

Bài 3

# CHIẾN LƯỢC VÀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

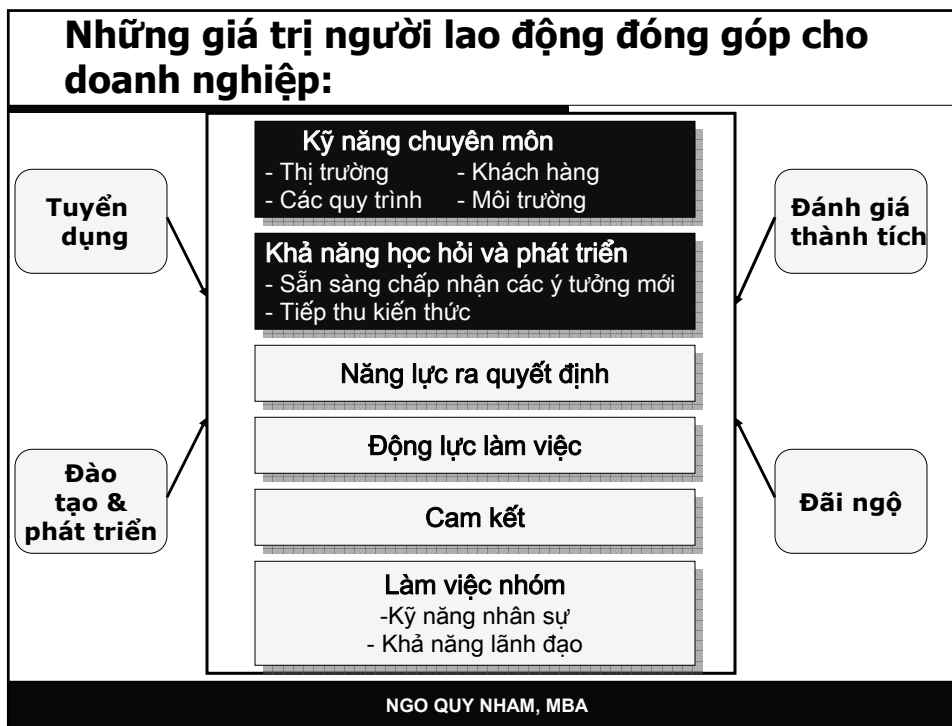
Ngô Quý Nhâm, MBA  
Khoa Quản trị Kinh doanh, ĐH Ngoại Thương

NGO QUY NHAM, MBA

## Quan niệm về nguồn nhân lực

- ☞ Các doanh nghiệp thành công trên thế giới đều quan niệm **người lao động** trong doanh nghiệp là "**tài sản**" đặc biệt.
- ☞ Và vì vậy, các nhà lãnh đạo quản lý theo **quan điểm đầu tư**

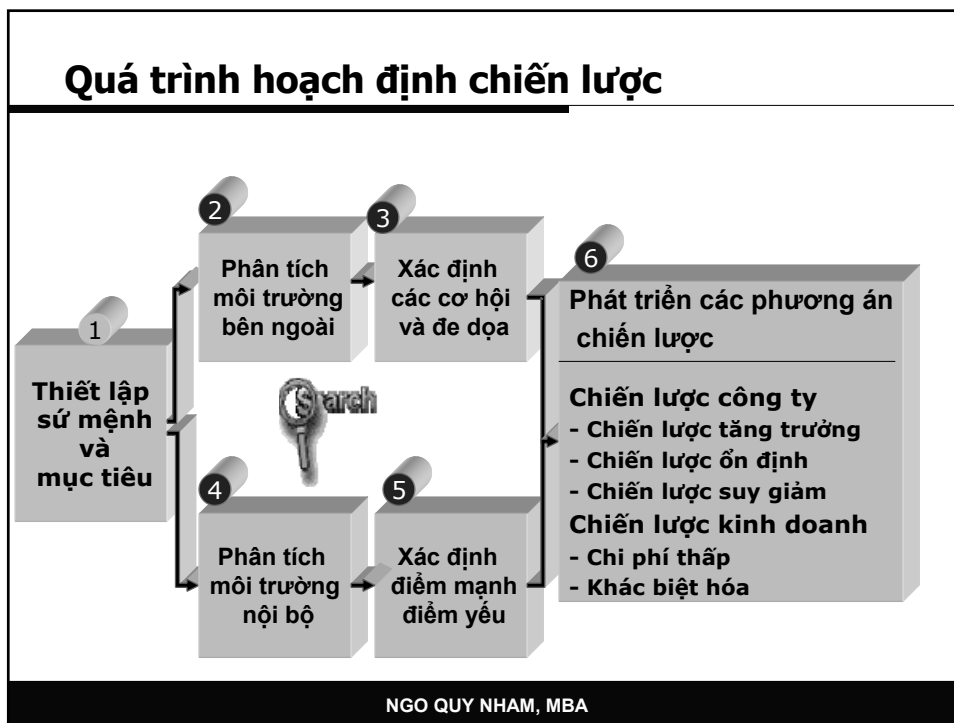
NGO QUY NHAM, MBA



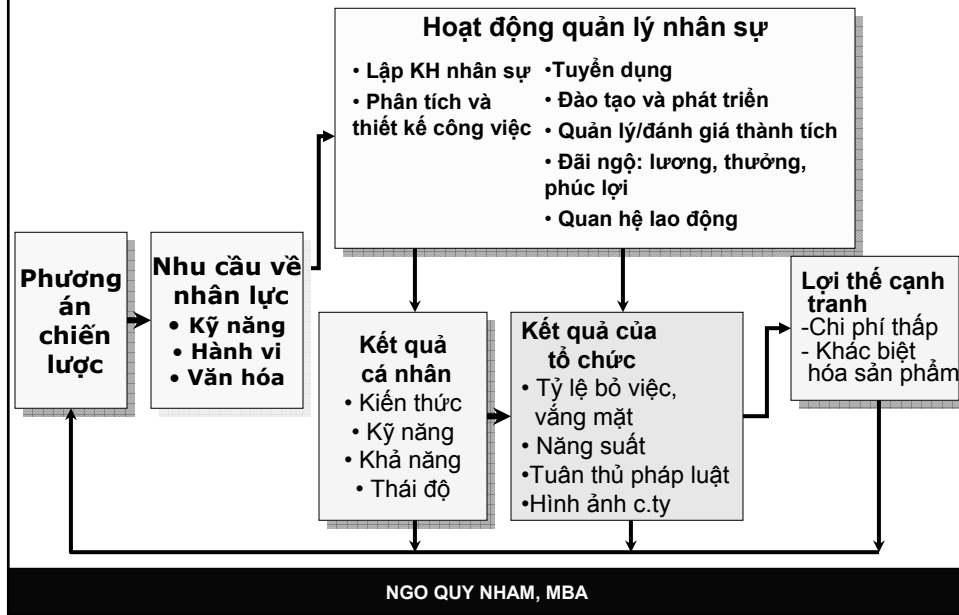
## Chiến lược nhân sự

- ☞ 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

NGO QUY NHAM, MBA



## Quá trình hoạch định chiến lược nhân sự



## Chiến lược công ty và QLNS chiến lược

### Chiến lược công ty

#### Chiến lược phát triển tự thân

- 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

#### Chiến lược phát triển bằng mua lại hoặc sáp nhập

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

NGO QUY NHAM, MBA

## 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"

NGO QUY NHAM, MBA

## LẬP KẾ HOẠCH NGUỒN NHÂN LỰC

NGO QUY NHAM, MBA

## 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 .

NGO QUY NHAM, MBA

## MỤC TIÊU CỦA LẬP KẾ HOẠCH NNL:

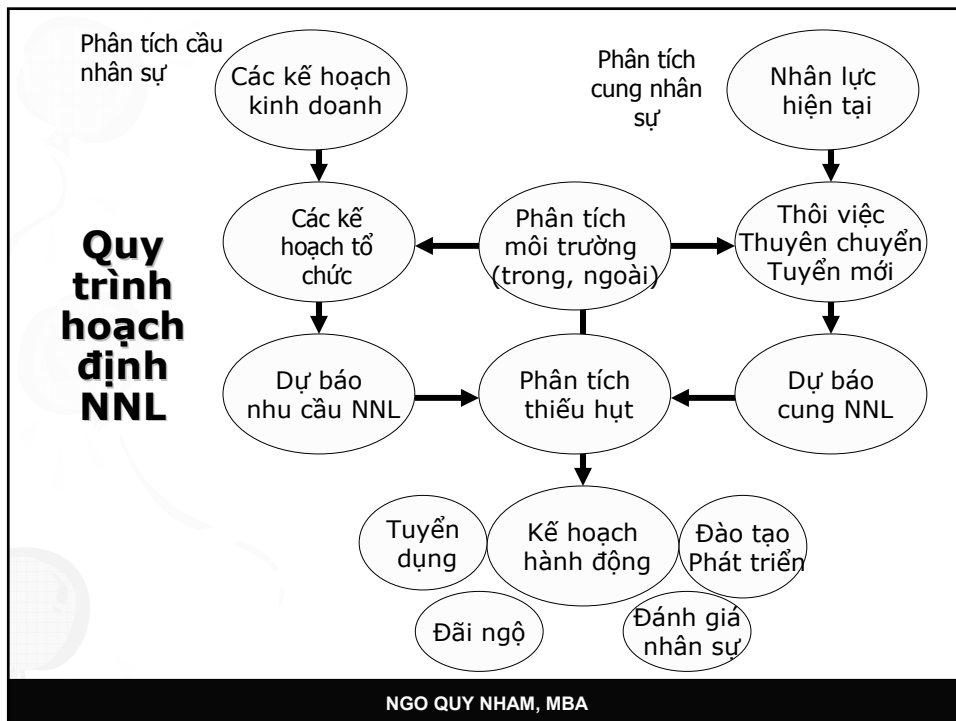
- ☞ Phòng ngừa tình trạng thừa hoặc thiếu nhân viên
- ☞ Đảm bảo doanh nghiệp có đúng người (với kỹ năng phù hợp) đúng chỗ và đúng lúc
- ☞ Đảm bảo DN có thể phản ứng nhanh chóng với những thay đổi trong môi trường
- ☞ Đưa ra định hướng và sự gắn kết của các hoạt động và hệ thống NNL

NGO QUY NHAM, MBA

## 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

NGO QUY NHAM, MBA



## #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

NGO QUY NHAM, MBA

## #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

NGO QUY NHAM, MBA



### **Dự báo nhu cầu NNL: Phương pháp định tính** (judgmentally-based method)

- ☞ Dựa trên phán đoán
- ☞ 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

NGO QUY NHAM, MBA

### **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

NGO QUY NHAM, MBA

### #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

NGO QUY NHAM, MBA

### 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

NGO QUY NHAM, MBA

## #4: Phân tích thiếu hụt

GAP analysis

☞ So sánh giữa nhu cầu và khả năng cung cấp

NGO QUY NHAM, MBA

## #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. Ngừng tuyển dụng	Chậm	Thấp
7. Nghi việc tự nguyện	Chậm	Thấp
8. Khuyến khích về hưu sớm	Chậm	Thấp
9. Đào tạo lại	Chậm	Thấp

NGO QUY NHAM, MBA

## #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 giao	Chậm	Cao
5. Giảm tỷ lệ bỏ việc	Chậm	Vừa phải
6. Tuyển nhân viên mới	Chậm	Thấp
7. Đổi mới công nghệ	Chậm	Thấp
8. Thiết kế lại công việc	Chậm	Thấp

NGO QUY NHAM, MBA