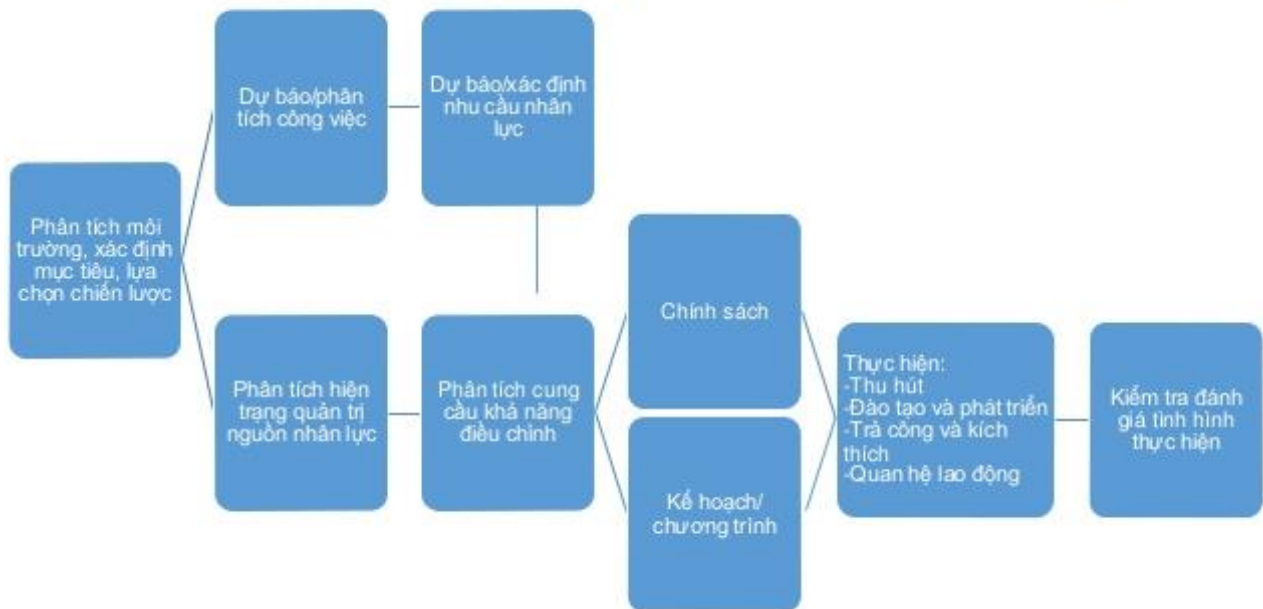


# Hoạch định nguồn nhân lực

Hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức xác định rõ khoảng cách giữa hiện tại và định hướng tương lai về nhu cầu nhân lực của tổ chức; chủ động thấy trước được các khó khăn và tìm các biện pháp nhằm đáp ứng nhu cầu nhân lực. Đồng thời, hoạch định nguồn nhân lực giúp cho tổ chức thấy rõ hơn những hạn chế và cơ hội của nguồn tài sản nhân lực mà tổ chức hiện có.

Điều này có ý nghĩa quan trọng trong hoạch định các chiến lược kinh doanh. Nói khác đi, hoạch định nguồn nhân lực không thể thực hiện một cách tách biệt mà phải được kết nối một cách chặt chẽ với chiến lược của công ty.

## QUY TRÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC



### Bước 1: Dự báo nhu cầu nguồn nhân lực

Để dự báo được nhu cầu nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần tiến hành phân tích môi trường và các nhân tố ảnh hưởng. Quy trình hoạch định nhân lực - kế hoạch nhân sự được bắt đầu bằng các phân tích sau:

#### a. Các yếu tố bên ngoài và môi trường

Môi trường bên ngoài bao gồm các yếu tố như khung cảnh kinh tế, dân số và lực lượng lao động trong xã hội, luật lệ của nhà nước, văn hóa và xã hội, đối thủ cạnh tranh, khoa học kỹ thuật, khách hàng, và chính quyền/đoàn thể. Sau khi phân tích kỹ môi trường bên ngoài, công ty sẽ đề ra sứ mạng (mission) và mục tiêu của toàn doanh nghiệp. Từ mục tiêu này, doanh nghiệp sẽ đề ra chiến lược và chính sách nhân lực cho toàn doanh nghiệp.

### **b. Môi trường bên trong**

Môi trường bên trong bao gồm sứ mạng và mục đích của công ty, chính sách và chiến lược của công ty, bầu không khí văn hóa của công ty, các cổ đông, và sau cùng là công đoàn. Mỗi loại sản phẩm và dịch vụ mà tổ chức sẽ sản xuất kinh doanh và đưa ra thị trường sẽ yêu cầu số lượng, chất lượng, trình độ lao động, kết cấu nghề nghiệp và trình độ lành nghề, kỹ năng lao động của nguồn nhân lực rất khác nhau. Do đó, công tác kế hoạch hoá nguồn nhân lực cần xem xét thật kỹ mức độ phức tạp của sản phẩm để xác định loại lao động với cơ cấu trình độ lành nghề phù hợp.

Các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp việc dự báo về bán hàng và sản xuất sản phẩm... sẽ ảnh hưởng tới nhu cầu tương lai của nó. Khi dự báo có sự tăng trưởng, có sự đầu tư mới mở rộng sản xuất hoặc tiến hành một công việc mới, một sản phẩm mới... thì nhu cầu về nhân lực sẽ tăng lên và ngược lại, khi có suy giảm, hay thu hẹp sản xuất – kinh doanh thì tất yếu dẫn đến nhu cầu về nhân lực sẽ giảm đi

### **Bước 2: Phân tích thực trạng nguồn nhân lực**

Phân tích hiện trạng quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực nhằm xác định được các điểm mạnh, điểm yếu, những khó khăn, thuận lợi của doanh nghiệp. Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp vừa có tính chất hệ thống, vừa có tính chất quá trình.

		<b>BẢNG 2</b> <b>PHÂN LOẠI</b> <b>NGUỒN NHÂN LỰC CỦA DN</b>			
		<b>Hình thức tuyển dụng và sử dụng lao động</b>			
		Tuyển dụng từ nguồn bên ngoài	Tuyển dụng và phát triển nội bộ		
<b>Tính duy nhất</b>	Cao	Nguồn nhân lực liên kết	Nguồn nhân lực cốt lõi	<b>Quan hệ</b>	<b>Quan hệ lao động</b>
	Thấp	Nguồn nhân lực hỗ trợ	Nguồn nhân lực thiết yếu		
		Thấp	Cao	<b>Giá trị chiến lược</b>	

### **a. Phân tích mức cung nội bộ**

Việc phân tích mức cung nội bộ được xây dựng trên cơ sở những nguyên tắc đơn giản:

-Đầu tiên xác định xem hiện nay có bao nhiêu người trong mỗi công việc.

-Tiếp đến, mỗi công việc ước tính sẽ có bao nhiêu người sẽ ở lại chỗ cũ, bao nhiêu người sẽ chuyển sang công việc khác và bao nhiêu người sẽ rời bỏ công việc của mình và tổ chức đó.

phân loại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

### ***b. Xác định những quá trình phát triển dự kiến***

Xác định những quá trình phát triển dự kiến là giai đoạn thứ ba trong quản lý công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Đây là công việc rất quan trọng bởi nó quyết định tính thích đáng của hoạt động quản lý dự báo sau đó nếu các yếu tố vận động mang tính quyết định không được xem xét kỹ càng, sự nhìn nhận về tương lai và nhu cầu tương lai có nguy cơ sẽ bị lệch lạc.

Giai đoạn này bắt đầu bằng việc thống kê tất cả các yếu tố nội tại và ngoại lai có khả năng làm biến đổi nhu cầu về nguồn nhân lực hoặc ảnh hưởng tới nội dung công việc và năng lực mà công việc đòi hỏi, thậm chí tạo ra những công việc mới hoặc làm mất đi một số công việc cũ.

### ***c. Xác định nhu cầu tương lai về công việc, năng lực và nguồn nhân lực***

Đây là giai đoạn phân tích các yếu tố và kế hoạch phát triển đã được xác định để nghiên cứu tác động của chúng đối với công việc và nhu cầu biên chế, từ đó cho phép chỉ rõ nội dung của các công việc trong tương lai, với những năng lực mà những công việc này đòi hỏi cũng như số lượng biên chế cần thiết cho mỗi công việc.

Đây là giai đoạn phức tạp nhất trong các giai đoạn tạo nên kết cấu của hoạt động quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Việc thể hiện một yếu tố phát triển thành nhu cầu tương lai về biên chế, về năng lực không phải là điều đơn giản. Công việc này càng phức tạp hơn khi cần phải xem xét, phối kết hợp một số yếu tố tác động qua lại, thậm chí triệt tiêu nhau.

### ***d. Phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai.***

Việc phân tích sự chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực tương lai là giai đoạn dễ thực hiện nhất trong quản lý dự báo công việc, năng lực và nguồn nhân lực. Giai đoạn này chỉ bao hàm việc đánh giá sự khác biệt về lượng và về chất giữa kết quả dự báo về nguồn nhân lực và việc xác định nhu cầu tương lai đã thực hiện trước đó. Về một phương diện nào đó, đây là giai đoạn tính toán đơn thuần, phân tích phần tồn dư giữa nhu cầu và nguồn lực. Có thể xác định 7 loại chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn lực sau đây:

- Thừa biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp;
- Thiếu biên chế trong một số công việc và nghề nghiệp;
- Một số công việc và nghề nghiệp tương lai sẽ đòi hỏi những năng lực cao hơn hiện tại;
- Một số công việc hoặc nghề nghiệp đòi hỏi những năng lực mới cùng mức độ như những năng lực cần có hiện nay;
- Có thêm những công việc hoặc nghề nghiệp mới;
- Sự mất đi một số công việc hoặc nghề nghiệp hiện có.

Bản phân tích này cho phép xác định những xu hướng chênh lệch giữa nhu cầu và nguồn nhân lực. Tương tự như vậy, bên cạnh sự biến động của năng lực trong một công việc nào đó, cần phát hiện những khuynh hướng chủ yếu tác động đến yếu tố định tính của hệ thống việc làm. Để làm được điều này, cần tính đến:

- Tỷ lệ phần trăm những “công việc nhạy cảm”, mà nội dung của chúng sẽ thay đổi so với tỷ lệ phần trăm những công việc sẽ ổn định;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên làm việc trong những “công việc nhạy cảm”;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có sẽ tăng;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc mà trình độ năng lực cần có giảm;
- Tỷ lệ phần trăm nhân viên đảm nhiệm những công việc đòi hỏi phải được trang bị thêm những năng lực

mới, nhưng cùng trình độ với năng lực mà họ nắm vững hiện nay.

-Đánh giá thực chất nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Việc phân tích sẽ làm rõ thực trạng về nguồn nhân lực hiện có của doanh nghiệp và mức độ sử dụng nó. Nó có ý nghĩa rất lớn cho ta hiểu hơn về nguồn nhân lực hiện tại của doanh nghiệp và thông qua đó làm cơ sở cho sự dự báo cả về nhu cầu cũng như về nguồn cung cấp nhân lực trong tương lai. Để làm điều này cần thu thập đầy đủ các thông tin sau đây:

-Số lượng và chất lượng lao động của toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận phòng ban, tổ sản xuất  
-Số lượng nam, nữ và bậc thợ bình quân trong toàn doanh nghiệp cũng như ở từng bộ phận của doanh nghiệp.

-Tháp tuổi và thâm niên công tác của lực lượng lao động;

-Tình hình sử dụng thời gian lao động của doanh nghiệp (số ngày làm việc có hiệu quả trong năm, số ngày nghỉ ốm, hội họp, học tập, nghỉ phép, số giờ lao động bình quân có hiệu quả trong ngày...);

-Tình hình năng suất lao động bình quân của công nhân sản xuất, công nhân viên sản xuất công nghiệp. Nhịp độ tăng năng suất lao động trong một số năm gần đây;

-Tình hình tuyển dụng, đề bạt, kỷ luật lao động trong một số năm qua;

-Tình hình nghỉ hưu, ra đi, thay đổi, chuyển chuyên, tai nạn lao động (chết người) trong một số năm gần đây;

-Kết quả đánh giá nguồn nhân lực trong những năm đã qua...

### **Bước 3: Đưa ra quyết định tăng hoặc giảm nguồn nhân lực**

Trên cơ sở phân tích nhu cầu nguồn nhân lực trong các kế hoạch dài hạn và nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ đưa ra các chính sách và một số chương trình, kế hoạch nguồn nhân lực nhằm giúp doanh nghiệp điều chỉnh, thích nghi với các yêu cầu mới.

### **Bước 4: Lập kế hoạch thực hiện**

Kế tiếp kế hoạch nhân lực là một phương tiện đơn giản để dự báo diễn biến nhân lực của doanh nghiệp, mà trong đó các nhà quản lý nhân lực ước tính số lượng nhân công sẽ làm việc trong kế hoạch tương lai có tính đến sự thay đổi (thăng tiến, chuyển chuyên hay về nghỉ hưu...); kể cả khi có những công việc mới, công việc có khả năng thay đổi... Một trong những công cụ quan trọng thường được sử dụng là “ma trận chuyên tiếp” (mà thực chất là bảng biểu diễn tỷ lệ nhân công ở các công việc hai giai đoạn hiện tại và tương lai). Xét ví dụ ở dưới đây, mô tả số lao động hiện tại của một doanh nghiệp theo phân loại lao động như: cán bộ, các đốc công, nhân viên kỹ thuật và nhân viên không kỹ thuật. Trong năm kế tiếp người ta đã dự báo được số người ra đi và về nghỉ hưu, số thăng tiến nhờ việc đi học và được đề bạt. Doanh nghiệp có thể biết được khá chắc chắn số lao động trong năm tới bằng cách tính toán đơn giản như sau:

**Số lao động năm sau theo mỗi loại = Số lao động của loại đó năm trước+ Số được thăng tiến – Số ra đi, số thăng tiến hay về nghỉ hưu của mỗi loại**

Công tác hoạch định nguồn nhân lực được thực hiện như sau

### **Xây dựng chính sách để loại bỏ, giảm thiểu những chênh lệch dự kiến**

Xây dựng chính sách để loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa nguồn lực và nhu cầu tương lai là giai đoạn cuối cùng và là kết quả của hoạt động quản lý dự báo đối với công việc, năng lực và nguồn nhân lực

(chỉ ít là trên phương diện lý thuyết). Vấn đề còn lại chỉ là tổ chức thực hiện chính sách này. Xây dựng chính sách nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu sự chênh lệch giữa nguồn nhân lực và nhu cầu tương lai là xác định những định hướng nguồn nhân lực lớn cho những năm trước mắt để quản lý một cách tốt nhất những biến động sẽ xảy đến và đưa ra những điều chỉnh cụ thể. Đây thường là giai đoạn quan trọng nhất trong quản lý dự báo, cho dù việc thực hiện nó không phải lúc nào cũng đơn giản, đặc biệt trong một số cơ quan nhà nước.

### **Lập sơ đồ thay thế nhân lực**

Sơ đồ thay thế cũng giống như sơ đồ tổ chức nhưng nó chỉ ra một cách cụ thể những nhân viên có thể thực hiện những công việc mà được dự báo là thiếu người hay cần phải thay thế.

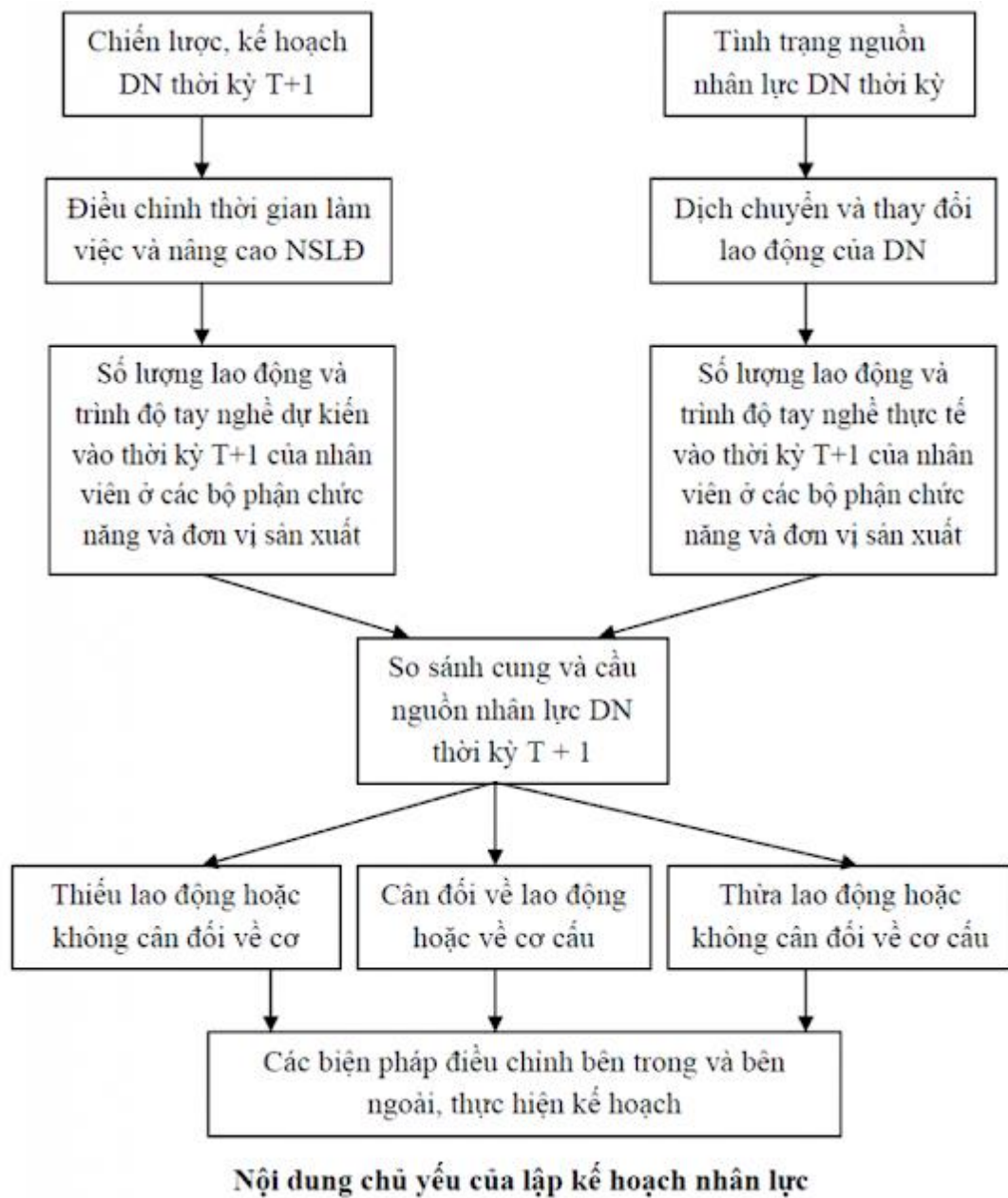
Những nhân viên này được phát hiện dựa trên kết quả phân tích công việc hiện tại, trên cơ sở đánh giá nhân viên hàng năm cũng như từ các nguyện vọng của họ và những thông tin tin cậy khác thu thập được từ việc phân tích dữ liệu của nguồn nhân lực hiện tại

### **So sánh giữa cung-cầu nhân lực và các khả năng điều chỉnh**

Sau khi đã thiết lập được dự báo nhu cầu tương lai về nhân lực và lập dự án cung cấp nhân lực, các doanh nghiệp cần phải so sánh các ước lượng về cung và cầu về lao động đó. Trường hợp nếu nhu cầu dự báo vượt quá khả năng cung cấp thực tế, thì doanh nghiệp sẽ thiếu nhân công, và ngược lại, nếu nguồn cung cấp mà lớn hơn nhu cầu dự báo thì doanh nghiệp sẽ thừa nhân công.

### **Nói chung, các doanh nghiệp có thể có 4 sự điều chỉnh cơ bản sau đây:**

- Điều chỉnh về mặt số lượng lao động của doanh nghiệp: có các hình thức như là tuyển dụng mới, tạm tuyển theo mùa, đặt gia công bên ngoài, hay cho nghỉ hưu, cho thôi việc (sa thải), huy động làm thêm giờ hay giảm số giờ làm việc ;
- Điều chỉnh về mặt chất lượng lao động của doanh nghiệp: tiến hành đào tạo lại, đào tạo bổ sung hay tuyển dụng thêm các nhân viên có trình độ khoa học hiện đại, có trình độ quản lý cao (mà doanh nghiệp thiếu) hoặc có kế hoạch bồi dưỡng và đề bạt cán bộ ;
- Điều chỉnh về mặt chất lượng người lao động: theo quan điểm hiện đại có các mức độ chất lượng như sau: có sự hiểu biết; có hiểu biết và biết làm; đã biết ứng xử và biết tiến hoá.
- Điều chỉnh về mặt cơ cấu tổ chức: một khi có sự biến động lớn hoặc khi cần thiết phải tổ chức lại bộ máy quản lý, doanh nghiệp phải nghiên cứu và thiết kế lại tổ chức; Sự điều chỉnh đối với cá nhân và tập thể có thể được minh họa theo các bảng sau đây:



### Bước 5: Đánh giá việc thực hiện kế hoạch

Mục đích của kiểm tra, đánh giá là hướng dẫn các hoạt động hoặc định nguồn nhân lực, xác định các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện, các nguyên nhân dẫn đến các sai lệch đó và đề ra các biện pháp hoàn thiện.

Các đánh giá bằng định lượng thường có tính khách quan hơn và giúp cho doanh nghiệp thấy được các sai lệch giữa kế hoạch và thực hiện một cách rõ ràng hơn trong các lĩnh vực sau: số lượng và chất lượng nhân viên; năng suất lao động; tỷ lệ chuyển nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới tuyển; chi tuyển dụng đối với một số nhân viên; sự hài lòng của nhân viên đối với công việc v.v...

