

TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI (CƠ SỞ II)  
KHOA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC

## HỘI THẢO KHOA HỌC CẤP TRƯỜNG NĂM 2021

# MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ: XU THẾ MỚI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC HIỆN ĐẠI



NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI (CƠ SỞ II)  
KHOA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC**



---

**KỶ YẾU  
HỘI THẢO KHOA HỌC CẤP TRƯỜNG**

---

**MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC  
NHÂN SỰ: XU THẾ MỚI  
TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC HIỆN ĐẠI**

**ISBN: 978-604-79-2995-5**



**NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH**

# LỜI GIỚI THIỆU

Mô hình đối tác chiến lược nhân sự hay còn gọi là mô hình HRBP (Human Resource Business Partner Model) không chỉ là sợi dây liên kết giữa người lao động với tổ chức mà còn là cầu nối giữa bộ phận quản trị nhân lực với các bộ phận khác, nhằm đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu. Do đó, để có thể trở thành một HRBP, đòi hỏi người thực hiện phải có năng lực về quản trị nhân lực chuyên sâu đồng thời có hiểu biết về chiến lược kinh doanh cũng như tầm nhìn doanh nghiệp.

Ở Việt Nam, đa số các tập đoàn, công ty lớn đều đã triển khai HRBP bởi nhiều ưu điểm vượt trội mà mô hình đem lại. Nhưng làm sao để áp dụng đúng cách và triển khai mô hình HRBP thành công thì lại là một câu chuyện không hề đơn giản. Bên cạnh đó, việc tìm hiểu, nghiên cứu mô hình này giúp giảng viên và sinh viên chuyên ngành Quản trị nhân lực, Kinh tế lao động ý thức tốt hơn về xu thế nghề nghiệp, từ đó có những trang bị cần thiết để có thể đáp ứng yêu cầu của ngành nghề sau khi ra trường. Với lý do đó, Khoa Quản lý Nguồn nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII) quyết định tổ chức chương trình Hội thảo với chủ đề: “Mô hình đối tác chiến lược nhân sự: xu thế mới trong quản trị nhân lực hiện đại”. Hội thảo sẽ là diễn đàn để các nhà khoa học, chuyên gia và nhà quản lý trao đổi, thảo luận về những chủ đề có liên quan đến HRBP. Ngoài ra, đây cũng là cơ hội để Nhà trường có thể tiếp cận những xu hướng quản trị hiện đại ở các doanh nghiệp, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo nhân lực, đáp ứng tốt hơn yêu cầu của xã hội.

Hội thảo đã nhận được sự quan tâm của nhiều nhà khoa học, chuyên gia và nhà quản lý doanh nghiệp cũng như các học viên và sinh viên với 30 bài tham luận được chọn đăng ký yếu. Theo đó, Ban tổ chức hội thảo chia thành 3 nhóm nội dung chính như sau:

- 1) Lý thuyết chung về mô hình HRBP;
- 2) Những năng lực cần thiết đối với vị trí HRBP;
- 3) Áp dụng mô hình HRBP trong doanh nghiệp.

Ban tổ chức Hội thảo rất hân hạnh được đón tiếp quý đại biểu tham gia hội thảo và mong tiếp tục nhận được những ý kiến đóng góp trong hội thảo. Ban tổ chức xin gửi lời chúc tốt đẹp nhất đến quý đại biểu và toàn thể các nhà khoa học, chuyên gia, quản lý, giảng viên, học viên và các em sinh viên.

*Xin trân trọng cảm ơn!*

**BAN TỔ CHỨC HỘI THẢO**

## MỤC LỤC

<b>PHẦN 1: LÝ THUYẾT CHUNG VỀ MÔ HÌNH HRBP</b>	<b>1</b>
MÔ HÌNH HRBP: ĐỊNH NGHĨA VÀ RÀO CẢN TRIỂN KHAI	2
<i>ThS. Nguyễn Quốc Thắng</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI TÁC KINH DOANH - MỘT GIAI ĐOẠN CỦA QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	9
<i>ThS. Phạm Văn Thiệu</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội</i> <i>ThS. Phạm Thị Ngọc</i> <i>Học viên, Trường Đại học Lao động - Xã hội</i>	
ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CÓ THỰC SỰ LÀ MÔ HÌNH LÝ TƯỞNG TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC HIỆN ĐẠI?	17
<i>ThS. Phan Thị Liễu, ThS. Nguyễn Văn Hiếu</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
ĐỐI TÁC KINH DOANH NHÂN SỰ	24
<i>TS. Trần Thanh Toàn</i> <i>Trường Đại học Văn Lang</i>	
MÔ HÌNH ĐỐI TÁC KINH DOANH NGUỒN NHÂN LỰC VÀ CÁC VẤN ĐỀ TỒN TẠI	35
<i>ThS. Lý Ngọc Phương</i> <i>Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn (SIU)</i> <i>ThS. Lê Thị Cẩm Trang</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG VIỆC ÁP DỤNG MÔ HÌNH HRBP CỦA DOANH NGHIỆP DƯỚI GÓC NHÌN LÝ THUYẾT	41
<i>ThS. Nguyễn Quỳnh Nga</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i> <i>TS. Văn Hữu Quang Nhật</i> <i>Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn (SIU)</i>	
THÁCH THỨC KHI ỨNG DỤNG MÔ HÌNH QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC KINH DOANH	47
<i>ThS. Nguyễn Lê Thanh Huyền</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
CHUYỂN HÓA TỪ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRUYỀN THỐNG SANG MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NHÂN SỰ HIỆN ĐẠI: ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ	52
<i>Phạm Thị Lan</i> <i>Trưởng phòng Nhân sự, Công ty Cổ phần Phần mềm TPP</i>	
MÔ HÌNH HRBP-XU HƯỚNG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ MỚI THỜI KỲ COVID 19	58
<i>ThS. Đỗ Thị Hải</i> <i>Viện Kinh tế Việt Nam</i>	
THÁCH THỨC KHI ÁP DỤNG MÔ HÌNH HRBP TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM	66
<i>Phan Minh Quang</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	

<b>PHẦN 2: NHỮNG NĂNG LỰC CẦN THIẾT ĐỐI VỚI VỊ TRÍ HRBP</b>	<b>74</b>
ĐỀ XUẤT HOÀN THIỆN KHUNG NĂNG LỰC BỘ PHẬN NHÂN SỰ TIẾP CẬN THEO MÔ HÌNH HRBP	75
<i>ThS. Nguyễn Thị Thúy</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
CÁC NĂNG LỰC QUAN TRỌNG CẦN CÓ CỦA NHÂN SỰ TRONG MÔ HÌNH HRBP	84
<i>ThS. Đinh Thị Tâm</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
VAI TRÒ CỦA HRBP TRONG DOANH NGHIỆP & NHỮNG NĂNG LỰC CẦN THIẾT ĐỂ THÀNH CÔNG	88
<i>ThS. Phan Thị Quỳnh Trang</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
CẢI THIỆN NĂNG LỰC NHÀ LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP- ĐIỀU KIỆN TIÊN QUYẾT ĐỂ ÁP DỤNG MÔ HÌNH HRBP TẠI CÁC DN NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CMCN 4.0	93
<i>ThS. Đoàn Thị Thủy</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i> <i>ThS. Đoàn Thị Vân</i> <i>Trường Đại học Văn Hiến</i>	
PHÔNG VẤN THEO NĂNG LỰC VÀ LỰA CHỌN ỨNG VIÊN: VỊ TRÍ ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ	104
<i>ThS. Vũ Thúy Anh, ThS. Châu Hoài Bảo</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
HOÀN THIỆN NĂNG LỰC THIẾT YẾU ĐỂ TRỞ THÀNH HRBP - CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC TRONG MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU HÓA	110
<i>Nguyễn Mai Lê</i> <i>Cố vấn Chủ tịch HĐQT, Tập đoàn khai thác khoáng sản Titan Hưng Thịnh</i>	
NĂNG LỰC CẦN THIẾT CỦA ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ TRONG BỐI CẢNH CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 VÀ HỘI NHẬP QUỐC TẾ	117
<i>Phạm Thị Lan</i> <i>Trưởng phòng nhân sự, Công ty Cổ phần Phần mềm TPP</i> <i>Lưu Thị Thu Thảo &amp; Trương Xuân Nam</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
NÂNG CAO LỢI THẾ CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP: XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC VÀ XÂY DỰNG KHUNG NĂNG LỰC CHO VỊ TRÍ ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ	126
<i>ThS. Lâm Kim Ngọc</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC TRONG CÔNG TÁC ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC LĨNH VỰC NGÂN HÀNG: VỊ TRÍ ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ	132
<i>ThS. Nguyễn Công Toại</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
ỨNG DỤNG KHUNG NĂNG LỰC ĐỂ PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC CẦN THIẾT CHO SINH VIÊN: ỨNG TUYỂN VỊ TRÍ ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ ĐÁP ỨNG YÊU CẦU NHÀ TUYỂN DỤNG	142
<i>ThS. Nguyễn Thị Thiên Phương</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	

NHỮNG NĂNG LỰC CẦN THIẾT ĐỂ TRỞ THÀNH HRBP HIỆN NAY	148
<i>Lê Thị Thu Thảo, Trần Thị Thu Thảo</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
<b>PHẦN 3: ÁP DỤNG MÔ HÌNH HRBP TRONG DOANH NGHIỆP</b>	<b>157</b>
VẬN DỤNG MÔ HÌNH HRBP ĐỀ THÍCH ỨNG TRONG QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP: GỢI Ý VIỆC ỨNG PHÓ CHUYÊN ĐỔI SANG HRBP TRONG TÌNH HÌNH HẬU COVID 19 Ở VIỆT NAM	158
<i>TS. Đinh Kiệm</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i> <i>Văn Phú Lễ</i> <i>Trưởng phòng Tổ chức - Hành chính, Công ty Tôn Phương Nam</i>	
TRIỂN KHAI MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ: YÊU CẦU CẦN ĐÁP ỨNG TỪ CHUYÊN GIA VÀ TỔ CHỨC	168
<i>TS. Trần Quốc Việt, ThS. Trần Hoàng Tuấn</i> <i>Trường Đại học Lao Động - Xã hội (CSII)</i>	
MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ TRONG NGÀNH DU LỊCH - KHÁCH SẠN TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	176
<i>TS. Đặng Thanh Liêm</i> <i>Trường Đại học Văn Lang</i>	
CHUYÊN ĐỔI MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRUYỀN THỐNG SANG MÔ HÌNH NHÂN SỰ ĐỐI TÁC KINH DOANH TRONG NGÀNH DU LỊCH - KHÁCH SẠN NHÀ HÀNG LÀ HƯỚNG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ VÀ BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP	183
<i>ThS. Kiều Ngọc Dũng</i> <i>Giám đốc Công ty IE Việt Nam</i> <i>ThS. Đỗ Ngọc Hân</i> <i>Trường Đại học Công nghiệp Tp. Hồ Chí Minh</i> <i>ThS. Dương Lê Cẩm Thúy</i> <i>Trường Đại học Lao Động - Xã hội (CSII)</i>	
HRBP- CHÌA KHÓA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG DỊCH COVID-19	193
<i>ThS. Hoàng Thị Thương, ThS. Đỗ Thị Tý</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã Hội (CSII)</i>	
NHỮNG THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN KHI TRIỂN KHAI MÔ HÌNH HRBP Ở DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM	199
<i>ThS. Trần Minh Đạt</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
NHỮNG KHÓ KHĂN CỦA DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM KHI TRIỂN KHAI MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ (HRBP)	204
<i>ThS. Bùi Thị Oanh</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
ƯU ĐIỂM VÀ HẠN CHẾ CỦA BA TRỤ CỘT TRONG MÔ HÌNH HRBP VÀ MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ THỰC TIỄN	210
<i>ThS. Trương Thị Thắm</i> <i>Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)</i>	
TẦM QUAN TRỌNG CỦA MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP THƯƠNG MẠI - DỊCH VỤ	217
<i>Nguyễn Thành Luân</i> <i>Senior Trainer, Công ty Cổ phần Thế giới Di động</i>	

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ TRONG VIỆC ÁP DỤNG MÔ HÌNH HRBP CỦA DOANH NGHIỆP DƯỚI GÓC NHÌN LÝ THUYẾT

*ThS. Nguyễn Quỳnh Nga*

*Trường Đại học Lao động - Xã hội (CSII)*

*TS. Văn Hữu Quang Nhật*

*Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn (SIU)*

**Tóm tắt:** Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp dần đã nhận thấy tầm quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực kết hợp với những chính sách, chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong các giai đoạn. Rất nhiều các doanh nghiệp lớn đã bắt đầu chuyển hướng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đáp ứng với sự phát triển theo quy mô hoạt động và môi trường, HRBP (Human Resource Business Partner - Đối tác chiến lược kinh doanh) là một trong những giải pháp được đưa ra nhằm phục vụ hiệu quả cho sự phát triển này. Tuy vậy việc áp dụng mô hình vào thực tiễn vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Bài viết này nhằm mục đích giới thiệu quá trình hình thành, phát triển của HRBP theo sự phát triển của Quản trị nguồn nhân lực và đưa ra một số vấn đề của các doanh nghiệp khi đưa mô hình này vào áp dụng. Từ đó, một số giải pháp khuyến nghị nhằm khắc phục các hạn chế của mô hình này và gia tăng khả năng áp dụng thành công mô hình vào thực tiễn được tác giả đề xuất.

**Từ khóa:** HRBP, HRM, Vấn đề trong áp dụng vào doanh nghiệp.

## 1. Giới thiệu chung

Vai trò quan trọng của Quản trị nguồn nhân lực đã đang và luôn được khẳng định trong nhiều quan điểm, nhìn nhận từ góc độ khoa học lẫn thực tiễn quản lý, sử dụng và phát huy nguồn nhân lực trong một tổ chức. Trong bối cảnh bùng nổ của cuộc cách mạng công nghệ lần thứ 4 và mục tiêu phát triển vượt ra khỏi giới hạn địa lý quốc gia, giới hạn châu lục thì mô hình Quản trị nhân lực truyền thống cũng dần mất đi tính hiệu quả. Ulrich (1998) đã đưa ra nhận định rằng những thay đổi về môi trường và bối cảnh đã, đang và sẽ tạo ra thách thức trong việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của các tổ chức - điều này đồng nghĩa với việc bộ phận Quản trị nhân lực phải tham gia vào việc hỗ trợ tạo ra các nguồn lực cạnh tranh mới (Amstrong, 2006). Lúc này sự ra đời của HRBP (Human Resource Business Partner) trở thành một công cụ hữu hiệu giúp cho các doanh nghiệp trong việc kết nối nguồn lực con người cùng các nguồn lực khác, sử dụng nguồn lực con người một cách hiệu quả cho các chiến lược khác nhau, nâng cao lợi thế cạnh tranh và địa vị của doanh nghiệp trên thị trường.

Maugans (2015) tóm tắt ba giai đoạn của chuyển đổi hình thức quản trị nguồn nhân lực. Giai đoạn đầu tiên được phát triển vào cuối Thế kỷ 19 là kết quả của cách công nghiệp, giai đoạn này mô tả mối quan hệ có mang xu hướng bạo lực giữa người sử dụng lao động và người lao động. Một vài nghiên cứu trong giai đoạn này mô tả chức năng của bộ phận nhân sự là quản lý theo chức năng việc làm và quan tâm trực tiếp đến kinh nghiệm của nhân viên (Sun, 2019). (Ulrich, D., Dulebohn, J., , 2015) đã đề cập đến chức năng của bộ phận quản trị nhân lực như là thực hiện chức năng hành chính truyền thống, cung cấp nhân sự và làm việc hướng tới tuân thủ quy định đã được đặt ra. Giai đoạn tiếp theo Ulrich & Dulebohn (2015) đã đề cập đến Quản trị nhân lực theo hướng thực hành, trong đó giai đoạn đầu người làm công tác Quản trị nhân lực sẽ tích lũy kiến thức trong các lĩnh vực khác nhau và đưa ra các phương pháp sử dụng nhân lực sáng tạo và hiệu quả hơn. Một điều kiện tiên quyết để thực hiện điều này là nâng cao kỹ năng của các nhân viên phụ trách công tác quản trị nhân lực để trở họ

thành các chuyên gia hơn là các quản trị viên cấp thấp.

Khi nghề nhân sự phát triển, vai trò nhân sự mở rộng sang bao gồm các đối tác kinh doanh chiến lược (HRBP) trong những năm 1980, thời đại mà các chuyên gia nhân sự được mong đợi tham gia vào việc phát triển và thực hiện các chiến lược kinh doanh. Từ đó, khái niệm về HRBP được ra đời và phát triển đồng thời với khái niệm về Quản trị nhân lực chiến lược vào những năm 1980-1990. Khi xác định được vai trò quản trị nhân lực chiến lược, thì các nhà quản trị cũng đồng thời nhận định được mục tiêu chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp sẽ đạt được hiệu quả cao hơn khi một người đảm nhận vị trí giám đốc nhân sự sẽ là người đóng vai trò lớn và được tôn trọng như một đối tác kinh doanh (Amstrong, 2006). (Richard, 2007) đã mô tả sự phát triển của chức năng quản trị nhân lực về mặt tác động và sự đóng góp của nó vào các hoạt động kinh doanh trong thế kỉ trước, khi mà vai trò của bộ phận phụ trách về vấn đề con người đã phát triển từ việc chỉ điều hòa mối quan hệ lao động sang thành một đối tác chiến lược.

## **2. Khái niệm và vai trò của HRBP**

Có nhiều quan điểm khác nhau về HRBP, mỗi quan điểm sẽ nhận định khác nhau về khái niệm này. Về cơ bản ta có thể hiểu đối tác chiến lược kinh doanh (HRBP) là một dạng dịch vụ thuê ngoài của các doanh nghiệp theo hướng B2B (Business to business) hoặc B2C (Business to Customer) được cung cấp bởi các chủ thể (có thể là cá nhân hoặc một tổ chức) nhằm thực hiện các mục tiêu chiến lược của họ trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và thực hiện thành công các chiến lược dài hạn của doanh nghiệp (McCracken, McIvor, 2013). Khách hàng tiềm năng phát sinh của HRBP là các cá nhân, những người đang tìm kiếm các giải pháp và lời khuyên cho vấn đề nhân lực của mình, chủ yếu là ở lĩnh vực kiểm việc làm (Piwowar-Sulej, 2017).

Hay HRBP là những nhà nhân sự có đủ kỹ năng chuyên sâu và kiến thức về nhân sự, đồng thời họ cần phải nắm bắt tốt về hoạt động kinh doanh cũng như triển vọng của kinh doanh của doanh nghiệp (Ulrich D. , 1997).

Mục tiêu chính của của bất kì mô hình HRBP nào chính là tập trung hóa chức năng hành chính và tạo dựng một bộ phận đặc biệt bao gồm các chuyên gia xuất sắc của doanh nghiệp nhằm quản trị nhân lực chiến lược hiệu quả. Bộ phận này bao gồm các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, nhiệm vụ chính của họ là đặt mình vào các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đưa ra các tham vấn không chỉ ở lĩnh vực nhân sự mà còn cả ở lĩnh vực kinh doanh (Ewa Matuska, Piotr Niedzielski, 2018).

Những cán bộ chuyên trách về công tác nhân lực với tư cách là đối tác kinh doanh sẽ chia sẻ trách nhiệm với quản lý phòng ban chức năng của trong doanh nghiệp, cố vấn cho đồng nghiệp vì sự thành công của doanh nghiệp và tham gia với với các nhà quản lý trong điều hành kinh doanh. Họ phải có năng lực để xác định các cơ hội kinh doanh, để xem bức tranh toàn cảnh và hiểu vai trò nhân sự của họ có thể giúp đạt được mục tiêu kinh doanh của công ty (Amstrong, 2006).

Với cách tiếp cận về HRBP như trên, HRBP được phân loại thành 2 dạng: (1) Các dịch vụ nội bộ - được thực hiện trực tiếp và trong tổ chức và được điều chỉnh từ chính cấu trúc của bộ phận chuyên trách quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp (có thể phức hợp từ các phòng ban hoặc tạo lập thành một bộ phận riêng); (2) Các dịch vụ bên ngoài - được cung cấp bởi các nhóm đối tượng khác nhau, phần lớn là các cá nhân hoặc doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tìm kiếm nhân viên cho các doanh nghiệp khác (Piwowar-Sulej, 2017).

Đề xuất cuối cùng của Ulrich và nhóm của ông đại diện cho “Mô hình năng lực



nhân sự 2016” (Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., Slade, J. , 2015) là mô tả tám vai trò hay cũng chính là tám năng lực cần thiết của HRBP như sau: (1) Nhà định vị chiến lược; (2) Người hoạt động đáng tin cậy; (2) Người phụ trách nguồn nhân lực; (3) Nhà phân tích, thiết kế và phiên dịch; (4) Chuyên gia về văn hóa và quản trị sự thay đổi; (5) Người định hướng công nghệ và phương tiện; (6) Xây dựng và quản lý thù lao lao động; (7) Người quản lý tuân thủ; (8) Định hướng phát triển.

### 3. Một số vấn đề khi áp dụng HRBP vào thực tiễn doanh nghiệp

Trên thực tế có rất nhiều vấn đề có thể xảy ra khi áp dụng HRBP vào thực tiễn của doanh nghiệp, đối với mỗi bối cảnh khác nhau có thể do các nguyên nhân khác nhau. Dưới đây tác giả có đưa ra ba vấn đề. Cụ thể:

#### 3.1. Vai trò đối tác chiến lược bị mờ nhạt

Trở thành đối tác chiến lược trong đơn vị kinh doanh là mục tiêu cuối cùng của HRBPs, từ đó HRBP phân tích tình hình kinh doanh của công ty dưới góc độ chiến lược. Tuy nhiên trong khi áp dụng HRBP vào trong doanh nghiệp, mặc dù các doanh nghiệp đã nhận thức được việc cần phải cải cách bộ phận quản lý nguồn nhân lực nhưng họ chưa thực sự hiểu rõ về HRBP, vai trò và cách thức hoạt động (như trình bày ở phần trên), công việc HRBP cần phải làm. Một số doanh nghiệp khi hình thành HRBP từ việc phức hợp các cá nhân từ các phòng ban và để họ làm việc với vai trò HRBP ở bộ phận kinh doanh thì những cá nhân này vẫn còn thực hiện các công tác nhân sự theo phương thức truyền thống mà chưa thực sự thực hiện được trách nhiệm “đặt mình vào các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và đưa ra các tham vấn không chỉ ở lĩnh vực nhân sự mà còn cả ở lĩnh vực kinh doanh”. Cụ thể:

**Bảng 1. Vai trò và mô tả nhiệm vụ của HRBP**

Vai trò	Mô tả nhiệm vụ của HRBP
Nhà định vị chiến lược	Các chuyên gia nhân lực có thể đánh giá cả môi trường kinh doanh bên ngoài và môi trường nhân sự bên trong, đồng thời chuyển những đánh giá đó thành những hiểu biết thực tế giúp định vị sự thành công cho tổ chức
Nhà phân tích, thiết kế và phiên dịch	Các chuyên gia nhân lực phải có khả năng phân tích và ra quyết định. Việc phân tích không chỉ dựa trên thu thập dữ liệu mà còn phải sử dụng được các thể điểm để cải thiện các quyết định
Người định hướng công nghệ và phương tiện	Tận dụng các công cụ công nghệ thông tin và các phương tiện truyền thông để hỗ trợ các công tác (cả về nhân lực và kinh doanh) nhằm đạt được hiệu quả cao cho sự phát triển của tổ chức. HRBP có thể sử dụng các phương tiện truyền thông xã hội như một công cụ để tuyển dụng, giữ chân nhân tài, phát triển nhân lực và tăng sự cam kết trong sử dụng vốn nhân lực
Định hướng phát triển	Các chuyên gia nhân lực được yêu cầu tối đa hóa các ý tưởng và kết quả đầu ra của các hoạt động. Họ phải liên tục quản lý các vấn đề xung đột có thể xảy ra trong quá trình thực hiện các công việc.
Chuyên gia về văn hóa và quản trị sự thay đổi	Bằng cách quản lý cả sự thay đổi và văn hóa, các chuyên gia nhân sự giúp làm cho mọi thứ liên tục xảy ra trong tổ chức
Người hoạt động đáng tin cậy	Các chuyên gia nhân cần tạo dựng được sự tin cậy và tôn trọng mà họ cần từ phía các nhóm đối tượng trong tổ chức để được coi là một đối tác có giá trị và có thể tạo ra giá trị cho tổ chức
Người phụ trách	Đưa ra các giải pháp nhân sự tích hợp và sáng tạo để quản lý

<b>Vai trò</b>	<b>Mô tả nhiệm vụ của HRBP</b>
nguồn nhân lực	nguồn lực con người trong tổ chức, đảm bảo cho sự phát triển nhân lực của tổ chức
Xây dựng và quản lý thù lao lao động	Xây dựng hệ thống thù lao lao động bao gồm cả hệ thống thù lao tài chính (lương, thưởng và phúc lợi) cũng như các phần thù lao phi tài chính (thăng tiến, môi trường làm việc,...)
Người quản lý tuần thủ	Các chuyên gia nhân lực cần quản lý các quá trình hoạt động liên quan cả về nhân lực và kinh doanh theo các hướng dẫn đã có sẵn. Chức năng này có thể thay đổi tùy thuộc vào vùng miền.

*Nguồn: Shi (2001)*

Theo bảng trên và Ulrich và các cộng sự (2015) đã nhận định, một HRBP cần thực hiện được các vai trò cần thiết ở nhiều mức độ khác nhau, từ cấp chiến lược (Nhà định vị chiến lược; Nhà phân tích, thiết kế và phiên dịch; Người định hướng công nghệ và phương tiện; Định hướng phát triển) đến cấp chiến thuật (Chuyên gia về văn hóa và quản trị sự thay đổi) cũng như quản lý tác nghiệp (Người hoạt động đáng tin cậy; Người phụ trách nguồn nhân lực; Xây dựng và quản lý thù lao lao động; Người quản lý tuần thủ). Các vai trò này thực sự chưa được thực hiện đầy đủ, đặc biệt là các vai trò ở cấp chiến lược. Đa số các HRBP chỉ dừng lại ở mức độ thực hiện các vai trò chiến thuật và tác nghiệp, đi sâu vào tác nghiệp.

### **3.2. Năng lực của bộ phận HRBP**

Song song với viện nhận thức vai trò, Bộ phận HRBP đồng thời cũng phải có đủ năng lực có thể kịp thời điều chỉnh chiến lược nhân sự theo sự thay đổi của môi trường bên ngoài, hiểu được vai trò của nhân tài đối nhu cầu phát triển của công ty đối, chẳng hạn như thiết lập cơ cấu tổ chức và nhân sự hợp lý theo doanh nghiệp mới và đào tạo - phát triển các nhà lãnh đạo theo nhu cầu của doanh nghiệp. Do đó, HRBP đòi hỏi người làm phải có cả kiến thức chuyên môn về nhân sự và kinh doanh. Đây là một đòi hỏi cực kỳ khó có thể đáp ứng. Trong khi đa số chương trình đào tạo chỉ tập trung vào một trong hai mảng kiến thức này (hoặc nhân sự, hoặc kinh doanh), việc đòi hỏi nhân lực làm việc ở các HRBP đảm bảo cả hai mảng kiến thức và kỹ năng này buộc họ phải trải qua những giai đoạn đào tạo mở rộng một cách bị động (theo kế hoạch của doanh nghiệp) hoặc chủ động (theo nhu cầu cá nhân và định hướng nghề nghiệp). Đây vẫn là bài toán khó cần được giải quyết để nâng cao năng lực thực hiện công việc và đảm bảo đầy đủ các vai trò của một HRBP.

Một thực tế đáng nói là có những trường hợp HRBP có thành tựu và kiến thức rất sâu rộng trong lĩnh vực nhân sự nhưng họ không có nguyện vọng và động cơ học hỏi, trau dồi kiến thức kinh doanh. Do đó khi bước vào bộ phận kinh doanh họ không thể hiểu được các nhu cầu - tâm lý thực tế của khách hàng, tình hình hoạt động thực sự của các bộ phận liên quan. Từ đó dẫn đến tình trạng mất kết nối giữa hoạt động kinh doanh và các hoạt động điều chuyển, sử dụng nhân sự hợp lý. Chiều ngược cũng thường xuyên tồn tại trong doanh nghiệp. Các cá nhân có kiến thức chuyên sâu, kinh nghiệm và thành công trong lĩnh vực kinh doanh cũng ngại đi sâu vào các vấn đề nhân sự để trở thành một HRBP. Chính sự đứt gãy này khiến cho năng lực của bộ phận HRBP luôn thiếu và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của bộ phận này.

### **3.3. Sự quan tâm và hỗ trợ từ phía doanh nghiệp**

Các tồn tại của HRBP cũng đồng thời đến từ chính sách của doanh nghiệp. Trong khi việc thực hiện bất kỳ chính sách nào trong doanh nghiệp đều liên quan mật thiết đến quan điểm của người lãnh đạo, khi mô hình HRBP được triển khai trong bộ phận HRBP, nếu không có thông tin liên lạc với các nhà lãnh đạo một cách hiệu quả, và các

nhà lãnh đạo không nhận thức được vai trò cũng như giá trị mà mô hình này có thể mang lại cho doanh nghiệp. Sự chênh lệch trong nhận thức và cảm nhận này khiến họ không dành cho HRBP những sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện các hoạt động.

Sự không ủng hộ từ quản lý khiến cho HRBP không thể thực hiện được các vai trò ở cấp chiến lược. Lúc này các HRBP không thể thực hiện chức năng hoạch định, định hướng, tư vấn trong hoạt động kinh doanh cũng như các vấn đề nhân sự. Thậm chí, sự không ủng hộ của hệ thống quản lý cấp cao còn khiến HRBP chỉ thực hiện được các chức năng và nhiệm vụ ở cấp quản lý tác nghiệp, trong đó chỉ tồn tại các hoạt động đánh giá, giám sát và thực thi các nghiệp vụ nhân sự cơ bản.

Thực tế này xuất phát từ những nhận thức các nhà quản lý doanh nghiệp. Đa số vẫn cho rằng các chức năng nhân sự tập trung chủ yếu ở các vấn đề lực chọn, huấn luyện và phát triển nhân viên nội bộ cùng với một số các vấn đề khác. Nhận thức các về đề nhân sự ở cấp chiến lược chưa thực sự được quan tâm. Nói cách khác, đa số nhà quản lý xem nhân lực là một nguồn lực cho hoạt động kinh doanh chính, nhân sự chưa được đặt trong hệ thống tư duy về chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

#### **4. Một số giải pháp cho vấn đề**

Khi nhìn vào thực tiễn của vấn đề nói riêng và thực tiễn của bối cảnh xã hội nói chung thì tác giả có đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao nhận thức của các cá nhân tham gia vào quá trình chuyển đổi và áp dụng HRBP:

##### **4.1. Đào tạo nâng cao nhận thức vai trò HRBP trong doanh nghiệp**

Một trong những lý do lớn nhất dẫn đến việc các doanh nghiệp gặp rắc rối trong việc chuyển đổi hình thức từ HR truyền thống sang HRBP đó là do nhận thức và năng lực của bộ phận HRBP. Để giải quyết vấn đề này các doanh nghiệp cần phải tổ chức các khóa đào tạo nhằm (1) nâng cao nhận thức về vai trò của HRBP và (2) nâng cao năng lực của các cán bộ chuyên môn. Cụ thể:

(1) Tổ chức các khóa đào tạo trong doanh nghiệp làm rõ các vai trò của bộ phận HRBP trong việc tổ chức hoạt động của doanh nghiệp và thực hiện chiến lược kinh doanh. Với khóa đào tạo này đối tượng tham gia là lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận chuyên trách HRBP. Chương trình có thể thuê chuyên gia HRBP bên ngoài;

(2) Tổ chức các khóa đào tạo nâng cao năng lực của các cán bộ thuộc bộ phận HRBP, đảm bảo cán bộ của bộ phận này có đủ kiến thức kỹ năng về cả 2 mảng đó là quản trị nguồn nhân lực và kinh doanh. Để đạt được điều này doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa học tại doanh nghiệp hoặc gửi cán bộ đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo chuyên về lĩnh vực HRBP.

##### **4.2. Nâng cao nhận thức và năng lực chuyên môn về HRBP cho nguồn nhân lực đang được đào tạo tại các cơ sở đào tạo nhân lực**

Từ phía các cơ sở đào tạo cũng cần xây dựng các chương trình nhằm bổ sung các kiến thức đúng và đủ về HRBP cho người học.

Nguồn nhân lực có thể đảm nhiệm chức năng nhiệm vụ của HRBP trên thị trường lao động hiện nay phải là những lao động đã qua đào tạo vì nguồn nhân lực này mới có đầy đủ kiến thức kỹ năng về cả mảng quản trị nhân lực và kinh doanh. Do đó, nguồn nhân lực đến từ các cơ sở đào tạo nhân lực là một trong những nguồn quan trọng của doanh nghiệp. Thực tiễn hiện nay, các cơ sở đào tạo chỉ có các chuyên ngành chuyên về một chuyên môn hoặc là Quản trị nhân lực hoặc là Quản trị kinh doanh, điều này đặt ra yêu cầu đối với các cơ sở đào tạo nhân lực nếu muốn đào tạo nguồn nhân lực đủ cung cấp cho các doanh nghiệp với bộ phận HRBP thì cần phải xem xét và tính toán kỹ lưỡng trong việc xây dựng chương trình đào tạo, kết cấu lại chương trình đào tạo cho phù hợp và đáp ứng được nhu cầu về năng lực của một người đảm

nhận nhiệm vụ trong HRBP. Đặc biệt, cần có các thông tin rõ ràng để giúp nguồn nhân lực đang được đào tạo này nhận rõ được vai trò của HRBP trong doanh nghiệp để tránh các trường hợp chỉ thực hiện các nhiệm vụ HR truyền thống.

#### **4.3. Xác định chiến lược HRBP cho lãnh đạo doanh nghiệp**

Lãnh đạo doanh nghiệp chính là một trong những người quyết định chủ chốt đến định hướng tổ chức doanh nghiệp, điều hướng hoạt động và điều hướng kinh doanh. Do đó, bộ phận HRBP khi tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp với vai trò tham vấn cả về vấn đề nhân lực và kinh doanh thì họ phải làm việc trực tiếp và liên tục với lãnh đạo doanh nghiệp để có thể điều chỉnh các hoạt động sao cho đúng và đủ. Nếu sợi dây liên kết giữa 2 nhóm đối tượng này bị đứt quãng thì các hoạt động sẽ kém hiệu quả, không đạt được mục tiêu đã định. Chính điều này đã đặt ra yêu cầu đó là trước khi áp dụng HRBP vào doanh nghiệp lãnh đạo của doanh nghiệp cần xác định quan điểm của mình (họ có thực sự muốn tổ chức của mình có bộ phận HRBP không; họ muốn kết nối và giữ sự liên kết chặt chẽ của mình với bộ phận hay không...), từ đó đưa ra các phương thức hỗ trợ bộ phận HRBP để bộ phận có thể hoạt động hiệu quả và không bị đứt quãng trong trao đổi thông tin./.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Amstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. London and Philadelphia: Cambridge University Press.
- Ewa Matuska, Piotr Niedzielski. (2018). *HR BUSINESS PARTNER – THE RANGE OF ROLES*. European Journal of Service Management Vol. 28/1, 191-197.
- 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. Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725070>
- Richard, M. (2007). *The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization*. People and Strategy.
- Shi, F. (2021). *Analysis on the Challenges of the HRBP Application in Organizations*. Social Science, Education and Humanities Research, vol 571, 419-425.
- Sun, M. (2019). *Application Status and Problems of HRBP Mode in China*. Advances in Economics Business and Management Research.109, 653-656.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resources*,. Harvard Business Review.
- Ulrich, D., Dulebohn, J., . (2015). *Are we there yet? What's next for HR?*. Human Resource Management Review, 188-204.
- Ulrich, M., Kryscynski, D., Ulrich, D., Brockbank, W., Slade, J. . (2015). *2016 HR competency Model*. Human Resource Competency Conference 2016. University of Michigan's Ross School of Business.
- Piwowar-Sulej, K. (2017). *The concept of HR business partner in a project oriented organization*. Central European Review of Economics and management, 1 (2), 77–90. Retrieved from: [www.cerem-review.eu](http://www.cerem-review.eu) [www.ojs.wsb.wroclaw](http://www.ojs.wsb.wroclaw).

**KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC CẤP TRƯỜNG**  
**MÔ HÌNH ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC NHÂN SỰ:**  
**XU THẾ MỚI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC HIỆN ĐẠI**

*Chịu trách nhiệm xuất bản, nội dung*

Giám đốc

**PHAN NGỌC CHÍNH**

**Biên tập:** Trần Thị Bảo Ngọc

**Thiết kế bìa:** TS. Đinh Kiệm

**Sửa bản in:**

ThS. Phan Thị Liệu

ThS. Nguyễn Văn Hiếu

ThS. Đoàn Thị Thủy

ThS. Nguyễn Thị Thúy

ThS. Châu Hoài Bảo

ThS. Nguyễn Quỳnh Nga

*Tổ chức bản thảo và chịu trách nhiệm về tác quyền*

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG - XÃ HỘI (CSII)**

**KHOA QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC**

**NHÀ XUẤT BẢN TÀI CHÍNH**

Trụ sở chính: Số 7 Phan Huy Chú, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội;

Điện thoại: 024.38262767; 0913.202.203;

Email: info@fph.gov.vn; Website: fph.gov.vn

**Chi nhánh Tp. Hồ Chí Minh**

Địa chỉ: 138 Nguyễn Thị Minh Khai, phường 6, quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Email: nxbtc@hcm.vnn.vn; Điện thoại: 028.33333333

Số xác nhận đăng ký XB: 4306-2021/CXBIPH/2-112/TC

Số quyết định XB: 313/QĐ-NXBTC của NXB Tài Chính. Cấp ngày 26/11/2021

In 100 bản, khổ 20x28 cm, Tại Công ty TNHH một thành viên in Tín Lộc

Địa chỉ: 117/5 Võ Thị Thừa, KP 3, phường An Phú Đông, Quận 12, TP. Hồ Chí Minh

In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2021

ISBN: 978-604-79-2995-5