



TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Tác giả: Ban biên tập

TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

Nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng với sự phát triển, quyết định lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đặc biệt trong bối cảnh công nghệ và sự cạnh tranh, đội ngũ có sự cam kết, khả năng thích ứng công nghệ, năng lực đổi mới sáng tạo sẽ giúp doanh nghiệp tạo giá trị nhiều hơn với khách hàng, từ đó hình thành vị thế vững chắc trên thị trường.

Bài viết này tập trung phân tích quản trị nguồn nhân lực hiệu quả gắn với “design thinking” – tư duy thiết kế. Đồng thời cũng chỉ ra những kỹ năng số quan trọng với đội ngũ nhân sự theo sát yêu cầu của môi trường công nghệ.

1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Theo Mô hình Quản trị nguồn nhân lực của Harvard, do Michael Beer tạo ra, Quản lý nguồn nhân lực là một cách tiếp cận chiến lược đối với phát triển, đãi ngộ và phúc lợi của những người làm việc trong một tổ chức.

Quản lý nguồn nhân lực coi “*nhân sự*” là “*nguồn nhân lực*” và đề cao giá trị của họ. Bên cạnh việc thực hiện các chức năng nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, quản trị hiệu suất thì quản trị nguồn nhân lực giúp duy trì sự cân bằng giữa nhu cầu, sự hài lòng của nhân viên với lợi nhuận và khả năng đạt được các mục tiêu của tổ chức.

2. Tư duy thiết kế tạo ra sự thay đổi trong quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân sự truyền thống thường là các chương trình hoặc quy trình để tuyển dụng, đào tạo con người, đánh giá hiệu suất, đảm bảo tuân thủ. Hầu hết được xây dựng với các biểu mẫu, quy trình. Những chính sách này được xây dựng từ lập trường của doanh nghiệp, hướng tới kiểm soát hơn là tạo không gian cho đội ngũ phát triển. Điều này tạo ra áp lực vô hình với đội ngũ dẫn đến giảm năng suất làm việc. Do vậy, các nhà lãnh đạo, quản lý cần thay đổi, áp dụng tư duy thiết kế đặt nhân sự làm trung tâm để xây dựng chiến lược, chính sách nâng cao chất lượng đội ngũ, giúp họ phát huy hết năng lực và tạo ra trải nghiệm nhân viên tốt nhất. Đây là chìa khóa giúp phát triển nguồn vốn nhân lực, nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức trong bối cảnh hiện nay.

Theo Tim Brown - Giám đốc điều hành kiêm Chủ tịch IDEO, tư duy thiết kế là một phương pháp luận kết hợp toàn bộ các hoạt động đổi mới với đặc điểm

thiết kế lấy con người làm trung tâm. Sự đổi mới được hình thành từ sự thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của đội ngũ.

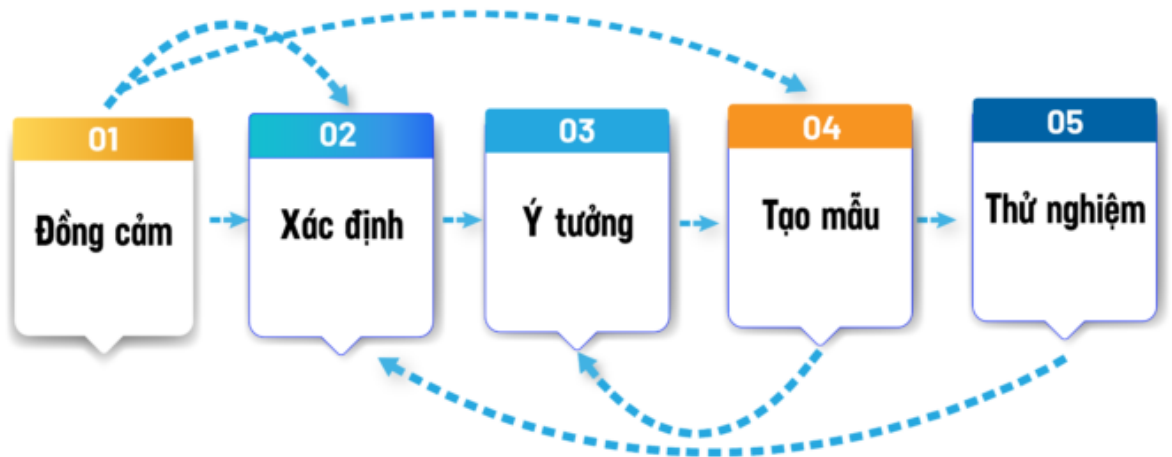
Tư duy này mang tính chất chuyển đổi đối với quản trị nguồn nhân lực, tập trung vào con người và trải nghiệm, không phải quá trình. Về cốt lõi, các nhà lãnh đạo làm việc như là một nhà thiết kế để nghiên cứu và thấu hiểu nhân khẩu học, môi trường làm việc và thách thức của nhân viên. Từ đó hình thành nên các ý tưởng và thử nghiệm đánh giá mức độ hiệu quả để đưa vào vận hành. Tư duy thiết kế có thể áp dụng để xây dựng chiến lược, chính sách hiệu quả ngay từ khâu thu hút và xác định nhân viên tiềm năng ban đầu, đến việc phân công họ vào những vai trò cụ thể, tìm kiếm cơ hội chuyển đổi họ sang những vai trò mới. Cuối cùng là giữ chân và phát triển những người chủ chốt.

Ví dụ điển hình trong việc áp dụng tư duy thiết kế trong đào tạo nhân sự, Deckers Brands, Nestlé và Qualcomm đã sử dụng tư duy thiết kế để phát triển các chương trình học tập mang tính trải nghiệm, trực quan cao. Họ cung cấp các chương trình học tập hấp dẫn hơn nhiều và nâng cao kỹ năng hiệu quả. Ngoài ra, họ tận dụng các công nghệ học tập mới để thúc đẩy học tập liên tục. Dựa trên mục tiêu tạo trải nghiệm tích cực cho đội ngũ, các doanh nghiệp lớn đã thiết kế chương trình và cách thức học thu hút hơn để tạo sự mới mẻ, nâng cao hiệu quả tiếp thu kiến thức.

3. Cách thức áp dụng tư duy thiết kế trong quản trị nguồn nhân lực

Theo khảo sát từ Deloitte, những doanh nghiệp sẵn sàng kết hợp tư duy thiết kế sẽ có khả năng tăng trưởng cao hơn gấp đôi. Thực tế, tư duy thiết kế với đặt con người làm trung tâm để xây dựng giải pháp hiệu quả có thể áp dụng trong nhiều chức năng của tổ chức. Dưới đây là cách thức áp dụng tư duy thiết kế trong quản trị nguồn nhân lực dựa trên quy trình 5 bước. Quy trình này không nhất thiết phải tuân theo một thứ tự nhất định.

ÁP DỤNG TƯ DUY THIẾT KẾ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC



Bước 1: Đồng cảm

Tư duy thiết kế tập trung vào sự thấu hiểu nhu cầu, hành vi và trải nghiệm của nhân sự. Các nhà quản lý nhìn vấn đề dưới góc độ của đội ngũ để xem xét những khó khăn, những mong muốn và những cảm xúc của đội ngũ. Từ đó có thể tìm ra vấn đề và hình thành nên những giải pháp phù hợp.

- *Đối với việc tuyển dụng:* bạn cần phải hiểu tất cả về các ứng viên tiềm năng của bạn, nhu cầu, mong muốn và kỳ vọng của họ. Việc xác định và thấu hiểu những đối tượng ứng viên tiềm năng, doanh nghiệp có chiến lược tuyển dụng để thu hút đội ngũ này.
- *Với đào tạo và phát triển,* doanh nghiệp cần có nhìn đa chiều từ phản hồi nhân sự về các chương trình đào tạo hiện tại. Những chương trình hướng đến nâng cao kỹ năng cho đội ngũ, đáp ứng yêu cầu của thị trường. Các nhà quản lý cần nghiên cứu những phương thức đào tạo mới để nâng cao trải nghiệm học tập của đội ngũ. Ngoài ra, doanh nghiệp cần có lộ trình thăng tiến cụ thể cho các vị trí công việc.
- *Với quản trị hiệu suất,* doanh nghiệp đánh giá cách tiếp cận hiện tại tác động đến nhân viên như thế nào. Họ cảm thấy cách thức quản trị hiệu suất hiện tại có phù hợp và phản ánh đúng năng lực của họ không. Điều này là quan trọng bởi mục tiêu quản trị hiệu suất là thúc đẩy năng suất

làm việc đội ngũ, xuất phát từ việc quản trị tốt cảm xúc của họ, thay vì tạo sức ép và áp đặt.

- *Với chính sách đãi ngộ*, doanh nghiệp lắng nghe phản hồi của đội ngũ về đãi ngộ đưa ra phù hợp và phản ánh đúng năng lực của họ chưa. Khi đặt sự đồng cảm và thấu hiểu, các nhà quản lý sẽ có hình thành ý tưởng cải thiện về chính sách để nâng cao sự hài lòng của nhân sự với tổ chức.

Việc thấu hiểu đội ngũ có thể qua hình thức thu thập thông tin, với các cuộc phỏng vấn, phản hồi, các nhóm tập trung và ghi nhật ký để hiểu quá trình. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo, quản lý có thể quan sát và có nhận định riêng để liên tục tìm ra giải pháp tốt.

Bước 2: Xác định

Từ việc thấu hiểu nhân sự về những vấn đề, mong muốn và hành vi, doanh nghiệp có thể xác định vấn đề cốt lõi trong các khía cạnh chính của quản trị nguồn nhân lực, bao gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, quản trị hiệu suất, chính sách đãi ngộ.

Từ quan điểm tuyển dụng, vấn đề thực tế của bạn có thể là tiếp cận và thu hút nhiều ứng viên có khả năng thích ứng, có sự đổi mới sáng tạo. Với quản trị hiệu suất, vấn đề có thể đến từ việc áp dụng công cụ không hiệu quả, tạo áp lực đến nhân sự khiến họ suy giảm động lực và năng suất. Với đào tạo phát triển có thể là nội dung học và phương pháp học tập chưa mang đến sự hứng thú và động lực cho đội ngũ.

Những công cụ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc xác định vấn đề có thể là mô hình xương cá, phương pháp 5 “**Why**”. Từ việc lắng nghe đội ngũ và hiểu những thách thức họ gặp phải, các doanh nghiệp áp dụng công cụ phân tích ra được vấn đề cốt lõi để hình thành ý tưởng giải pháp hiệu quả.

Bước 3: Ý tưởng

Sau khi xác định vấn đề, các nhà lãnh đạo, quản lý cần tập trung thảo luận để hình thành ra giải pháp sáng tạo. Điều này đòi hỏi các nhà lãnh đạo cần có tư duy cởi mở, nghĩ đến lợi ích và trải nghiệm của nhân sự.

- *Với tuyển dụng*, có thể đưa ra các ý tưởng để cải thiện thương hiệu, mô tả công việc, chiến lược tuyển dụng trên mạng xã hội và hơn thế

nữa. Mục đích là dựa trên nghiên cứu, thấu hiểu về ứng viên, các nhà quản lý đưa ra chiến lược sáng tạo để tiếp cận và thu hút đối tượng này. Các nhà quản lý có thể trao đổi và tham khảo các ý tưởng từ đội ngũ nhân sự trong công ty. Những người cùng vị trí, có mức độ gắn kết và năng lực chuyên môn tốt.

- *Với quản lý hiệu suất*, các nhà quản lý có thể có ý tưởng để khuyến khích sự cộng tác trong đội ngũ và đưa ra phản hồi góp ý giúp nhân sự cải thiện. Đồng thời có thể thay đổi tư duy áp dụng công cụ quản trị hiệu suất phù hợp hơn, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới như OKR.
- *Với đào tạo phát triển*, tập trung vào tìm ra phương pháp học tập mới, chương trình học tập phù hợp để tạo ra trải nghiệm mới, hứng thú đối với đội ngũ. Hiện nay việc tích hợp đào tạo trực tuyến hay phương pháp đào tạo mới theo dạng trò chơi (Gamification) là cách tiếp cận hiệu quả.
- *Với chính sách đãi ngộ*, các doanh nghiệp tập trung cải thiện vừa nâng cao được hiệu quả làm việc và vừa tạo ra sự hài lòng với đội ngũ. Cách thức tiếp cận có thể kể đến là có phần thưởng với những nhân sự có ý tưởng đổi mới sáng tạo, nhân sự có thành tích vượt trội, nhân sự có sự tiên bộ và có sức ảnh hưởng tích cực đến đội ngũ.

Bước 4: Tạo mẫu

Từ các ý tưởng đã hình thành thông qua việc thấu hiểu nhân sự, xác định vấn đề cốt lõi, các nhà quản lý cần chọn lọc ra các giải pháp có tính khả thi và mức độ phù hợp. Sau khi rút gọn được những giải pháp có thể thực hiện thì sẽ tiến hành xây dựng mẫu, mô phỏng để áp dụng thử nghiệm vào thực tiễn.

- *Về vấn đề quản lý hiệu suất*, các nhà quản lý có thể xây dựng các công cụ khác nhau và chọn ra các nhóm nhân sự chủ chốt để thử nghiệm các giải pháp. Mẫu này đảm bảo sự đa dạng và có tính đại diện để kiểm tra mức độ hiệu quả nếu áp dụng trong toàn tổ chức.
- *Đối với việc tuyển dụng*, các nhà quản lý có thể thử tạo một bản mô tả công việc mới, và xây dựng mẫu video để truyền thông trên các kênh truyền thông xã hội, thu hút sự quan tâm từ các ứng viên tiềm năng.

- Với đào tạo và phát triển, các nhà quản lý có thể áp dụng đa dạng phương pháp đào tạo, học tập với nhân sự. Từ đó có thể so sánh được mức độ hiệu quả so với những phương thức trước đây.
- Với đãi ngộ, cần xây dựng những quy trình, chính sách khác nhau, có thể áp dụng trước và chọn lọc một số phòng ban để thí điểm triển khai để xem xét mức độ hiệu quả thông qua những phản hồi của đội ngũ.

Bước 5: Thử nghiệm

Bước này, các giải pháp sẽ được đưa vào thử nghiệm thực tế để giúp đánh giá tính hiệu quả và có khả thi để áp dụng trong doanh nghiệp hay không. Khi áp dụng vào thực tế, các nhà quản lý sẽ lắng nghe những phản hồi của nhân sự cũng như có cách thức để đo lường sự hiệu quả bằng số liệu và nhận định chủ quan. Từ đó, có những sự thay đổi, điều chỉnh giải pháp nhằm tìm ra phương án hiệu quả cho tổ chức.

- Với kịch bản tuyển dụng, các nhà quản lý có thể kiểm tra các mô tả công việc của mình và xem cái nào đã đạt được khả năng hiển thị tối đa với các ứng viên.
- Trong kịch bản quản lý hiệu suất, các nhà quản lý có thể nhận được phản hồi từ nhóm của mình và từ số liệu thực tế về năng suất làm việc của nhân sự.
- Với đào tạo và phát triển, có thể đánh giá từ phản hồi nhận xét của nhân sự cũng như kết quả kiểm tra kiến thức. Từ đó có thể xác định được tính hiệu quả của những chương trình đào tạo, phát triển năng lực nhân sự.

Với đãi ngộ, thì cần có khảo sát để đánh giá mức độ hài lòng của nhân sự, cũng như phỏng vấn nhóm áp dụng để xem phản ứng từ việc áp dụng các chính sách mới. Chính sách nào phát huy được hiệu quả, điểm mạnh và điểm hạn chế là gì.

Kết quả cuối cùng của giai đoạn này sẽ giúp các nhà quản lý chọn một giải pháp khả thi có thể được thực hiện ngoài chế độ thử nghiệm trên toàn bộ tổ chức.

4. Kỹ năng nhân sự trong thời đại số

Kỹ năng số đang ngày càng trở nên quan trọng. Đặc biệt là khi công nghệ ngày càng phát triển cùng với xu hướng chuyển đổi số thì mỗi cá nhân, tổ chức cần phải cập nhật và nâng cao kỹ năng cho đội ngũ. Theo JISC - công ty chuyên về dịch vụ và nền tảng số cho doanh nghiệp, năng lực kỹ năng nhân sự trong thời đại số được chia thành 4 nhóm chính:

4.1. Xử lý dữ liệu

Đây là các kỹ năng, kiến thức và hiểu biết về cách tìm kiếm, đánh giá và sử dụng thông tin. Xử lý dữ liệu đề cập việc các nhân sự có sự nhạy bén và có khả năng xử lý, phân tích dữ liệu từ dạng ở dạng dữ liệu (số, biểu đồ, đồ thị, số liệu thống kê). Khi công nghệ phát triển, việc phân tích dữ liệu giúp doanh nghiệp hiểu hành vi, thói quen và xu hướng của khách hàng. Do vậy, đội ngũ nhân sự cần trau dồi kỹ năng này để giúp doanh nghiệp mang đến nhiều giá trị hơn cho khách hàng.

Cùng với việc xử lý dữ liệu, nhân sự cần có khả năng ra quyết định và chọn lọc ra những dữ liệu có giá trị. Bởi đứng trước số lượng lớn số liệu, sẽ có nhiều cái mang tính nhiễu thông tin. Điều này đòi hỏi tư duy phân tích và hiểu số liệu để có thể chọn lọc chính xác. Tuy nhiên, năng lực xử lý dữ liệu là một trong những trở ngại lớn của nhiều doanh nghiệp trong thời đại số. Theo Gartner, 50% tổ chức thiếu các kỹ năng về xử lý dữ liệu trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Các nhà lãnh đạo trước xu thế công nghệ cần đầu tư đào tạo để nâng cao năng lực của đội ngũ thích ứng với bối cảnh. Đặc biệt là kỹ năng xử lý dữ liệu để tạo ra quyết định chiến lược hiệu quả. Khi doanh nghiệp thu thập dữ liệu của khách hàng qua nhiều hình thức thì việc phải hiểu dữ liệu càng đóng vai trò quan trọng. Nếu năng lực này kém sẽ là bất lợi của doanh nghiệp trước đối thủ.

4.2. Đổi mới, sáng tạo và giải quyết vấn đề

Đổi mới sáng tạo là chìa khóa tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nền tảng công nghệ phát triển cho phép doanh nghiệp tạo ra đột phá cho thị trường dựa trên ý tưởng sáng tạo. Xuất phát từ việc phân tích số liệu, nắm xu thế thị trường và hiểu nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp cần thúc đẩy tạo ra nhiều ý tưởng mới trong nhiều phương diện như sản phẩm mới, chiến lược truyền thông thu hút.

Đối với những doanh nghiệp mong muốn theo kịp các xu hướng mới nhất của ngành và luôn đi trước các đối thủ cạnh tranh, thì thúc đẩy năng lực này là

chiến lược cốt lõi. Để làm được điều này, các nhà lãnh đạo cần khuyến khích và khơi dậy tiềm năng sáng tạo trong đội ngũ. Việc hình thành ra ý tưởng cũng cần có những phương pháp dẫn đến việc doanh nghiệp cần đầu tư để rèn luyện kỹ năng này cho đội ngũ.

Ví dụ, Blue Jeans khuyến khích một môi trường sáng tạo bằng cách sử dụng công nghệ video cho các buổi brainstorming. Điều này cho phép các doanh nghiệp dễ dàng kết nối mọi người từ các vị trí địa lý khác nhau, các cấp độ kinh nghiệm trên khắp đất nước để đưa ra những quan điểm độc đáo cho các vấn đề. Cuối cùng, điều này giúp tăng cường sự sáng tạo, vì kiến thức và niềm tin của một nhóm càng đa dạng, sẽ nảy sinh nhiều ý tưởng và giải pháp sáng tạo đa dạng hơn.

4.3. Giao tiếp và hợp tác

Đây là năng lực quan trọng trong bối cảnh công nghệ đòi hỏi mọi người có khả năng làm việc nhóm, tham gia và gắn kết để đạt được mục tiêu chung. Tuy nhiên khi áp dụng công nghệ trong giao tiếp cũng sẽ gặp khó khăn nhất định.

Trong một nghiên cứu của Crumbling State Employee Communication nhận thấy rằng, khoảng 75% nhân viên cho rằng họ tốn nhiều thời gian để theo kịp các tin nhắn. Nhân sự gặp khó khăn để bắt kịp nhịp độ thông tin. Đồng thời, 42% bỏ lỡ những thông tin quan trọng cho công việc của họ vì công cụ giao tiếp không thực sự hiệu quả.

Trong bối cảnh hiện nay, khi làm việc từ xa đang được nhiều doanh nghiệp áp dụng, những nhân viên thành thạo sử dụng các công cụ hiện đại để giao tiếp, làm việc nhóm sẽ có ưu thế rất lớn. Những nhân viên này có thể hạn chế sự gián đoạn công việc, tiết kiệm khá nhiều thời gian cho các việc trao đổi hằng ngày hoặc có thể nhanh chóng đưa ra quyết định mà không cần gặp mặt. Do vậy, việc đào tạo để đội ngũ nắm được phương pháp làm việc, giao tiếp và kết hợp với nhau hiệu quả trong môi trường công nghệ đóng vai trò quan trọng.

4.4. Học tập và phát triển

Đây là khả năng sử dụng các tài nguyên học tập kỹ thuật số để theo dõi, nắm bắt các kiến thức và xu hướng công nghệ kỹ thuật số. Kỷ nguyên VUCA cùng với dịch bệnh phức tạp đã phần nào thay đổi cách thức học tập truyền thống. Bên cạnh đó, sự bùng nổ của chuyển đổi số tác động đến công nghệ giáo dục đã

tạo ra những phương thức giáo dục phi truyền thống, với sự ra đời của những phương pháp học tập mới như Gamification Learning, Micro-Learning, Blended Learning, Gibson Learning, Mobile Learning.

Nhân sự cần chủ động hơn trong việc học hỏi các tri thức mới trong quá trình làm việc thông qua các khóa học và nền tảng đào tạo online có sẵn. Các chương trình học tập kỹ thuật số cung cấp quyền truy cập vào nội dung học tập cho nhiều quy mô người học, bất kể vị trí. Chúng cũng giảm thời gian cần thiết để triển khai các giải pháp, cho phép các doanh nghiệp phản ứng với hiệu suất, các tình huống kinh tế và xã hội một cách hiệu quả hơn.

Không đơn giản chỉ là vấn đề về công nghệ, nếu chính các cá nhân trong doanh nghiệp thiếu các năng lực kỹ thuật số cần thiết. Chuyển đổi số không phải đích đến, mà là cả hành trình, mà trong đó các cá thể không ngừng trau dồi, nâng cao kỹ năng bản thân, thích ứng với sự tiến bộ của công nghệ và thị trường. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp nên tích cực khuyến khích nhân viên tham gia các khóa đào tạo nhằm mở rộng con đường sự nghiệp, đồng thời tạo cho họ cơ hội để cải thiện các kỹ năng cần thiết và cố vấn cách để họ vận dụng các kỹ năng đó vào thực tiễn.

Nhìn chung, quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số cần có những hướng tiếp cận mới trong tư duy. Thay vì tập trung nhiều vào quản lý, kiểm soát, đảm bảo tuân thủ sẽ hướng đến tư duy thiết kế, đặt nhân sự làm trọng tâm để hình thành nên các giải pháp quản trị nguồn nhân lực hiệu quả trong các khía cạnh như tuyển dụng, đào tạo, quản trị hiệu suất, chính sách đãi ngộ.

Sự thay đổi tư duy này đòi hỏi năng lực lãnh đạo dẫn dắt sự thay đổi trong tổ chức, từ trên xuống dưới. Với tư duy đặt nhân sự làm trung tâm thì chiến lược nguồn nhân lực sẽ có những thay đổi phù hợp.

Năng lực của nhà quản lý cũng cần nâng cao hơn để quản lý tốt đội ngũ. Đồng thời, trong kỷ nguyên số, các nhà lãnh đạo cũng cần chú trọng nâng cao kỹ năng số cho đội ngũ, đáp ứng yêu cầu của thị trường.

Nguồn tham khảo

1. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016/employee-experience-management-design-thinking.html>
2. <https://allthingstalent.org/2019/04/04/design-thinking-transforming-hr/>
3. https://repository.jisc.ac.uk/6611/1/JFL0066F_DIGIGAP_MOD_I_ND_FRAME.PDF