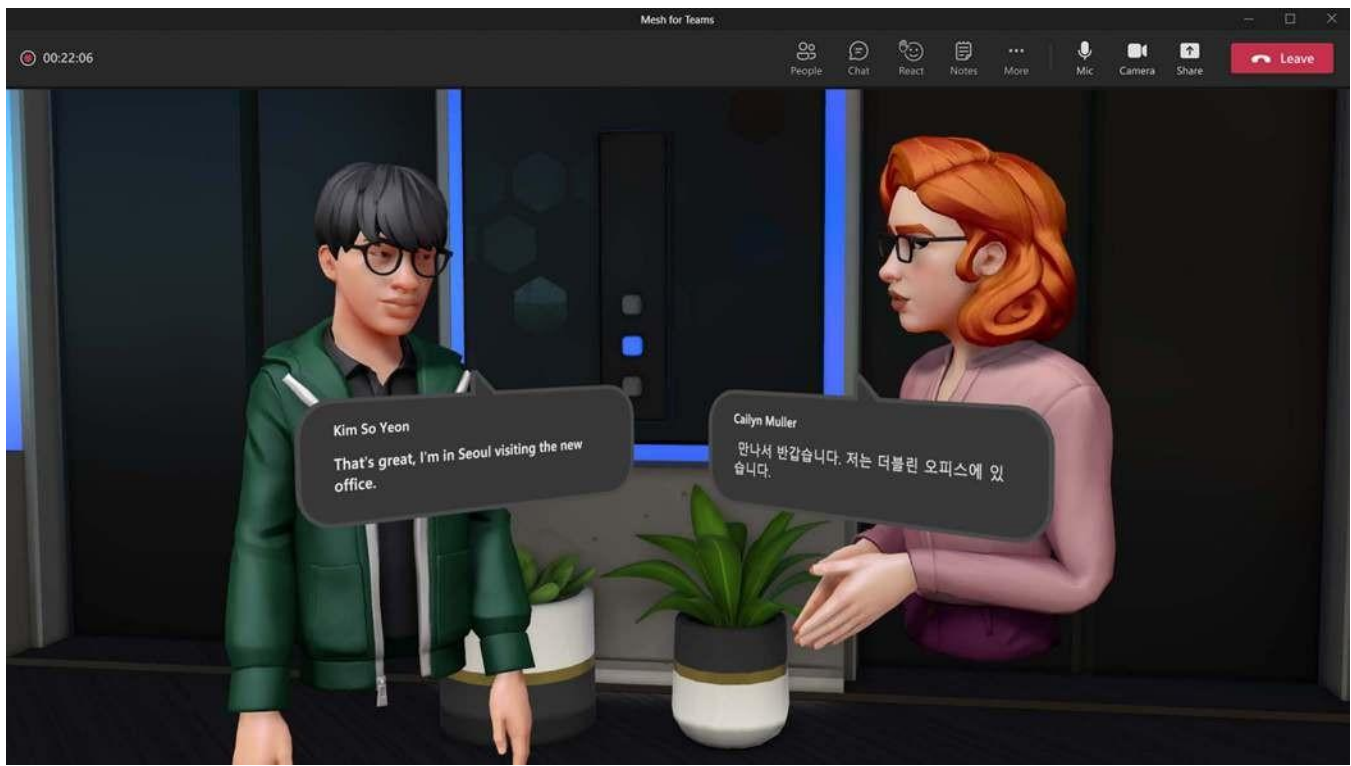
11 [The Big Reset Playbook: Hybrid Work](#), Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; Janet Mertens; and Mark Spratt/The Josh Bersin Company, 2021.

12 “[Work remote after COVID? Nearly 50% of US workers would take a pay cut for it, survey says](#),” Terry Collins/usatoday.com, November 2021.

13 “[What Bosses Really Think about the Future of the Office](#),” David Gellis/nytimes.com, November 2021.

14 “[Bersin: Why it's time to build a new, improved deskless reality](#),” Josh Bersin/hrexecutive.com, October 2021.

Hình 3: Avatars in Mesh for Teams



Người dùng Mesh for Teams có thể đưa hình đại diện của họ vào không gian ảo để trải nghiệm những cuộc gặp mặt và khơi nguồn cho sự đổi mới.

Nguồn: Hình ảnh do Microsoft cung cấp

Điều đó khiến các giám đốc điều hành và giám đốc tài chính bắt đầu suy nghĩ về những kỹ năng nào còn thiếu trong đội ngũ nhân viên của họ.

Chẳng hạn, Chevron đang nghiên cứu thể hệ kỹ sư năng lượng mới để đưa công ty vượt ra khỏi phạm vi năng lượng chỉ từ carbon. Ericsson đang đào tạo lại mọi chức năng kinh doanh liên quan đến công nghệ và mô hình kinh doanh của 5G¹⁵. Intel đang áp dụng trí tuệ nhân tạo. Autodesk đang tích hợp các sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu mới của kiến trúc và kỹ thuật tích hợp. Các công ty chăm sóc sức khỏe như Kaiser Permanente đang xây dựng một đội ngũ chăm sóc và công nghệ thông tin mới. Và các công ty như Target, Walmart và Amazon đang tìm hiểu về cách thức phân phối, quản lý trải nghiệm khách hàng và các mô hình bán lẻ mới.

Điều này có nghĩa là các tổ chức L&D phải nâng cao kỹ năng cho nhóm của họ. Giám đốc học tập (CLO) hiện chịu trách nhiệm về

năng lực các bộ phận, để hỗ trợ việc phân loại kỹ năng doanh nghiệp (sẽ nói thêm về điều này sau) và để xác định công nghệ và nội dung cần mua cho công ty.

Có ba vấn đề lớn đối với các nhà lãnh đạo L&D trong năm nay:

1. Xây dựng khung năng lực chuyên môn ¹⁶(chiến lược học tập từ đầu đến cuối định hướng theo doanh nghiệp).
2. Tìm hiểu và tích hợp tất cả các công nghệ và công cụ L&D
3. Làm việc với bộ phận nhân sự để thực hiện phân loại kỹ năng cho tương lai, và việc này cần tăng tốc làm.

Các công ty cũng đang tích hợp các khoản đầu tư vào L&D với nhu cầu cấp bách của lực lượng lao động. Ví dụ, Walmart nhận thấy nhu cầu cần tới hàng nghìn dược sĩ trong các cửa hàng của mình. Vì vậy, công ty đang xây dựng một loạt "Lộ trình thăng tiến"

¹⁵ In telecommunications, 5G is the fifth generation technology standard for broadband cellular networks (Wikipedia).

¹⁶ "The Capability Academy: Where Corporate Training Is Going," joshbersin.com, October 2019.

¹⁷ "What Is a Skills Taxonomy Anyway? Understanding the Market for SkillsTech," joshbersin.com, podcast, April 2021.

chỉ cho các nhân viên cách thức để đào tạo cho các vị trí này. Các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe đang cung cấp lộ trình nghề nghiệp cho các vai trò y tế và Công nghệ thông tin. Và hầu hết mọi công ty đều đang xây dựng lộ trình nghề nghiệp để phát triển các chuyên gia an ninh mạng.

Lưu ý rằng Lộ trình nghề nghiệp không chỉ là “lộ trình làm nghề”. Đó là một loạt các giai đoạn phát triển (và vị trí) được thiết kế cẩn thận để đưa một cá nhân từ vị trí hiện tại sang vị trí có yêu cầu cao hơn và thường được trả lương cao hơn. Dữ liệu về kỹ năng và công việc giúp điều này trở nên khả thi.

Và trong khi tất cả những điều này đang diễn ra, bản thân thị trường đang bắt đầu được củng cố. Trong nhiều năm, thị trường đào tạo doanh nghiệp trị giá 360 tỷ đô la hiện tại đã và đang mở rộng, chia nhỏ và chuyển hướng sang các nội dung trực tuyến mới, học theo luồng giải pháp công việc, nền tảng kinh nghiệm học tập và một thị trường khổng lồ các công cụ để suy luận, khuyến khích và phát triển kỹ năng.

Các nhà đầu tư mạo hiểm và công ty cổ phần tư nhân đã đổ tiền vào các nhà cung cấp liên quan đến L&D. Các công ty như BetterUp (hiện được định giá trên 4 tỷ đô la), Udemy (hiện đã công khai với mức định giá gần 4 tỷ đô la), Articulate (vừa huy động được 1 tỷ đô la tiền mặt),

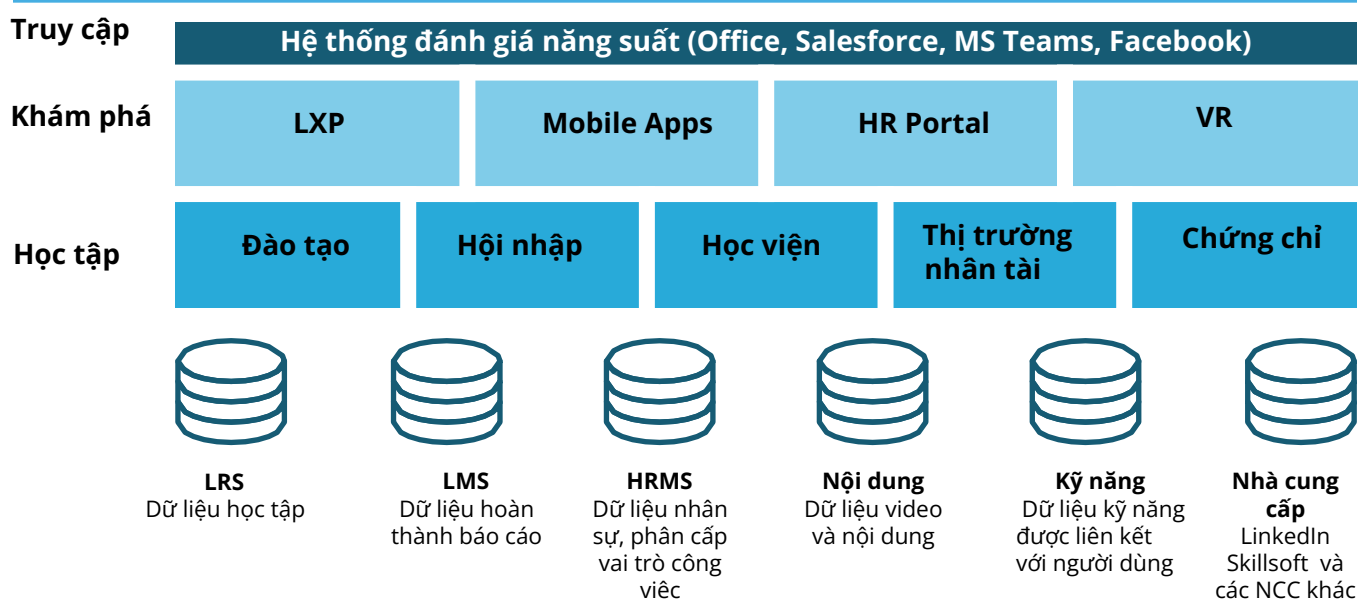
360Learning (vừa huy động được 200 triệu đô la), Degreed (trị giá hơn 2 tỷ đô la) và Cornerstone (chuyển sang tư nhân với giá 5,1 tỷ đô la) đều đang phát triển như vũ bão. Các công ty ERP như Oracle, SuccessFactors và Workday đã kém thành công hơn. Tại sao? Bởi vì chu kỳ đổi mới trong học tập đang tăng tốc.

Năm nay, chúng ta sẽ thấy Microsoft's Viva Learning, LinkedIn Learning Hub, Cornerstone Xplor và các công ty sáng tạo khác ra mắt thị trường với một bộ công cụ vô cùng thú vị. Nhưng thị trường đang bắt đầu bão hòa. Các nhà lãnh đạo L&D và nhân sự không muốn có quá nhiều nền tảng học tập khác nhau. Nhiều người chơi độc lập nhỏ hơn đang bắt đầu hợp nhất và tôi nghĩ thị trường sẽ hợp nhất.

Nếu bạn là L&D, bạn sẽ muốn tạo một cơ sở hạ tầng học tập với hệ sinh thái, công nghệ để giúp người học xây dựng các kỹ năng và năng lực cần thiết cho tương lai (xem Hình 4).

Bạn nên làm gì để thích nghi? Tôi đề xuất hai điều quan trọng: Đầu tiên, bạn nên thành lập một nhóm nhân sự tập trung vào công nghệ, nghiên cứu mối quan hệ giữa kỹ năng với các yếu tố như nghề nghiệp, tuyển dụng và trả lương.

Hình 4: Cơ sở hạ tầng học tập



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

18 “Lộ trình nghề nghiệp” là một loạt các giai đoạn nghề nghiệp, được thiết kế thông qua các phần bổ trợ về kỹ năng, cho thấy một cá nhân làm thế nào để chuyển sang một nghề nghiệp có yêu cầu cao hơn. Đây là một trong những sáng kiến mới quan trọng nhất trong lĩnh vực nhân sự, các dữ liệu về kỹ năng và công việc hiện đã biến điều này thành hiện thực.

Nhóm này nên tìm hiểu về công nghệ và xem xét các vấn đề như:

- Chúng ta sẽ sắp xếp, quản lý và phân loại như thế nào?
- Làm thế nào chúng ta có thể thiết kế lại công việc để hợp nhất các kỹ năng giữa các vị trí với nhau?
- Làm thế nào chúng ta có thể đánh giá các kỹ năng trong các vị trí khác nhau?
- Nhân viên sẽ truy cập vào hồ sơ và tương tác thế nào với nền tảng học tập?
- Chúng ta cần dữ liệu bên ngoài của bên thứ ba nào?

Thứ hai, điều quan trọng là phải tập trung thử nghiệm từ các vị trí có vai trò chủ chốt hoặc các kỹ năng quan trọng trước. Khi nói đến kỹ năng, công nghệ giúp phát hiện kỹ năng ở mọi nơi - điều mà không công ty nào làm được. Vì vậy, cách tiếp cận tốt nhất là bắt đầu với các nhóm năng lực quan trọng và sau đó làm việc với các phòng ban chủ chốt (các nhà lãnh đạo kinh doanh hoặc phòng ban chức năng), những người có thể giúp thúc đẩy chương trình phát triển.

Ví dụ, một nhà sản xuất công nghệ lớn đã quyết định rằng mọi kỹ sư và nhà khoa học phải hiểu rõ các nguyên tắc của AI. Công ty đã chỉ định một nhà lãnh đạo cấp cao trong lĩnh vực kỹ thuật, người có năng lực tốt nhất công ty hợp tác với CLO để tạo ra một kế hoạch chiến lược. Giống như những công ty khác, công ty thử nghiệm nhiều công cụ để tìm ra nhà cung ứng nào sẽ hiệu quả nhất.

Tôi cũng nói thêm rằng SkillsTech vẫn còn là một thị trường trẻ. Mặc dù hầu hết các nhà cung cấp đều tuyên bố có các công cụ suy luận, đề xuất và quản lý kỹ năng nâng cao, nhưng trong hầu hết các trường hợp, những công cụ này chưa hoàn chỉnh. Điều quan trọng là bạn cần chọn một vài nhà cung cấp chính và sau đó làm việc với họ trong thời gian dài rồi mới đi tới quyết định.

Các nhà cung cấp trong các lĩnh vực này bao gồm:

- **HCM:** Workday, SuccessFactors, Oracle
- **Tuyển dụng:** Eightfold, Beamery, iCims, Avature
- **Thị trường nhân tài:** Gloat, Fuel50, Hitch, PeopleFluent
- **Học tập:** Cornerstone, Degreed, Edcast, Valamis, Microsoft (Viva Learning), LinkedIn, Percipio
- **Trí tuệ tài năng:** SkyHive, Eightfold, Censia, Retrain.ai



Huấn luyện sẽ phát triển PowerSkills (kỹ năng quan trọng) ở mọi người.

Trong tất cả các vấn đề L&D các công ty gặp phải, một trong những vấn đề nóng nhất là Power Skills — dạy mọi người cách lãnh đạo, làm việc theo nhóm, cộng tác, giao tiếp, kể chuyện và tư duy chiến lược.

Chúng tôi đặt ra thuật ngữ “PowerSkills” vào năm 2019, khi chúng tôi bắt đầu công việc của mình với [Greater Good Science Center](#) tại đại học California, Berkeley. Chúng tôi nhận ra rằng các kỹ năng như đồng cảm, tha thứ, khiêm tốn và kính trọng là những kỹ năng bền vững và mạnh mẽ nhất trong kinh doanh. Mặc dù những loại “kỹ năng mềm” này không được thảo luận rộng rãi trước đại dịch, nhưng giờ đây chúng ta biết rằng chúng rất cần thiết để thành công.

Học và phát triển những kỹ năng mềm này rất khó. Các kỹ năng quan trọng như quản lý thời gian và tư duy chiến lược không hề dễ dàng. Mỗi công ty đều có bối cảnh riêng, yêu cầu riêng cho những kỹ năng này và chúng ta cần học hỏi chúng cùng nhau, theo nhóm và cùng với các nhà lãnh đạo. Một số nghiên cứu của chúng tôi với Mursion cho thấy rằng nếu có môi trường phù hợp, mọi người rất sẵn lòng bày tỏ những góc “yếu mềm” của bản thân. Và đại dịch đã tạo ra tình huống này. Chúng tôi đã viết một cuốn sách về sự cần thiết phải bồi dưỡng các kỹ năng lãnh đạo lấy con người làm trung tâm.¹⁹ Những kỹ năng, năng lực và hành động đặt con người lên hàng đầu sẽ đảm bảo thành công trong tương lai (xem Hình 5 ở trang sau).

Ví dụ là công ty Verizon cảm thấy rất cần đào tạo các nhà lãnh đạo và quản lý về quy trình giao tiếp với mọi người, lắng nghe những thách thức của họ khi làm việc ở nhà và giúp họ linh hoạt hơn trong công việc. Công ty này đã tạo ra một loạt các cuộc họp lãnh đạo để chia sẻ ý tưởng, xác định những cách thức hiệu quả và để chính các nhà quản lý bày tỏ những nỗi lo của riêng họ trong đại dịch.

Một trong những khách hàng lớn của chúng tôi, một công ty công nghệ toàn cầu, nhận thấy toàn bộ cơ sở khách hàng của mình có sự tích hợp nhu cầu ở nhiều ngành khác nhau. Vì vậy, công ty lập các nhóm sản phẩm độc lập, mỗi nhóm giải quyết một phần của toàn bộ nhu cầu phức tạp này. Công ty đã tạo ra một chương trình PowerSkills để tập trung đào tạo về tư duy hệ thống, giúp các nhà lãnh đạo và chuyên gia hiểu rằng trải nghiệm khách hàng tích hợp kiểu mới này là như thế nào. Chương trình này tạo ra sự linh hoạt nội bộ trong công ty và hướng dẫn các bộ phận cách để phối hợp ăn ý với nhau.

¹⁹ [The Big Reset Playbook: Human-Centered Leadership](#), Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; and Mark Spratt/ The Josh Bersin Company, April 2021.

Hình 5: Kinh doanh - Và Lãnh đạo lấy con người làm trung tâm

Lấy doanh nghiệp làm trung tâm	Lấy con người làm trung tâm
Lãnh đạo doanh nghiệp Con người chỉ là những người cùng đi	Lãnh đạo con người Con người giúp thúc đẩy doanh nghiệp tiến lên
Mục tiêu, phần thưởng khuyến khích, sự liên kết	Truyền cảm hứng, kỹ năng, trao quyền, mối quan hệ
Thúc đẩy đổi mới bằng cách thực thi	Việc thực thi đòi hỏi sự đổi mới mỗi ngày
Tập trung vào tăng trưởng và thay đổi	Học hỏi từ các vấn đề để phát triển tổ chức
Tự hào, tự tin, hiểu biết, quyết đoán	Khiêm tốn, đồng cảm, lắng nghe, tư duy phát triển
Tập trung vào bên trong, quản lý công ty	Tập trung vào bên ngoài, lắng nghe khách hàng, thị trường
Chọn người ưa thích, dựa vào những người tri kỷ/ bạn bè để thành công	Tìm kiếm sự hợp tác đa dạng, cởi mở với những người mới
Tập trung vào giải quyết vấn đề, giải trình trách nhiệm	Tập trung vào tư duy hệ thống, tại sao vấn đề xảy ra
Mục tiêu, ngân sách, kế hoạch	Tầm nhìn, mục tiêu và quan điểm tăng trưởng
Được thúc đẩy bởi thành công về tài chính, thăng tiến trong công việc	Được thúc đẩy bởi mục đích, sứ mệnh, bản lĩnh và niềm đam mê
Các chương trình và sáng kiến thay đổi lớn	Thay đổi lặp đi lặp lại, một loạt các bước nhỏ, có thể đo lường được

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Ngành huấn luyện cũng đang bùng nổ. Các nhà cung cấp như BetterUp, Torch, CoachHub và nhiều nhà cung cấp khác hiện đang kết nối trên nền tảng số với các huấn luyện viên và chuyên gia ở mọi cấp độ. Dân chủ hóa việc huấn luyện này là một giải pháp mang tính đột phá giúp giảm đáng kể chi phí và truyền tải lợi ích của huấn luyện đến tất cả mọi người. Các công ty như Cultivate khuyến khích các nhà lãnh đạo lắng nghe nhiều hơn, nói ít hơn và hành động với sự đồng cảm và đạo đức.

Chúng tôi tin rằng, vào năm 2022, sự tập trung vào huấn luyện và Kỹ năng quan trọng (PowerSkills) sẽ tiếp tục phát triển và mọi công ty sẽ xem xét lại mô hình lãnh đạo của mình để xác định Kỹ năng quan trọng nào phù hợp với doanh nghiệp.

5 Phát huy đội ngũ nhân tài nội bộ.

Khi tôi phỏng vấn người đứng đầu bộ phận tuyển dụng nhân tài của HSBC, tôi cảm thấy như đang nói chuyện với một nhà lãnh đạo của bộ phận L&D. Thông qua kinh nghiệm của mình với thị trường tài năng nội bộ của công ty, anh ấy hiểu rằng hơn 50% tổng số vị trí tuyển dụng sẽ được thực hiện bằng nhân sự nội bộ công ty. Vì vậy, nhóm của anh ấy làm việc thông qua chuỗi cung ứng nhân tài này, chứ không chỉ lấp đầy những vị trí trống.

Thay vì chỉ xem xét nhóm ứng viên bên ngoài khi cố gắng tìm kiếm nhân tài, HSBC và nhiều công ty khác hiện đang xác định các kỹ năng, kinh nghiệm và trình độ từ các nguồn bên trong và bên ngoài để tìm kiếm sự phù hợp cho các vị trí đang tuyển (xem Hình 6 ở trang sau).

Hình 6: Kết hợp mọi người với cơ hội

Tự đánh giá và Thăng tiến	Phân tích, Khám phá Công việc và Kỹ năng phù hợp	Lựa chọn, Phỏng vấn, Thử việc, Chính thức	Đo lường, phát triển, tăng trưởng, khen thưởng
• Điền vào hồ sơ • Đánh giá sở thích • Xác định kỹ năng • Phân loại trải nghiệm	• Kết luận kỹ năng trong công việc (AI) • Kết luận kỹ năng từ kinh nghiệm (AI) • Đánh giá kỹ năng theo cách thủ công • Đưa khuyến nghị	• Đăng tuyển, đặt lịch phỏng vấn • Lương, cấp bậc, tăng trưởng • Thử việc • Chuyển đổi vị trí	• Lắp lỗ hổng về phát triển • Điều chỉnh các kỹ năng còn thiếu • Đặt mục tiêu hiệu suất • Đánh giá thành công hay thất bại
Hồ sơ nhân viên và tích hợp HRMS	AI và khả năng xác định, đánh giá kỹ năng	Các tính năng tuyển dụng và đánh giá	Các tính năng phát triển và hiệu suất

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Điều này đang diễn ra ở nhiều công ty (nếu không phải là tất cả các công ty). Không chỉ tốn kém và khó thuê bên ngoài mà còn trong trường hợp công ty “thiếu người”, họ sẽ không bao giờ có thể thuê đủ nhanh. Ví dụ, Amazon có tỷ lệ nghỉ việc là 150% tại các trung tâm phân phối.²⁰ Điều này có nghĩa là họ phải bố trí lại gần một phần tư lực lượng lao động mỗi tháng để duy trì hoạt động kinh doanh. Không có công ty nào có thể tồn tại lâu theo cách này.

Bản thân việc tuyển dụng đang được tự động hóa và cải thiện. Các công ty như McDonald’s hiện có thể tuyển dụng ứng viên hoàn toàn thông qua thiết bị di động, thậm chí không cần sử dụng ATS (thay vào đó, họ sử dụng Paradox.ai). Các công ty như Bayer Pharmaceuticals dựa vào trí thông minh của Eightfold.ai để tìm nguồn ứng viên dựa trên chuyên môn khoa học, danh tiếng và kinh nghiệm của họ; các công ty hoàn toàn bỏ qua việc xem xét chức danh công việc hiện tại. Và với sự tự động hóa từ các nhà cung cấp như iCims, Avature, LinkedIn, SmartRecruiters, Beamery, PeopleFluent và nhiều công ty khác, các công ty đang tái cấu trúc việc tuyển dụng của họ để tích hợp nhanh chóng hơn bao giờ hết.

Nghiên cứu Thu hút nhân tài của chúng tôi cũng chỉ ra rằng thương hiệu tuyển dụng, danh tiếng cũng như mục đích và sứ mệnh của công ty quan trọng hơn bao giờ hết. Trong nhiều năm, chúng tôi đã thấy các công ty nâng cấp trải nghiệm của nhân viên (EX) để có định hướng phát triển, hòa nhập và hỗ trợ nhiều hơn. Hiện nay, trong một thế giới mà nền kinh tế đang phát triển nhanh hơn nhiều so với thị trường lao động, điều này đã trở thành điều cần thiết.

20 [The Amazon That Customers Don't See](#), Jodi Kantor, Karen Weise, and Grace Ashford/ nytimes.com, June 2021.

Trên thực tế, nếu bạn không làm cho trải nghiệm nhân viên trở nên “tuyệt vời”, tôi có thể đảm bảo rằng việc tuyển dụng của bạn sẽ khó khăn hơn.

Nghiên cứu của chúng tôi cũng cho thấy kỹ năng tuyển dụng quan trọng hơn bao giờ hết. Những ngày tuyển từng ứng viên cho công ty của bạn đã kết thúc. Người tuyển dụng phải biết cách tìm nguồn, cách đánh giá và cách làm việc với người quản lý tuyển dụng một cách tinh tế và có tư vấn. Vì vậy, đã đến lúc tự động hóa tất cả các hoạt động sắp xếp và sàng lọc đầu vào, đồng thời giúp các nhà tuyển dụng của bạn có chiến lược hiệu quả.

Và cơ hội của sự lưu chuyển nội bộ trở nên lớn hơn. Ví dụ: Sitel Group sử dụng đánh giá hành vi để so sánh các kỹ năng hành vi của nhân viên với các vị trí đang trống để xác định và chọn lọc những người có thể phù hợp với những vai trò đó. Một nhà lãnh đạo nói với tôi rằng các nhà tuyển dụng đã trở thành những công ty săn đầu người nội bộ, những người tìm kiếm bên trong công ty để tìm người phù hợp cho một công việc đang tuyển. Cùng với sự phát triển của thị trường nhân tài, đây là một cách hoàn toàn mới để tuyển dụng.

Mọi công ty sẽ cần một nền tảng phục vụ cho việc tìm kiếm nhân tài.

Tôi nghĩ sự sụp đổ của GE là một thời điểm đáng nói. Đã đến lúc đóng một chiếc đinh vào quan tài của tổ chức này theo cách thức “từ trên xuống - do Quản lý lãnh đạo”. Ngay cả tờ Wall Street Journal hiện nay cũng ghi nhận ²¹ rằng “Cách thức quản lý của GE là một sai lầm”.

21 [“GE and the Relief in Management Magic”](#), Jason Zweig/wsj.com, November 2021.

Trong phần lớn sự nghiệp của tôi, chúng tôi có một hệ thống niềm tin rằng tất cả các quyết định đúng đắn đều do các nhà lãnh đạo cấp cao đưa ra. Đối với phong cách quản lý này, các quản lý đã ủy thác các quyết định ít quan trọng hơn cho cấp dưới. Đối với các quyết định quan trọng về nhân tài (thuê ai, thăng chức cho ai, chuyển ai sang vai trò mới), chúng tôi giả định rằng các nhà quản lý cấp cao có quyết định đúng đắn. Vì vậy, chúng tôi đã xây dựng tất cả các loại công cụ (chẳng hạn như lưới chín ô, hệ thống xếp hạng, thang điểm xếp hạng, bài đánh giá) để xác thực các quyết định của quản lý về nhân viên.

Bây giờ những niềm tin mà chúng tôi đã tin đang dần lỏng lẻo. Như câu chuyện của GE đã cho thấy rõ, các nhà quản lý cấp cao không phải lúc nào cũng biết phải làm gì. Tất nhiên, họ có rất nhiều hiểu biết và quan điểm, nhưng các quyết định tốt nhất trong bất kỳ công ty nào đều được đưa ra ở cấp dưới, từ những người có cái nhìn sâu sắc về công việc và các vấn đề liên quan. Trên thực tế, toàn bộ ý tưởng về việc tạo ra công việc và trao quyền cho nhân viên đã trở thành một chủ đề lớn trong tăng trưởng đột phá.

Thị trường tài năng cho phép điều này xảy ra. Khi bạn mở ra cơ hội nội bộ cho những người trong công ty (và cơ hội này có nghĩa là công việc, dự án, vai trò cố vấn, nhiệm vụ), bạn sẽ có được sức mạnh linh hoạt của thị trường. Những người có chuyên môn cao và tham vọng sẽ vươn lên cao hơn; các dự án có nhân sự với những người giỏi nhất (không chỉ là những người được lãnh đạo yêu thích) và mọi người đều cảm thấy được trao quyền nhiều hơn.

Và trong thị trường lao động ngày càng cạnh tranh, việc tìm kiếm các ứng viên bên ngoài khó hơn bao giờ hết, thì việc trao quyền càng trở nên cần thiết.

Hình 7: Ba lựa chọn để di chuyển nhân tài

Lên kế hoạch	Tạo điều kiện	Linh hoạt
- Con đường sự nghiệp rõ ràng - Có kế hoạch và được quản lý - Chức năng tự nhiên	- Ở mọi hướng - Được tạo điều kiện, không cần kế hoạch - Dựa trên nguyện vọng	- Theo yêu cầu dựa trên nhu cầu - Có thể thay đổi nhanh chóng - Định hướng dự án
Ưu và nhược điểm		
+ Dễ hiểu, gắn liền với mô tả về công việc trên thị trường lao động	+ Được hỗ trợ từ quản lý, phù hợp với nhu cầu của đội ngũ kế thừa	+ Rất cần ngày nay, mô hình làm việc mới
- Cần nhiều thời gian để xây dựng và có thể trở thành lạc hậu	- Yêu cầu thay đổi văn hóa, thay đổi vai trò của người quản lý	- Yêu cầu hệ thống mới và văn hóa công ty mới
Các quy trình cần thiết		
Kế hoạch phát triển	Phát triển Huấn luyện	Kế hoạch lực lượng lao động
Tự đánh giá, rõ ràng về mục tiêu phát triển bản thân	Tự đánh giá, xác định mục tiêu và định hướng	Nhu cầu phát triển, những đam mê hiện tại

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Tôi chắc chắn phát triển nhân tài nội bộ đang trở thành một trong những hệ thống quan trọng nhất cần có trong một doanh nghiệp.

Thị trường nhân tài chậm phát triển. Trong những ngày đầu tôi làm việc với các công ty, chúng tôi luôn cố gắng xây dựng hệ thống lộ trình phát triển theo từng vị trí. Nhiều người không thành công lắm. Họ luôn bị tụt hậu so với các giới hạn thời gian được đặt ra, hệ thống khó sử dụng và thường bị các nhà quản lý phản đối.

Fuel 50, một công ty đi tiên phong trong lĩnh vực tự động hóa nghề nghiệp, đã tình cờ tìm được cơ hội đầu tiên trên thị trường. Sau đó, các công ty như Gloat, Hitch, Avature, PeopleFluent, Eightfold và những công ty khác đã nhảy vào và ngày nay đây là một trong những thị trường nóng nhất về nhân sự.

Trong lịch sử, việc này được gọi là “phát triển nghề nghiệp”. Hầu hết các tổ chức đều có mô hình nghề nghiệp, lưới chín ô và tất cả các cách thức cổ điển để giúp nhân viên tìm ra con đường phát triển của họ. Vấn đề với cách tiếp cận này là nó không cập nhật đủ nhanh. Vì vậy, hiện nay các công ty đang áp dụng các nền tảng nội bộ giúp người quản lý tìm được nhân viên để trợ giúp họ trong các dự án và giúp nhân viên tìm được người cố vấn phù hợp hoặc công việc mới. Các công ty thành công nhất trao quyền quyết định con đường phát triển vào tay nhân viên và hỗ trợ họ đi theo hướng mà họ đam mê nhất bằng một mô hình linh động (xem Hình 7).

Ngày nay, các nhà cung cấp chuyên biệt sử dụng AI để nhận định xem nhân viên phù hợp với những cơ hội phát triển nào trong công ty. Khả năng AI này sẽ sớm trở thành tính năng cần thiết được thiết lập trong nền tảng trí tuệ nhân tài của công ty bạn và bạn sẽ cần sử dụng tính năng này để định hướng, phát triển sự nghiệp, tăng trưởng và cuối cùng để xác định mức lương. Một nhà lãnh đạo ở một công ty quy mô lớn trả lương cho mọi người dựa trên chứng chỉ kỹ năng mà họ đạt được, vì vậy nhân viên của công ty hiện đã tìm kiếm được nhiều cơ hội phát triển mới với tốc độ chưa từng thấy trước đây.

Mặc dù thị trường nhân tài là một giải pháp rất thành công và là giải pháp mà hầu hết các công ty sẽ thử nghiệm trong năm tới, nhưng nó sẽ phức tạp hơn bạn nghĩ. Bạn phải đơn giản hóa cấu trúc công việc, quyết định xem sẽ sử dụng công nghệ nào để đánh giá kỹ năng và sự phát triển (hầu hết các nền tảng thị trường tài năng không hỗ trợ học tập), sau đó suy nghĩ về cách bạn sẽ quản lý hiệu suất, trả lương và thăng tiến khi mọi người bắt đầu chuyển vị trí làm việc. Ví dụ: Truist đã bắt đầu một sử dụng thị trường tài năng nội bộ khi họ hợp nhất hai ngân hàng và chuyển mọi người vào các vị trí mới. Giải pháp thành công đến mức nó lan rộng nhanh như “một đám cháy”. Các nhân viên cũng muốn sử dụng giải pháp này để tìm các dự án, hợp đồng và các cơ hội kết nối khác, vì vậy công ty đã kết nối thị trường tài năng nội bộ của họ với HCM (quản lý nguồn nhân lực), ATS (phần mềm theo dõi ứng viên) và LXP (nền tảng học hỏi kinh nghiệm).

Mỗi nhà cung cấp trong lĩnh vực này mang đến một quan điểm khác nhau, vì vậy, bạn nên thực hiện RFP (yêu cầu tư vấn - báo giá) hoặc gọi cho chúng tôi để được trợ giúp. Tôi tin rằng những đổi mới mà chúng ta đang thấy trong mục này sẽ sớm tích hợp vào các nền tảng cốt lõi, vì vậy hãy chọn nhà cung cấp cho công ty một cách cẩn thận.

Phân tích nhân sự và phân loại kỹ năng sẽ trở thành nền tảng trong chiến lược nhân sự của bạn.

Khi nền kinh tế phát triển và các công ty chuyển đổi, mọi tổ chức đều cố gắng tìm ra những kỹ năng mà nhân viên của mình sở hữu, những kỹ năng cần thiết và sự chênh lệch giữa hai phần này. Đây không chỉ là các vấn đề về L&D — chúng thực sự là các vấn đề về cách phân tích nhân sự.

Các nhà sản xuất ô tô đang dần trở thành công ty sản xuất xe điện và AI; các công ty chăm sóc sức khỏe đang trở thành công ty CNTT và y tế kỹ thuật số; các công ty dược phẩm đang nghiên cứu kỹ thuật di truyền; các công ty dầu mỏ đang chuyển sang lĩnh vực năng lượng tái tạo và dịch vụ liên quan;

và các công ty viễn thông đang tái tạo lại doanh nghiệp của họ với 5G. Trong mọi trường hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao đang cố gắng xác định những kỹ năng họ cần tiếp theo để phát triển.

Ngày trước, chúng ta thuê các chuyên gia. Hoặc chỉ đồng ý thuê nhân viên mới đảm bảo sở hữu các kỹ năng cần thiết. Mặc dù những cách tiếp cận này có hiệu quả, nhưng chúng không bền vững và cũng không giải quyết nhanh chóng các thách thức. Giải quyết thách thức về kỹ năng đòi hỏi phải xây dựng cách thức phân loại kỹ năng — một trong những xu hướng lớn nhất trong Nhân sự. Tuy nhiên, đây là điều cần có sự đo lường, thận trọng trong cách tiếp cận. Các nhà cung cấp trong lĩnh vực này còn rất mới và chưa có nền tảng vững chắc; nếu chỉ đơn giản là cài đặt phần mềm Workday Skills Cloud và xem danh sách 50,000 kỹ năng được định nghĩa sẽ không thể giải quyết vấn đề mà bạn đang tìm câu trả lời.

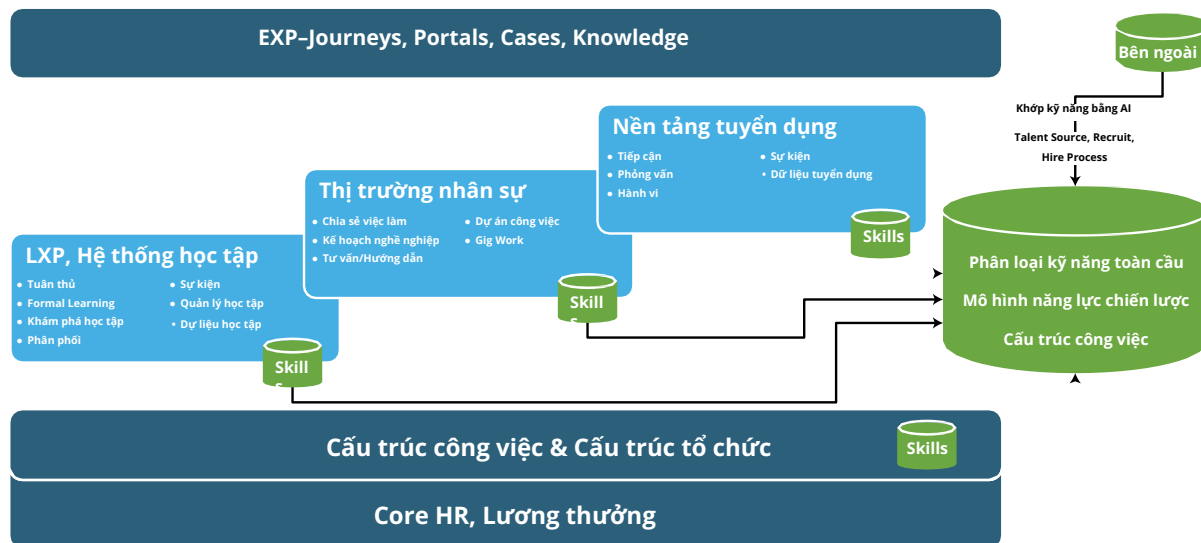
Chúng tôi đã nghiên cứu rất nhiều về lĩnh vực này và chúng tôi sẽ chia sẻ những gì đã tìm hiểu được tại hội nghị Irresistible vào tháng 5 tới. Bạn sẽ cần tập trung vào các kỹ năng trong năm 2022 vì hệ thống học tập, tuyển dụng, thăng tiến, lộ trình nghề nghiệp và việc trả lương của bạn đều dựa vào đó. Thay vì định nghĩa các kỹ năng khác nhau trong các hệ thống khác nhau, việc phân loại kỹ năng tạo ra một ngôn ngữ chung - bản lề cho “các lớp phân tích ứng viên” (xem Biểu đồ 8 trong trang tiếp theo). Nhưng việc có một cách tiếp cận tập trung cũng rất quan trọng, thay vì cứ nỗ lực nhưng không có định hướng.

Vào năm 2022, bạn sẽ cần thành lập một nhóm cơ sở kỹ năng, tập hợp các COE tham gia. Bạn sẽ cần chỉ định họ là những “nhà quản lý năng lực” cho từng lĩnh vực chiến lược của công ty, nhưng nhân sự HR nên là những “nhà quản lý kinh doanh” hoặc “quản lý chức năng”. Sau đó, việc này sẽ cho phép bạn xây dựng một lộ trình trong nhiều năm để xác định các năng lực quan trọng, đánh giá và lựa chọn SkillsTech, tìm kiếm dữ liệu bên ngoài và sau đó áp dụng thông tin này để giải quyết các vấn đề về tuyển dụng, chuyển vị trí, đào tạo và khen thưởng.

Đối với nhân sự, điều này có nghĩa là xây dựng một trung tâm bao gồm các thành viên xuất sắc về mảng chuyên môn họ sẽ quản lý (COE). Nhóm này sẽ xây dựng nền tảng công việc, các kỹ năng cần thiết, phân loại kỹ năng và sự phối hợp giữa các kỹ năng với nhau. Đó là một trong những thay đổi lớn nhất đối với bộ phận nhân sự trong nhiều năm (có thể là sự thay đổi đó cũng lớn như mức độ gần bó và sự lắng nghe của nhân viên).

Kinh nghiệm của chúng tôi với thách thức kể trên đến từ [Hoc vien Josh Bersin](#), nơi đã giúp chúng tôi xây dựng [Dự án Năng lực Nhân sự Toàn cầu](#) của mình trong hơn hai năm.

Hình 8: The Talent Intelligence (Skills) Layer - Các lớp phân tích nhân sự



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Hơn 100 công ty đã giúp chúng tôi xây dựng mô hình của mình và hiện chúng tôi có 94 năng lực được xác định, đánh giá và chuẩn hóa rõ ràng. Chúng tôi đã xây dựng các bộ khung phát triển năng lực và xác định nội dung, kỹ năng và yêu cầu phát triển nào là cần thiết cho mỗi vị trí. Và đó mới chỉ là khởi đầu thôi!

Quản lý bộ phận HR sẽ muốn kết hợp các khung kỹ năng vào các kế hoạch chiến lược của công ty. Kế hoạch đào tạo cho Sale cũng như các đào tạo cho lãnh đạo đều rất phổ biến. Nhưng trước khi vội vàng bắt đầu và cố gắng xây dựng toàn bộ các khung các kỹ năng, bạn cần biết nên tập trung bắt đầu từ đâu.

Sau khi áp dụng thành công ở một bộ kỹ năng, bạn có thể lặp lại quy trình này sang kỹ năng khác.

8 Sự tập trung vào trải nghiệm của nhân viên sẽ trở thành xu hướng chủ đạo.

Nếu có bất kỳ cụm từ phổ biến nào trong mọi bộ phận nhân sự, thì đó chính là "trải nghiệm của nhân viên". Mọi HR leader, nhà cung cấp dịch vụ và nhà tư vấn hiện đều tập trung vào vấn đề này và chủ đề này đang tăng tốc trong năm nay. Đó là một chủ đề cực kỳ phức tạp chứa đựng những thông tin dù nhỏ nhất (như "tôi gặp vấn đề trên đường đi làm") hoặc liên quan đến các mối quan hệ ("tôi không hòa đồng với đồng nghiệp của mình") cho đến những cảm xúc, quan điểm ("tôi muốn cảm thấy mình có thể tin tưởng công ty và quản lý") và vì vậy chúng tôi đã viết cuốn

The Definitive Guide: Employee Experience, chỉ cho bạn cách trở thành một tổ chức mà mọi nhân viên đều mơ ước (xem Biểu đồ 9 ở trang sau).²²

Vào năm 2022, tôi tin rằng chúng ta sẽ có nhiều thông tin hơn với chủ đề này, vì vậy hãy cùng tôi xem điều gì đang xảy ra.

Mặc dù các nhà cung cấp dịch vụ đều cho bạn biết cách thực hiện điều này, nhưng vấn đề thực sự về trải nghiệm của nhân viên (EX) diễn ra trong bốn giai đoạn:

Đầu tiên, bạn phải lắng nghe mọi người, phân tích và xác định vấn đề của mình. Điều này có thể có nghĩa là, như Deutsche Telekom đã làm, tạo ra các nhóm chân dung nhân viên (persona) và sau đó tạo ra các "trung tâm thiết kế" xung quanh từng nhóm chân dung chính. Tài xế xe tải, nhân viên bán lẻ, chuyên gia CNTT và lãnh đạo cấp cao đều có những vấn đề khác nhau, vì vậy trước khi bắt đầu tìm ra giải pháp, bạn phải xác định rõ vấn đề nằm ở đâu.

Ví dụ, Walmart đã kết luận rằng họ cần mua điện thoại di động cho tất cả công nhân của mình. Nhiều nhà sản xuất tạo ra các kênh giao tiếp khác nhau như điện thoại, bảng treo tường ... cho những nhân viên không có địa chỉ email.²³ Các nhà bán lẻ sẽ cần một hệ thống như Legion (một nền tảng hiện đại giúp tạo lịch trình cho nhân viên) để giao tiếp với nhân viên cửa hàng.

²²The Definitive Guide: Employee Experience, Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, July 2021

²³The Big Playbook: Deskless Workers, Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; Nehal Nangia; and Mark Spratt/The Josh Bersin Company, 2021.

Hình 9: Tổ chức mọi nhân viên đều mơ ước

Công việc có ý nghĩa	Quản lý hiệu quả	Nơi làm việc tích cực	Sức khỏe và an sinh	Cơ hội phát triển	Tin tưởng vào Tổ chức
					
Công việc và giá trị phù hợp	Rõ ràng mục tiêu với nhiều cơ hội	Các công cụ, quy trình và hệ thống để hoàn thành công việc một cách hiệu quả	An toàn và bảo mật trong tất cả các khía cạnh của công việc	Công việc cởi mở, tạo điều kiện và thay đổi vị trí	Sứ mệnh và mục đích ngoài mục tiêu tài chính
Quyền tự chủ và quyền tự quyết	Huấn luyện và phản hồi thường xuyên	Sự đánh giá cao, sự công nhận và phần thưởng	Hỗ trợ sức khỏe cá nhân, sức khỏe và thể chất	Con đường phát triển nghề nghiệp theo hướng khác nhau	Tính minh bạch, sự đồng cảm và tính chính trực của lãnh đạo
Agile teams và đồng nghiệp hỗ trợ	Tập trung vào phát triển quản lý	Giờ giấc và không gian làm việc linh hoạt	Hỗ trợ tâm lý và tình cảm	Nhiều hình thức học tập khi cần thiết	Đầu tư liên tục vào con người
Có thời gian tập trung, đổi mới và phục hồi	Quản lý hiệu suất minh bạch, đơn giản	Hòa nhập, đa dạng và cảm giác gắn bó với tập thể	Hỗ trợ gia đình, tài chính	Một nền văn hóa hỗ trợ học tập	Tập trung vào xã hội, môi trường và cộng đồng

Công nghệ và Dịch vụ

Nền tảng (bảo mật và truy cập); hệ thống hỗ trợ; ứng dụng thông tin chi tiết; ứng dụng nhân sự; ứng dụng giao tiếp; ứng dụng để làm việc



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Và các công cụ như Medallia, Perceptyx, Glint (một phần của LinkedIn) và Peakon (hiện là một phần của Workday) đang được cải tiến để tạo ra "nền tảng lắng nghe tổng thể" để giúp bạn hiểu vấn đề là gì.

Thứ hai, bạn cần xây dựng một đội đa chức năng. Khi bạn hiểu các vấn đề của các nhóm nhân viên khác nhau của mình, bạn cần đưa ra một chiến lược tổng thể. Điều này có nghĩa là tập hợp nhân sự thuộc các khối CNTT, nhân sự, cơ sở vật chất, an toàn, pháp lý hoặc thậm chí khối sản xuất để giúp đỡ. Sau đó, nhóm trải nghiệm nhân viên (EX) xem xét các vấn đề ưu tiên hàng đầu và đưa ra những biện pháp can thiệp, công cụ hoặc xem xét chiến lược đầu tư dài hạn nào là cần thiết.

Thứ ba, bạn cần xem xét những dịch vụ đang cung cấp cho nhân viên. Tất cả nhân viên đều muốn tự phục vụ, nhưng họ cũng cần nói chuyện với đội ngũ HR, IT... về các vấn đề khác nhau. Cốt lõi của EX là chiến lược cung cấp dịch vụ cho nhân viên, vì vậy chúng ta phải xem xét lại các phân phối chúng. Ví dụ: Bank of America đã tạo ra một nhóm cung cấp dịch vụ chuyên dụng để giới thiệu cho nhân viên mới những dịch vụ họ sẽ được sử dụng. Nhóm này hỗ trợ nhân viên mới trong hành trình năm đầu tiên của họ.

Thứ tư, bạn cần có lộ trình dài hạn. EX không phải là điều bạn có thể giải quyết trong một năm. Đó là cái nhìn mới cho các khoản đầu tư dài hạn. Chẳng hạn, bạn có nên xây dựng các giải pháp trong Viva không? Vai trò của ServiceNow, các công cụ Hành trình trong ERP của bạn,

và của chatbots? Có cần một hệ thống quản lý kiến thức hoặc quản lý hồ sơ mới không? Và làm thế nào AI sẽ làm cho tất cả các giải pháp EX này tốt hơn?

Tôi không nghĩ cơn sốt này sẽ biến mất. Ngược lại, nó đang trở nên lớn hơn. Các công ty đang trở nên tập trung và chuyên nghiệp hơn trong lĩnh vực này, và *The Definitive Guide: Employee Experience* (và điểm đối chuẩn mới) sẽ giúp ích cho bạn.

9 Sự đa dạng sẽ được đổi thành “gắn kết, bình đẳng và hòa nhập”.

Hãy để tôi mạo hiểm và nói rằng vào năm 2022, chúng ta có thể giải quyết được vấn đề khó khăn khủng khiếp này. Nghiên cứu có tên Elevating Equity của chúng tôi phát hiện ra rằng tính đa dạng, bình đẳng và hòa nhập (DEI) là một vấn đề không thể giải quyết trong kinh doanh và bất chấp nhiều năm nỗ lực, hầu hết các công ty vẫn chưa tới đích. Bất chấp nỗ lực của các nhà lãnh đạo DEI và nhiều CHRO, chỉ 20% công ty tự chịu trách nhiệm hoàn toàn về sự hòa nhập và đa dạng (và 40% chỉ coi DEI là một vấn đề cần tuân thủ để tránh rủi ro pháp lý, uy tín). Mô hình phát triển của chúng tôi (xem Hình 10) cho thấy quá trình các công ty nâng cao mức độ bình đẳng.

Đại dịch đã dạy cho tất cả chúng ta một bài học quan trọng. Nếu mọi người không cảm thấy an toàn, họ sẽ không làm việc hiệu quả, sáng tạo hay đáng tin cậy. Vì vậy, trên hết, như Hệ thống nhu cầu Maslow đã nêu rõ, chúng ta cần tạo ra một nơi làm việc an toàn, hỗ trợ và hòa nhập.

“An toàn” có nghĩa khác nhau đối với những người khác nhau. Đối với một phụ nữ Mỹ gốc Phi, một kỹ sư trẻ châu Á, hoặc một y tá gốc Tây Ban Nha, “an toàn” rất phức tạp. Những nhân viên như vậy có thể không cảm thấy an toàn vì mọi người đuổi việc họ, họ không được mời tham gia các cuộc họp hoặc những người khác không thừa nhận họ. Hoặc ví dụ, gần đây tôi đọc một bài báo đề cập đến một nữ nhân viên nhà hàng đã bỏ việc vì chán ngán khách hàng nói: “Này, bạn có thể kéo khẩu trang xuống để chúng tôi xem mặt và tính tiền cho bạn không?” Quá nhiều nhân viên phải đối mặt với những xâm phạm kiểu này trong cuộc sống, công việc hàng ngày của họ.

Theo nghiên cứu của chúng tôi, việc tạo ra sự bình đẳng và hòa nhập không được giải quyết bằng cách thuê thêm người da màu hoặc cho phép nhiều phụ nữ hơn vào các vai trò quản lý. Mặc dù những hành động như vậy chắc chắn là một phần quan trọng của giải pháp, nhưng vấn đề lớn hơn là định vị lại doanh nghiệp như một môi trường luôn hỗ trợ và toàn diện để làm việc.

Hình 10: DEI Maturity Model



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

24 [Elevating Equity: The Real Story of Diversity and Inclusion](#), Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

Trong một số công ty có thể coi là có nội bộ không gắn kết. Nếu chính sách của một công ty không công bằng và nhân viên không cảm thấy như thể họ thuộc về nơi này, thì đơn giản, họ sẽ chuyển sang một cộng đồng khác. Và người sử dụng lao động sẽ mất người.

Nghiên cứu Big Reset của chúng tôi tập trung vào những lao động không phải dân văn phòng và nghiên cứu về sự lãnh đạo lấy con người làm trung tâm; bởi vì hàng trăm giám đốc điều hành nhân sự đều cho rằng chìa khóa để giải quyết những thách thức liên quan đến đại dịch không chỉ đơn giản là tạo môi trường làm việc an toàn mà còn là tạo ra sự quan tâm, tôn trọng, linh hoạt, và môi trường làm việc đồng cảm. Những đặc điểm đó là những kỹ năng quan trọng (PowerSkills) cực kỳ cần thiết. Ví dụ, Ford coi “quan tâm” là một trong những đặc điểm hàng đầu của một nhà lãnh đạo. Microsoft cũng vậy.

Vào năm 2022, tôi tin rằng các công ty sẽ phát triển dựa trên những bí kíp mà họ đã có được trong thời kỳ đại dịch để hoàn thiện hơn nữa các chương trình DEI của họ. Và trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh cao, các công ty sẽ nói lỏng nhiều tiêu chí đánh giá và ngày càng chú trọng hơn cho việc tuyển dụng.

10 Lương và thưởng sẽ thay đổi lớn.

Trong tất cả các lĩnh vực nhân sự mà chúng tôi nghiên cứu, phương thức trả lương hàng tháng vẫn là truyền thống nhất, ngay cả khi tiền lương theo giờ đang tăng và thách thức tuyển dụng ngày càng cao.

Vào năm 2022, tôi tin rằng phần thưởng và sự công nhận sẽ có một góc nhìn mới.

Nghiên cứu *Definitive Guides* mới nhất của chúng tôi về trải nghiệm của nhân viên và tổ chức lành mạnh đã phát hiện ra rằng trả lương công bằng và hợp lý là một trong những động lực lớn nhất tạo nên sự hài lòng của nhân viên.

Điều này không có nghĩa là chúng ta phải trả nhiều tiền hơn cho mọi người (điều mà chúng ta thường làm). Điều đó có nghĩa là chúng ta phải tập trung vào việc trả lương công bằng, sự minh bạch trong quy trình và sự công bằng trong khen thưởng và công nhận. Trên thực tế, nếu bạn muốn giành chiến thắng trong cuộc chiến tranh giành nhân tài vào năm 2022, trả lương công bằng có thể là một trong những kỹ thuật quan trọng nhất của bạn.

Nhiều công ty có lao động làm việc theo giờ — bán lẻ, khách sạn, chăm sóc sức khỏe, sản xuất và một số công ty khác nữa — giờ đây nhân viên nhận ra rằng họ muốn nhận số tiền họ kiếm được ngay sau khi họ kiếm được càng sớm càng tốt, phá vỡ cách thức cũ là xử lý trả lương hai tuần một lần (xem Hình 11). Với công nghệ mới, giờ đây có thể thực hiện điều này mà không phải tạo gánh nặng vay nặng lãi, sử dụng các tính năng giống như ATM để chuyển vào số tiền mà họ đã kiếm được trước ngày lĩnh lương.

Các nhà cung cấp như DailyPay giúp thực hiện việc thanh toán lương sớm và đó là một yếu tố thay đổi cuộc chơi trong việc thu hút và giữ chân những tài năng quan trọng cho Metz Culinary và Houston Methodist.²⁶ Được thanh toán sớm là một vũ khí khác trong cuộc chiến giành nhân tài. Nó cũng có thể giảm bớt căng thẳng tài chính, vì vậy nó cũng giúp bạn có được sức khỏe và hạnh phúc.

Việc trả lương và sự công nhận một cách công bằng và bình đẳng cần phải là ưu tiên hàng đầu của mọi công ty. Salesforce đã tham gia vào hành trình này trong 5 năm, làm việc không mệt mỏi để khắc phục chênh lệch lương theo giới và các bất bình đẳng khác về lương bằng cách chi hàng triệu đô la

Hình 11: Lịch sử tiếp cận tới lương trả sớm

Kiểm tra tài khoản - đi vay lương	Khoản vay ngắn hạn	Ứng trước tiền mặt	Thanh toán theo yêu cầu
B2C Kiểm tra lương sau ngày được thông báo Các chi phí hàng ngày Gánh nặng lớn “Người cho vay nặng lãi”	B2C Vay nặng lãi Quý công ty cho vay ngắn hạn Đào nợ “Người cho vay có kỳ hạn”	B2C Ghi nợ tài khoản nhân viên Phí thấu chi Phiên bản kỹ thuật số của khoản vay ngắn hạn “Cho vay ngắn hạn kỹ thuật số”	B2B Quý công ty theo yêu cầu Khai thác thu nhập kiểm được Phí cố định “Luôn sẵn sàng cho các khoản thanh toán”

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

25 [The Big Reset: Deskless Workers](#). Josh Bersin; Kathi Enderes, PhD; Nehal Nangia; and Mark Spratt/The Josh Bersin Company, 2021.

26 [On-Demand Pay: Real-Time Pay to Make Workers Happy](#). Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

với các điều chỉnh để đảm bảo công bằng mỗi năm. Công ty cũng đã xem xét vấn đề một cách tổng thể, xem xét các hoạt động tuyển dụng, các cơ hội học tập và các quyết định thăng chức để giảm thiểu sự thiên vị. Giờ đây, nhân viên tin tưởng công ty sẽ công bằng với họ khi nói tới lương thưởng và sự công nhận. Unilever thậm chí còn xây dựng hệ thống tổng lương thưởng của riêng mình - uFlexReward để tính toán chính xác khoản phúc lợi theo thời gian thực cho nhân viên và hiện dẫn đầu về công bằng lương ở Anh.

Các kỹ thuật mới nhằm thúc đẩy nhân viên để phù hợp với thực tiễn công việc và cuộc họp, thiết lập mục tiêu, cơ hội nghề nghiệp, lương thưởng và quyết định tuyển dụng cũng có thể hữu ích. Nhưng yếu tố lớn nhất trong việc tạo ra sự công bằng là văn hóa của công ty và hướng tới một hệ thống thưởng cho những người làm công việc quan trọng và tốt nhất. Đó là lý do tại sao chúng tôi nhìn nhận tầm quan trọng của lương thưởng và sự công nhận vào năm 2022.

11 **Tính bền vững và khí hậu toàn cầu thay đổi sẽ trở thành ưu tiên về nhân sự.**

Theo nhiều cách, HR là “tín hiệu báo trước” khi nói đến văn hóa doanh nghiệp. Mọi vấn đề mới tác động đến nhân viên — chẳng hạn như sự đa dạng và hòa nhập, công bằng trong trả lương, và sức khỏe tinh thần — HR sẽ nhận thấy đầu tiên, sau đó các CEO và CFO mới có thể thấy được. Và biến đổi khí hậu cũng là một vấn đề như vậy.²⁷

Mặc dù biến đổi khí hậu khó khắc phục, nhưng ít nhất, tất cả chúng ta phải nỗ lực để hàn gắn và sửa chữa những thiệt hại đã gây ra. Trong trường hợp của tôi, chúng tôi đã chứng kiến nhiều năm hỏa hoạn, hạn hán và nóng lên ở vùng California lân cận.

Đối với các nhà tuyển dụng, có hai vấn đề lớn. Thứ nhất, mọi công ty hiện nay đều có trách nhiệm giải quyết vấn đề biến đổi khí hậu toàn cầu một cách thực sự và có ý nghĩa. Giám đốc phát triển bền vững hiện đang có vai trò quan trọng, và họ cần xem xét chuỗi cung ứng, các hoạt động sản xuất và cuối cùng là việc sử dụng năng lượng, lộ trình đi làm của nhân viên và các yếu tố khác. ServiceNow vừa công bố cam kết giúp chuyển đổi các mục tiêu ESG (môi trường, xã hội và quản trị) của các công ty thành hiện thực bằng cách chứng minh sự minh bạch trong các chương trình và sáng kiến của công ty.

Vấn đề thứ hai quan trọng hơn đối với nhân sự là tác động đến thương hiệu việc làm. Hơn 65% người nói rằng họ

sẽ không làm việc cho một công ty không tập trung vào tính bền vững, chiến lược trung hòa carbon và bảo vệ môi trường.²⁸ Mặt khác, nghiên cứu của Tổ chức Sức khỏe (Healthy Organization) của chúng tôi cho thấy rằng các công ty ưu tiên tính bền vững hơn có khả năng được coi là một nơi tuyệt vời để làm việc hơn, có tỷ lệ giữ chân nhân viên cao hơn nhiều và thậm chí có mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng cao hơn.²⁹

Ví dụ, công ty dược phẩm Genentech của Mỹ nhận thức sâu sắc về tác động của sự lo lắng về biến đổi khí hậu đối với sức khỏe và đời sống của nhân viên. Người lao động đã đưa những mối quan tâm của họ đến ngay với Giám đốc điều hành và công ty đang trong quá trình phối hợp với các cá nhân và tổ chức để chống lại biến đổi khí hậu.

Các nhà lãnh đạo nhân sự bây giờ có trách nhiệm nhìn nhận vấn đề này và chứng minh tác động của nó đối với doanh nghiệp. Tương tự như DEI, trong đó các nhà lãnh đạo nhân sự vừa là người nắm rõ vấn đề và tác động đến thương hiệu, thì biến đổi khí hậu toàn cầu sẽ càng trở nên cấp bách hơn, vì vậy bạn phải kết hợp nó vào chiến lược của mình.

12 **Các công ty sẽ cần phải tái cấu trúc về công nghệ cho bộ phận nhân sự.**

Thị trường công nghệ nhân sự trải qua nhiều làn sóng và chúng tôi đang bước vào một chuỗi các giải pháp hoàn toàn mới. Trong nhiều năm, chúng tôi tập trung vào tích hợp quy trình và các công ty đã mua các hệ thống quản lý nhân sự tích hợp. Trong thời kỳ này, các nhà cung cấp có tầm ảnh hưởng lớn bao gồm Taleo, SuccessFactors và PeopleSoft.

Cuối những năm 2000 là những năm gắn liền với điện thoại di động và điện toán đám mây. Giờ đây, tất cả các hệ thống này đã trở thành nền tảng dựa trên đám mây và các nhà cung cấp như Cornerstone, PeopleFluent, Workday và ADP đã chiếm vị trí trung tâm. Khi thiết bị di động là một sự đổi mới lớn, thì truy cập từ di động trở thành một tính năng cần thiết. Giờ đây, chúng tôi mong đợi mọi công nghệ đều phải di động.

Vào giữa những năm 2010, chúng ta đã chứng kiến một làn sóng đổi mới khổng lồ. Các ứng dụng dựa trên đám mây để xây dựng hơn hàng trăm lần so với các hệ thống được cấp phép, do đó, thị trường công nghệ nhân sự bùng nổ với tốc độ tăng trưởng cao. Đã có một thế hệ mới dành cho hệ thống theo dõi ứng viên mới; tìm nguồn cung ứng và hệ thống đánh giá; các nền tảng kinh nghiệm học tập; công cụ khảo sát và lắng nghe; an sinh và

²⁷ [The Definitive Guide: Employee Experience](#), Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.

²⁸ “[Employees want climate-positive action from companies. Here’s how they can deliver.](#)” Leyla Acaroglu/reutersevents.com, December 2020.

²⁹ [The Definitive Guide to Wellbeing: The Healthy Organization](#), Josh Bersin and Janet Mertens/ The Josh Bersin Company, 2021.

các nền tảng văn hóa. Đây là thời kỳ mà chúng ta đang sống, nơi mà hầu hết mọi nhà cung cấp đều có thể nhận được hàng triệu vốn đầu tư mạo hiểm trong vài năm đầu tiên và người mua tràn ngập các lựa chọn.

Bây giờ, bước vào đầu những năm 2020, chúng ta đang ở trong một làn sóng hợp nhất mới và tôi tin rằng nhiều nhà cung cấp độc lập mà chúng ta thấy ngày nay sẽ hợp nhất.

Như bạn có thể thấy từ hình bên dưới (xem Hình 12), các hệ thống quản lý nhân sự truyền thống về cơ bản là hệ thống giao dịch (lớp màu xanh lam). Những công cụ này (theo dõi ứng viên, quản lý học tập, bảng lương, quản lý lực lượng lao động) là nền tảng của mọi thứ chúng tôi làm trong bộ phận Nhân sự. Nhưng trong thiết kế ban đầu, chúng không nhằm mục đích “thông minh” hay theo hướng dữ liệu, cũng không được thiết kế để hướng tới trải nghiệm (thiết kế theo định hướng). Vì vậy, trong vài năm gần đây, một loạt các lớp mới đã được thêm vào.

Nhân tiện, những lớp mới này thường được phát triển bởi các công ty startup nên ban đầu chúng trông giống như những thị trường mới. Nhưng cũng như mọi phần khác của ngành công nghiệp phần mềm doanh nghiệp, theo thời gian, các phân khúc thị trường này hợp nhất. Đây là giai đoạn chúng ta chuẩn bị bước vào.

Khu vực xanh lá cây bao gồm các hệ thống thị trường nhân sự, các kỹ năng về đám mây, công cụ phân loại kỹ năng và thậm chí cả các chatbot thông minh. Các sản phẩm này sử dụng và tận dụng dữ liệu trong các hệ thống giao dịch và bổ sung thêm tính năng thông minh theo hướng dữ liệu được hỗ trợ bởi AI. Ví dụ, Eightfold là một nền tảng cực kỳ thông minh với 1,6 tỷ lượt download - giúp người tạo nguồn, nhà tuyển dụng và nhà hoạch định tài năng tìm kiếm, luân chuyển và phát triển nhân sự của họ. Gloat sử dụng trí thông minh để giúp mọi người tìm việc làm mới và hợp đồng trong công ty. Degreed và Edcast sử dụng trí thông minh để đề xuất nội dung.

Tôi đặt các giải pháp này vào layer riêng của chúng để giúp các công ty hiểu rằng mặc dù ADP, Oracle, SAP, UKG, Workday và mọi hệ thống nhân sự cốt lõi khác tuyên bố là được hỗ trợ bởi AI, nhưng có những tính năng và khả năng rất đặc biệt được cung cấp bởi các công ty trong lớp này. Ví dụ, làm thế nào để bạn nhập một cơ sở dữ liệu khổng lồ về các kỹ năng hoặc nội dung vào hệ thống khi bạn bước vào một ngành mới? Các hệ thống tình báo này khác nhau về thiết kế. Các sản phẩm như thị trường nhân tài, LXP và hệ thống tìm nguồn cung ứng thông minh đều thuộc lĩnh vực này — các nhà cung cấp chuyên biệt như Eightfold và SkyHive cũng chỉ tập trung vào công nghệ này.

Hình 12: Công nghệ HR (2021 và tương lai)



Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

HR Predictions for 2022 | Copyright © 2021 The Josh Bersin Company
All rights reserved. Not for distribution. Licensed material.

Trong lớp màu xanh đậm, chúng ta thấy hàng trăm công cụ mới để xây dựng quá trình giới thiệu, phát triển và các trải nghiệm khác của nhân viên, cùng các hệ thống như ServiceNow cung cấp dịch vụ quản lý kiến thức và cổng thông tin nhân viên. Viva Connections cũng chiếm phần lớn trong lớp này. Với nhiều hệ thống tích hợp và công cụ thông tin rơi vào lớp này. Một lần nữa, tất cả các nhà cung cấp HCM (Human Capital Management) cũng đang xây dựng loại chức năng này, nhưng hầu hết các công ty đều mua các công cụ chuyên dụng dựa trên cơ sở nhân viên của họ. Tôi cũng sẽ thêm Qualtrics, Medallia, Glint, Peakon và các công cụ khảo sát khác tại đây. Bạn có thể xem xét các hệ thống như Mya, Paradox, Yva và các chatbot khác trong lĩnh vực này, mặc dù rõ ràng chúng sử dụng dữ liệu trong lớp màu xanh lục.

Được đánh dấu bằng màu xanh lam nhạt là “công cụ dành cho người sáng tạo” - một công nghệ mới giúp các chuyên gia nhân sự xây dựng, thiết kế, và tạo ra những thứ mà nhân viên cần. ServiceNow gọi đây là các công cụ dành cho nhà phát triển nhân viên. Oracle cung cấp hệ thống thiết kế hành trình.. Những công cụ này thường không yêu cầu kỹ năng viết mã và cho phép những người không lập trình cũng có thể xây dựng nội dung hoặc quy trình làm việc để giúp nhân viên hoàn thành công việc.

Ngoài ra sự bùng nổ của nền kinh tế sáng tạo trong lĩnh vực nhân sự cũng khiến các công ty hiện nay nhận ra rằng nếu họ để nhân viên tự xây dựng và tự chọn các khóa đào tạo, họ sẽ tạo ra những bài học quan trọng nhất trong công ty. Chúng ta đang chứng kiến sự ra đời của toàn bộ nền kinh tế sáng tạo bên trong bất kỳ công ty nào, các công cụ mới từ các nhà cung cấp L&D và Microsoft đang giải phóng sức mạnh này.

Vào năm 2022, các lớp này sẽ trở nên rõ ràng hơn khi mọi nhà cung cấp bắt đầu mở rộng. Quan điểm của tôi là toàn bộ thị trường công nghệ nhân sự đang thay đổi nhanh chóng, và các nhà cung cấp mới đang làm đảo lộn các nhà cung cấp hiện có bằng cách thêm từng lớp mới vào.

Điều này đưa tôi đến một thay đổi lớn khác: nền tảng lắng nghe nhân viên. Trong nhiều năm, chúng tôi đã mua các công cụ khảo sát doanh nghiệp để thực hiện các cuộc khảo sát hàng năm và dữ liệu đó được chuyển đến một Nhóm tâm lý để phân tích và báo cáo kết quả. Chuyện đó giờ không còn cần thiết nữa.

Các nhà cung cấp như Medallia, Peakon (Workday), Perceptyx, Glint (Microsoft), Willis Towers Watson và các giải pháp thị trường tầm trung như CultureAmp, Lattice và UKG (đã mua lại Great Place to Work) đều tập trung vào công nghệ lắng nghe nhân viên này. Đơn giản là bạn không thể điều hành một công ty mà không lắng nghe nhân viên của mình, để họ lên tiếng, phân tích đầu vào và phản hồi của họ.

Ví dụ, Microsoft thực hiện các cuộc khảo sát đối với một nhóm nhỏ nhân viên được lấy ngẫu nhiên trong mỗi ngày làm việc — tương đương mỗi nhân viên sẽ có khoảng bốn cơ hội khảo sát mỗi năm. Cuộc khảo sát này đã bổ sung thông tin chi tiết vào Microsoft Viva dựa trên các hành vi kỹ thuật số thực tế và lắng nghe thụ động để có được bức tranh toàn diện về những gì đang xảy ra với nhân viên của họ.

Đây là một vấn đề quan trọng. Mọi nghiên cứu chúng tôi đã thực hiện trong năm qua về các chủ đề khác nhau, từ khả năng phục hồi kinh doanh đến kinh nghiệm của nhân viên, thu nhận tài năng đều có kết quả chung là: *lắng nghe nhân viên* đây là một trong những phương pháp quản lý có giá trị nhất mà chúng tôi có.

Nếu bạn vẫn đang thực hiện khảo sát theo phương pháp cũ hoặc chưa áp dụng chiến lược lắng nghe liên tục, thì bây giờ là lúc bạn nên làm điều đó. Ví dụ: tôi vừa phỏng vấn các giám đốc điều hành từ T-Mobile, công ty sử dụng nền tảng tìm nguồn cung ứng cộng đồng (Crowdicity) của Medallia để cho phép nhân viên bán lẻ trên toàn quốc đề xuất ý tưởng mới, đánh giá đề xuất của nhau và khen ngợi đồng nghiệp của họ. Đội ngũ nhân sự cho chúng tôi biết đây là một trong những nền tảng phổ biến nhất dành cho nhân viên bán lẻ. Với dữ liệu thu thập được, các nhà lãnh đạo nhân sự ở New York biết những nhân viên bán lẻ ở Hawaii cần gì để làm cho cửa hàng của họ tốt hơn.

Tôi đã viết một số bài báo về Waggl và điều này đã giúp PepsiCo quyết định thiết kế lại toàn bộ quy trình quản lý hiệu suất của mình. Những loại hệ thống này bây giờ là rất cần thiết.

Và chúng tôi đã học được một bài học từ đại dịch đó là hãy để nhân viên tin tưởng rằng bạn đang lắng nghe họ. Niềm tin, được đánh giá cao nhất, yếu tố trải nghiệm của nhân viên được xây dựng dựa trên khả năng lắng nghe của bạn. Sự thay đổi này trong công nghệ là một chủ đề lớn trong năm tới.

Phân tích yếu tố con người sẽ chạm vào mọi khía cạnh của doanh nghiệp bạn.

Một trong những phần thú vị nhất trong sự nghiệp nhân sự của tôi là hành trình phân tích con người (PA). Khi tôi bước vào lĩnh vực nhân sự năm 1998, có một nhóm chuyên gia rất lớn nhưng khá lập dị đang cố gắng tìm ra cách đo lường việc đào tạo. Chúng tôi đã có mô hình Kirkpatrick (mà tôi luôn đánh giá là hơi đơn giản), lập mô hình ROI và tất cả các loại đánh giá khác. Tôi đã dành nhiều giờ với các chuyên gia phân tích tài năng để phân loại các thách thức đo lường.

Tôi thậm chí đã viết *Sách đo lường đào tạo*,³⁰ mà vẫn còn phù hợp cho đến ngày nay. Vào thời điểm đó, chúng tôi đấu tranh để tìm ra dữ liệu chúng tôi có, mức độ liên quan mà nó có thể mang lại và cách chúng tôi có thể điều chỉnh các khoản đầu tư vào L&D và nhân sự với các mục tiêu và vấn đề kinh doanh khác nhau.

Kể từ đó mọi thứ đã thay đổi. Mọi lĩnh vực kinh doanh hiện nay đều được tự động hóa và điều khiển bởi dữ liệu. Nhóm bán hàng có bộ dữ liệu khổng lồ xác định luồng khách hàng tiềm năng, giá trị của các quảng cáo cũng như hoạt động và năng suất của các nhóm bán hàng, chương trình tiếp thị. Nghiên cứu về Trải nghiệm nhân viên của chúng tôi cho thấy rằng phân tích con người là phương pháp thực hành công nghệ có tác động mạnh mẽ nhất (xem Hình 13).

Tương tự, có dữ liệu chi tiết về chuỗi cung ứng, quy trình sản xuất, hệ thống tài chính và quy trình nghiên cứu của công ty bạn.

Mọi bộ phận của doanh nghiệp hiện nay đều được điều khiển bằng dữ liệu. Khi ngày càng nhiều sản phẩm của chúng tôi trở thành kỹ thuật số, chúng tôi có thể đến nhà cung cấp dịch vụ đám mây của mình và tìm hiểu xem ai đang mua gì, họ làm gì và không thích gì về các dịch vụ của chúng tôi, đồng thời thực hiện tất cả các loại phân tích về các khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp.

Cho đến khá gần đây, HR đã bị tụt hậu trong việc tận dụng phân tích. Các công ty thường có nhiều nền tảng nhân sự liên kết với các hệ thống back-office khác. Thường thì không có cách nào để hợp nhất dữ liệu cho một nhân viên. Trong nỗ lực giải quyết vấn đề này, chúng tôi xây dựng kho dữ liệu, hồ dữ liệu hoặc cổng dữ liệu với mục tiêu xem mọi thứ chúng tôi cần biết về từng nhân viên, nhà thầu hoặc lãnh đạo.

Hãy chuẩn bị để tham gia vào quá trình phân tích con người. Ngày nay, các nhóm phân tích con người có một số công cụ tinh vi nhất trong kinh doanh tại

Hình 13: Tác động của Phân tích con người

Các công ty sử dụng phân tích con người thì:

4.3 lần

Tạo ra sự gắn kết

4.8 lần

Được coi là một nơi tuyệt vời để làm việc

7.3 lần

Có nhiều khả năng giữ chân nhân viên

2.6 lần

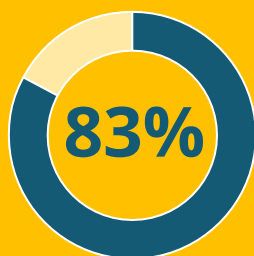
Nhiều khả năng vượt mục tiêu tài chính

6.7 lần

Có nhiều khả năng thích ứng tốt với sự thay đổi

7.7 lần

Có khả năng đổi mới có hiệu quả



Của các công ty làm không sử dụng phân tích người nâng cao

Nguồn: Công ty Josh Bersin, 2021

³⁰ [The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches](#), Josh Bersin/Pfeiffer, 2008.

Tuy nhiên, chúng ta vẫn đang đi sau các lĩnh vực kinh doanh khác. Vào năm 2022, bạn sẽ cần tiếp tục tập trung vào những lợi ích của việc phân tích dữ liệu có thể mang lại. Ví dụ, trong đại dịch, chúng tôi đã sử dụng phân tích dữ liệu để tăng cường quản lý vắc xin và Lập kế hoạch Công việc. Hiện nay nhiều tổ chức nhân sự có cơ sở hạ tầng phân tích, các CHRO sẽ được hỏi, "Bạn có thể cho tôi biết kế hoạch làm việc kết hợp của chúng tôi đang diễn ra như thế nào không?" và các câu hỏi khác tương tự: Những nhóm nào bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi những thách thức về sức khỏe tinh thần? ROI của tất cả các chương trình phúc lợi mà chúng tôi đã khởi chạy là bao nhiêu? Đây là nghề nghiệp và kỹ năng đang thay đổi nhanh nhất và những công việc nào đang bị tụt hậu? HIPO và những người trẻ tiềm năng nhất của chúng ta là ai?

Có hàng trăm câu hỏi cần trả lời trong Nhân sự. Ngoài ra, các CEO hiện đang xem xét sự đa dạng, công bằng, tính bền vững, khả năng duy trì và hơn thế nữa. Chúng tôi, trong bộ phận nhân sự, phải thực sự đẩy mạnh trò chơi phân tích của mình.

Nếu bạn làm việc trong một công ty đại chúng, bạn có thể biết về nhiệm vụ mới là bổ sung thông tin liên quan đến con người khi công bố thông tin. Mặc dù yêu cầu rất cao nhưng đây là cơ hội tuyệt vời cho các nhóm phân tích con người để làm nổi bật những thành tích. Những biện pháp bạn chọn và câu chuyện bạn kể sẽ không chỉ ảnh hưởng đến các nhà đầu tư và cổ đông mà còn ảnh hưởng đến khách hàng và nhân viên của bạn. Các công ty như Fossil Group và Dentsply Sirona đã tận dụng cơ hội đó để giải thích các phương thức làm việc liên quan đến con người và lợi ích của họ làm tăng giá trị cho doanh nghiệp.³¹

Ngày nay, các đội phân tích con người khá tinh vi, thường được thực hiện bởi nhân viên có bằng cấp về khoa học dữ liệu và tâm lý học. Các nhóm này đang làm việc đáng kinh ngạc và phát triển theo cấp số nhân. Tôi tin rằng bước quan trọng tiếp theo là việc phân tích con người sẽ trở thành một phần của toàn bộ chức năng phân tích kinh doanh của công ty.

Dự án Năng lực Nhân sự Toàn cầu của chúng tôi cho thấy phân tích là một trong ba kỹ năng hàng đầu được yêu cầu, cùng với quản lý các thay đổi và trải nghiệm của nhân viên. Vì vậy, vào năm 2022, tôi khuyên bạn nên đảm bảo rằng mọi đối tác kinh doanh nhân sự, chuyên gia và nhà tổng quát đều tham gia một khóa học về phân tích và tìm hiểu về cách kể chuyện, đưa ra giả thuyết và kiến thức cơ bản về Excel, thống kê và biểu đồ.

³¹ [Human Capital Disclosures: Elevating People Success as a Business Priority](#), Josh Bersin and Kathi Enderes, PhD/The Josh Bersin Company, 2021.



Xây dựng các kỹ năng và năng lực nhân sự sẽ là một điều không thể thương lượng.

Khi bắt tay vào xây dựng Học viện Josh Bersin, tôi có giác quan thứ sáu rằng việc xây dựng năng lực trong lĩnh vực nhân sự đang trở thành một trở ngại lớn nhất trong nghề nghiệp của chúng tôi. Và tôi nghĩ phần lớn tôi đã đúng. Trong số tất cả những thay đổi sắp diễn ra vào năm 2022 và hơn thế nữa, điều lớn nhất là HR hiện là một nghề thiết kế, trong đó mọi chuyên gia HR đều được yêu cầu tư vấn, thiết kế, lắng nghe và thích ứng. Đó là lý do tại sao chúng tôi đang nghiên cứu Dự án Năng lực Nhân sự Toàn cầu và thiết kế một tập hợp các năng lực Nhân sự chiến lược, tập trung vào tương lai mà các cá nhân và tổ chức có thể tập trung vào (xem Hình 14 trên trang sau).

Điều này có nghĩa là các nhóm nhân sự và các chuyên gia cá nhân phải luôn cập nhật. Công việc của chúng tôi chứng minh rằng các tổ chức có năng lực nhân sự tuyệt vời sẽ tuyển dụng tốt hơn, vượt trội hơn và vượt xa các đối thủ của họ.

Bạn sẽ không điều hành một tổ chức bán hàng với những người bán hàng không biết quy trình, sản phẩm và sự cạnh tranh, phải không? Tương tự, làm thế nào bạn có thể điều hành một tổ chức nhân sự mà không liên tục phát triển đội ngũ nhân sự? Năm nay, tôi thực sự muốn khuyến khích các bạn đầu tư vào phát triển năng lực nhân sự. Một chương trình phát triển chuyên môn nhân sự tuyệt vời không quá tốn kém và là một trong những điều thú vị và mạnh mẽ nhất mà bạn có thể làm với tư cách là một nhà lãnh đạo nhân sự.

Ngoài ra, điều quan trọng là phải nhận ra HR không thể hoạt động độc lập nữa. Chắc chắn bạn có COE và đội cung cấp dịch vụ trên khắp thế giới. Nhưng như đại dịch đã cho chúng ta thấy, đó là khi mọi người biết nhau và chia sẻ những ý tưởng và giải pháp mới thì ngành Nhân sự mới thực sự phát triển mạnh. Một cách để tạo ra một hệ thống kinh doanh được kết nối là để các nhân viên đến với nhau và có trải nghiệm phát triển nghề nghiệp theo định hướng. Nhóm phát triển tổ chức của Kaiser Permanente đã tập hợp một cộng đồng quản lý sự thay đổi từ các bộ phận nhân sự và các bộ phận kinh doanh khác nhau để chia sẻ những câu chuyện thành công và học hỏi cũng như phát triển các khả năng về thay đổi và chuyển đổi. Cộng đồng này chia sẻ kiến thức và công cụ trong các cuộc họp hàng tháng và trong các diễn đàn thảo luận trực tuyến, tập trung vào việc tăng năng lực thay đổi tổng thể trong và ngoài chức năng nhân sự.

Hình 14: Khung năng lực nhân sự toàn cầu

CÁC MIỀN CHỨC NĂNG NHÂN SỰ

Thu hút nhân tài

Thương hiệu việc làm
Di động & mạng xã hội
Tìm nguồn ứng viên
Tuyển dụng AI
Giới thiệu các chương trình
Các hình thức phỏng vấn
Công cụ tuyển dụng
Lãnh đạo thu hút nhân tài
Mô tả công việc

Phân tích con người

Thông tin nhân sự
Phân tích thống kê
Chất lượng dữ liệu
Sử dụng các công cụ phân tích
Trực quan hóa dữ liệu
Quyền riêng tư và bảo mật dữ liệu
Phân tích nâng cao
Kể chuyện, tư vấn dựa trên dữ liệu

Thiết kế văn hóa & Tổ chức

Quản lý văn hóa của tổ chức
Các vấn đề văn hóa toàn cầu
Thiết kế tổ chức
Tổ chức hiệu năng cao
Người làm công việc quản lý

Năng lực quản lý

Năng lực tổ chức quản lý
Thu hút các nhà lãnh đạo tham gia vào sự phát triển
Mô hình phát triển nghề nghiệp
Chương trình triển khai toàn cầu
Quản lý hiệu suất
Huấn luyện hiệu suất

Phúc lợi

Các hình thức Phúc lợi
Tiêu chuẩn Phúc lợi
Vốn chủ sở hữu phải trả nội bộ
Phúc lợi điều hành
Chế độ thưởng

Quyền lợi & An sinh

Thực hiện các chương trình đảm bảo quyền lợi cho nhân viên
CSR và các chương trình tình nguyện

Học tập & Phát triển

Đánh giá nhu cầu L&D
Tạo trải nghiệm học tập
Các mô hình năng lực
Công cụ & công nghệ L&D

Lãnh đạo & Thành công

Các mô hình lãnh đạo xác định các nhà lãnh đạo tiềm năng
Phát triển các nhà lãnh đạo tiềm năng, lãnh đạo cấp cao
Quản lý kế thừa

Cơ sở vật chất & nơi làm việc

Không gian làm việc thoải mái
Chuyển đến các cơ sở mới
Sức khỏe và sự an toàn
Chính sách nơi làm việc

Phần thưởng & Sự công nhận

Hệ thống ghi nhận
Lựa chọn công cụ ghi nhận

HR Tech & Cung cấp dịch vụ

Hệ thống nhân sự cốt lõi
Cổng thông tin nhân viên
Quản lý hồ sơ
Định hướng khách hàng

Quan hệ lao động

Mối quan hệ lao động
Công đoàn
Quấy rối và phân biệt

Thay đổi & Chuyển đổi

Thay đổi cách quản lý
Sáp nhập và mua lại

Thiết kế giải pháp nhân sự

Tư duy thiết kế
Phương pháp linh hoạt
Kinh nghiệm người dùng
Quản lý con người

Làm việc với Lãnh đạo cấp cao

Tư vấn với C-level
Giám đốc điều hành
Lựa chọn và đánh giá
Lãnh đạo cấp cao

Thông tin liên lạc

Thông tin liên lạc của nhân viên
Truyền thông khủng hoảng

Kinh nghiệm của nhân viên

Nhân viên đo lường
Hành động dựa trên kết quả khảo sát
Kinh nghiệm của nhân viên
Chiến lược
Trải nghiệm kỹ thuật của nhân viên

Lãnh đạo nhân sự

Chức năng nhân sự hàng đầu
Quan hệ đối tác kinh doanh cao cấp
Mô hình điều hành nhân sự

Sự nhạy bén trong kinh doanh

Xu hướng kinh tế toàn cầu
Ngân sách
Bán hàng & Marketing
Hỗ trợ khách hàng
Sản xuất & hoạt động

Đa dạng & Hòa nhập

Chiến lược D&I
Đo lường D&I
Đa dạng nguồn dữ liệu bao gồm nơi làm việc
Hỗ trợ D&I cấp cao
Đào tạo DSI

Nguồn: The Josh Bersin Company, 2021

Đây là một ví dụ về chuyển đổi nhân sự từ trong ra ngoài. Thay vì chỉ nghĩ về cách bạn tổ chức và tạo ra một mô hình cung cấp dịch vụ mới, hãy nhớ rằng bản thân HR phần lớn chức năng phụ thuộc vào con người. Mang các thành viên gắn kết lại với nhau, hãy để họ học hỏi lẫn nhau, và một tổ chức nhân sự đã chuyển đổi có thể sẽ xuất hiện trước mắt bạn.

Vai trò CHRO sẽ không thể thiếu đối với thành công của tổ chức.

Nếu bạn là một nhà lãnh đạo nhân sự hoặc chức năng, hãy để tôi chúc mừng bạn ngay bây giờ. Bạn và các đồng nghiệp của bạn đã là những vị cứu tinh cho nền kinh tế của chúng ta, và tôi hy vọng công ty của bạn hiểu được tầm quan trọng của bạn. Hai năm gần đây đã đẩy ban lãnh đạo nhân sự vào trung tâm của sự phục hồi kinh doanh; đây là một vai trò mà chúng ta nên duy trì trong tương lai.

Cuộc tranh luận cũ về việc HR có vai trò quan trọng trong thảo luận nội bộ hay không bây giờ đã kết thúc. Mọi vấn đề kinh doanh đều cần được đưa ra thảo luận cùng các thành viên và chúng tôi - với tư cách là những nhà lãnh đạo nhân sự, cần phải tiếp tục thúc đẩy. Trong hai năm qua, các nhà lãnh đạo nhân sự đã trở thành những chuyên gia về sự đồng cảm, linh hoạt, trao quyền và chia sẻ. Bạn đã biết cách thiết kế, xử lý nhanh nhẹn, trở thành chuỗi cung ứng nhân tài cho doanh nghiệp, khả năng di chuyển nhân sự nội bộ và các cách tiếp cận mới để lãnh đạo. Bạn học được cách đưa nhân viên lên vị trí Giám đốc điều hành, Giám đốc tài chính và Giám đốc điều hành của công ty.

Vào năm 2022, chúng ta phải tiếp tục nỗ lực này. Trong khi các công ty đã trở nên tập trung hơn vào sự lãnh đạo lấy con người làm trung tâm trong thời kỳ đại dịch, điều quan trọng là chúng ta không bị thụt lùi khi chúng ta quay trở lại một nền kinh tế bình thường hơn. Vào năm 2022, chúng ta sẽ phải đối mặt với các vấn đề lạm phát, lãi suất cao hơn và nhu cầu cao về cải thiện tính bền vững, bảo vệ khí hậu và chăm sóc môi trường.

Jill Sochor, một trong những giảng viên của chúng tôi, người giúp dẫn dắt công việc phát triển năng lực lãnh đạo tại Ford Motor Company, gần đây đã cho tôi biết năng lực hàng đầu của các nhà lãnh đạo tại Ford là “sự quan tâm.” Và mặc dù điều này có vẻ hơi khó hiểu, nhưng khi chúng tôi đã nói chuyện qua, tôi hiểu. Ford, công ty đang trải qua cuộc đổi mới lớn nhất mà công ty từng thấy trong nhiều thế hệ, đã phát hiện ra rằng quan tâm đến mọi người là công việc của công ty.

Và bài học này là một trong những bài học chúng tôi rút ra buộc các nhà lãnh đạo nhân sự phải tiếp thu.

Khi vai trò CHRO phát triển, cách các công ty đặt tên cho chính vai trò cũng vậy. Chúng ta hiện đang thấy chức năng nhân sự được đổi tên thành phát triển con người và người lãnh đạo giờ đây được gọi là giám đốc nhân sự. Các công ty khác thậm chí còn đẩy mạnh việc xây dựng thương hiệu bằng cách trao cho nhà lãnh đạo các chức danh như giám đốc tim mạch (Vayner Media) hoặc giám đốc kinh doanh (Rock Central). Và trong khi các quy định truyền thống và quan hệ với nhân viên, luật việc làm hoặc quản lý lương thường là những điều mong muốn nhất đối với các nhà lãnh đạo cấp cao, hiện nay chúng tôi thấy ngày càng nhiều người tham gia vào những vai trò quan trọng này từ các lĩnh vực như phát triển tổ chức, phân tích con người hoặc thậm chí tiếp thị hoặc hoạt động kinh doanh.

Trong năm tới, khi thị trường lao động trở nên siêu cạnh tranh, CHRO sẽ phụ thuộc vào việc thúc đẩy sự di chuyển nội bộ, các con đường sự nghiệp mới, tuyển dụng và xây dựng thương hiệu việc làm mà công ty của bạn cần để phát triển và phát triển. Những thách thức phía trước sẽ bao gồm nâng cao kỹ năng cho đội ngũ nhân sự, tổ chức nhân sự xung quanh việc đào tạo và ứng biến linh hoạt, đồng thời liên tục đổi mới về trải nghiệm của nhân viên, tuyển dụng, công việc kết hợp và con đường sự nghiệp đa thế hệ.

Kết luận

Hai năm qua đã dạy chúng tôi rất nhiều điều. Các tổ chức của chúng tôi linh hoạt hơn, đồng cảm và hiện đại hơn bao giờ hết. Năm tới đây sẽ mang đến một loạt vấn đề đầy thách thức: thị trường lao động rất cạnh tranh, lạm phát và gián đoạn chuỗi cung ứng, và lực lượng lao động được trao quyền cao.

Lãnh đạo nhân sự đang ngồi trên ghế lái. Chúng tôi hy vọng những dự đoán này cung cấp cho bạn thông tin chi tiết và quan điểm để duy trì nhóm của bạn và các chiến lược hiện tại trong năm tới. Như mọi khi, chúng tôi mong nhận được phản hồi từ bạn và giúp bạn về chiến lược con người trong tổ chức của bạn.

About the Authors



Josh Bersin

Josh founded Bersin & Associates in 2001 to provide research and advisory services focused on corporate learning. He expanded the company's coverage to encompass HR, talent management, talent acquisition, and leadership and became a recognized expert in the talent market. Josh sold the company to Deloitte in 2012 and was a partner in Bersin by Deloitte up until 2018.

In 2019, Josh founded the Josh Bersin Academy, a professional development academy that has become the "home for HR." In 2020, he put together a team of analysts and advisors who are now working with him to support and guide HR organizations from around the world under the umbrella of The Josh Bersin Company. Recent research covers topics such as hybrid work; HR technology market trends; employee experience; and diversity, equity, and inclusion. He is frequently featured in publications such as Forbes, Harvard Business Review, HR Executive, The Wall Street Journal, and CLO Magazine. He is a popular blogger and has more than 800,000 followers on LinkedIn.



Kathi Enderes, PhD

Kathi is the vice president of research at The Josh Bersin Company; she leads research for all areas of HR, learning, talent, and HR technology. Kathi has more than 20 years of experience in management consulting with IBM, PwC, and EY and as a talent leader at McKesson and Kaiser Permanente. Most recently, Kathi led talent and workforce research at Deloitte, where she directed many research studies on various topics of HR and talent and frequently spoke at industry conferences. Originally from Austria, Kathi has worked in Vienna, London, and Spain and now lives in San Francisco. Kathi holds a doctoral degree and a master's degree in mathematics from the University of Vienna.



Janet Mertens

Janet is the director of research at The Josh Bersin Company. In this role, she conducts empirical research on a variety of topics related to work and people, as well as leads the development of fact-based insights for today's HR executive. With 20 years of HR consulting experience across multiple industries, Janet most recently led the human capital research program at IBM's Institute for Business Value. She has published key studies on employee experience, the enterprise skills gap, and the emerging role of the CHRO. Janet holds degrees in computer science, education, and psychology; her current research areas include talent acquisition, workforce wellbeing, and the application of AI in HR.



Nehal Nangia

Nehal is the senior manager for research at The Josh Bersin Company. In this role, Nehal drives empirical research on key workforce-related topics and the development of actionable insights and powerful stories for today's talent executives. Nehal has almost 15 years of professional experience in human capital, with a focus on performance management; employment value proposition; workforce transformation; and diversity, equity, and inclusion (DEI). Prior to joining The Josh Bersin Company, Nehal was a global advisor for clients at Deloitte and published several studies on pertinent topics such as DEI, performance management, and bias. Nehal lives and works in India and has a master's degree in psychology.