

Thực trạng ứng dụng mô hình đối tác kinh doanh nhân sự ở Việt Nam và một số khuyến nghị

LÂM VĂN SIÊNG*

Tóm tắt

Bài viết phân tích hiện trạng ứng dụng mô hình đối tác kinh doanh nhân sự (Human Resource Business Partner - HRBP) trong các doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay, thông qua việc sử dụng phương pháp phân tích, so sánh, diễn giải để lý giải thực trạng khi triển khai HRBP. Kết quả phân tích cho thấy, một số khó khăn khi triển khai HRBP tại các doanh nghiệp hiện nay gồm: Tổ chức chưa nhìn nhận đúng vai trò, đóng góp của đội ngũ nhân sự; Chất lượng của HRBP thấp; Tư duy lãnh đạo còn hạn chế về HRBP; Doanh nghiệp chưa trao quyền triệt để cho đội ngũ nhân sự. Từ kết quả phân tích, tác giả đưa ra các khuyến nghị để phát huy vai trò nhân sự trong hoạt động kinh doanh và giải quyết những khó khăn hiện nay trong tổ chức.

Từ khóa: đối tác kinh doanh nhân sự, HRBP, doanh nghiệp, khó khăn khi ứng dụng

Summary

This article analyzes the current application of Human Resource Business Partner (HRBP) model in enterprises in Vietnam by using the analysis, comparison and interpretation methods. The results show that enterprises witness a number of difficulties when applying HRBP, including organizations' lack of proper recognition of the roles and contributions of the staff; low quality of HRBP; limited perception of leaders on HRBP; and enterprises not fully empowering the staff. Based on analysis results, the author proposes some recommendations to promote the role of human resources in business activities and solve current difficulties of the organizations.

Keywords: human resource business partner, HRBP, enterprise, difficulties in application

GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, quản trị nhân sự ngày càng được quan tâm nhiều hơn trong hoạt động kinh doanh. HRBP cho phép đội ngũ nhân sự tham gia sâu vào các hoạt động kinh doanh, chứ không chỉ đảm nhận những công việc văn phòng, hậu cần. Nhờ vậy, nhân sự có thể tham gia sâu rộng hơn vào công việc tư vấn chiến lược nguồn nhân lực và cung cấp giải pháp nhân sự để doanh nghiệp thực hiện các mục tiêu kinh doanh. Theo Sun (2019), khi nghề nhân sự phát triển, vai trò nhân sự mở rộng sang các đối tác kinh doanh chiến lược từ những năm 1980, thời đại mà các chuyên gia nhân sự được kỳ vọng sẽ tham gia vào việc phát triển và thực hiện các chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, dù đã được một số công ty ở Việt Nam triển khai, nhưng đây vẫn là câu chuyện còn khá mới mẻ, các doanh nghiệp vẫn chưa nhìn nhận đúng vai trò, giá trị mô hình này mang lại. Vì vậy, nghiên cứu này phân tích rõ hơn hiện trạng về vai trò, cũng như khó khăn khi ứng dụng HRBP ở Việt Nam, từ đó, đưa ra các đề xuất cụ thể để giải quyết vấn đề.

CƠ SỞ LÝ THUYẾT

David Ulrich, giáo sư tại Đại học Michigan là người đầu tiên đề xuất HRBP (Ulrich, 1997). Mô hình này hoạt động như một chuyên gia nhân sự làm việc trực tiếp với lãnh đạo cấp cao của tổ chức để phát triển và chỉ đạo chương trình nhân sự, nhằm hỗ trợ chặt chẽ các mục tiêu của tổ chức. Thay vì làm việc chủ yếu như một phần của bộ phận nhân sự nội bộ, đối tác kinh doanh nhân sự làm việc với lãnh đạo cấp cao, bộ phận nhân sự liên hệ chặt chẽ với ban lãnh đạo, làm cho nhân sự trở thành một phần của chiến lược tổ chức.

Theo Boroughs (2009), HRBP là một phong cách tư duy mới cần được tuân theo, chứ không chỉ là một hành động được thực hiện. Do đó, nếu tư duy quản lý của một tổ chức không cởi mở để thay đổi, thì sứ mệnh trở thành đối tác kinh doanh của nhân sự sẽ gặp rủi ro.

* ThS., Trường Đại học Lao động - Xã hội, Cơ sở II

Ngày nhận bài: 27/02/2023; Ngày phản biện: 10/3/2023; Ngày duyệt đăng: 15/3/2023

McCracken và McIvor (2013) cho rằng, HRBP là dịch vụ thuê ngoài của loại hình B2B và B2C do chủ thể (một cá nhân hoặc công ty) cung cấp, giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực và thực hiện các chiến lược thành công dài hạn tại nơi làm việc. Còn theo Maugans (2015), HRBP hướng tới việc lý hóa các dịch vụ nhân sự và hỗ trợ các nhà nhân sự cấp cao trong các hoạt động nhân sự chiến lược. Ulrich (1997), Ulrich và Brockbank (2005) lưu ý rằng, đôi khi vai trò của đối tác chiến lược giữa các chuyên gia nhân sự được coi như một từ đồng nghĩa với đối tác kinh doanh.

THỰC TRẠNG ỨNG DỤNG HRBP Ở VIỆT NAM

Đầu những năm 90, khi bộ phận nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam vẫn duy trì ứng dụng mô hình nhân sự (Human Resource - HR) truyền thống, rất nhiều tập đoàn nước ngoài hoặc công ty có vốn đầu tư nước ngoài đã đưa mô hình mới HRBP vào hoạt động, để nâng cấp hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Mô hình nhân sự mới HRBP được tiên phong ứng dụng tại các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam từ năm những năm 2000, như: Unilever, Thế giới di động, Prudential, Link Power, EOD Việt Nam. Theo đó, các chuyên gia đào tạo nhân sự cho rằng, với HRBP, bộ phận HR vẫn có cùng trách nhiệm, kỹ năng nghiệp vụ giống với HR truyền thống. Nhưng ở mô hình mới, HR sẽ chịu trách nhiệm cao hơn trong việc mang lại giá trị cho doanh nghiệp, chứ không chỉ đơn thuần là các hoạt động hành chính, tuyển dụng thông thường.

Thực tiễn ứng dụng HRBP ở các doanh nghiệp và tổ chức này cho thấy, HRBP có các vai trò sau:

- *Đối tác chiến lược - Strategic Partner*: HRBP có nhiệm vụ tư vấn và điều chỉnh chiến lược nhân sự, đáp ứng nhu cầu thay đổi theo tình hình của doanh nghiệp; Nắm vững thước đo năng lực của toàn bộ nhân sự; Nhận diện chiến lược kinh doanh mới và ảnh hưởng của bộ máy nhân sự; Hiểu rõ tầm quan trọng của nhân tài đối với doanh nghiệp và tái cấu trúc nhân sự theo mục tiêu.

- *Quản lý hoạt động - Operations Manager*: HRBP có nhiệm vụ giám sát nhân viên trong suốt quá trình làm việc

và đưa ra đánh giá về thái độ, tác phong; Cập nhật các chương trình có sự thay đổi và bổ sung đến toàn bộ nhân viên. Việc trở thành nhà quản lý hoạt động HRBP thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp, các quy tắc và thủ tục của công ty, đánh giá và theo dõi thái độ của nhân viên, đồng thời, cập nhật các dự án nhân sự để đảm bảo rằng, các dự án nhân sự đồng bộ với văn hóa doanh nghiệp.

- *Phản ứng khẩn cấp - Emergency Responder*: HRBP có nhiệm vụ nhận, xử lý và phản hồi các thông tin trước những thắc mắc, khiếu nại của nhân viên; Dự trừ các tình huống có thể xảy ra để phản ứng nhanh chóng và kịp thời nhất, tránh xảy ra nhiều rủi ro. Theo Mengzhe Sun (2019), hầu hết nhân sự của các công ty Trung Quốc đóng vai trò “đội cứu hỏa” và họ cũng phải đối phó với nhiều trường hợp khẩn cấp khác nhau trong khi giải quyết công việc hàng ngày. Có thể phản hồi nhanh chóng khi họ nhận được khiếu nại, đưa ra giải pháp nhanh chóng cho nhu cầu của người quản lý doanh nghiệp và trả lời các câu hỏi của nhân viên.

- *Người hòa giải - Employee Mediator*: HRBP giải quyết các mâu thuẫn, ứng phó trước những thay đổi đột ngột cấu trúc nhân sự trong tổ chức và giải quyết vấn đề khác liên quan đến nội bộ. Đó là trạng thái bình thường mà mọi HRBP phải đối mặt khi làm việc. Nó chủ yếu nhằm giải quyết các xung đột và tranh chấp giữa nhân viên và người quản lý và các vấn đề từ những thay đổi trong môi trường của công ty trong quá trình thực hiện kinh doanh.

HRBP đóng vai trò là bộ phận chủ động thực hiện các chiến lược nhân sự, kịp thời thay đổi, bổ sung hoặc cắt giảm nhân sự, để thích nghi với sự thay đổi của xã hội. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong giai đoạn dịch Covid-19 phức tạp gây nên nhiều biến động như hiện nay. Mặc dù mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, nhưng HRBP vẫn còn là câu chuyện mới và có những khó khăn nhất định khi triển khai ứng dụng HRBP ở Việt Nam.

NHỮNG TỒN TẠI, HẠN CHẾ KHI ỨNG DỤNG MÔ HÌNH HRBP

Chưa nhìn nhận đúng vai trò, đóng góp của đội ngũ nhân sự

Hệ quả của việc mở rộng chiến lược nhân sự là quá chú trọng vào kết quả hoạt động theo định hướng kinh doanh, mà làm lu mờ đi tầm quan trọng, vai trò của nhân viên (Peccei, 2004). Việc chuyển đổi nguồn nhân lực từ đơn thuần là một trung tâm dịch vụ trở thành một đối tác hiệu quả trong kinh doanh không phải là một nhiệm vụ dễ dàng, vì nó đòi hỏi phải đáp ứng một số tiêu chuẩn để đảm bảo sự thành công. Theo Brockway (2007), động lực đầu tiên để nguồn nhân lực trở thành đối tác kinh doanh là định hướng kinh doanh và tập trung vào lợi ích lâu dài. Thứ hai, các HRBP cần duy trì mối quan hệ bền chặt với đội ngũ quản lý trực tiếp thông qua việc cung cấp cho họ khả năng tiếp cận dễ dàng với các chức năng nhân sự. Cuối cùng là kỹ năng

kiến thức kinh doanh mà các HRBP cần được trang bị để có thể gia tăng giá trị cho doanh nghiệp và đủ thời gian họ cần để thực hiện các nhiệm vụ mới của mình.

Qua đó cho thấy, các công ty ở Việt Nam gần như sử dụng bộ phận nhân sự cho mục đích chính là phục vụ cho phòng nhân sự trong công tác tuyển chọn, đào tạo, và các công việc hành chính văn phòng mà quên rằng, trong mô hình nhân sự hiện đại, thì nhân viên phòng nhân sự còn có thể làm được nhiều việc hơn.

Chất lượng của HRBP thấp

Báo cáo của McKinsey về một số công ty châu Á cho rằng, trong việc quản lý con người đạt hiệu suất cao, doanh nghiệp không có đủ các chuyên gia nhân sự có hiểu biết về kinh doanh để hỗ trợ các nhà lãnh đạo. Nghiên cứu của Sun (2019) phát hiện, một số HRBP có thành tích cao trong lĩnh vực nhân sự, nhưng họ không bận tâm tìm hiểu về doanh nghiệp. Khi họ bước vào lĩnh vực kinh doanh, họ không hiểu khách hàng trong bối cảnh của lĩnh vực liên quan, họ cũng không nghiên cứu sâu về các dự án và thị trường, điều này cuối cùng dẫn đến sự mất kết nối giữa các hoạt động của lĩnh vực kinh doanh và của công ty.

Thực tế hiện nay, có những người hiểu biết sâu về kinh doanh, nhưng thiếu chuyên môn về nhân sự và có thể gặp phải những trở ngại nhất định. Chẳng hạn một số công ty ở Việt Nam, như: Unilever, Prudential, Tiki, Sendo... tuyển dụng những HRBP ở các chuyên môn khác nhau, phụ trách theo chức năng bộ phận, ví dụ: HRBP cho bộ phận Sales, khối sản xuất, bộ phận Technical (IT). Mô hình này có vẻ phổ biến nhiều hơn ở Việt Nam. Do đó, gần như rất ít khi các doanh nghiệp tuyển dụng chuyên viên nhân sự để làm HRBP, nên việc đầu tư cho chất lượng HRBP là rất thấp.

Mô hình HRBP triển khai khó khăn vì tư duy lãnh đạo

Lãnh đạo tại hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam vẫn suy nghĩ theo lối mòn là bộ phận nhân sự chỉ đảm nhiệm công việc văn phòng, hành chính; chuyên môn là tuyển dụng, tính lương, cung cấp khóa đào tạo, xử lý kỷ luật. Khác với bộ phận nhân sự truyền thống, công việc của HRBP được kỳ vọng phối hợp chặt chẽ với lãnh đạo cấp cao để thấy được “bức tranh toàn cảnh” - là tập trung vào việc quản trị, đào tạo và xử lý phúc lợi nhân viên. Thực tế hiện nay, vai trò của bộ phận nhân sự vượt ra ngoài những việc văn phòng - đó là HRBP. Bình thường họ có thể làm người đứng sau chuyên lo những công việc hậu cần, nhưng khi cần, họ vẫn phải trở thành người đưa ra chiến lược và tham gia vào việc thảo luận, đưa ra quyết định cùng với lãnh đạo để tổ chức nhân sự hợp lý, hiệu quả. Để triển khai mô hình HRBP thành công, đòi hỏi người lãnh đạo phải nhìn nhận đúng vai trò, giá trị và những đóng góp của đội ngũ nhân sự đối với việc kinh doanh, lợi nhuận và mục tiêu lớn của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp chưa trao quyền triệt để cho đội ngũ nhân sự HRBP

McCracken và Heaton (2010) đã thực hiện 18 cuộc phỏng vấn nghiên cứu với một loạt các bên liên quan

tại Energyco, các nhà quản lý HR cấp cao của Energyco cảm thấy rằng, các giám đốc điều hành và quản lý cấp cao cần trao cho nhân viên nhân sự nhiều quyền hơn, quyền ra quyết định, tự tin hơn vào năng lực, nếu không, thì nhân viên nhân sự chỉ đơn thuần đóng vai trò điều hành trong nội bộ tổ chức.

Chính vì chưa trao quyền cho bộ phận HRBP, nên họ chưa phát huy hết vai trò của mình, để đảm bảo cho HRBP thực hiện vai trò cầu nối giữa nhân viên các bộ phận với nhóm chức năng của nhân sự (HR), doanh nghiệp cần trao cho họ 2 quyền sau:

- **Quyền lập và quản lý tài chính nhân sự bộ phận:** Đối với một nhân sự bình thường trong các công ty ở Việt Nam, thường chỉ triển khai các công việc về hoạch định nguồn nhân lực, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá thành tích cán bộ nhân viên, quản lý tiền lương tiền thưởng, xử lý quan hệ lao động, hành chính, văn thư và vệ sinh an toàn lao động. Hiện nay, đối với một HRBP, đòi hỏi phải có sự hiểu biết về lập và quản lý tài chính cho chính bộ phận của mình. Việc này không có nghĩa lấy đi chức năng của phòng tài chính trong doanh nghiệp, mà nó chỉ đóng vai trò là chủ thể có quyền tự chủ trong việc lập và quản lý ngân sách của chính mình.

- **Quyền được tham gia trực tiếp vào các hoạt động của các bộ phận:** Quyền này giúp cho HRBP hiểu rõ tính chất công việc, tình hình hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

MỘT SỐ ĐỀ XUẤT

Để phát triển HRBP ở Việt Nam, qua phân tích thực trạng, tác giả đề xuất một số giải pháp sau:

Một là, yêu cầu nâng cao vai trò hỗ trợ, đóng góp của nhân viên

Nâng cao vai trò, giá trị và đóng góp của đội ngũ nhân sự đến lợi nhuận/thành công của công ty, để tránh suy nghĩ lối mòn của các giám đốc/chủ doanh nghiệp luôn cho rằng, nhân sự chỉ đảm nhiệm các công việc văn phòng liên quan đến hoạt động hành chính. Điều này đòi hỏi những người làm nhân sự phải bước ra khỏi khu vực hậu cần để nhận trách nhiệm và vai trò mới. Phải là người hiểu doanh nghiệp, vấn đề của doanh nghiệp đang gặp phải, để cùng doanh nghiệp tháo gỡ. Nhân sự phải đi thực địa, gặp

khách hàng, đi thị trường để hiểu doanh nghiệp của mình đang gặp khó khăn gì, khách hàng cần gì... Khi hiểu rõ vấn đề, thì mới đề ra được các chiến lược nhân sự hiệu quả để giúp các bộ phận khác hoàn thành mục tiêu.

Hai là, cải tiến chất lượng HRBP và thiết lập tình trạng chuyên gia đáng tin cậy

Sun (2019) cho rằng, để cải thiện chất lượng của HRBP, cũng như thiết lập tình trạng chuyên gia đáng tin cậy, HRBP nên trở thành những nhà tổng quát viên, có nghĩa là ngày càng có nhiều yêu cầu đối với những người hành nghề nhân sự. Với tư cách là HRBP, họ cần hiểu cách các đơn vị kinh doanh hoạt động và làm việc với quản lý, để xác định nhu cầu kinh doanh, đồng thời, họ phải đổi mới và cập nhật. Bởi nếu không, trong thời đại thông tin thay đổi nhanh chóng, việc chạy theo thông tin cũ một cách mù quáng sẽ làm giảm hiệu quả và thậm chí bị mất thị trường. Để tránh điều này, các HRBP nên chủ động cập nhật kiến thức chuyên môn và mở rộng phạm vi kiến thức kinh doanh.

Ba là, xác định quy mô tổ chức phù hợp với mô hình

Mặc dù mô hình HRBP là rất tốt, nhưng nó không phù hợp với mọi công ty. Nói chung, các công ty vừa và lớn phù hợp hơn để áp dụng mô hình HRBP, đặc biệt là đối với các công ty đang phát triển nhanh như Vingroup, với cấu trúc

ban đầu được thiết kế để đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của doanh nghiệp. Sun (2019) chỉ ra rằng, các công ty khởi nghiệp nhỏ nên tham gia vào công việc nhân sự truyền thống và không cần phải vội vàng chuyển sang các mô hình cấp cao hơn như HRBP.

Bốn là, nhấn mạnh vào nguồn nhân lực và phân cấp quyền lực trong quản lý

Trước khi áp dụng HRBP vào thực tế, các nhà lãnh đạo nhân sự cần chủ động trao đổi với lãnh đạo công ty để cho họ thấy, sự cần thiết phải thay đổi và những lợi ích mà sự thay đổi có thể mang lại cho công ty. Trong thực tế áp dụng HRBP, phải nỗ lực để thu hút sự đồng tình từ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, vì địa điểm chính để triển khai mô hình HRBP là trong đơn vị kinh doanh và nếu đơn vị kinh doanh không phối hợp tốt với nhau, thì việc triển khai sẽ kém hiệu quả. Như phân tích ở phần trên, hạn chế của HRBP ở Việt Nam là doanh nghiệp chưa trao quyền triệt để cho đội ngũ nhân sự, vì vậy, họ chưa phát huy hết được vai trò của mình. Do đó, các doanh nghiệp cần phát triển năng lực của đội ngũ HRBP, vì còn rất mới nên đội ngũ HRBP cần phải nắm được vai trò và trách nhiệm của mình. Họ không còn làm việc đơn thuần ở những công việc hành chính cơ bản, mà chi phối trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh và lợi nhuận, đội ngũ này thực sự phải tham gia tư vấn cho dự án kinh doanh qua góc nhìn của nhân sự, giảm lược vai trò cũ, tập trung xây dựng vai trò mới.

Tương lai của HRBP tại Việt Nam vẫn còn nhiều lợi ích hiện chưa được khai thác triệt để. Lợi ích của mô hình mang đến cho doanh nghiệp sẽ là một ẩn số đáng để các chủ doanh nghiệp kỳ vọng nhiều hơn, khi bằng chứng đến từ nhiều tập đoàn lớn tại Việt Nam, như: Unilever, Prudential, Thế giới di động... đã áp dụng rất thành công và gặt hái nhiều thắng lợi. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Borroughs, A. (2009), *HR transformation technology: Delivering systems to support the new HR*, London: Gower Publishing, Ltd.
2. Brockway, S. (2007), The art of business partnering, *Strategic HR Review*, 6(6), 32-35.
3. McCracken, M., McIvor, R. (2013), Transforming the HR Function through Outsourced Shared Services: Insights from the Public Sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1685-1707.
4. McCracken, M., Heaton, N. (2010), From tucked away to joined at the hip: understanding evolving relationships within the HRBP model in a regional energy company, *Human Resource Management Journal*, 2, 182-198.
5. Maugans, C., (2015), 21st Century Human Resources: Employee Advocate, Business Partner, or Both? *Cornell HR Review*, 21, 11-15.
6. Peccei, R. (2004), *Human resource management and the search for the happy workplace*, Inaugural Address, Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University, Rotterdam.
7. Sun, M. (2019), Application Status and Problems of HRBP Mode in China. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 109, 653-656.
8. Ulrich, D. (1997), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Boston: Harvard Business School Press.
9. Ulrich, D., and Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.