Quy hoạch nhân sự điều chỉnh chiến lược vốn nhân sự theo định hướng kinh doanh

Tác giả: Amy Tan BC và giáo sư Uwe H Kaufmann

Một thị trường lao động khó dự đoán đi cùng với thị trường liên tục thay đổi khiến các công ty và tổ chức phải chủ động lên kế hoạch để chuẩn bị cho những lên xuống đáng và không đáng mong đợi của cung, cầu nhân lực chất lượng cao. Hơn nữa, những ảnh hưởng của nguồn nhân lực cằn cỗi đối với công việc kinh doanh đã sẵn nó định hướng việc hoạch định chiến lược nhân sự là một phần không thể thiếu của hoạch định chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, nhiều công ty và tổ chức mới chỉ bước đầu nhận thấy được giá trị của những bản kế hoạch này và trong những năm sắp tới đây vẫn vấp phải giai đoạn khó khăn ban đầu mà chưa thực sự xây dựng được một quy trình phân bổ và quản lý nguồn nhân lực có hệ thống, với sự gắn kết chặt chẽ giữa chiến lược nhân sự và mục tiêu kinh doanh.[1]

Quy hoạch nhân sự cho phép một doanh nghiệp hay tổ chức đối phó dễ dàng hơn với những thách thức đến từ một nền kinh tế biến đổi không ngừng. Dùng chiến lược kinh doanh để điều chỉnh dựa trên những dịch chuyển của cầu so với nguồn cung nhân lực hiện tại và trong tương lai, doanh nghiệp/tổ chức sẽ tối ưu hóa được các mục tiêu kinh doanh, tăng thị phần, cũng như cải thiện độ hài lòng của nhân viên[1].

Bài viết này miêu tả cách thức tiếp cận quy hoạch nhân sự và minh họa trật tự sắp xếp chiến lược của quy hoạch vốn nhân sự. Chi tiết, xem biểu đồ minh họa 1.

Biểu đồ 1: Điều chỉnh kế hoạch nhân sự cùng với chiến lược kinh doanh

Chuẩn bị cho quy hoạch nhân sự

Quy hoạch nhân sự là một dự án quan trọng đối với bất cứ công ty nào. Thách thức các đội dự án thường gặp phải khi thực hiện là thiếu sự ủng hộ từ phía ban lãnh đạo cấp cao, bắt đầu từ sự vắng mặt của phòng nhân sự khi hoạch định chiến lược, dẫn đến những mắt xích thiếu hụt trong chuỗi giữa các ưu tiên nhân sự và mục tiêu kinh doanh.

Do đó, khâu chuẩn bị cần phải rất kỹ càng. Một sự chuẩn bị tốt và rõ ràng cần bao gồm:

- Việc đồng thuận về vị trí lãnh đạo toàn bộ quá trình quy hoạch nhân sự. Để đạt hiệu quả cao, tốt nhất nên để phòng nhân sự và phòng quy hoạch tổng thể đảm nhiệm.
- Tập hợp một đội dự án gồm những thành viên giàu nhiệt huyết. Quy hoạch nhân sự sẽ đòi hỏi những phòng chức năng liên quan, kể cả phòng tài chính.

[1] Tiếng Anh là employee engagement, là một phiên bản hiện đại chỉ độ hài lòng của nhân viên customer satisfacition.

- Thu thập mọi thông tin cần thiết. Quy hoạch nhân sự thông thường diễn ra theo năm, và được kết hợp cùng với quá trình hoạch định chiến lược tổng hợp thường niên.

Chú ý: Quy hoạch nhân sự thường mất vài tuần để hoàn thành

Triển khai quy hoạch nhân sự

Quy hoạch nhân sự mang tính chiến lược cần được tiến hành sau một quá trình phân tích thấu đáo nguồn nhân lực. Nền tảng cho bản phân tích này là hệ thống các quy trình chủ trốt và phụ trợ được thực hiện bởi nguồn nhân lực.

Phân tích nguồn nhân lực bỏ qua những phân tích về các quá trình kèm theo có thể dẫn đến phân bổ nguồn lực vào sai chỗ. Vì vậy, những bước hợp lý cho quy hoạch nhân sự chiến lược là: hiểu rõ các ưu tiên kinh doanh, chuyển chúng thành các ưu tiên quy trình và tìm kiếm ưu tiên nhân lực từ cả hai.

Biểu đồ 2: Quy trình Quy hoạch nhân sự của COE

Để đạt hiệu quả cao, quy hoạch nhân sự nên được thực hiện qua 3 bước sau đây. Minh họa: biểu đồ 2.

Giai đoạn 1: Hiểu rõ các ưu tiên chiến lược và nhu cầu của khách hàng

Chiến lược hiện tại và những động thái chiến lược cho tương lai bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài như thị trường và sự cạnh tranh, những yếu tố bên trong như cổ đông, các bên lợi ích khác[2] và đội ngũ nhân viên.[2] Hiểu rõ những mục tiêu kinh doanh của công ty cho những năm tiếp theo giúp xác định cầu nguồn nhân lực, ví dụ số người về hưu, bỏ việc hay nhân lực cho các vị trí được bổ sung thêm.

[2] Tiếng Anh là stakeholders, chỉ các cá nhân, đối tượng chịu ảnh hưởng bởi hoạt động kinh doanh của một công ty. Cổ đông, hay còn gọi là shareholders, chỉ là một loại của stakeholders. Nhân viên, employees, cũng được coi là stakeholders.

© Centre for Organisational Effectiveness, 2009

Thêm vào đó, việc tìm hiểu tình hình về nhu cầu khách hàng (SLAs[3]) cũng như độ hài lòng của đội ngũ nhân viên, tỷ lệ bỏ việc giữa chừng, chấp nhận vào làm việc cũng như những số liệu nhân sự khác nữa của các quy trình hiện tại là rất cần thiết. Thêm vào đó, nhu cầu khách hàng luôn thay đổi. Yếu tố làm khách hàng phấn khích (Delighter) ngày hôm nay sẽ chỉ là yếu tố làm khách hàng hài lòng (Satisfier) ngày mai hay thậm chí là nhu cầu họ nhất thiết cần sau này.[3] Chúng ta không thể giả định rằng những quy trình tương tự đang làm hài lòng khách hàng sẽ tiếp tục làm được điều đó trong những năm tiếp theo. Vì thế, hiểu các ưu tiên chiến lược cũng như nhu cầu và đòi hỏi của khách hàng trong tương lai là những bước căn bản thiết yếu cho Quy hoạch nhân sự chiến lược.

Để xác định được cầu trong tương lai, các mô hình dự đoán dựa trên các cuộc phỏng vấn, kết quả thu được từ nhóm điều tra tập trung cũng như các xu hướng quá khứ là rất hữu dụng.

Giai đoạn 2: Thảo kế hoạch chiến lược thành các ưu tiên quy trình

Quy trình là công cụ để thực thi chiến lược của doanh nghiệp. Thông thường, những quy trình thiết kế cũ gắn liền với các chiến lược của nhiều năm trước, sẽ có khác biệt và phần nào đáp ứng các nhu cầu khác nhau của khách hàng. Quy trình vẫn hay có độ trễ so với các chiến lược đề ra. Quy trình chỉ được thay đổi khi có nhu cầu thật bức thiết. Do đó, một phân tích thấu đáo các quy trình từ then chốt đến phụ trợ rất được khuyến khích để phát hiện kịp thời các kẽ hở trong khâu thực hiện. Những nhân tố giải thích những khoảng trống này được tìm thấy trong số liệu độ hài lòng khách hàng, kết quả điều tra độ hài lòng của đội ngũ nhân viên và danh sách các thông số khác[4] mà một công ty phải dựa vào để quản lý nhân viên và thành tích kinh doanh. Phân tích giá trị[4] là một phương pháp tốt để tính toán hiệu suất quy trình. Tuy nhiên, một doanh nghiệp, tổ chức không nên chỉ thực thi cải thiện dựa trên các chỉ số trong như vậy.

Việc phát triển một chiến lược dựa trên các số liệu bên ngoài cũng quan trọng như việc kiểm tra quy trình lấy chuẩn cao nhất có thể được. Vì chỉ một số lĩnh vực được lựa chọn của một doanh nghiệp trải qua khâu kiểm tra này cùng lúc, kiểm tra lấy chuẩn theo chức năng là thích hợp cho những quy trình cụ thể, có tính kỹ thuật và kiểm tra lấy chuẩn chung là thích hợp cho những quy trình mang tính độc lập. Khâu kiểm tra lấy chuẩn thường bắt đầu với kết quả quy trình để trả lời câu hỏi đối tượng được đem ra làm chuẩn có thực sự tiến bộ hơn hay không. Chỉ trong trường hợp câu trả lời là có thì việc tiếp tục khâu kiểm tra lấy chuẩn mới là hợp lý. Trong khi "kiểm tra kết quả lấy chuẩn" có thể thực hiện rất nhanh thông qua các phương tiện truyền thông điện tử, kiểm tra quy trình lấy chuẩn đòi hỏi một lượng thời gian khá lớn tính cả những cuộc gặp mặt Gemba[5].

Kết quả của phân tích kẽ hở trong khâu thực hiện và kiểm tra quy trình lấy chuẩn mang đến cho chúng ta một danh sách những cơ hội. Danh sách này cần được đánh giá và sắp xếp ưu tiên dựa trên các tỷ số chi phí/lợi ích, rủi ro/ảnh hưởng của những cơ hội có được. Những thay đổi nhỏ - những hoạt động thông dụng kiểu Kaizen [6] bỏ đi các bước không cần thiết – thường có thể được triển khai, ứng dụng nhanh và dễ dàng. Các hoạt động cải thiện quy trình đòi hỏi thu thập số liệu và phân tích nguyên nhân gốc rễ để nâng cao thành tích, chẳng hạn giảm thời gian quay vòng của một quy trình đăng ký khách hàng. Thách thức

---

[3] Tiếng Anh là status of meeting customer needs

[4] Tiếng Anh là Value-Analysis

[5] Gemba, tiếng Nhật được hiểu là nơi thực sự, là thuật ngữ được giới thiệu bởi Glenn Mazur. Thuật ngữ được ra đời dựa trên quan niệm lấy khách hàng làm trung tâm, chỉ ra rằng cần phải đến nơi khách hàng sống và làm việc để tìm hiểu nhu cầu thực sự của họ.

[6] Kaizen, tiếng Nhật được hiểu là cải thiện, là thuật ngữ chỉ lý thuyết các hoạt động cải thiện không ngừng quy trình sản xuất.

© Centre for Organisational Effectiveness, 2009

hơn, mà đôi khi còn tốn kém, rủi ro và mất thời gian hơn là các hoạt động tái cơ cấu/tái thiết kế các quy trình bắt đầu hoàn toàn từ con số không.[5]

Rõ ràng là, quy hoạch nhân sự không cần quy trình bản thân tự thay đổi. Tuy nhiên, xác định nhu cầu nguồn nhân lực và người tài ngoài các quy trình hiện tại mà không kiểm tra tính phù hợp và kết quả thu được có thể làm tuột mất một cơ hội cải thiện, dẫn đến sắp xếp nhân sự sai chỗ, một sự tốn kém thời gian và nguồn lực.

Phase 3: Xác định các ưu tiên nhân sự

Quy hoạch nhân sự nên xuất phát từ mức quy trình bằng việc phân bố các nhân viên và người tài cần thiết cho từng bước. Những bước liên quan đến quy trình hiện tại và kiểm tra lấy chuẩn đóng vai trò đường lối cho xác định nhu cầu nhân sự. Có thể thu thập số liệu thông qua phỏng vấn mở, buổi nói chuyện với nhóm khảo sát tập trung hay thông qua công đoạn tìm hiểu quy trình. Trong khi những quy trình sản xuất có tính tổ chức cao, quy định nghiêm ngặt và được vận hành bằng máy móc, những quy trình mang tính dịch vụ thường ít chặt chẽ hơn dẫn đến độ lệch thời gian quy trình cao hơn ở một số bước. Giai đoạn tìm hiểu quy trình là rất cần thiết với những quy trình có độ lệch lớn. Số liệu tập hợp thời gian quy trình chính xác là chìa khóa cho kết quả cuối cùng. Thêm nữa, ngay cả khi nhu cầu khách hàng thay đổi trong tương lai và những quy trình này được sửa chữa, thì sự thay đổi các bước trong quy trình là không đáng kể. Cho nên, nguồn thông tin này cũng rất hữu dụng cho việc lập kế hoạch sau này.

Service:	Package Delivery									
	Competency Needs + Level							Staff Utilisation		
Staff	Func 05 - 1	Func 07 - 3	Func 02 - 2	Func 02 - 1	Func 04 - 3	Lead 02 - 2	Actual	Available	Utilised	
	240	35	10	10	45	5				Officer 57%
Officer	240						240	420	57%	Executive 26%
Executive		35	10	10			55	210	26%	Asst Manager 0%
Asst Manager							0	0	NA	Manager 0%
Manager							0	0	NA	Head 24%
Head					45	5	50	210	24%	0% 50% 100%
Total	0	0	0	0	0	0	345	840	41%	
Comments:	Head spends time with AM tasks									
	Officer can take over additional tasks									
	Executive might not be able to perform Func 07-3. Needs training for this competency									

Biểu đồ 3: Lịch trình tìm hiểu và phân tích kẽ hở nguồn lực của một quy trình

Sau khi đã tập hợp đủ nhân lực cần thiết cho những quy trình hiện tại, bản phân tích kẽ hở nguồn lực của quy trình (biểu đồ minh họa 3) cũng như bản thảo nhân sự có thể được tiến hành. Sử dụng phần mềm để thiết lập hệ thống dữ liệu nhân lực-quy trình hỗ trợ đáng kể cho hoạt động quy hoạch nhân sự. Kết quả cuối cùng của kế hoạch nhân sự này sẽ được chuyển thành chiến lược nhân sự, nói cách khác sẽ giúp định hướng chiến lược và kế hoạch của phòng nhân sự.

Quy hoạch nhân sự chiến lược là một hoạt động có độ nhạy cảm cao. Chiến lược này, do đó cần được hỗ trợ bằng một phương thức quản lý những thay đổi chặt chẽ, có hiệu quả, cùng với việc thông tin phải được truyền đạt chính xác.

Kết luận

Sử dụng chiến lược kinh doanh để điều chỉnh dựa trên những dịch chuyển của cầu so với nguồn cung nhân lực hiện tại và trong tương lai, doanh nghiệp, tổ chức có thể tối ưu hóa nguồn nhân lực để đạt được các mục tiêu kinh doanh, tăng thị phần, cũng như nâng cao độ hài lòng của đội ngũ nhân viên mình. Quy hoạch nhân sự cho phép một tổ chức đối mặt dễ dàng hơn với những thách thức đến từ một nền kinh tế liên tục biến đổi.

© Centre for Organisational Effectiveness, 2009

Đôi điều về tác giả

Amy Tan là giám đốc của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore. Cô có hơn 20 năm kinh nghiệm trong quản lý và phát triển nhân sự. Amy có chuyên môn trong các lĩnh vực phê bình và hoạch định chiến lược nhân sự, mô hình hóa năng lực nhân viên, phát triển lãnh đạo tiên phong đổi mới, quản lý nhân sự chất lượng cao, quản lý thành tích doanh nghiệp và phát triển bộ máy quản lý. Amy đã từng có thời gian làm việc với công ty AT&T, công ty vi điện tử SGS-Thompson, Aon Asia, Nokia, Bộ nhân lực Singapore. Cô cũng là chuyên viên Black Belt 6 Sigma. Hiện tại, Amy là chuyên viên tư vấn nhân sự cho Ban tổ chức đại hội thể thao Olympic trẻ Singapore 2010. Có thể liên hệ với cô tại Amy.Tan@COE-Partners.com.

Tiến sĩ Uwe H Kaufmann là giám đốc điều hành của COE - Trung tâm vì hiệu quả quản lý tại Singapore, một công ty tư nhân chuyên tư vấn quản lý tại thị trường châu Á. Giám đốc Uwe là người giàu kinh nghiệm về thi hành dự án và cải thiện, thay đổi cơ cấu tổ chức trong nhiều ngành khác nhau. Ông còn là chuyên gia về 6 Sigma cũng như các dự án phát triển ý tưởng mới, thực hiện hóa các chiến lược kinh doanh hay phát triển cán bộ lãnh đạo tiên phong đổi mới. Tiến sĩ Uwe mang quốc tịch Đức, có thể liên hệ tại Uwe.Kaufmann@COE-Partners.com.

---

[1] Tan BC, Amy: Những thách thức trong tương lai dành cho các nhà quản lý nhân sự

[2] Kaufmann, Uwe H., Tan BC, Amy: SCOPE – Từ chiến lược đến hành động

[3] Kaufmann, Uwe H., Arora, Nidhi: Hãy học cách sử dụng số liệu điều tra của bạn – Áp dụng mô hình Kano

[4] Kaufmann, Uwe H.: Những gì bạn tính được là những gì bạn thu được

[5] Tan BC, Army: Xin lỗi, tại sao cán bộ nhân sự cần hiểu về 6 Sigma

© Centre for Organisational Effectiveness, 2009