Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh 28 (2012) 167-176

Tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua chiến lược quản lý tài năng: Minh chứng từ một số doanh nghiệp Việt Nam

ThS. Trần Công Thành*

Ban Khoa học Công nghệ, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 18 tháng 04 năm 2012

Tóm tắt. Để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, nguồn nhân lực luôn là yếu tố quan trọng. Trên cơ sở xem xét lý thuyết về quản lý tài năng và nghiên cứu một số trường hợp doanh nghiệp công nghệ cao và ngân hàng lớn ở Việt Nam, bài viết cho thấy nếu được vận dụng hiệu quả, quản lý tài năng sẽ là một công cụ hữu hiệu trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Bài viết cũng giúp các nhà quản lý doanh nghiệp thấu hiểu tầm quan trọng và một số nguyên tắc thực hành quản lý tài năng, đồng thời gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo về vấn đề này ở Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý tài năng, lợi thế cạnh tranh bền vững, chiến lược kinh doanh, quản lý nguồn nhân lực.

1. Đặt vấn đề

Tài năng là những người có khả năng tự nhiên để làm tốt một công việc nào đó. Handfield (2001) chỉ ra rằng trong sự thành công của doanh nghiệp, nguồn lực tài năng là điều quan trọng nhất, nếu không có nguồn lực tài năng thì mọi hành động khác sẽ không thể thành công. Do đó, nguồn nhân lực tài năng cũng giống như các nguồn lực khác, đòi hỏi phải được quản lý hiệu quả. Quản lý tài năng là đề tài được quan tâm và nghiên cứu trong hơn một thập kỷ qua kể từ khi thuật ngữ "quản lý tài năng" xuất hiện vào cuối những năm 1990. Báo cáo điều tra nghiên cứu năm 2001 của McKinsey & Company cho thấy hiện tượng mà họ gọi là "cuộc chiến giành tài năng" vào năm 1997 đã có rất nhiều công ty tham dự nhưng chưa từng được nghiên cứu trước đó. Các nghiên cứu của McKinsey & Company cũng chỉ ra rằng việc sở hữu những tài năng quản lý luôn luôn là quan trọng nhưng giờ đây nó còn mang tính chất sống còn và việc thu hút, giữ chân những tài năng lớn trở nên khó khăn hơn khi mà nhu cầu đối với nguồn lực tài năng vượt quá nguồn cung.

Đứng trên quan điểm chiến lược kinh doanh, quản lý tài năng gần đây được xem như một phương thức đảm bảo nguồn nhân lực chiến lược cho các chiến lược kinh doanh, đảm bảo và nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Nhằm tìm hiểu quản lý tài năng được vận dụng như thế nào để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, bài viết xem xét lý thuyết về quản lý tài năng và nghiên cứu một số trường hợp doanh nghiệp thuộc công nghệ cao và ngân hàng ở Việt Nam vì đây là các khu vực mà nguồn nhân lực tài năng đóng vai trò quan trọng. Bài viết chủ yếu sử dụng phương pháp

* ĐT: 84-903480012
Email: thanhtc@vnu.edu.vn

nghiên cứu tư liệu và nghiên cứu trường hợp - các phương pháp thích hợp để trả lời cho câu hỏi nghiên cứu "như thế nào" (Yin, 2003).

2. Lý thuyết về quản lý tài năng

Mặc dù có rất nhiều nghiên cứu về quản lý tài năng, nhưng rất khó có thể tìm thấy một định nghĩa rõ ràng bởi sự không thống nhất về khái niệm, các thuật ngữ và giả định của các nhà nghiên cứu về quản lý tài năng. Ví dụ, các thuật ngữ "quản lý tài năng", "chiến lược tài năng", "quản lý thành công", "lên kế hoạch nguồn nhân lực" thường được sử dụng luân phiên trong nghiên cứu về quản lý tài năng (Lewis và Heckman, 2006). Ngoài việc không xác định được rõ ràng khái niệm, lý thuyết về quản lý tài năng cũng đang thiếu hụt (Collings và Mellahi, 2009). Sau đây là một số quan điểm về quản lý tài năng (Bảng 1).

Bảng 1. Một số quan điểm về quản lý tài năng

Tác giả	*Quan điểm*	*Cách tiếp cận*
Cohn, Khurana và Reeves (2005)	Phát triển tài năng thông qua việc sử dụng các chương trình đào tạo và phát triển lãnh đạo.	Quản lý nguồn nhân lực (theo chức năng của quản lý nguồn nhân lực)
Olsen (2000)	Quá trình tuyển dụng theo phòng ban của một công ty cần phải chuyển sang thu hút và gìn giữ tài năng trong toàn bộ doanh nghiệp.	
Conger và Fulmer (2003)	Quản lý tài năng bằng việc lên kế hoạch và phát triển lãnh đạo.	
Garger (1999)	Quản lý tài năng bằng việc sử dụng các quy trình quản lý thể hiện và trả công (lương thưởng).	
Kesler (2002)	Quản lý tài năng là một loạt các quy trình được thiết kế	Cấu trúc nhân
Pascal (2004)	để đảm bảo một nguồn cung cấp nhân lực thỏa đáng cho các vị trí công việc trong toàn bộ tổ chức.	sự (thiết kế nhóm tài năng)
Axelrod, Handfield-Jones và Michaels (2002)	Tài năng là nguồn lực cần phải được quản lý trước tiên theo các cấp độ thể hiện.	Hiệu quả thể hiện (xếp loại: A, B, C)
Walker và Larocco (2002)	Tài năng là một loại hàng hóa không có sự khác biệt và là sự kết hợp giữa các quan điểm duy vật và dân số.	
Collings và Mellahi (2009)	Quản lý tài năng là các hoạt động và quy trình liên quan đến việc xác định một cách có hệ thống các vị trí chủ chốt tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức, phát triển một nhóm tài năng gồm những nhân viên làm việc hiệu quả và có tiềm năng cao để đáp ứng yêu cầu của các vị trí chủ chốt và phát triển một cấu trúc nguồn nhân lực được phân biệt hóa để tạo điều kiện cho việc đáp ứng các vị trí chủ chốt bằng những nhân viên giỏi thích hợp, đảm bảo sự gắn bó liên tục của họ với tổ chức.	Chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh (phân biện các bộ phận chiến lược, thiết kế cấu trúc nhân sự và tạo nhóm nhân tài cho các bộ phận chiến lược)

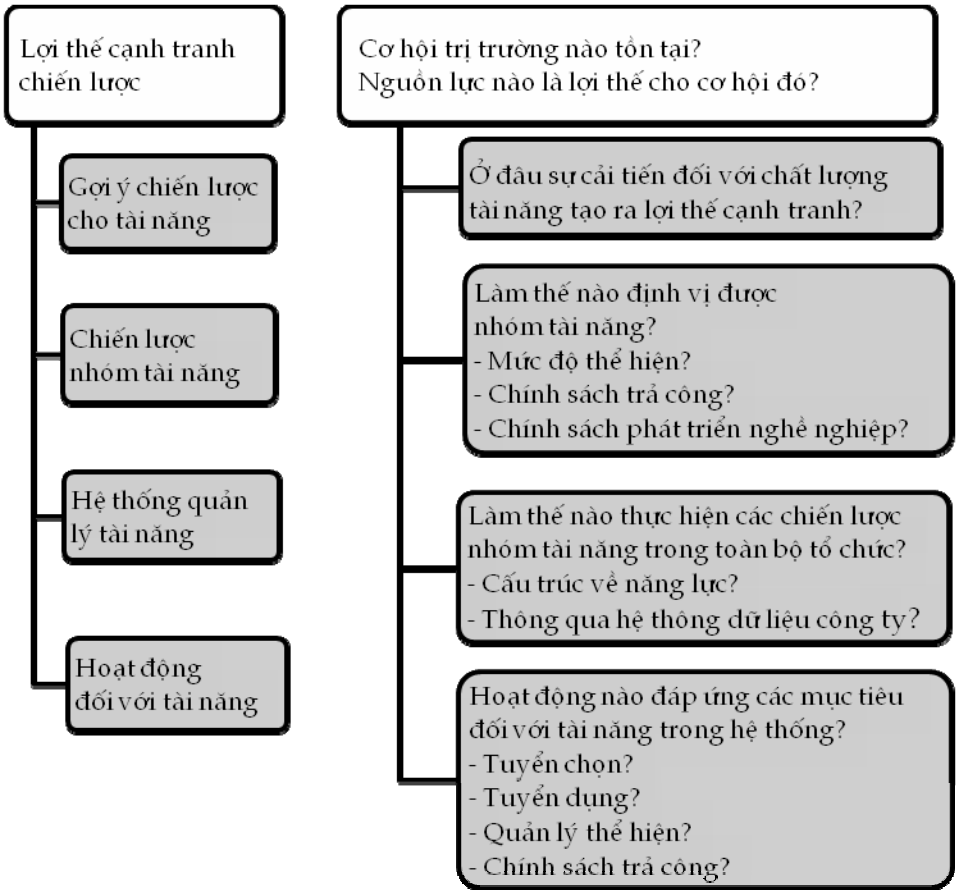
Nguồn: Tổng hợp chọn lọc của tác giả.

Như vậy, có thể thấy quan điểm về quản lý tài năng mới được phát triển trong những năm gần đây và có thể chia theo bốn cách tiếp cận: quản lý nguồn nhân lực, dự đoán nguồn nhân lực và thiết kế các nhóm tài năng, quản lý tài năng qua đánh giá thể hiện, và cuối cùng là quản lý tài năng chiến lược.

3. Quản lý tài năng chiến lược

Quản lý tài năng chiến lược là các phương thức quản lý tài năng để tạo dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của một tổ chức. Lewis và Hackman (2006) đã đề xuất một hệ thống quy trình tổ chức thực hiện quản lý tài năng

theo cấp độ từ cao đến thấp để đạt được lợi thế cạnh tranh với các câu hỏi cần được giải quyết ở từng khâu trong quản lý tài năng. Theo quy trình này, quản lý tài năng trước tiên cần được tập trung ở những nơi cần phải cải tiến để nâng cao lợi thế cạnh tranh chiến lược, đem lại cơ hội thị trường; tiếp đó là tìm kiếm tài năng và thiết kế hệ thống tổ chức tài năng trên quan điểm toàn hệ thống của tổ chức; cuối cùng là các chính sách tương đương với quản lý nguồn nhân lực thông thường, tuy nhiên được áp dụng đặc biệt cho các tài năng (Hình 1).



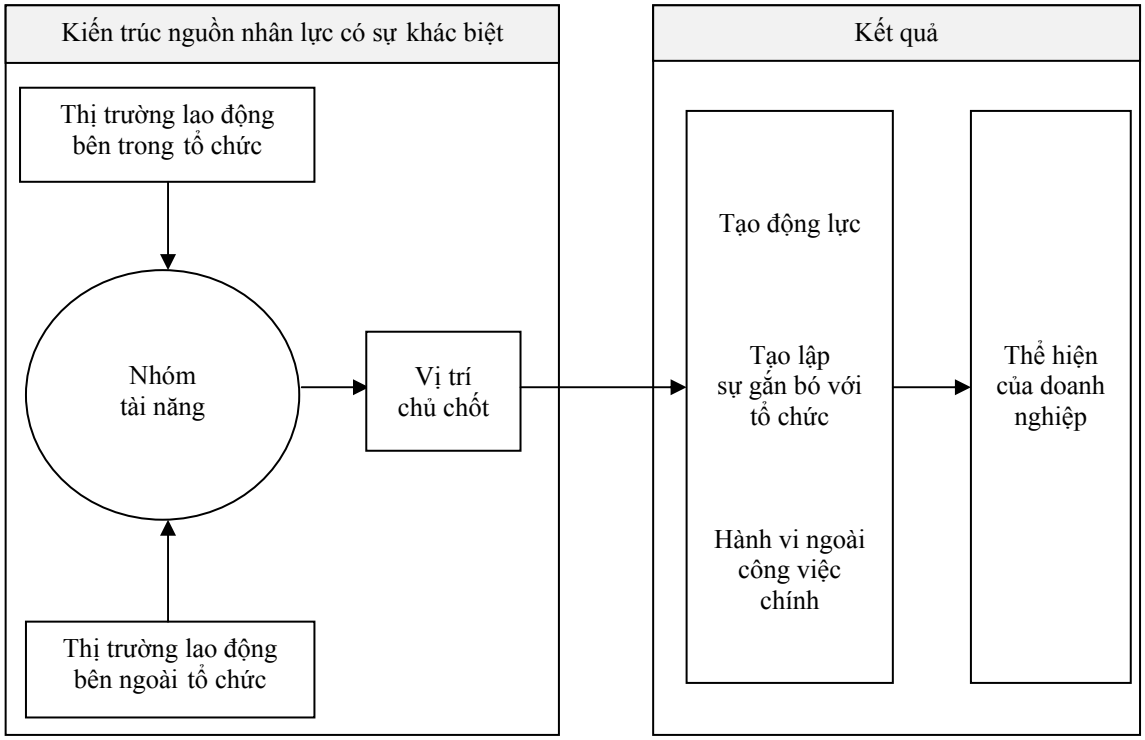
Hình 1. Quy trình quản lý tài năng chiến lược.
Nguồn: Lewis và Hackman (2006).

Collings và Bellahi (2009) phát triển đề xuất của Lewis và Hackman (2006) một cách chi tiết và đầy đủ hơn, đưa ra một cách thức quản lý tài năng chiến lược dưới dạng mô hình khung làm việc. Trong mô hình này, quản lý tài năng gắn với việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Mô hình đưa ra các bước cụ thể cần thực hiện trong quản lý tài năng đối với mục tiêu tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững (Hình 2).

Theo mô hình của Collings và Bellahi, quản lý tài năng được phân ra làm hai phần, phần tạo dựng kiến trúc nguồn nhân lực có sự khác biệt và phần thực hiện quản lý để đảm bảo kết quả đầu ra của tài năng.

Trong phần thứ nhất, để tạo ra một kiến trúc nguồn nhân lực có sự khác biệt, công đoạn đầu tiên là xác định các vị trí chủ chốt. Vị trí chủ chốt là vị trí quyết định đến lợi thế cạnh tranh bền vững và thường được xác định qua sự đánh

giá các kết quả tiềm năng mà vị trí đó có thể tạo ra hoặc tiềm năng cho các vị trí đóng góp vào mục đích chiến lược của doanh nghiệp. Phát triển nhóm tài năng là bước tiếp theo trong quản lý tài năng chiến lược. Nhóm tài năng là những nhân viên có nhiều tiềm năng và luôn thể hiện hiệu quả trong công việc mà doanh nghiệp có thể thu nạp cho các vị trí chủ chốt. Tài năng có thể lựa chọn bên trong hoặc qua tuyển dụng ở bên ngoài doanh nghiệp để đảm bảo cho công tác quản lý rủi ro về số lượng trong nhóm tài năng. Sự thiếu hụt hay vượt trội sẽ gây tổn thất hoặc lãng phí cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần có hệ thống đánh giá năng lực và thể hiện của các tài năng để quản lý rủi ro về chất lượng nhóm tài năng. Cuối cùng, việc phát triển nhóm tài năng sẽ hiệu quả hơn khi phát triển tài năng trong bối cảnh toàn bộ tổ chức hơn là tập trung ở một vị trí cụ thể. Điều này sẽ giúp tài năng có các khả năng làm việc rộng hơn và có thể đáp ứng được nhiều vị trí chủ chốt hơn. Một kiến trúc nguồn lực rõ ràng sẽ hỗ trợ tốt cho các công đoạn trên. Thiết kế kiến trúc nguồn lực còn là một cách công nhận những đóng góp khác nhau cho thành công của doanh nghiệp.



Hình 2. Khung quản lý tài năng chiến lược.
Nguồn: Collings và Bellahi (2009).

Trên thực tế, các doanh nghiệp đã áp dụng việc phân chia hệ thống nguồn nhân lực theo nhiều lớp để phân biệt các nhân viên. Ví dụ, các nhân viên đặc biệt hay không đặc biệt, các nhân viên quản lý hay không quản lý. Nghiên cứu về phân chia nguồn nhân lực, Lepak và Snell (2002) phân biệt thành bốn loại nhân viên theo sự đặc biệt và giá trị của họ. Thứ nhất là, phân chia theo tri thức, tức là nhân viên vừa có khả năng đặc biệt vừa có giá trị, công ty sẽ tập trung vào các chính sách phát triển và đưa ra các đảm bảo dài hạn cho nhân viên. Thứ hai là, phân chia theo công việc, trường hợp này nhân viên có giá trị chiến lược nhưng không có khả năng đặc biệt, họ thường được tuyển dụng trong nội bộ công ty và làm các công việc được định sẵn. Thứ ba là, công việc hợp đồng, các nhân viên theo tiêu chí này hoặc là có giá trị chiến lược hoặc có khả năng đặc biệt,

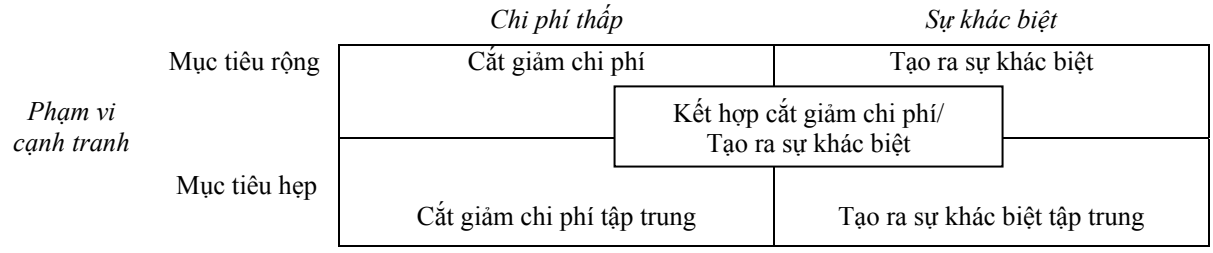
thường được tuyển dụng ở bên ngoài. Thứ tư là, đối tác, các nhân viên này có khả năng đặc biệt nhưng không có giá trị chiến lược nên không được tuyển dụng. Việc áp dụng kiến trúc nhân sự phụ thuộc vào từng bối cảnh cụ thể của từng tổ chức khác nhau.

Trong phần thứ hai, sản phẩm đầu ra của quản lý tài năng chính là kết quả đầu ra của doanh nghiệp. Sau khi đã sắp xếp tài năng vào các vị trí chủ chốt, vấn đề là làm thế nào để họ phát huy khả năng và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Nếu như những vị trí chủ chốt, khả năng và giá trị của tài năng có thể biết trước thì nhân tố quyết định, thúc đẩy thể hiện của tài năng chính là động lực và các cơ hội tổ chức trao cho tài năng để tài năng có thể được sử dụng. Do đó, các chính sách quản lý nguồn nhân lực như chính sách tạo động lực, đãi ngộ và tham gia vào các hoạt động ra quyết định, xây dựng doanh nghiệp sẽ là nhân tố thúc đẩy thể hiện hiệu quả của tài năng.

4. Quản lý tài năng chiến lược và chiến lược kinh doanh

Quản lý tài năng chiến lược có mối quan hệ chặt chẽ với chiến lược kinh doanh vì chiến lược kinh doanh là một chuỗi các cam kết và hành động phối hợp mà một doanh nghiệp thực hiện để thu được lợi thế cạnh tranh bằng việc tận dụng những khả năng lõi của mình trong các thị trường sản phẩm cụ thể. Khả năng lõi của một doanh nghiệp trong hầu hết trường hợp đều có liên quan đến yếu tố con người. Nguồn tài nguyên con người, đặc biệt là nhân sự tài năng, đóng vai trò quan trọng trong chiến lược kinh doanh vì tài năng của họ thường là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao năng suất lao động, tạo ra sự khác biệt và đặc biệt nguồn lực này rất khó có thể bắt chước. Do đó, quản lý tài năng có thể xem như một phương thức để phát huy khả năng lõi nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh và cuối cùng là góp phần đạt được chiến lược kinh doanh. Khi xem xét các quy trình và chính sách quản lý tài năng có thích hợp và đáp ứng trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh hay không, cần xem xét các cách tiếp cận trong quản lý tài năng có phù hợp với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp hay không.

Nghiên cứu về các chiến lược kinh doanh thông dụng của doanh nghiệp, Michael Porter (1985) đã đưa ra mô hình 5 chiến lược cấp độ kinh doanh đối với doanh nghiệp để thiết lập và bảo vệ các vị trí chiến lược mong muốn trước đối thủ cạnh tranh (Hình 3).



Hình 3. Mô hình 5 chiến lược cấp độ kinh doanh.
Nguồn: Michael Porter (1985).

Chiến lược cắt giảm chi phí là một chuỗi các hành động được kết hợp thực hiện để sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ với các đặc điểm phù hợp với khách hàng ở mức giá thấp nhất so với các đối thủ cạnh tranh. Ngược lại, chiến lược tạo ra sự khác biệt là một chuỗi các hành động được kết hợp thực hiện để sản xuất ra hàng hóa hay dịch vụ (ở mức giá có thể chấp nhận) mà khách hàng nhận thức là khác biệt theo cách họ cho là quan trọng. Các chiến lược ở cấp độ tập trung là các chiến lược cắt giảm chi phí hoặc tạo ra sự khác biệt tập trung phục vụ nhu cầu của một nhóm khách hàng cụ thể thay vì tập trung cho cả ngành. Ngoài ra, việc kết hợp cả hai chiến lược cắt giảm chi phí và tạo ra sự khác biệt giúp đáp ứng cả hai nhu cầu

của khách hàng, đó là các sản phẩm khác biệt với giá thấp.

Michael Porter cũng chỉ trong chiến lược cắt giảm chi phí, các chính sách nhất quán về quản lý nhân sự nhằm giảm thiểu chi phí do nhân công chuyển việc và các chương trình đào tạo hiệu quả để nâng cao hiệu suất và hiệu quả của người lao động là những biện pháp thường được áp dụng. Trong khi đó, các hoạt động liên quan đến quản lý nguồn nhân lực trong chiến lược tạo ra sự khác biệt lại tập trung vào việc đưa ra các chương trình đãi ngộ (lương, thưởng) để khuyến khích nhân công sáng tạo và làm việc năng suất, sử dụng các biện pháp đo lường thể hiện công việc khách quan hơn là chủ quan và đưa ra các khóa đào tạo đặc biệt cho tài năng.

5. Thực thi quản lý tài năng trong các doanh nghiệp ở Việt Nam

5.1. Trường hợp tập đoàn FPT

FPT là tập đoàn công nghệ truyền thông và thông tin hàng đầu Việt Nam, có nguồn nhân lực lớn và áp dụng nhiều chính sách quản lý nguồn nhân lực khác nhau. Được thành lập từ năm 1988 và lấy tên chính thức là FPT năm 1990, tập đoàn nhanh chóng phát triển trong những năm 2000 và trở thành tập đoàn công nghệ truyền thông và thông tin lớn nhất được niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam với nhiều chi nhánh trong và ngoài nước. Doanh thu của FPT tăng đều qua các năm, từ 64 triệu USD năm 2000 lên 857 triệu USD năm 2010. Số lượng nhân sự của FPT cũng tăng mạnh qua các năm, từ 1.905 người năm 2003 lên đến 12.300 người năm 2010. Có thể thấy tập đoàn FPT có nguồn nhân lực rất lớn và đây là nguồn lực chính để phát triển kinh doanh.

Về tầm nhìn, FPT mong muốn trở thành một tổ chức kiểu mới, giàu mạnh bằng nỗ lực lao động sáng tạo trong khoa học kỹ thuật và công nghệ. Chiến lược của tập đoàn là tạo ra hệ thống giá trị gia tăng nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của các "công dân điện tử". Đây là minh chứng cho thấy cam kết của tập đoàn theo đuổi một chiến lược kinh doanh tạo ra sự khác biệt dựa trên nguồn nhân lực sáng tạo. FPT đã xác định vị trí chủ chốt quyết định đến chiến lược kinh doanh của tập đoàn là các vị trí lãnh đạo, đó là những người có vai trò chỉ ra những hướng đi mới cho những người còn lại, đưa FPT trở thành tập đoàn toàn cầu, truyền thụ cái gọi là tinh thần FPT "Tôn Đổi Đồng - Chí Gương Sáng" đến các nhân viên của tập đoàn. Để có được những nhà lãnh đạo đủ tài năng gánh vác trọng trách này, FPT đã phát triển nhóm tài năng thông qua đánh giá trình độ và sự thể hiện của cả nguồn lực bên trong và bên ngoài với các tiêu chí đánh giá linh hoạt theo hướng tập trung vào khả năng sáng tạo của ứng viên. Việc đánh giá bên trong tập đoàn được thực hiện bằng các công cụ định tính và định lượng, tài năng được lựa chọn qua các công cụ như: điều tra sự thỏa mãn của khách hàng, phần mềm "FPT Insights", các điểm kiểm tra, sự quan sát của quản lý/lãnh đạo. Để tạo điều kiện cho việc phát triển nhóm tài năng trên toàn hệ thống, FPT áp dụng một kiến trúc 7 tầng phân biệt các nhân viên trong tập đoàn theo vị trí và chức năng lãnh đạo. Tầng 1 là các nhân viên chuyên môn đơn giản, tầng 2 là các nhân viên chuyên môn giỏi hơn, tầng 3 là các trưởng nhóm, tầng 4 là các trưởng phòng, tầng 5 là các quản lý chi nhánh/chuyên gia cao cấp, tầng 6 là các giám đốc vùng, tầng 7 là các lãnh đạo tập đoàn. Sự phân biệt này giúp FPT dễ dàng xác định những tài năng lãnh đạo trong công ty để có các chính sách quản lý riêng biệt.

Đào tạo và đãi ngộ là hai chính sách được FPT áp dụng chuyên biệt cho các vị trí khác nhau trong tập đoàn, đặc biệt đối với nhóm tài năng lãnh đạo. Đối với chính sách đào tạo lãnh đạo, tập đoàn xây dựng các chương trình đào tạo riêng như Leadership Building - cung cấp các kỹ năng mềm, chương trình MiniMBA, các khóa đào tạo hoặc các chuyến đi thực tế tại nước ngoài.

Hệ thống chính sách đãi ngộ của FPT cũng có sự phân biệt rõ ràng giữa các vị trí (Bảng 2). Đặc biệt, nhóm vị trí lãnh đạo được ưu đãi hơn.

Bảng 2. Chính sách đãi ngộ của FPT

Tầng cán bộ	*Mức lương (100 bậc)*	*Lương tương ứng (triệu đồng)*	*Thưởng khác*	*Thời gian tăng lương*
1	1-9	0,8-2,4	Lương mềm	1 lần/năm
2	7-16	2-4,6	Tối đa: 30% lương cứng	1-2 lần/năm
3	14-23	4,2-8,4	Dựa trên thành tích kinh doanh	Phụ thuộc vào hiệu quả công việc
4	22-34	7,8-16,2	Thưởng dựa trên thành tích	1 lần/năm hoặc
5	32-43	14,4-25,2	kinh doanh (tiền mặt hoặc cổ	1 lần/3 năm
6	38-54	19,8-39,6	phiếu)	Phụ thuộc vào hiệu quả
7	51-100	35,1-173		công việc

Nguồn: Http://chungta.vn/tin-tuc/cong-nghe/2007/01/chinh-sach-dai-ngo-moi-nguoi-cay-fpt-co-ruong/

Có thể thấy FPT đã áp dụng quản lý tài năng chiến lược, tập trung vào vị trí lãnh đạo chủ chốt nhằm tạo ra sự thay đổi và đổi mới, là giá trị tăng thêm thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Các nhà lãnh đạo FPT cũng tham gia vào các công việc ngoài công việc kinh doanh chính, đó là hoạch định chính sách tập đoàn, cùng nắm giữ cổ phiếu, tham gia đào tạo nhân viên của tập đoàn. Chính sách quản lý tài năng chiến lược là nhân tố quyết định đến sự thành công của FPT trong suốt hơn một thập kỷ qua.

5.2. Trường hợp LG Electronics Việt Nam

LG Việt Nam (LGVN) là công ty 100% vốn nước ngoài sản xuất hàng điện tử tiêu dùng hàng đầu ở Việt Nam. Trong những năm gần đây, công ty có mức tăng trưởng doanh số bình quân hàng năm khoảng 30%, với hai nhà máy sản xuất tuyển dụng 300 nhân công và 3 văn phòng giao dịch tại Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Tầm nhìn của LGVN là trở thành công ty số một ở Việt Nam về doanh số bán hàng đến năm 2020, với chiến lược là cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mới để tạo giá trị cho khách hàng. Rõ ràng LGVN cam kết theo đuổi tạo ra sự khác biệt bằng những sản phẩm và dịch vụ mới. Lợi thế cạnh tranh của LGVN trên thị trường Việt Nam là những sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu khách hàng. Để tạo ra những sản phẩm và dịch vụ mới, LGVN xác định các vị trí từ trợ lý đến lãnh đạo lâu năm, hoặc các nhóm cải tiến là các vị trí chủ chốt trong công ty. Việc phát triển nhóm tài năng cho các vị trí này thông thường được LGVN lấy từ nguồn nhân lực có trình độ cao và mức độ thể hiện hiệu quả bên trong công ty. Trong một số trường hợp công ty cũng áp dụng việc tuyển dụng ở bên ngoài nhưng với các tiêu chí tuyển dụng cao. Kiến trúc nhân sự cũng được LGVN phân cấp theo thâm niên và theo vị trí quản lý. Để thúc đẩy các tài năng phát huy hiệu quả, LGVN cung cấp các khóa đào tạo cho các vị trí chủ chốt khác biệt với các khóa đào tạo thông thường cho mọi nhân viên khác trong công ty, đó là phát triển nghề nghiệp ở nước ngoài, thường là tại trụ sở công ty ở Hàn Quốc, với điều kiện người được đào tạo phải cam kết làm việc tại LGVN trong một thời gian nhất định sau khi hoàn thành khóa đào tạo ở nước ngoài. Các khóa học thường liên quan đến quản lý sự thay đổi và phát triển, cải tiến và phối hợp liên chức năng. Các khóa học này giúp các tài năng trang bị các kỹ năng để dẫn dắt hoạt động sản xuất, kinh doanh của LGVN ở Việt Nam. Ngoài ra, các nhân viên trợ lý, nhóm cải tiến hoặc quản lý lâu năm sau khi được đào tạo ở nước ngoài sẽ phải giữ thêm trọng trách là người đào tạo cho các khóa học phổ cập kiến thức chuyên môn và kỹ năng cho các nhân viên cấp dưới để phổ biến kiến thức và văn hóa riêng biệt của LGVN. Một lần nữa có thể thấy nhiều điểm tương đồng trong quản lý tài năng của LGVN với FPT. Trong những năm gần đây LGVN đều có sự tăng trưởng về doanh thu, điều đó cho thấy hiệu quả sản xuất và kinh doanh của công ty đang được hỗ trợ tốt từ các vị trí chủ chốt và phương thức quản lý tài năng của công ty.

5.3. Trường hợp Techcombank

Techcombank là ngân hàng thương mại cổ phần hàng đầu ở Việt Nam. Thành lập từ năm 1993, đến nay Techcombank đã có số vốn điều lệ lên tới 6.932 tỷ đồng, với 7.800 nhân viên, 282 điểm giao dịch hoạt động trên 44 tỉnh và thành phố trong cả nước. Kết quả kinh doanh của Techcombank trong những năm gần đây không ngừng tăng trưởng và Techcombank trở thành ngân hàng thương mại cổ phần lớn thứ hai ở Việt Nam năm 2010. Tầm nhìn và chiến lược của Techcombank cho thấy lợi thế cạnh tranh của ngân hàng là chất lượng dịch vụ tốt nhất. Mặc dù chiến lược và tầm nhìn của Techcombank rất rõ ràng nhưng không có bằng chứng cho thấy ngân hàng tập trung cho một vị trí chủ chốt nào. Quá trình phát triển nhóm tài năng của Techcombank chủ yếu dựa vào thị trường lao động bên ngoài, tuyển dụng những tài năng được đào tạo tốt và có kinh nghiệm nắm giữ các vị trí quản lý trung và cao cấp trong các tổ chức quốc tế, 82% số nhân viên của Techcombank có trình độ đại học và trên đại học. Ngoài ra cũng không có nhiều bằng chứng cho thấy sự phân biệt nguồn lực để phục vụ phát triển nhóm tài năng bên trong ngân hàng. Năm 2009, Techcombank bước đầu thực hiện phân hàm cho cán bộ nhằm tạo điều kiện cho tuyển dụng, bổ nhiệm, luân chuyển, điều chỉnh lương nhưng việc phân hàm được xem như một giấy phép, một chứng chỉ của tổ chức đó công nhận năng lực chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, chất lượng công việc đạt được của cán bộ nhân viên theo bộ tiêu chuẩn xếp loại đánh giá. Đây có thể xem như một phương thức đánh giá thể hiện chứ không phải để phát triển nhóm tài năng hay một vị trí chủ chốt nào. Báo cáo năm 2010 của Techcombank cho thấy chiến lược nhân sự là xây dựng đội ngũ vững mạnh, ổn định và có chuyên môn cao qua đào tạo - chương trình đào tạo lãnh đạo tương lai cùng các chương trình đãi ngộ, đánh giá. Tuy nhiên, chính sách này cũng không chỉ rõ có sự phân biệt cho bất cứ một vị trí nào trong tổ chức hay không? Ai sẽ được đào tạo trong chương trình lãnh đạo tương lai? Các chính sách đào tạo và đãi ngộ cũng không có sự phân biệt đối với các vị trí trong tổ chức. Hầu hết các vị trí đều được đào tạo phổ cập để nâng cao chất lượng thể hiện đạt chuẩn của Techcombank, chính sách tăng lương được áp dụng cho toàn hệ thống và thưởng cho các nhân viên xuất sắc là như nhau ở mức cao nhất là 20 triệu đồng. Mặc dù Techcombank theo đuổi chính sách tạo ra sự khác biệt bằng dịch vụ ngân hàng tốt nhưng phương thức quản lý tài năng ở đây được tiếp cận theo hướng đánh giá thể hiện. Không có nhiều minh chứng cho thấy Techcombank thực thi quản lý tài năng chiến lược, ngân hàng không chỉ rõ được các vị trí chủ chốt trong tổ chức và không có các chính sách rõ ràng để phát triển nhóm tài năng và xây dựng một kiến trúc nguồn nhân lực được phân biệt hóa.

5.4. Trường hợp SeABank

SeABank thuộc một trong tám ngân hàng thương mại cổ phần lớn nhất của Việt Nam, với vốn pháp định là 5.335 tỷ đồng. SeABank cung cấp đầy đủ các dịch vụ ngân hàng với 2.122 nhân viên trong hệ thống. Tầm nhìn và chiến lược của SeABank nhấn mạnh vào các giá trị nổi bật của chất lượng dịch vụ và uy tín thương hiệu. Như vậy có thể thấy SeABank cũng theo đuổi chiến lược tạo ra sự khác biệt bằng việc nâng cao chất lượng dịch vụ giống như Techcombank. SeABank có chính sách rõ ràng về tài năng: "Những nhân viên tài năng của SeABank có thể ở các bộ phận, vị trí khác nhau. Nhân viên tài năng được xác định dựa trên những tiêu chí định tính nhất định. Khi một cá nhân được xác định là *"tài năng"* của SeABank, nhân sự đó sẽ được đứng trong hàng ngũ đào tạo *"lãnh đạo tiềm năng"*, được hưởng chế độ đãi ngộ ưu đãi, đồng thời họ sẽ được bồi dưỡng kiến thức và bản lĩnh để đảm nhận những vị trí quản lý cấp cao trong tương lai". Điều này cho thấy các vị trí lãnh đạo là vị trí chủ chốt của SeABank nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh về chất lượng dịch vụ. Việc tuyển chọn nhóm tài năng được tuyển chọn trên toàn hệ thống bên trong công ty thông thường bằng cả phương pháp định lượng và định tính. Các vị trí nhân viên trực tiếp phục vụ khách hàng đều được tham gia khóa học khởi nghiệp

SEASTART để nâng cao trình độ và đạt chuẩn thể hiện của ngân hàng. Kết quả của khóa học và thể hiện của nhân viên cũng sẽ là tiêu chí để phát hiện tài năng của SeABank. So với Techcombank, chính sách quản lý tài năng của SeABank rõ ràng hơn và có sự phân biệt về kiến trúc nhân sự, tập trung tìm kiếm tài năng trên toàn hệ thống cho các vị trí lãnh đạo là vị trí chủ chốt của tổ chức, khác biệt với các vị trí thông thường. Điều đó cho thấy SeABank cũng đang thực thi quản lý tài năng chiến lược.

6. Kết luận

Qua nghiên cứu lý thuyết và thực tế quản lý tài năng của một số doanh nghiệp công nghệ cao và ngân hàng ở Việt Nam, bài viết cho thấy tầm quan trọng và vai trò của quản lý tài năng trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp. Trong thời đại toàn cầu hóa và phát triển nhanh chóng của công nghệ thông tin, việc có được các tài năng, gìn giữ và sử dụng họ một cách hiệu quả là rất quan trọng và các doanh nghiệp cần phải đầu tư cũng như có các phương pháp quản lý hiệu quả. Bài viết cũng đưa ra một số nguyên tắc tiếp cận trong quản lý tài năng, tuy nhiên việc vận dụng quản lý tài năng như thế nào lại phụ thuộc vào chiến lược kinh doanh và tình hình thực tế của doanh nghiệp. Đối với các nhà nghiên cứu, câu hỏi đặt ra là liệu có thể có cách tiếp cận nào khác với bốn cách tiếp cận được nêu ra trong bài viết? Phải chăng các vị trí chủ chốt quyết định đến lợi thế cạnh tranh bền vững đều nằm ở vị trí quản lý/ lãnh đạo? Hay các vị trí khác trong doanh nghiệp cũng có thể là vị trí chủ chốt có tác động chủ yếu đến sự thành công của chiến lược kinh doanh? Liệu trách nhiệm và công việc lãnh đạo có làm giảm hiệu quả của tài năng chuyên môn khi phải tập trung vào quản lý hay không? Còn chính sách nào ngoài đào tạo và đãi ngộ để khuyến khích và gìn giữ tài năng trong doanh nghiệp? Đây có thể là gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo để có thể hoàn thiện thêm cho lý thuyết quản lý tài năng chiến lược ở Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

[1] Axelrod B., Handfield H., Michaels E. (2002), "A new game plan for C players", *Harvard Business Review*, 80(1), 80-88.

[2] Colling D., Mellahi K. (2009), "Strategic talent management: A review and research agenda", *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.

[3] Cohn M., Khurana R., Reeves L. (2005), "Growing talent as if your business depended on it", *Harvard Business Review*, 83(10), 63-70.

[4] Conger A., Fulmer M. (2003), "Developing your leadership pipeline", *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.

[5] Garger M. (1999), "Holding on to high performers: A strategic approach to retention", *Compensation and Benefits Management*, 15(4), 10-17.

[6] Handfield H., Michaels E., Axelrod B. (2001), "Talent management: A critical part of every leader's job", *Ivey Business Journal*, 66(2), 53-58.

[7] Kesler C. (2002), "Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development", *Human Resource Planning*, 25, 32-44.

[8] Lepak P., Snell A. (2002), "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations", *Journal of Management*, 28, 517-543.

[9] Lewis R., Heckman R. (2006), "Talent management: a critical review", *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

[10] McKinsey & Company (2001), "The war for talent".

[11] Olsen R. (2000), "Harnessing the Internet with human capital management", *Workspan*, 43(11), 24-27.

[12] Poter M. (1995, 1998), "Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance", *Free Press*.

[13] Walker W., Larocco M. (2002), "Talent pools: The best and the rest", *Human Resource Planning*, 25(3), 12-14.

[14] Yin, K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, London: Sage.

[15] Báo cáo thường niên 2010 Techcombank: Mạnh mẽ bứt phá; Báo cáo thường niên 2008 Techcombank: 15 năm uy tín.

[16] http://chungta.vn/tin-tuc/cong-nghe/2007/01/chinh-sach-dai-ngo-moi-nguoi-cay-fpt-co-ruong/

[17] http://www.fpt.com.vn/vn/

[18] http://www.lg.com/common/index.jsp

[19] http://www.seabank.com.vn/index.php

Creating sustainable competitive advantage through a talent management strategy: Evidences from firms in Vietnam

MA. Tran Cong Thanh

Science and Technology Department, Vietnam National University, Hanoi,
144 Xuan Thuy, Hanoi, Vietnam

Abstract. One of the most important factors in creating competitive advantage for firms is human factor. This paper aims to find out how talent management is used to create sustainable competitive advantage for firms. By reviewing the literature of talent management and investigating some typical high-tech and banking firms in Vietnam, the paper found out that talent management can be used as a tool to create sustainable competitive advantage for firms if it is applied in an effective strategic way. The paper provides a theoretical basis and evidences for practioners to understand the importance and some fundamental principles of talent management and also a suggestion for further research on this field in Vietnam.