

Bài 2

CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Chiến lược nhân sự

- ▶ Chiến lược nhân sự là sự tích hợp các chính sách và hoạt động QTNNL với chiến lược kinh doanh
- ▶ Sự tích hợp này được thể hiện ở ba khía cạnh:
 - Gắn kết các chính sách nhân sự với chiến lược của doanh nghiệp.
 - Xây dựng các chính sách bổ sung cho nhau đồng thời khuyến khích sự tận tâm, linh hoạt và chất lượng công việc của người lao động.
 - Quốc tế hoá vai trò của các phụ trách khu vực



Các hoạt động QTNNL chiến lược

Triết lý NNL

Xác định giá trị và văn hóa DN

} DN đối xử và nhìn nhận con người như thế nào

Các chính sách NNL

Các giá trị đóng vai trò chỉ dẫn/định hướng

} Thiết lập những định hướng cho việc giải quyết các vấn đề liên quan đến con người và các chương trình NNL.

Các chương trình NNL

Các chiến lược NNL

} Phối hợp các nỗ lực nhằm khuyến khích thay đổi để giải quyết các vấn đề liên quan đến con người

Các hoạt động NNL

Đối với các vai trò lãnh đạo, quản lý và điều hành

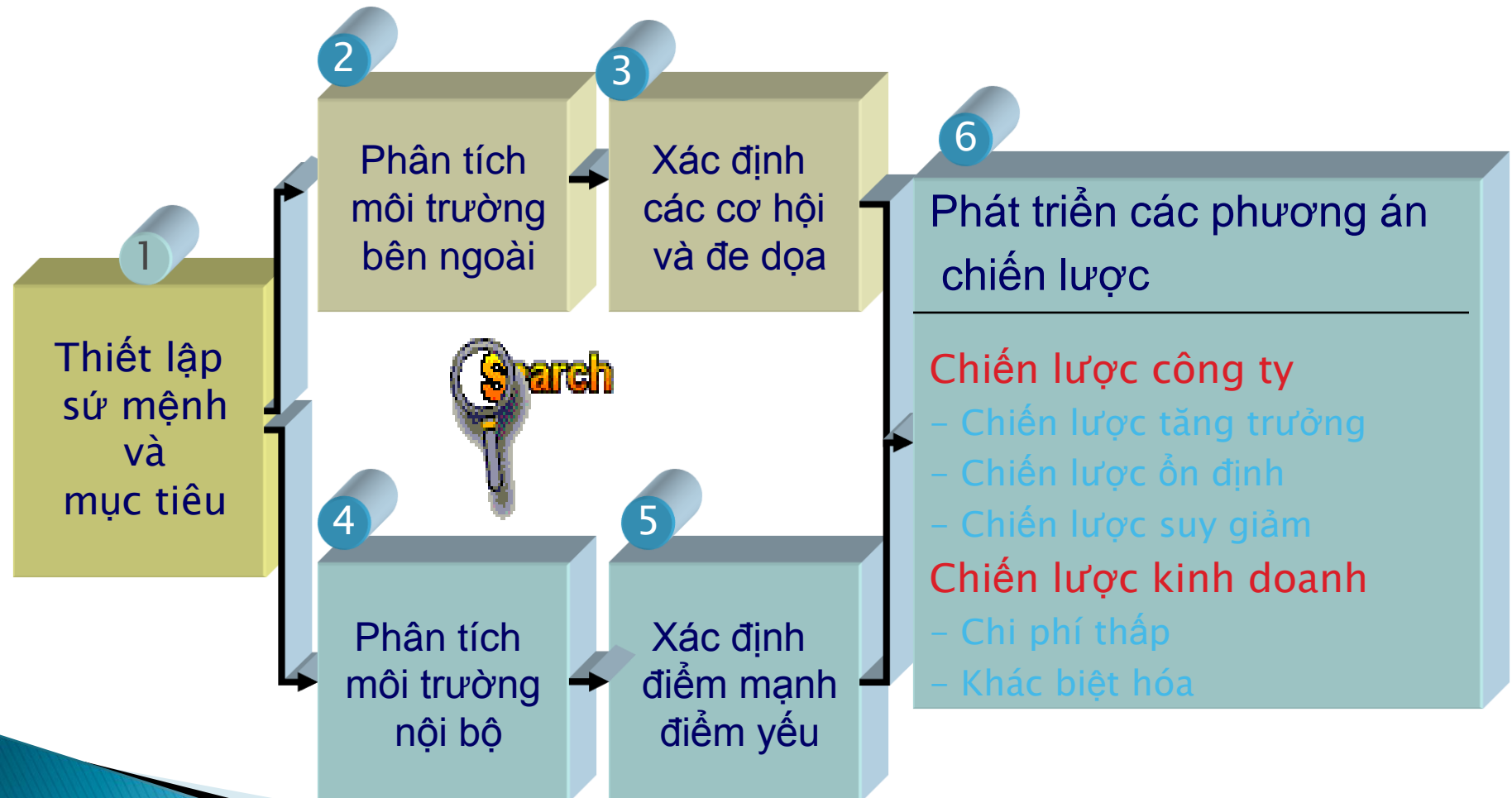
} Khuyến khích các hành vi gắn với các vai trò khác nhau

Các quy trình NNL

Để hình thành và triển khai các hoạt động

} Xác định cách thức các hoạt động này được triển khai

Quá trình hoạch định chiến lược



Quá trình hoạch định chiến lược nhân sự

Hoạt động quản lý nhân sự

- Lập KH nhân sự
- Tuyển dụng
- Phân tích và thiết kế công việc
- Đào tạo và phát triển
- Quản lý/đánh giá thành tích
- Đãi ngộ: lương, thưởng, phúc lợi
- Quan hệ lao động

Phương án chiến lược

Nhu cầu về nhân lực

- Kỹ năng
- Hành vi
- Văn hóa

Kết quả cá nhân

- Kiến thức
- Kỹ năng
- Khả năng
- Thái độ

Kết quả của tổ chức

- Tỷ lệ bỏ việc, vắng mặt
- Năng suất
- Tuân thủ pháp luật
- Hình ảnh c.ty

Lợi thế cạnh tranh

- Chi phí thấp
- Khác biệt hóa sản phẩm

Chiến lược công ty và QLNS chiến lược

Chiến lược công ty

Chiến lược phát triển tự thân

Chiến lược phát triển bằng mua lại hoặc sáp nhập

Chiến lược nhân sự

- Hoạch định NNL để đảm bảo nhân viên mới được tuyển dụng và đào tạo kịp thời để nắm bắt cơ hội thị trường
- Thông tin cho các nhân viên biết về cơ hội thăng tiến và phát triển
- Đảm bảo rằng các chuẩn mực chất lượng và thành tích được duy trì

- Hợp nhất hai hệ thống nhân sự khác biệt của hai công ty khác nhau
- Cắt giảm nhân sự như thế nào

Chiến lược công ty và QLNS chiến lược

Chiến lược Công ty

Chiến lược ổn định
(ít cơ hội phát triển)

Chiến lược suy giảm

Chiến lược nhân sự

- Xác định nhân sự chủ chốt và phát triển chiến lược giữ chân những nhân sự này

- Cắt giảm nhân sự để cắt giảm chi phí
- Phát triển chiến lược để quản lý “những người sống sót”

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

	Chi phí thấp	Chất lượng	Đổi mới
Tổ chức lao động	<ul style="list-style-type: none"> • Tập trung hóa • Chuyên môn hóa & định chuẩn các vị trí 	<ul style="list-style-type: none"> • Phi tập trung hóa • Chuyên môn hóa • Tham gia tích cực 	<ul style="list-style-type: none"> • Phi tập trung hóa • Linh hoạt • Các nhóm bán tự chủ • Tham gia tích cực
Tuyển dụng	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyển dụng theo yêu cầu công việc (đủ) • Chú trọng thâm niên, giảm thiểu bỏ việc • Dịch chuyển dưới lên • Sử dụng lao động bán thời gian 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyển dụng tiềm năng, tiêu chí rõ ràng (cao) • Luân chuyển nội bộ • Các kế hoạch PT nghề nghiệp chuyên sâu • Dịch chuyển dưới lên 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuyển dụng tiềm năng đa dạng (rất cao) • Vườn ươm tài năng • Bổ nhiệm linh hoạt • Đề bạt theo năng lực • Dịch chuyển dưới lên và luân chuyển
Đào tạo – Phát triển	<ul style="list-style-type: none"> • ĐT&PT hạn chế • Tập trung vào công việc và cập nhật • Nâng cao trình độ • Dành cho mọi người 	<ul style="list-style-type: none"> • Nhiều và rộng rãi • Đ. tạo ngoài công việc, • Tập trung vào chuyên môn & hành vi • Dành cho mọi người 	<ul style="list-style-type: none"> • Đào tạo tại chỗ • Đào tạo nhiều, chú trọng phát triển đa năng • Chú trọng đến nhân sự chiến lược

Chiến lược cạnh tranh và Chính sách nhân sự

	Chi phí thấp	Chất lượng	Đổi mới
Đánh giá nhân sự	<ul style="list-style-type: none"> • Đánh giá dựa trên yêu cầu về trình độ • Tiêu chí ĐG gắn với quy trình & kết quả cá nhân • Tiêu chí ngắn hạn 	<ul style="list-style-type: none"> • Đánh giá năng lực • Tuân thủ các quy định về chất lượng • Đánh giá tiềm năng • Đánh giá theo nhóm 	<ul style="list-style-type: none"> • Đánh giá các hành vi nhằm phát triển năng lực • Tập trung vào kết quả dài hạn
Đãi ngộ (tiền lương)	<ul style="list-style-type: none"> • Công bằng nội bộ/ bên ngoài • Dựa trên hiệu suất • Dựa trên thâm niên 	<ul style="list-style-type: none"> • Dựa trên trình độ • Lương cạnh tranh • Nhiều loại phúc lợi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dựa trên hành vi • Lương cạnh tranh • Cấu trúc cân bằng • Chia sẻ lợi nhuận • Nhiều loại phúc lợi
Quan hệ lao động	<ul style="list-style-type: none"> • Q.hệ giữa quản lý- nhân viên: truyền thống • Thông tin liên lạc và hỗ trợ bị hạn chế 	<ul style="list-style-type: none"> • Q.hệ quản lý & nhân viên: hợp tác • Nhiều hỗ trợ và thông tin liên lạc 	<ul style="list-style-type: none"> • Q.hệ quản lý & nhân viên: cân bằng • Bầu không khí 'cởi mở'

LẬP KẾ HOẠCH NGUỒN NHÂN LỰC

Khái niệm

- ▶ Lập kế hoạch (hoạch định) nguồn nhân lực
...là quá trình dự báo nhu cầu NNL và khả năng cung cấp của doanh nghiệp, xác định mức độ thiếu hụt về nguồn nhân lực, và đưa ra các kế hoạch hành động nhằm đáp ứng những nhu cầu đó .

MỤC TIÊU CỦA LẬP KẾ HOẠCH NNL:

- ▶ Phòng ngừa tình trạng thừa hoặc thiếu nhân viên
- ▶ Đảm bảo doanh nghiệp có đúng người (với kỹ năng phù hợp) đúng chỗ và đúng lúc
- ▶ Đảm bảo DN có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường
- ▶ Đưa ra định hướng và sự gắn kết của các hoạt động và hệ thống NNL

Quy trình hoạch định NNL

1. Đánh giá môi trường bên trong và bên ngoài
2. Dự báo nhu cầu về NNL trong tương lai
3. Xác định khả năng cung NNL trong tương lai
4. Xác định thiếu hụt nhân sự (phân tích GAP)
5. Phát triển kế hoạch hành động

#1: Phân tích môi trường

Environmental Scanning

- ▶ Mục đích: xác định và dự báo vấn đề (problems), đe dọa (threats) và cơ hội (opportunities) đối với nhân sự
- ▶ Môi trường bên ngoài
 - Phân tích cạnh tranh
 - Thị trường lao động: số lượng, chủng loại
 - Các quy định của pháp luật liên quan đến việc sử dụng lao động
- ▶ Môi trường nội bộ
 - Chiến lược
 - Công nghệ
 - Văn hoá tổ chức
 - Phân tích chế độ, chính sách, khả năng tài chính của doanh nghiệp: Mức lương và chính sách tiền lương...

#2: Dự báo nhu cầu NNL

Doanh nghiệp cần bao nhiêu người với các kỹ năng và năng lực gì để thực hiện các mục tiêu của DN trong thời gian tới?

- ▶ Các phương pháp:
 - Các phương pháp định tính
 - Các phương pháp định lượng

Dự báo nhu cầu NNL: Phương pháp định tính

(judgmental-based method)

- ▶ Dựa trên phán đoán của các nhà quản trị
- ▶ Áp dụng:
 - Doanh nghiệp vừa và nhỏ
 - Những bộ phận/người mới làm về hoạch định NNL
 - Khi môi trường luôn luôn biến động
- ▶ Phương pháp:
 - Đánh giá của các nhà quản trị (managerial estimates)
 - Từ dưới lên
 - Từ trên xuống
 - Kỹ thuật Delphi

Dự báo nhu cầu NNL: Phương pháp định lượng

(mathematically based methods):

- Phân tích dãy số thời gian
- Phân tích hồi quy:
quan hệ giữa nhân sự và doanh số, sản lượng...
- Năng suất: $N = W/P$

Áp dụng:

- Doanh nghiệp có quy mô lớn

#3: Xác định khả năng cung NNL: khả năng cung nội bộ

▶ Xác định khả năng cung:

- Lao động có kỹ năng
- Lao động phổ thông

▶ Công cụ

- Dữ liệu kỹ năng ([Skills inventory](#))
- Dữ liệu kỹ năng quản lý (management inventory)
- Dự báo những thay đổi về nhân sự

Các yếu tố của dữ liệu kỹ năng

▶ Dữ liệu về quá khứ của nhân viên

- Tên và mô tả ngắn gọn các vị trí trước đây
- Kỹ năng quan trọng cần có hoặc học được khi đảm nhiệm công việc này
- Học vấn
- Các dự án đặc biệt đã hoàn thành

▶ Dữ liệu về tình trạng kỹ năng hiện tại

- Nhấn mạnh các kỹ năng liên quan
- Tự đánh giá về năng lực, kỹ năng, biện pháp cải thiện
- Đánh giá của cấp trên về năng lực, kỹ năng...

▶ Dữ liệu tương lai

- Mục tiêu nghề nghiệp (1 → 3 năm): vị trí, công việc
- Đánh giá của cấp trên về cách thức để thực hiện mục tiêu
- Các khoá huấn luyện và phát triển

#4: Phân tích thiếu hụt

GAP analysis

- ▶ So sánh giữa nhu cầu và khả năng cung cấp

#5 Kế hoạch hành động: Khi thừa nhân lực

Giải pháp	Tốc độ	Mức độ ảnh hưởng đến con người
1. Cắt giảm nhân công	Nhanh	Cao
2. Giảm lương	Nhanh	Cao
3. Hạ chức	Nhanh	Cao
4. Thuyên chuyển	Nhanh	Vừa phải
5. Chia sẻ công việc	Nhanh	Vừa phải
6. Cho thuê nhân viên	Nhanh	Thấp
6. Ngừng tuyển dụng	Chậm	Thấp
7. Nghỉ việc tự nguyện	Chậm	Thấp
8. Khuyến khích về hưu sớm	Chậm	Thấp
9. Đào tạo lại	Chậm	Thấp

#5 Kế hoạch hành động: Khi thiếu nhân lực

Giải pháp	Tốc độ	Mức độ ảnh hưởng đến con người
1. Làm thêm giờ	Nhanh	Cao
2. Sử dụng nhân viên tạm thời	Nhanh	Cao
3. Thuê ngoài (outsourcing)	Nhanh	Cao
4. Đào tạo và chuyển chuyển	Chậm	Cao
5. Giảm tỷ lệ bỏ việc	Chậm	Vừa phải
6. Đổi mới công nghệ	Chậm	Thấp
7. Thiết kế lại công việc	Chậm	Thấp
8. Tuyển nhân viên mới	Chậm	Thấp