

BẬT MÍ BÍ MẬT

CÁC BƯỚC HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC HIỆU QUẢ NHẤT

CÙNG CHÚNG TÔI PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP CỦA BẠN

LỜI MỞ ĐẦU

Hoạch định nguồn nhân lực (workforce planning) là một thuật ngữ thường được đề cập và nghiên cứu trong những năm gần đây. Vậy nó là gì và cách thức triển khai như thế nào để tổ chức của chúng ta được phát triển bền vững hơn?

Khi hoạch định nguồn nhân lực có chiến lược giúp doanh nghiệp xác định được lực lượng lao động cần để hoàn thành mục tiêu và chiến lược. Trong cuốn sách này, chúng ta sẽ cùng nhau tìm hiểu:

- Hoạch định nguồn nhân lực là gì?
- Quy trình thực thi như thế nào? Một số ví dụ điển hình.
- Và cuối cùng là **những công cụ dùng trong quá trình hoạch định nguồn nhân lực.**



MỤC LỤC

LỜI MỞ ĐẦU

CHƯƠNG I: HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC LÀ GÌ?

CHƯƠNG II: QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

1. Nguyên tắc cơ bản của hoạch định nguồn nhân lực

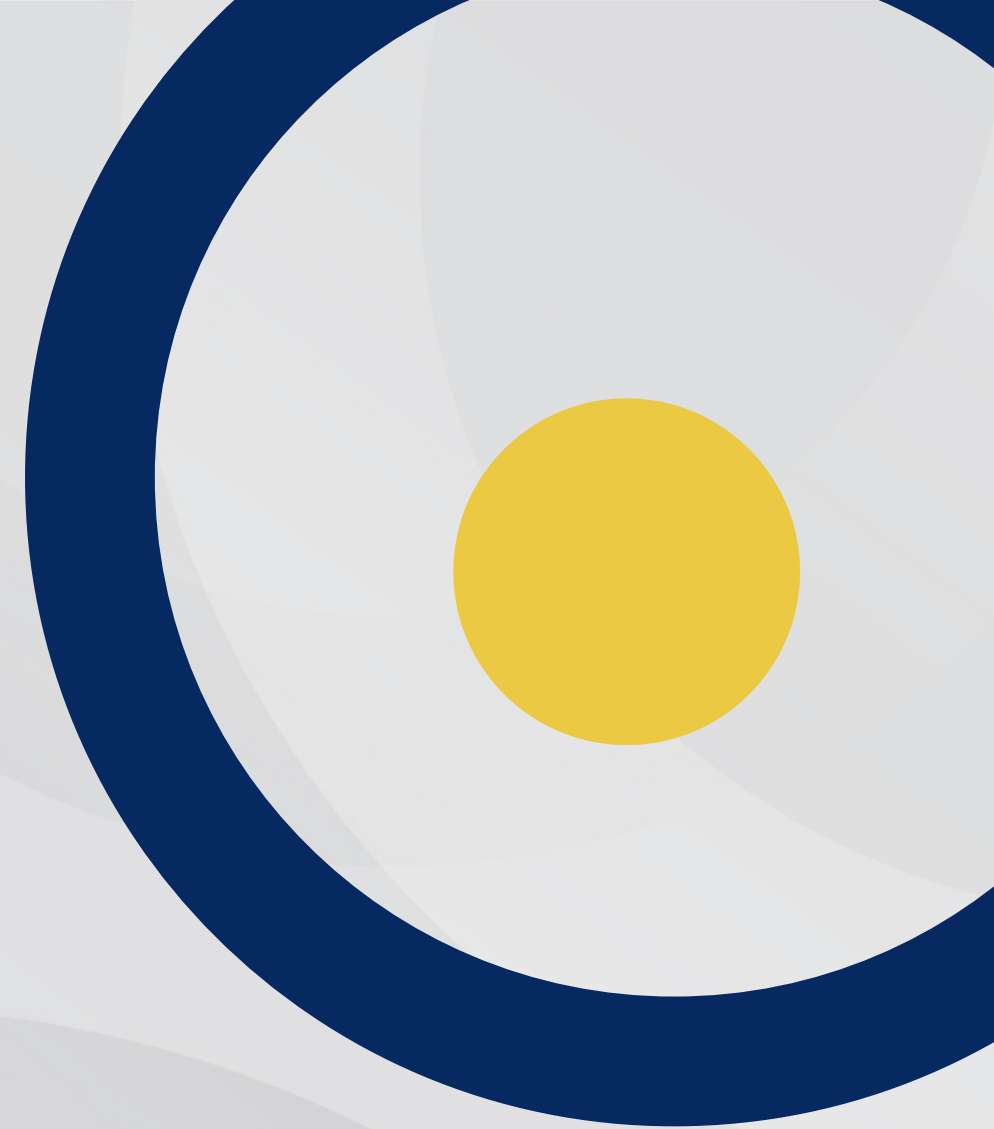
2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

CHƯƠNG III: VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH VỀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

CHƯƠNG IV: NHỮNG CÔNG CỤ DÙNG TRONG QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

KẾT LUẬN

LỜI CẢM ƠN



CHƯƠNG I: WORKFORCE PLANNING?

Hoạch định nguồn nhân lực (workforce planning) là để đảm bảo doanh nghiệp có đúng người vào đúng công việc vào đúng thời điểm cần thiết. Điều này có nghĩa là không thừa và cũng không thiếu nhân sự.

Workforce planning cần có **“Năng lực - competencies”** – những kiến thức, kỹ năng, khả năng và yếu tố khác đảm bảo việc thực hiện tốt nhất những công việc mà vị trí đó đảm nhận. Thế nên, workforce planning sẽ không chỉ dừng lại ở việc tuyển dụng (như Recruitment), mà sẽ là câu chuyện làm sao để tổ chức có đủ bộ KSAOs để hoàn thành tốt mục tiêu và chiến lược.



Tóm lại, hoạch định nguồn nhân lực giải quyết các vấn đề về nhân sự của doanh nghiệp cho hôm nay và cho tương lai. Theo Evers (2014), hoạch định lực lượng lao động ngày càng trở nên quan trọng vì một số lý do sau:

01

Thay đổi nhân khẩu học

Lực lượng lao động già thiếu kỹ năng theo yêu cầu và nghỉ hưu hàng loạt.

02

Giảm chi phí

Cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng buộc các công ty phải làm việc thông minh hơn. Trong khi đó, lực lượng lao động già hóa là một lực lượng đắt đỏ hơn – nhưng có thể không hiệu quả hơn.

03

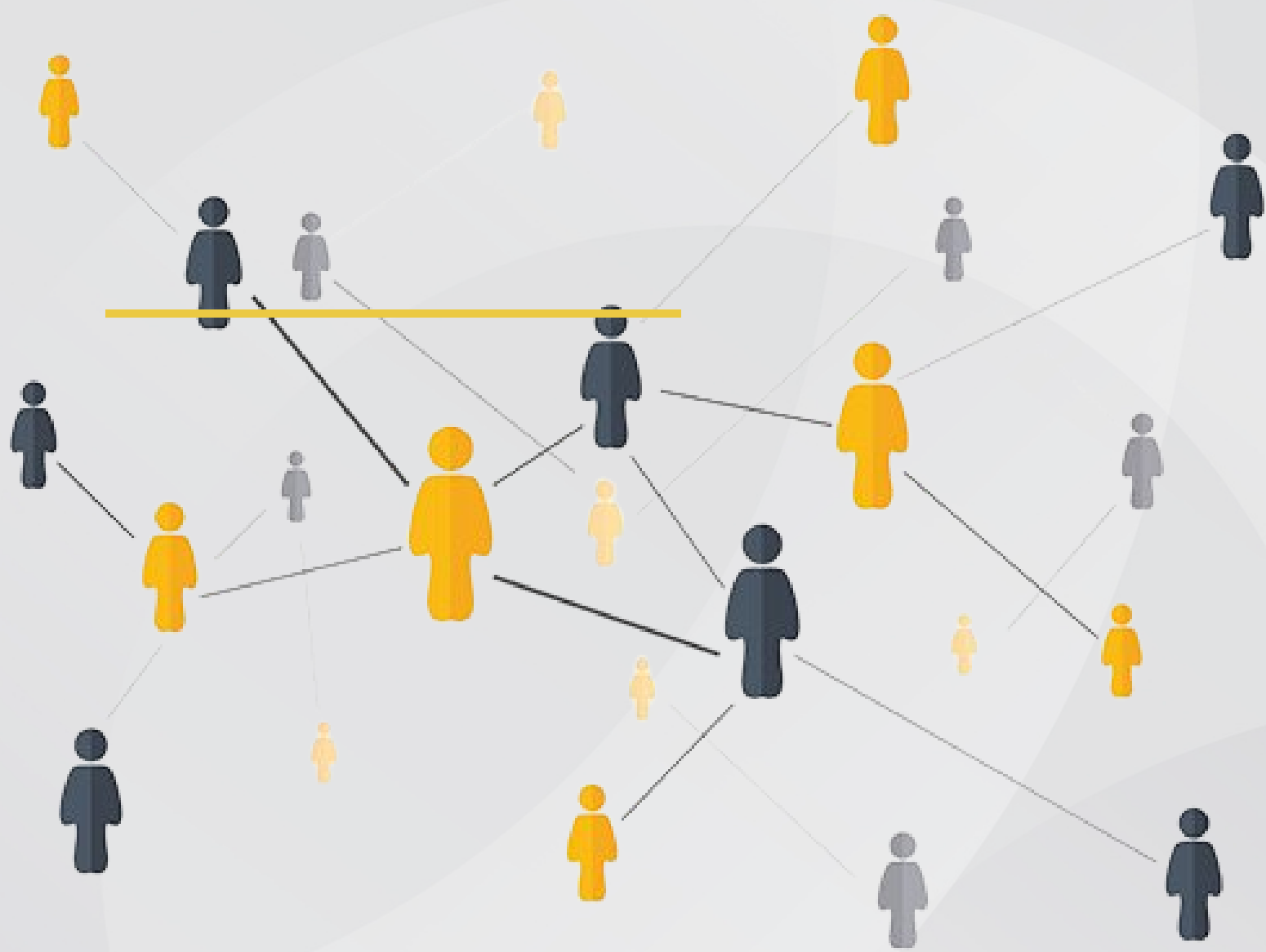
Quản lý nhân tài

Nhân viên tài năng tạo thành lợi thế cạnh tranh cho công ty. Vì vậy, xây dựng đội ngũ kế thừa thay thế nhóm quản lý và giám đốc điều hành cấp cao già cỗi trong công ty là điều cần thiết.

04

Tính linh hoạt

Bối cảnh cạnh tranh ngày nay đòi hỏi sự đổi mới nhanh hơn và đột phá hơn của đội ngũ nhân lực trẻ, sáng tạo.



04 bốn tiêu chí để đo lường hoạch định nguồn nhân lực (workforce planning):



RIGHT SIZE



RIGHT SHAPE



RIGHT COST



RIGHT AGILITY

Low friction
No vacancies
Not overstaffed

Critical
competencies
Succession
management

Cost efficiency
Manageable cost

Agile
Resilient
Flexible

- Mục tiêu về **quy mô** xoay quanh đủ số lượng người và đúng vai trò công việc.
- Mục tiêu của **right shape** là đề cập những năng lực cần thiết để hoàn thành mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp.
- Mục tiêu của **chi phí** nhằm thể hiện việc đạt được chi phí lao động tối ưu.
- Mục tiêu của sự **linh hoạt** là có một lực lượng lao động tinh gọn, linh hoạt và có thể thích ứng với nhu cầu thị trường đang thay đổi.

Tóm lại, việc hoạch định nguồn nhân lực xoay quanh việc đảm bảo rằng lực lượng lao động của công ty có quy mô, năng lực, chi phí và sự nhanh nhẹn phù hợp cho nhu cầu vận hành và phát triển của tổ chức.



CHƯƠNG II: QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Vậy, làm thế nào để hoạch định nguồn nhân lực? Có nhiều cách tiếp cận để hoạch định nguồn nhân lực nhưng quá trình này thường tương tự nhau. Tuy nhiên, trước khi đi vào quy trình, hãy bắt đầu với một số nguyên tắc hướng dẫn cơ bản.

1. Nguyên tắc cơ bản của hoạch định nguồn nhân lực

Ba nguyên tắc cơ bản của hoạch định lực lượng lao động:

- Hoạch định lực lượng lao động phù hợp với chiến lược của tổ chức.
- Hoạch định nguồn nhân lực tốt tuân theo **nguyên tắc Pareto 80/20**. 80% hiệu quả đạt được chỉ với 20% công việc. Khi hoạch định nguồn nhân lực, hãy tập trung vào các chức năng chính của tổ chức (còn được gọi là: các vai trò quan trọng).
- Hoạch định nguồn nhân lực là hành động chiến lược. Nó tập trung vào các quyết định chiến thuật và chiến lược và do đó có trọng tâm dài hạn.

2. Quy trình hoạch định nguồn nhân lực

1

Phân tích dòng công việc từ chiến lược và mục tiêu của tổ chức.

2

Phân tích công việc để lập được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc.

3

Thiết kế/thiết kế lại công việc.

4

Đánh giá sức khỏe – Năng lực thực tế của nguồn nhân lực, tỷ lệ nghỉ việc, tỷ lệ vắng mặt, đội ngũ kế thừa...

5

Phân tích dữ liệu – dự báo nguồn nhân lực.



CHƯƠNG III: VÍ DỤ ĐIỂN HÌNH VỀ HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Ví dụ về một công ty có ba dòng sản phẩm. Ban giám đốc đã đặt ra một số mục tiêu doanh thu trên mỗi dòng sản phẩm. Một trong những dòng sản phẩm đang phát triển rất nhanh và dự kiến sẽ tiếp tục tăng trưởng, trong khi dòng sản phẩm C – từng là sản phẩm chủ đạo của công ty – đang giảm dần.

Dựa trên tiềm năng của ba dòng sản phẩm của năm 2018, chúng ta đã tạo mục tiêu doanh thu cho năm tiếp theo, 2019.

Product line	A		B		C	
Year	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Revenue	\$ 1.8 M	\$ 2.2 M	\$ 1.6 M	\$ 3.8 M	\$ 5.2 M	\$ 4.6 M
Growth in %	22%		238%		-10%	
Sale staff	5	?	5	?	22	?
Support staff	2	?	3	?	24	?

Như bạn có thể thấy, một số dòng sản phẩm mang lại nhiều lợi nhuận hơn những dòng sản phẩm khác.

Chúng ta không biết chính xác chi phí nhân sự (chúng ta có thể dễ dàng tính toán và thêm nó vào mô hình)

Tuy nhiên, nếu chi phí nhân sự giữa các bộ phận bằng nhau thì dòng sản phẩm B có lợi hơn nhiều so với dòng sản phẩm C. Doanh thu trên mỗi nhân viên ở B là 1,6 triệu USD chia cho 8 người, tức là doanh thu 200.000 đô la cho mỗi nhân viên. Đối với C, đây là 113.000 đô la cho mỗi nhân viên.



Dựa trên tỷ lệ phần trăm tăng trưởng, bạn có thể ước tính mức tăng trưởng của nhân viên cho mỗi bộ phận. Con số chính xác rất khó xác định. Tuy nhiên, giả sử không có sự gia tăng đột biến về doanh số bán hàng và hiệu quả hỗ trợ, bạn sẽ phải thuê từ 12 đến 18 người cho bộ phận B.

Dựa trên thông tin này, bạn cũng sẽ biết rằng dòng sản phẩm C không có khả năng phát triển. Trên thực tế, những người sẽ trở nên dư thừa trong dòng sản phẩm C có thể chuyển sang B – miễn là họ có kỹ năng và kinh nghiệm phù hợp. Nếu không, bạn có thể đào tạo lại họ hoặc để họ ra đi.

Như vậy, thông qua hoạch định lực lượng lao động, bạn phát hiện ra những thách thức về lực lượng lao động trong tương lai. Dựa trên thông tin này, bạn đã có thể bắt đầu đào tạo lại một số công nhân ở bộ phận C để làm việc cho dòng sản phẩm B. Điều này sẽ đảm bảo sự kế thừa tốt hơn và bạn sẽ có người sẵn sàng khi bạn cần.



Tất nhiên, điều này không có nghĩa là bạn bắt đầu thuê 18 người ngay lập tức. Những con số tăng trưởng này là dự đoán. Tuy nhiên, điều đó có nghĩa là bạn nên để mắt đến các chỉ số hàng đầu cho sự tăng trưởng này trong suốt năm 2019. Một ví dụ về chỉ số này là khách hàng tiềm năng của sản phẩm mới.

Nếu số lượng khách hàng tiềm năng trong tháng 1 năm 2019 tăng mạnh so với tháng 12 năm 2018, thì đó là dấu hiệu tốt cho thấy bạn cần bắt đầu tuyển dụng ngay để có người theo dõi những khách hàng tiềm năng mới này vào tháng 3.

Hiện tại là một mô hình rất đơn giản chỉ với một vài yếu tố. Chúng ta có thể bao gồm nhiều thông tin hơn, bao gồm doanh thu của nhân viên, nhân viên chuyển đổi dòng sản phẩm, doanh thu trên mỗi nhân viên, cấp chức năng hoặc phân loại, v.v. Điều này sẽ làm cho mô hình của chúng ta phức tạp hơn nhiều nhưng cũng hữu ích hơn.



CHƯƠNG IV: NHỮNG CÔNG CỤ DÙNG TRONG QUÁ TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC

Phương pháp phân tích công việc

- Questionnaires
- Interviews
- Diaries
- Observation
- Hội đồng chuyên gia

Thiết kế/thiết kế lại công việc

Thiết kế/thiết kế lại công việc có thể có nhiều hình thức, tùy thuộc vào những gì chúng ta đang cố gắng đạt được trong tổ chức. Chúng ta có thể dùng Mô hình JCM – Job Characteristics. Những cách tiếp cận để thiết kế và thiết kế lại công việc:

- Đơn giản hóa công việc
- Mở rộng công việc
- Nhóm làm việc
- Thiết kế công việc linh hoạt
- Thiết kế công việc cụ thể theo yêu cầu của nội bộ

HR Forecasting

Dự báo nguồn nhân lực xác định cung và cầu ước tính cho các loại nguồn nhân lực khác nhau trong tổ chức trong một khoảng thời gian tương lai, dựa trên phân tích nhu cầu trong quá khứ và hiện tại.

- Phương pháp dự báo định tính hoặc định lượng
- Đo tỷ lệ biến động nhân sự và tỷ lệ vắng mặt
- Dựa vào dự án xây dựng đội ngũ kế thừa: khung lưới 9 ô giúp lập bản đồ lực lượng lao động cho phép quản lý tài năng một cách hiệu quả tại doanh nghiệp.

Điều hòa cung cầu lao động trong nước

Dùng công cụ phân tích số liệu và đưa giải pháp.

- Tình huống dư lao động
- Tình huống thiếu lao động



KẾT LUẬN

Mục tiêu của việc hoạch định lực lượng lao động là bố trí đúng người vào đúng việc vào đúng thời điểm bằng cách biết khả năng của lực lượng lao động hiện tại, lập kế hoạch cho các kịch bản trong tương lai, xác định lực lượng lao động mong muốn và thực hiện các bước để sắp xếp lực lượng lao động trong tương lai với lực lượng lao động mong muốn này.

Hoạch định nguồn nhân lực không phải là điều bạn có thể dễ dàng thực hiện vào một buổi chiều mưa trong văn phòng của mình. Đây là một bài tập phức tạp đòi hỏi phải lập kế hoạch và tổng hợp dữ liệu cẩn thận. Tuy nhiên, khi được thực hiện tốt, hoạch định nguồn nhân lực là một công cụ tuyệt vời và vô cùng quý giá có thể giúp xây dựng lợi thế cạnh tranh cho tổ chức của bạn.

Và nếu đó là một trong mối quan tâm to lớn của bạn – người đang giữ vai trò trong phòng HR hay chính là nỗi bứt rứt của doanh nghiệp của bạn trong thời gian vừa qua, HRTools sẽ cùng bạn tiếp tục mở xẻ các công cụ thực thi ở phần tiếp theo – Workforce planning – Công cụ triển khai và thực thi.

LỜI CẢM ƠN

Cảm ơn bạn đã dành chút thời gian tham khảo eBook: "Bật mí bí mật: Các bước hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả nhất". Mong là thông qua những thông tin được cung cấp ở trên, bạn có thể nắm rõ hơn các cách hoạch định nguồn nhân lực hiệu quả và mang lại những kết quả như mong đợi.

Và **HRTtools** cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến các tác giả, các nhà sáng tạo nội dung đã chia sẻ những kiến thức thật bổ ích được tổng hợp trong cuốn sách này.



Liên hệ với chúng tôi



0976 303 879



hrtools.contact@gmail.com



vnhrtools.com



HRTools – Tư vấn & Đào Tạo

Quản trị Nhân sự



Tầng 2 – 28/1 đường Bàu cát 8,
phường 11, quận Tân bình, TP.HCM