

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CẤP TỈNH TẠI VIỆT NAM: LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH

CAO THANH PHONG

Khoa Kinh tế - Luật, Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Vĩnh Long

phongct@vvlute.edu.vn

DOIs: <https://doi.org/10.46242/jstiuh.v66i06.4985>

Tóm tắt. Phát triển nguồn nhân lực là nhiệm vụ trọng điểm cho phát triển kinh tế Việt Nam trong 10 năm qua. Trong bối cảnh hội nhập quốc tế ở Việt Nam, nhân lực chất lượng cao chưa đáp ứng được nhu cầu trong các ngành kinh tế mũi nhọn và gia tăng giá trị chuỗi cung ứng toàn cầu. Các nghiên cứu về đặc tính cũng như yếu tố ảnh hưởng lực lượng lao động còn thiếu hụt ở môi trường nghiên cứu nước ta. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về nhân lực trình độ cao chỉ mang tính phổ quát, giải pháp tổng quan, chưa đi sâu vào hoạch định nguồn lực, cũng như tại một địa phương cụ thể. Do đó, một nghiên cứu toàn diện về hoạch định nguồn nhân lực chất lượng cao cấp độ địa phương là rất quan trọng. Nghiên cứu này nhằm xây dựng một quy trình hoạch định nguồn nhân lực cao ở cấp độ địa phương. Thông qua tổng hợp khung lý thuyết, tác giả đề xuất mô hình 04 giai đoạn nhằm hoạch định nguồn lực chất lượng cao trong bối cảnh Việt Nam. Nghiên cứu đóng góp về mặt học thuật trong việc thiết lập mô hình và mở ra cho các bước tiếp theo thông qua công tác dự báo và phân tích cung-cầu lao động. Cuối cùng, các hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai được đề xuất.

Từ khóa. Hoạch định nguồn nhân lực chất lượng cao cấp tỉnh, nguồn nhân lực chất lượng cao.

1. GIỚI THIỆU

Tính đến năm 2022, lực lượng lao động Việt Nam từ 15 tuổi trở lên chiếm 52,5% dân số cả nước (Tổng Cục Thống kê, 2022). Theo Ngân hàng Thế giới, trong giai đoạn 2010-2020, chỉ số HCI (Human Capital Index - Chỉ số vốn nhân lực) của Việt Nam tăng lên 0,7, đó là một tín hiệu tiến bộ của một quốc gia có mức chi tiêu công cho phúc lợi thấp so với các nước trong khu vực. Ngoài ra, cũng trong giai đoạn này, chỉ số HDI (Human Development Index - Chỉ số phát triển con người) đã gia tăng hơn 48% (World Bank, 2020). Qua đó, cho thấy chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam cải thiện rõ rệt và góp phần nâng cao năng suất lao động trong thời gian qua. Từ năm 2011- 2020, năng suất lao động toàn nền kinh tế Việt Nam tăng bình quân 5,07%/năm và ước đạt 118 triệu đồng/lao động theo giá hiện hành năm 2020 (Nguyễn Thúy Quỳnh, 2021). Hơn thế nữa, chúng ta nhận thấy tín hiệu chuyển dịch từ nhóm lao động giản đơn sang nhóm trình độ cao. Theo thống kê của Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin thị trường lao động thành phố Hồ Chí Minh (FALMI), tỷ lệ lao động qua đào tạo (trình độ Cao Đẳng, Đại Học) chiếm đến 94,78% lượng người tìm việc trong năm 2020. Theo dự báo, trong năm 2021- 2022, thị trường lao động phát triển duy trì xu hướng tìm kiếm lao động trình độ cao (công nghiệp, công nghệ thông tin, thương mại điện tử, chuỗi cung ứng...), và tất yếu sẽ không còn nhiều chỗ trống cho lao động giản đơn và phổ thông (FALMI, 2020). Qua đó, việc phát triển và tiếp cận nguồn nhân lực chất lượng cao là một sự thật hiển nhiên và giúp các doanh nghiệp, chính quyền các cấp chủ động đảm bảo chính sách phát triển cho thời gian sắp tới. Các vấn đề về lực lượng lao động, chẳng hạn như lực lượng lao động già hóa và thiếu hụt kỹ năng, có thể dự đoán được nhưng lại gây trở ngại cho khu vực quản trị công. Chính phủ phủ tiền hành lập kế hoạch mở rộng dịch vụ và cơ sở hạ tầng cần thiết cho xã hội, nhưng việc lập kế hoạch này thường bỏ qua khả năng cung cấp dịch vụ công. Từ đó có thể dẫn đến các đình trệ về chiến lược phát triển của địa phương, đơn cử như thiếu nhân viên y tế hay các dự án không thể tiếp tục do nhân lực không đảm bảo - và tạo ra hệ lụy chính trị nghiêm trọng (Colley & Price, 2010). Các học giả nhìn nhận hoạch định nguồn nhân lực đã bị bỏ sót trong quản trị công do các rào cản về quản trị chiến lược công, xung đột lợi ích, ngân sách phân bổ không phù hợp, nhà quản lý thành phố/địa phương không ưu tiên thực hiện, chỉ tập trung hoạt động ngắn hạn, và cơ chế tuyển dụng hiện tại không đáp ứng (Choudhury, 2007; Johnson & Brown, 2004). Chỉ gần đây, khi các vấn đề mới về lực lượng lao động xuất hiện, nhu cầu hoạch định nguồn lực tại các địa phương và khu vực mới được chấp nhận rộng rãi (Helton & Soubik, 2004).

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO...

Mặc dù lý thuyết về hoạch định nguồn lực từ lâu đã hứa hẹn cải thiện năng lực quản lý của chính quyền địa phương, nhưng phụ thuộc các điều kiện thực hiện và áp dụng hiệu quả. Các địa phương có đặc điểm khác biệt về quy mô, địa vị chính trị, năng lực hành chính và văn hóa, thiếu năng lực tài chính, kỹ thuật và chuyên môn để áp dụng các đổi mới hành chính và công tác kế hoạch lực lượng lao động (French & Folz, 2004). Bên cạnh đó, bộ máy công quyền thường không có bộ phận nhân sự phụ trách hoạch định riêng biệt, và trong nhiều trường hợp, các ban và ủy ban công dân thường thay thế cho các bộ phận chuyên môn về hoạch định nguồn lực, dẫn đến mất đi sự chuyên môn hóa và khó khăn trong công tác dự báo lao động và nhu cầu kinh tế trong tương lai (Honadle, 2001; Tompkins & Stapczynski, 2004).

Hơn thế nữa, chính quyền địa phương nhận ra sự cần thiết của công tác hoạch định nguồn lực. Hoạch định nhân lực dự đoán tác động của các yếu tố môi trường bên ngoài đối với chức năng điều chỉnh các hoạt động bố trí nhân sự liên quan đến nhu cầu chiến lược được xác định (Tompkins & Stapczynski, 2004). Các hoạt động hoạch định này bao gồm tuyển dụng, duy trì, lập kế hoạch kế nhiệm, nghỉ hưu, bố trí lại, bồi thường, đào tạo và phát triển của khu vực mũi nhọn. Một lập luận quan trọng cho sự thay đổi này là thiết lập một hệ thống nhân sự linh hoạt hơn thông qua góc nhìn hoạch định như cập nhật phân tích công việc, cơ cấu chi thu nhập theo hiệu suất và chiến lược cạnh tranh, cũng như các chương trình đào tạo và giáo dục hỗ trợ (Selden, 2009). Qua các lập luận trên, cho chúng ta thấy rõ tầm quan trọng của công tác hoạch định nguồn lực nhất là nhân lực trình độ cao ở cấp độ địa phương và mở ra các hướng nghiên cứu phù hợp với thực tế phát triển kinh tế-xã hội.

Hơn thế nữa, qua thống kê các nghiên cứu về hoạch định nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam, vẫn chưa thấy đưa ra một khung lý thuyết hoàn chỉnh và đặc biệt ở cấp độ địa phương (Bảng 1 bên dưới). Thực tế, ở cấp độ các tỉnh, công tác hoạch định rất cần thiết nhưng không kém phần phức tạp do yếu tố vùng miền, do đó nghiên cứu hoạch định cấp độ địa phương là khoảng trống trong lý luận và nghiên cứu thực nghiệm (Parker et al., 2018). Bên cạnh đó, khung phân tích hoạch định cấp độ quốc gia cũng như địa phương đã được các nước trên thế giới triển khai, nếu có thể vận dụng các mô hình nghiên cứu này cho tính đặc thù của Việt Nam hay một địa phương cụ thể sẽ rất hữu ích. Việc này giúp các cấp quản lý bộ máy nhà nước biết được thực trạng cũng như dự báo lực lượng lao động, và đề xuất chiến lược phát triển trong trung và dài hạn. Thông qua các phân tích trên, tác giả tiến hành tổng hợp lý thuyết hoạch định nguồn nhân lực cũng như các mô hình cấp độ ở địa phương trên thế giới và đưa ra mô hình phù hợp tại Việt Nam.

2. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT VÀ NGHIÊN CỨU

2.1. Định nghĩa

“Hoạch định nguồn nhân lực” (Workforce planning) là thuật ngữ tương đối mới nhưng có thể thay thế cho các thuật ngữ trước đây như “Lập kế hoạch nguồn nhân lực” (Human resource planning), thường phổ biến hơn trong khu vực tư nhân (CIPD, 2010a). Trong khi “Lập kế hoạch nguồn nhân lực” tập trung chủ yếu vào số lượng lao động, thì việc “Hoạch định nguồn nhân lực” còn bao gồm việc xem xét tổ chức và năng lực của chính lực lượng lao động đó. Sau đây, tác giả liệt kê một số định nghĩa về “Hoạch định nguồn nhân lực” như sau:

- Hoạch định nguồn nhân lực là liên tục định hình lực lượng lao động để đảm bảo rằng lực lượng này có khả năng thực hiện các mục tiêu trong hiện tại và tương lai (ANAO, 2004).
- Emmerichs et al. (2004) đề xuất tập trung vào bốn yếu tố hoạch định nguồn lực: (a) sự ưu tiên để thực hiện các mục tiêu chiến lược, (b) tình trạng hiện nay, (c) kịch bản trong tương lai nếu các kế hoạch hiện tại diễn ra như mong đợi, và (d) những thay đổi trong kế hoạch cần thiết để giảm thiểu sai lệch so với mong muốn.
- Taylor (2005) đưa ra định nghĩa nổi tiếng về đúng người, có kỹ năng phù hợp, ở đúng nơi vào đúng thời điểm. Taylor vạch ra các giai đoạn trong một chu kỳ lập kế hoạch, bắt đầu bằng việc dự báo nhu cầu trong tương lai, tiếp theo là nguồn cung (bên trong và bên ngoài), và sau đó hình thành các dự báo.
- HR Society (2013) định nghĩa việc hoạch định nguồn nhân lực là việc sắp xếp lực lượng lao động phù hợp với các yêu cầu hoạt động kinh doanh và thảo luận về tầm quan trọng của việc sử dụng kế hoạch kịch bản để kiểm tra tác động của các dự báo tương lai và kế hoạch thay thế.

Qua các định nghĩa trên, hoạch định nguồn lực là vô nghĩa trừ khi phản ánh đúng bản chất của công việc kinh doanh mà tổ chức đang thực hiện, và tình hình tài chính của tổ chức (Robinson & Hirsh, 2008). Việc hoạch định tự nó không phải là mục đích, mà là một công cụ hỗ trợ các tổ chức xây dựng năng lực theo

cách có cấu trúc và kế hoạch thiết thực. Quá trình này liên quan đến việc tìm ra mọi vấn đề, thảo luận với các bên liên quan, hiểu và phân tích dữ liệu, trình bày các kết quả về lực lượng lao động một cách rõ ràng và chuyển các kết quả thành kế hoạch hành động (Robinson et al., 2008).

Đi sâu vào phân tích, hoạch định lực lượng lao động bao gồm năm lĩnh vực chiến lược: nhân sự, cơ sở hạ tầng, thiết kế tổ chức, văn hóa tổ chức và quản lý rủi ro (Bang Washington, 2008). Mục tiêu của việc hoạch định lực lượng lao động là xác định khoảng cách giữa nhu cầu và nguồn cung lao động sẵn có để chính phủ hay địa phương tiếp tục cung cấp các dịch vụ có chất lượng và hoàn thành sứ mệnh của mình (Selden, 2009). Theo Willis et al. (2018), có ba cách tiếp cận hoạch định nguồn lực: phán đoán, công cụ toán học và kết hợp cả hai. Họ phát hiện ra rằng các mô hình toán học tập trung vào nghiên cứu được sử dụng ở cấp độ chiến lược trong khi việc áp dụng các kết quả không được chú trọng. Ngoài ra, phần lớn thời gian nghiên cứu các mô hình toán học là khái quát hóa các tình huống lực lượng lao động phức tạp. Hơn thế nữa, tất cả các mô hình hoạch định lực lượng lao động đều dựa trên các yếu tố gần như giống nhau: xác định phương hướng chiến lược của tổ chức; phân tích môi trường bên trong và bên ngoài; đánh giá lực lượng lao động hiện tại; đánh giá nhu cầu lực lượng lao động trong tương lai; xác định khoảng cách về cung-cầu lao động; phát triển và thực hiện các chiến lược để thu hẹp khoảng cách; và theo dõi hiệu quả của các chiến lược và sửa đổi khi cần thiết (ANAO, 2004; Cotten, 2007).

Sinclair (2021) tuyên bố rằng những gì có thể áp dụng cho một tổ chức phụ thuộc vào mức độ dễ thực hiện và khả năng thích ứng với tình hình hiện tại của chiến lược hoạch định. Các nghiên cứu cho thấy phần lớn việc lập kế hoạch lực lượng lao động đều thất bại là do: (1) Hoạch định lực lượng lao động không nên được coi là dự đoán về tương lai mà là thiết lập quan điểm cho các vấn đề của tổ chức và cho phép ra quyết định chiến lược; (2) Nhân viên nhân sự thiếu khả năng hiểu các vấn đề kinh doanh cần thiết để lập kế hoạch, và (3) Hoạch định chiến lược lực lượng lao động thường được áp dụng sai cách (Willis và cs., 2018). Theo Sinclair (2021), kế hoạch lực lượng lao động hiệu quả đòi hỏi phải có khả năng thích ứng, duy trì và quan tâm đến nhu cầu đa dạng của các đơn vị. Việc tích hợp lập kế hoạch lực lượng lao động theo quan điểm hợp tác là cần thiết để các bên (chính quyền, doanh nghiệp, người lao động, nhà đầu tư...) đều nắm bắt, phản hồi, và phối hợp theo đúng chiến lược phát triển trung và dài hạn.

Nói một cách đơn giản nhất, hoạch định lực lượng lao động là về việc dự đoán nhu cầu trong tương lai đối với các loại lao động khác nhau và tìm cách đáp ứng nhu cầu này với nguồn cung lao động. Qua đó, lấy nền tảng phương pháp luận của khái niệm hoạch định nguồn nhân lực chất lượng cao cho nghiên cứu này. Lập kế hoạch lực lượng lao động hiệu quả là một công cụ quan trọng để hỗ trợ các cơ quan chức năng tối đa hóa các nguồn lực và xây dựng năng lực một cách có cấu trúc và có kế hoạch. Con người là chìa khóa để cải thiện thành công và xây dựng năng lực, đồng thời góp phần quản lý cả nhu cầu kinh doanh hàng ngày và giải quyết các ưu tiên thay đổi (Simkin et al., 2023).

2.2. Tầm quan trọng của hoạch định nguồn nhân lực

Hiệp hội các chuyên gia quản lý nguồn nhân lực đã gọi hoạch định nguồn nhân lực là một trong những lĩnh vực hấp dẫn nhất (CIPD, 2010b). Trong bối cảnh chúng ta sống trong một môi trường không chắc chắn, thay đổi liên tục trong một nền kinh tế tri thức toàn cầu có tính kết nối và tương quan cao, do đó hoạch định nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong công tác nhân sự và phát triển kinh doanh. Thật vậy, việc hoạch định cho phép xác định cung và cầu lao động hiện tại và trong tương lai, đồng thời trong khu vực tư lẫn khu vực công (De Bruecker et al., 2015). Tại khu vực công, Bộ phận chính quyền địa phương, thể thao và văn hóa công nghiệp Úc (Department of Local Government, Sport and Cultural Industries, 2012) nêu rõ lợi ích hoạch định nguồn nhân lực mang đến cho chính quyền địa phương như sau:

- (a) Phản ứng nhanh chóng và có chiến lược thay đổi bằng cách nhận ra những thách thức đang nổi lên;
- (b) Nắm rõ về hồ sơ lực lượng lao động hiện tại và trong tương lai;
- (c) Thích ứng, tích hợp quy trình công nghệ, điều chỉnh cơ cấu tổ chức để tối đa hóa hữu dụng các nguồn lực, và
- (d) Giám sát chi phí và liên kết trực tiếp chi tiêu với đầu ra và kết quả hoạt động.

Bên cạnh đó, các học giả nhấn mạnh sự quan trọng của hoạch định nguồn lực thông qua các công cụ kiểm soát phù hợp. Hoạch định sẽ cho phép các tổ chức lưu giữ hồ sơ nhân sự chính xác và chi tiết, thay vì dự báo trực quan (Obi, 2015). Việc hoạch định cũng sẽ hỗ trợ các nhà lập kế hoạch giám sát tỷ lệ hoạt động trong cơ cấu của chính quyền địa phương. Những hồ sơ và dữ liệu này có thể cung cấp thông tin cho việc tuyển dụng, hiểu rõ về tinh thần của nhân viên, tối ưu nguồn nhân lực và đảm bảo đáp ứng những thay đổi

về kinh tế - xã hội và công nghệ. Cuối cùng, hoạch định nguồn lực toàn diện ngăn chặn khủng hoảng ngân sách, trong trường hợp này xảy ra, lựa chọn duy nhất thường là cho nhân viên nghỉ việc, hoặc khuyến khích tự nguyện nghỉ hưu bằng các biện pháp tài chính (Colley & Price, 2010).

2.3. Cung và cầu lao động – Mấu chốt trong hoạch định nguồn nhân lực

Bản chất hoạch định nguồn lực là cố gắng đạt được sự cân bằng - hoặc ít nhất là giảm sự mất cân bằng cung và cầu lao động. Mặc dù cung và cầu có thể chỉ là những khái niệm đơn giản, nhưng việc đo lường và mô hình hóa chúng thường khá khó khăn do phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu. Trong khu vực công, cung và cầu không giống như trong thị trường tự do, và chúng không độc lập với nhau. Các quy định thể chế có thể hạn chế lượng cung và nhu cầu bởi chi phí và sự dễ dàng tiếp cận các dịch vụ. Nếu các dịch vụ phần lớn miễn phí hoặc dễ tiếp cận hơn, thì nhu cầu lao động bổ sung có thể được tạo ra (Tulchinsky & Varavikova, 2014).

Trong bối cảnh cung và cầu đã được xác định, việc hoạch định nguồn lực phụ thuộc vào khả năng xác định số lượng hiện tại và dự kiến trong tương lai. Dự báo nguồn cung đòi hỏi sự am hiểu về lực lượng lao động đầu vào - đầu ra và sự chậm trễ trong hệ thống (ví dụ như thời gian đào tạo nhân sự mới). Như đã biết không phải tất cả lao động đều vượt qua các cuộc phỏng vấn, hoàn thành khóa đào tạo, hoặc thậm chí tham gia lực lượng lao động nếu họ đủ điều kiện. Ngoài ra, nhân viên bị ốm, nghỉ việc mà một số có thể không quay trở lại công việc, nghỉ việc theo mong muốn cá nhân và nghỉ hưu trước tuổi. Tương tự, dự báo cầu nguồn lực đòi hỏi sự hiểu biết rõ ràng về ý nghĩa của nhu cầu. Khó khăn ở đây là viễn cảnh về tương lai có xu hướng phát triển như thế nào và liệu lực lượng sắp hình thành có hành xử giống như hiện nay hay không, chẳng hạn như phương thức làm việc và năng suất của họ (Colley & Price, 2010).

Phân tích nhu cầu lao động liên quan đến việc xác định các hoạt động và năng lực trong tương lai bằng cách sử dụng các kỹ thuật như dự báo nhu cầu nguồn nhân lực của một tổ chức hay địa phương nhất định. Dự đoán có thể được thực hiện thông qua các mô hình phức tạp hoặc đơn dựa trên các suy đoán những thay đổi trong thị trường lao động. Đồng quan điểm trên, Fadaïro et al. (2013) cho rằng sự cân bằng hoàn hảo (cung đáp ứng chính xác cầu) gần như không thể đạt được theo thời gian do: (a) số liệu kế hoạch so với thực tế khác nhau và (b) nguồn cung thường sẽ bị tụt hậu do thời gian tuyển dụng và đào tạo mới. “Sự mất cân bằng động” thường sẽ giải quyết theo thời gian trong thị trường lao động cạnh tranh. “Mất cân bằng tĩnh” xảy ra khi cung không thay đổi, hoặc chỉ thay đổi chậm, do đó không đạt được trạng thái cân bằng thị trường. Nguyên nhân có thể do đào tạo chiếm thời gian dài và mang tính đặc thù của các ngành nghề (Matraeva et al., 2018). Mặc dù không thể dự báo tương lai với bất kỳ mức độ chắc chắn nào, Sousa et al. (2013) nhìn nhận lực lượng lao động của ngày mai chắc chắn sẽ cần những kỹ năng rất khác với ngày hôm nay, chẳng hạn như tính sáng tạo và tính linh hoạt, cũng như những kỹ năng công nghệ mới.

Bên cạnh đó, phân tích khoảng cách (Gap analysis) xác định những gì một tổ chức có thể thực hiện dựa trên dữ liệu thu thập được từ các phân tích cung và cầu lao động. Các chính quyền địa phương cố gắng rất nhiều cũng như sáng tạo trong việc áp dụng các chiến lược để giảm khoảng cách nguồn lực. Cụ thể, địa phương nâng cấp các thủ tục kiểm tra công vụ, kiểm toán chi phí tuyển dụng, phân tích và thiết kế lại chức năng công việc, đào tạo nhân viên, và đề xuất ngân sách phù hợp. Bên cạnh đó, các quan chức địa phương cũng chú trọng đến việc sử dụng thuê ngoài (outsourcing), phát triển chuyên môn và củng cố vị trí cũng như các chiến lược dự phòng (IPMA, 2002). Thay vì triển khai và dựa vào các kỹ thuật chính thức, các địa phương thường chú trọng hơn vào các phương pháp tiếp cận không chính thức. Có nghĩa là bố trí lại người sang một vị trí khác thay vì mất đi một nhân viên có kinh nghiệm. Các quan chức địa phương thường phân bổ các vị trí lao động để sử dụng chéo chức năng. Chẳng hạn, khi có sự thay đổi về nhu cầu dịch vụ, các nhà quản trị sẽ triển khai nhân viên có các kỹ năng cần thiết để giải quyết vấn đề này. Có thể nhìn nhận đây là một giải pháp sáng tạo, nhưng thực tế cho thấy một hạn chế về ngân sách tuyển dụng lao động, cũng như thiếu sót một kế hoạch toàn diện trong hoạch định nguồn lực (Bartlett et al., 2021).

2.4. Các nghiên cứu về hoạch định nguồn nhân lực

Safarishahrbiari (2018) thực hiện một nghiên cứu lý thuyết hệ thống (systematic literature review) về các phương pháp áp dụng cho hoạch định lực lượng lao động và phân loại chúng thành một số nhánh chính dựa trên các phương pháp mô hình hóa: định tính, chuỗi thời gian, mô hình hồi quy, mô phỏng, tối ưu hóa và mô hình toán học chung. Nghiên cứu đã tổng hợp 275 bài báo trong khoảng thời gian 35 năm từ 1980 đến 2015. Kết quả cho thấy công tác hoạch định được sử dụng tại các lĩnh vực: Y tế, Xây dựng, Công nghiệp, Dịch vụ, Quân sự và Hải quân, Nông nghiệp, Hàng hải và Hàng không, và Nhân sự Tổng hợp. Hơn một

nửa số bài viết thuộc danh mục Chăm sóc sức khỏe, tiếp đến chiếm tỷ lệ lớn là Nhân sự tổng hợp, Công nghiệp và Dịch vụ. Khi xem xét dựa trên quốc gia được nghiên cứu, rõ ràng là Hoa Kỳ dẫn đầu về lập mô hình lực lượng lao động, trong khi Canada, Vương quốc Anh, Úc và New Zealand lần lượt giữ vị trí thứ hai, thứ ba và thứ tư trong các ân phẩm thường xuyên nhất. Xét về phương pháp luận tiếp cận, các mô hình xem xét đồng thời cung và cầu là phổ biến nhất, trong khi chỉ xem xét nhu cầu là mô hình phổ biến thứ hai. Các mô hình kiểm tra nhu cầu và nguồn cung hoặc cả ba thành phần (nhu cầu, nguồn cầu và nguồn cung) ít phổ biến nhất.

Điều đáng chú ý là phần lớn mô hình hoạch định không kết hợp các vòng phản hồi, vốn là một tính năng vốn có của các hệ thống lực lượng lao động thực tế. Ví dụ, những thay đổi về nhu cầu có thể kích động các hành động tài nguyên như thuê thêm hoặc sa thải công nhân. Tương tự như vậy, việc nghiên cứu rào cản liên quan đến việc tuyển dụng lao động do sự tồn tại trong việc chậm trễ phản hồi từ thông tin thị trường gây mất cân bằng cung-cầu thường ít được xem xét. Việc bỏ qua những hiệu ứng này sẽ làm suy yếu khả năng phản ánh chính xác động lực của lực lượng lao động của mô hình.

Sự cạnh tranh xuất hiện ở ngành sản xuất, do đó các công ty đều phát triển hệ thống sản xuất có thể giúp cải thiện chất lượng, giảm chi phí và giảm thời gian thông qua. Trong nghiên cứu của Othman et al. (2012), mô hình kế hoạch lực lượng lao động được xây dựng bao gồm một số khía cạnh con người như kỹ năng, đào tạo, tính cách và động lực của người lao động. Một mô hình lập trình phi tuyến tính đa mục tiêu được phát triển để giảm thiểu chi phí tuyển dụng, đào tạo và làm thêm giờ cũng như giảm thiểu số lượng công nhân bị sa thải một cách hiệu quả nhất. Mục đích là để xác định số lượng công nhân cho từng loại công việc, công nhân được đào tạo và số giờ làm thêm. Kết quả cho thấy mô hình đề xuất có thể cung cấp một cách tiếp cận hoạch định lực lượng lao động đầy hứa hẹn để dễ dàng áp dụng vào thực tế.

Những thách thức ngày càng tăng mà ngành xây dựng phải đối mặt liên quan đến tình trạng thiếu kỹ năng, vấn đề lão hóa, duy trì lực lượng lao động đã làm tăng thêm sự phức tạp về mặt kỹ thuật của việc lập kế hoạch lực lượng lao động. Tuy nhiên, các kỹ thuật lập kế hoạch lực lượng lao động hiện có hoặc là định tính hoặc thiếu tầm nhìn chiến lược giải thích cho những thách thức trên trong việc tuyển dụng dẫn đến các quyết định không tối ưu. Ahmadian Fard Fini et al. (2018) đề xuất một khuôn khổ mới để tối ưu hóa các quyết định tuyển dụng và sa thải bằng cách tính toán đồng thời các chiến lược nguồn nhân lực của tổ chức, các hạn chế về kỹ thuật và quản lý của một dự án xây dựng. Khung lý thuyết bắt đầu bằng cách đặt các tham số mô hình và tiêu chí ra quyết định bằng cách sử dụng thông tin có sẵn bằng cách xây dựng mô hình thông tin (Building Information Modeling), cơ sở dữ liệu hiệu suất dự án, các tài liệu hợp đồng và pháp lý. Sau đó, xác định chế độ và thời gian làm việc tối ưu cho người lao động với trình độ và kỹ năng khác nhau bằng cách sử dụng thuật toán lập trình động (dynamic programming algorithm).

Tương tự, Simkin et al. (2023) phát triển và vận hành một quy trình hoạch định lao động tích hợp để hỗ trợ việc ra quyết định của lực lượng lao động y tế cho khu vực Toronto, Canada. Bối cảnh quy hoạch ở Toronto rất phức tạp do sự đa dạng về văn hóa và kinh tế xã hội, sự di chuyển dân số và các biến thể trong việc sử dụng dịch vụ y tế, và sự phân bố của các nhà cung cấp dịch vụ trên 140 khu vực lân cận trong thành phố. Bộ công cụ lập tổng hợp các quy trình lập kế hoạch tập trung vào sự tham gia của các bên liên quan, bao gồm các công cụ phân tích thị trường và mô hình lập kế hoạch định lượng. Kết quả đầu ra bao gồm các ước tính về nhu cầu dân số và năng lực của lực lượng lao động, khả năng di chuyển dân cư, dự kiến tăng dân số và số lượng bác sĩ về hưu. Bộ công cụ nhấn mạnh những công thức quan trọng và những cân nhắc chính trong quá trình phát triển và vận hành các dự án quy hoạch kế hoạch năng lực lao động, đặc biệt là ở cấp khu vực.

Bên cạnh đó, kiểm tra tính hợp lệ của mô hình là một vấn đề chủ chốt trong hoạch định. Các nhà nghiên cứu kiểm định tính chính xác của mô hình thông qua phản hồi từ dữ liệu định tính được thu thập từ các nhà quản lý cấp cao và chuyên gia (Sing et al., 2014); so sánh với các kỹ thuật khác (Özdemir-Akyıldırım & Talay-Değirmenci, 2015; Sing et al., 2012); khả năng tái tạo quá khứ của các mô hình (Kinstler et al., 2008); và kiểm tra độ phù hợp và sai số còn lại (Lin & Juan, 2010; Wang & Lin, 2007). Do đó, việc xác định xem các mô hình có thể hiện chính xác thực tế hay không nên được xem xét bởi các nhà lập mô hình lực lượng lao động trong tương lai và kết quả mô hình phải được so sánh với các quan sát thu được trong cùng điều kiện (Safarishahrbiari, 2018).

3. HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO Ở VIỆT NAM

Theo Hạc (2001) thì nguồn nhân lực là tập hợp các tiềm năng lực lượng lao động tại một quốc gia hay địa phương tham gia vào các công việc lao động, đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi cơ cấu lao động, cơ cấu kinh tế theo xu hướng công nghiệp và hiện đại hóa. Hơn thế nữa, Khánh và Hương (2010) xem xét nguồn nhân lực chất lượng cao là “một bộ phận của nguồn nhân lực nói chung, bao gồm những người có trình độ học vấn từ cao đẳng, đại học trở lên, đang làm việc trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống xã hội, có những đóng góp cho sự phát triển của cộng đồng và xã hội” (tr. 40). Thông qua công cụ Google Scholar, tác giả tổng hợp các nghiên cứu về nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam (Bảng 1). Với số lượng còn hạn chế và hướng tiếp cận chỉ xoay quanh các giải pháp đề xuất cải thiện chứ không có nghiên cứu rõ ràng về xây dựng mô hình hoạch định.

Bảng 1: Thống kê nghiên cứu nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam

Tác giả	Địa điểm nghiên cứu	Nội dung
Châu (2009)	Các nước Đông Á	Nhấn mạnh “độ trễ” trong phát triển nguồn lực và khuyến nghị nhiều giải pháp đồng bộ
Khánh và Hương (2010)	Việt Nam	Tập trung quyền lợi và cảm nhận của người lao động: tôn trọng quan điểm cá nhân, đãi ngộ hợp lý, khuyến khích sáng tạo.
Dũng & Hằng (2011)	TP. Hồ Chí Minh	Tập trung vào nhóm ngành công nghệ cao gia tăng giá trị (dịch vụ, công nghiệp) và xuất khẩu lao động chất lượng.
Hoan (2015)	Việt Nam	Các giải pháp: đổi mới quản lý nhà nước và hệ thống giáo dục, nguồn lực tài chính, chủ động quá trình hội nhập.
Nguyệt và cộng sự., 2018	Việt Nam (Khảo sát Ngân hàng Thế giới)	Hạn chế ở các kỹ năng mềm, chưa đáp ứng được nhu cầu thị trường (phần khúc chế biến chế tạo). Nguyên nhân chính là mất cân đối thông tin giữa người học, doanh nghiệp, và cơ sở đào tạo.
Đông và cộng sự., 2018	Việt Nam	Cơ cấu lao động dịch chuyển chậm với yêu cầu phát triển nội tại của nền kinh tế. Chú trọng vai trò của đào tạo, cũng như cải thiện đội ngũ tri thức.
Tiến và cộng sự., 2020	Việt Nam (Doanh nghiệp FDI)	Nguồn lực chất lượng cao là yếu tố quan trọng để thu hút FDI. Cần thích ứng với xu thế, tận dụng nguy cơ và thách thức của cuộc Cách mạng 4.0.
Thiện (2022)	Việt Nam	Hoàn thiện hoạt động đào tạo của các trường đại học nhằm cung ứng nguồn lực cho ngành nông nghiệp

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4. CÁC MÔ HÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CẤP ĐỘ ĐỊA PHƯƠNG

Trong quá trình phát triển khoa học nhân sự, các mô hình và công cụ được xây dựng để giúp các tổ chức hoạch định nguồn nhân lực (Robinson et al., 2008; CIPD, 2010a). Các mô hình hoạch định nguồn lực bao gồm các giai đoạn liên tiếp, nhưng trên thực tế có thể không tiến hành với tốc độ đồng đều nhau. Và các tổ chức không nên bị ràng buộc bởi sự chậm trễ hoặc rào cản trong một giai đoạn bất kỳ, ví dụ như thu thập dữ liệu trong khi phải xem xét các giai đoạn khác. Nhiều nhà hoạch định đề xuất nên tập trung vào các hoạt động chính và nguồn lực chủ chốt hay lực lượng trình độ cao hơn là toàn bộ nguồn lực. Viện Nghiên cứu Việc làm (The Institute for Employment Studies, 2010) nhận xét rằng “đề tạo ra tác động toàn diện, tốt nhất là không nên phân tán sức lực trong lập kế hoạch của lực lượng lao động một cách quá rộng rãi” và “việc tổ chức nhân sự hiệu quả các lĩnh vực có rủi ro cao nhất có lẽ là cách hiệu quả nhất để tận dụng các nguồn lực sẵn có” (tr. 5).

Với nền tảng phương pháp hệ thống, tác giả tham khảo các nghiên cứu trước đây và có thêm một bước phân tích chuyên sâu về quy trình thực hiện. Các nghiên cứu quy trình hoạch định được các học giả, tổ chức thực hiện ở Anh, Mỹ, Tây Úc, Ireland... Tác giả liệt kê các mô hình về hoạch định nguồn lực điển hình như sau:

- Vào năm 2003, Tổ chức Người sử dụng lao động chính quyền địa phương (The Employers' Organisation for Local Government – EOLC – Anh quốc) đã xây dựng một mô hình 08 giai đoạn dành cho các chính quyền địa phương lần đầu tiên bắt tay vào lập kế hoạch lực lượng lao động. Mô hình phục vụ cho việc hoạch định nguồn nhân lực trên toàn bộ máy chính quyền công hoặc có thể được điều chỉnh cho các chương trình thí điểm trong các dịch vụ riêng lẻ.
- Helton & Soubik (2004) đề xuất việc xây dựng chiến lược (ngắn hạn và dài hạn) để duy trì một lực lượng lao động đáp ứng các nhu cầu đang phát triển của Liên bang Hoa Kỳ. Quá trình bao gồm 09 bước, phương pháp tập trung cho các lĩnh vực quan trọng, nỗ lực hợp tác giữa các cấp quản lý công và các bên liên quan, qua đó ứng dụng công nghệ để có kế hoạch hiệu quả.
- Cotten (2007) đã phát triển một khung kế hoạch hoạch định nguồn lực lao động ngắn gọn tập trung vào các nhân viên chính phủ ở Hoa Kỳ. Mô hình dựa trên 07 bước. Cotten lưu ý rằng đó không phải là một hệ thống cứng nhắc mà phải được thực hiện theo cách phù hợp để thu được lợi ích cao nhất.
- Jacobson (2010) xem xét tình trạng lập kế hoạch lao động ở các thành phố tự trị Bắc Carolina, với 4 bước tiếp cận và dữ liệu khảo sát từ các đô thị quy mô vừa và lớn với dân số trên 15.000. Tổng quan về các hạn chế hiện tại, Jacobson tiến hành xác định các mối quan tâm cấp bách, rào cản chính, và đề xuất phương hướng hoạt động cho nhà điều hành thành phố.
- Bộ Phận Chính quyền Địa phương Tây Úc (2012) đề xuất “Bộ công cụ hoạch định lực lượng lao động” gồm 04 giai đoạn. Bộ hướng dẫn nhấn mạnh những bên liên quan như công đoàn và hiệp hội nghề nghiệp là những nhân tố chính trong việc hỗ trợ và phát triển lực lượng lao động.
- O’Riordan (2012) nghiên cứu sự suy giảm lao động dịch vụ công năm 2012 tại Ireland, và đề xuất mô hình 7 bước hoạch định và giúp các tổ chức sử dụng tốt nhất kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm của nhân viên của họ.

Bảng 2 dưới đây liệt kê rõ các bước thực hiện của các mô hình hoạch định nguồn lực.

Bảng 2: Các mô hình hoạch định nguồn lực cấp độ địa phương

Mô hình hoạch định nguồn lực	Các bước thực hiện
Tổ chức Người sử dụng lao động chính quyền địa phương (The Employers' Organisation for Local Government – EOLC)	Bao gồm 8 bước: 1. Tiên hoạch định 2. Thu thập dữ liệu 3. Đánh giá tình hình hiện tại 4. Nhu cầu tương lai và hoạch định kịch bản 5. Phân tích khoảng trống 6. Chiến lược và kế hoạch hành động 7. Đánh giá so với kế hoạch ban đầu 8. Đánh giá tiến độ thực hiện
Helton & Soubik (2004)	Bao gồm 9 giai đoạn: 1. Phân tích nhiệm vụ, mục tiêu ban đầu 2. Xác định yêu cầu lao động trong tương lai 3. Phân tích nguồn lực hiện có 4. Phân tích khoảng trống nguồn nhân lực chất lượng cao 5. Xây dựng hoạch định 6. Phân tích kỹ năng lao động 7. Kế hoạch hành động cho các giải pháp 8. Thực hiện các kế hoạch hành động về giải pháp nguồn lực 9. Đo lường kết quả và đề xuất cải tiến
Cotten (2007)	Bao gồm 7 bước: 1. Xác định định hướng chiến lược của tổ chức 2. Phân tích môi trường bên trong và bên ngoài 3. Thiết lập mô hình lực lượng lao động hiện tại 4. Đánh giá nhu cầu và dự kiến nguồn cung cấp lực lượng lao động trong tương lai 5. Xác định khoảng cách và phát triển các chiến lược thu hẹp khoảng cách lực lượng lao động 6. Thực hiện các chiến lược thu hẹp khoảng cách 7. Đánh giá hiệu quả của các chiến lược thu hẹp khoảng cách và sửa đổi các chiến lược

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO...

Jacobson (2010)	Bao gồm 4 bước: 1. Xem xét các mục tiêu của tổ chức và địa phương 2. Phân tích nhu cầu hiện tại - tương lai để xác định khoảng cách cung-cầu 3. Phát triển và thực thi hoạch định, bao gồm các chiến lược nguồn nhân lực phù hợp 4. Đánh giá, kiểm tra và điều chỉnh hoạch định
Bộ Phân Chính quyền Địa phương Tây Úc (2012)	Bao gồm 4 bước: 1. Phân tích môi trường bên ngoài và năng lực làm việc 2. Thực hiện hoạch định nguồn lực 3. Đánh giá chiến lược kinh doanh nhằm đáp ứng nhu cầu lao động trong tương lai 4. Đo lường đầu ra và kết quả thực hiện
O’Riordan (2012)	Bao gồm 7 bước: 1. Kế hoạch chiến lược của tổ chức (sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu) 2. Phân tích môi trường hoạt động (bên ngoài và bên trong tổ chức) 3. Xây dựng mô hình lao động hiện tại 4. Dự báo nhu cầu nhân lực trong tương lai 5. Phân tích khoảng cách lao động (xác định thâm hụt hoặc thặng dư) 6. Thực hiện hoạch định (chú trọng thu hẹp khoảng cách lao động) 7. Đánh giá hiệu quả và điều chỉnh

Nguồn: Tác giả tổng hợp

5. ĐỀ XUẤT MÔ HÌNH HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CẤP ĐỘ ĐỊA PHƯƠNG

Sau quá trình tổng hợp, tác giả nhận thấy mô hình của Tổ chức Người sử dụng lao động cho chính quyền địa phương tại Anh (mô hình EOLC) tương đối phù hợp và được lựa chọn để tiến hành phân tích sâu hơn nhằm xây dựng một mô hình hoạch định nguồn lực cấp địa phương ở Việt Nam. Mô hình EOLC được lựa chọn do cách tiếp cận toàn diện và sẽ giúp nhà hoạch định địa phương có cái nhìn tổng quan về nguồn lực lao động hiện có cũng như dự báo trong tương lai. Cũng như sự linh hoạt trong công tác hoạch định, mô hình EOLC khuyến nghị các nhà quản trị công có thể thay đổi các bước và bỏ qua giai đoạn để áp dụng phù hợp với thực tế tại địa phương, tạo nên sự không cứng nhắc trong cách tiếp cận vấn đề. Dưới đây, tác giả đưa ra các ưu điểm trong phương pháp luận để nhấn mạnh sự phù hợp của mô hình so với các mô hình khác cũng như mục tiêu dài hạn cho phát triển công tác hoạch định của cộng đồng địa phương:

- **Yếu tố bên trong:** Mô hình EOLC chú trọng vào độ tin cậy của thông tin phục vụ cho công tác hoạch định. Dữ liệu tối thiểu để hoạch định lao động hiệu quả sẽ bao gồm chức danh công việc, mô tả công việc, vị trí và thời gian phục vụ, vị trí tuyển dụng, và chi phí hoạch định. Phương pháp luận của mô hình đòi hỏi độ chính xác cao nhất có thể của dữ liệu khi thu thập và phân tích. Vì khi dữ liệu đảm bảo chất lượng thì mới có thể phản ánh đúng thực tế và dự báo hoàn chỉnh xu hướng trong tương lai. Việc đánh giá vị trí hiện tại sẽ được hoàn thành bằng phân tích nhu cầu đào tạo và đánh giá kỹ năng, đối chiếu với các chiến lược kinh doanh, giúp xác định các khoảng trống về năng lực và kỹ năng chính cần giải quyết. Mô hình đề xuất cơ quan chức năng nên điều chỉnh mô hình thẻ điểm cân bằng (the balanced scorecard model) nhằm thúc đẩy mối liên kết giữa các chiến lược kinh doanh, tài chính và con người để cải thiện hiệu quả hoạt động.

- **Yếu tố bên ngoài:** Các nhà chức trách cũng cần xem xét môi trường bên ngoài rộng lớn hơn. Nghiên cứu phân tích hoạt động, phân tích xu hướng và dự báo là những công cụ lập kế hoạch được khuyến nghị. Mô hình PEST/LE (Phụ lục) được nêu rõ và phát huy tác dụng khi nhìn rõ các yếu tố ảnh hưởng đến các quyết định của chính quyền địa phương. Mô hình PEST/LE là một trợ giúp đơn giản để xác định và phân tích tác động của các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, luật pháp và môi trường có thể ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch lực lượng lao động.

- **Vai trò lập kế hoạch kịch bản:** Khi đã thu thập dữ liệu liên quan và phân tích vị trí hiện tại của địa phương, cấp quản lý cần xem xét các nhu cầu trong tương lai và một công cụ hữu ích ở đây là lập kế hoạch kịch bản. Có nghĩa xem xét một loạt các kịch bản trong tương lai để làm cho chiến lược hoạch định trở nên linh hoạt nhất có thể, kết quả sẽ là một bản phân tích mà từ đó có thể phát triển một chiến lược hoặc một loạt các chiến lược để thu hẹp khoảng cách cung cầu lao động đã được xác định.

- Bên cạnh đó, mục tiêu của hoạch định phải được xem xét qua lăng kính mục tiêu phát triển kinh tế, sự bình đẳng, phát triển tổ chức dài hạn, và các vấn đề về sức khỏe, an toàn của người lao động. Trên thực tế sẽ có sự trở ngại trong việc thu thập dữ liệu các bước trong mô hình, nên mô hình EOLC đề xuất cơ quan chức năng không nên bị ràng buộc vào sự sẵn có của dữ liệu của bất kỳ giai đoạn nào. Tác giả liệt kê các bước trong mô hình EOLC và có sự so sánh về mặt dữ liệu tại Việt Nam (Bảng 3).

Bảng 3: Phân tích mô hình EOLC tại Việt Nam

Giai đoạn	Nội dung	Dữ liệu cần thu thập	Dữ liệu tại Việt Nam	
			Có thể thu thập	Không thể thu thập
1. Chuẩn bị hoạch định	Xác định các nguồn thông tin chính	Danh mục các ngành nghề tại địa phương và các bên có liên quan	X	
2. Thu thập dữ liệu	Xây dựng một bộ dữ liệu lao động tổng quan, liên kết hiệu quả với dữ liệu tài chính, và chiến lược kinh doanh	Phân tích cầu và cung nguồn nhân lực (Bảng 3)	Thu thập linh hoạt theo điều kiện ở Việt Nam	
3. Đánh giá vị trí hiện tại	Xác định tình trạng hiện có giúp đưa ra các giả định cơ bản một cách rõ ràng	Mô hình PEST/LE (Phụ lục)	X	
4. Kích bản cho nhu cầu tương lai	Xem xét các nhu cầu trong tương lai của địa phương.	Khung điều tra- Investigative framework (Phụ lục)	X	
5. Phân tích khoảng trống cung cầu	So sánh nhu cầu tương lai (Giai đoạn 4) với hồ sơ lao động hiện tại (Giai đoạn 3).	Phân tích Sự ưu tiên giữa khoảng trống và nhu cầu	X	
6. Chiến lược hành động	Thu hẹp khoảng cách cung và cầu	Phân tích Chiến lược phát triển tiềm năng từ hoạch định	X	
7. Đánh giá so với kế hoạch ban đầu	Xem xét thường xuyên và kế hoạch tổng thể phải đảm bảo đúng người, đúng việc và kỹ năng.	Bảng câu hỏi về sự hiệu quả và điều chỉnh chiến lược hành động	X	
8. Đánh giá quá trình	Xác định mỗi bộ phận hoạt động tốt như thế nào và điều chỉnh đúng lúc	Tiếp nhận phản hồi từ các bộ phận đến quy trình hoạch định	X	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Thông qua đánh giá các giai đoạn của mô hình EOLC, tác giả đề xuất một mô hình mới phù hợp hơn với việc hoạch định nhân lực chất lượng cao cho một địa phương cụ thể ở Việt Nam, và bao gồm các nội dung sau:

• **Giai đoạn 1: Tiền hoạch định (Prep-planning)**

Giai đoạn này xác định các nguồn thông tin chính xác và tất cả bên tham gia. Công tác hoạch định được xây dựng nhằm đến ngành nghề mà chú trọng phát triển trong ngắn và dài hạn. Để tránh quá tải thông tin và khi năng lực bị hạn chế, các cơ quan chức năng cần trả lời được 2 câu hỏi sau:

- (i) Các thành phần sẽ tham gia vào quá trình hoạch định? (các sở ban ngành, doanh nghiệp, nhà đầu tư, người lao động hiện có tại địa phương, thu hút nhân tài từ nơi khác,...)
- (ii) Các ngành nghề cần đến nguồn nhân lực chất lượng cao? (phù hợp với chiến lược phát triển của địa phương, chú ý ngành gia công chế tạo và lợi thế vốn có của địa phương).

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO...

• **Giai đoạn 2: Thu thập dữ liệu (Data collection)**

Khả năng thu thập thông tin phải là nền tảng cho việc hoạch định nguồn lực hiệu quả. Quá trình này phải đảm bảo bộ phận thu thập dữ liệu chuẩn xác và toàn diện. Việc này có thể bị cản trở bởi thay đổi chính sách, định hướng phát triển của địa phương, ngân sách đầu tư, khó khăn về tuyển dụng và chính sách thu hút đầu tư, nhân tài... Các nhà hoạch định cần phân tích nguồn cung - cầu lao động ở các ngành nghề mũi nhọn ở địa phương, được nêu tại Bảng 4. Điều quan trọng là phải đảm bảo dữ liệu về nguồn nhân lực bao gồm lao động chính thức, tạm thời, và lao động từ các tổ chức đối tác có liên quan. Ban đầu, điều này có thể tốn thời gian nhưng một khi được thực hiện thì chính quyền sở tại sẽ được hưởng lợi từ các hệ thống lập kế hoạch tích hợp.

Bảng 4 : Phân tích cầu và cung nguồn nhân lực

Hoạch định	Nội dung
Cầu nhân lực	<p>Cầu kinh tế: thiết kế để dự báo phát triển lực lượng trong tương lai trên cơ sở dự kiến tăng trưởng kinh tế địa phương.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Phân tích tổng số lao động của từng nhóm nghề trong từng khu vực (quận, huyện, xã...) • Dữ liệu về thất nghiệp và lao động xuất cư. • Mức tăng trưởng GDP trong lịch sử và dự đoán ngắn hạn và dài hạn. <p>Cầu xã hội:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tăng trưởng dân số phù hợp với nhu cầu dự báo (GDP). • Các xu hướng như luân chuyển, nghỉ hưu, sức khỏe kém, tỷ lệ tai nạn...
Cung nhân lực	<ul style="list-style-type: none"> • Tiềm năng hiện tại và tương lai của hệ thống đào tạo. • Cơ sở cung cấp nhân lực phải được kết hợp vào một mô hình dự báo năng động cùng với dòng nhân lực từ bên ngoài hệ thống. • Tỷ lệ lao động nhập cư: (i) Người lao động nhập cư làm việc và sinh sống bán cố định ngoài khu vực, nhưng vẫn đóng góp tài chính cho các hộ gia đình trong khu vực, (ii) Người sống trong khu vực nhưng làm việc bên ngoài, và (iii) Người di cư theo mùa. những người làm việc ngoài khu vực theo thời vụ. • Thông tin về kỹ năng của lực lượng lao động

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Tác giả nhấn mạnh việc mất cân đối cung - cầu có thể xảy ra và hậu quả kèm theo như sau:

- Xu hướng di cư.
- Những tồn tại với hệ thống giáo dục hiện tại và các hệ quả kèm theo.
- Tối đa hóa lợi ích kinh tế - xã hội theo cách thức hiệu quả nhất về chi phí, xác định việc xây dựng và điều chỉnh chính sách cần thiết.
- Các yêu cầu về cơ sở vật chất để đảm bảo sự cân bằng giữa việc phát triển các cơ sở đào tạo mới và việc nâng cấp, cải thiện việc sử dụng các cơ sở hiện có.
- Tính toán các tác động tài chính, hệ thống quản lý và lập kế hoạch tài chính để đảm bảo sự thành công liên tục của kế hoạch.
- Xác định các điều chỉnh cơ cấu lao động hiện có và trong tương lai.

• **Giai đoạn 3: Phân tích khoảng cách (Gap analysis)**

Thông qua giai đoạn 2, nhà hoạch định tiến hành so sánh giữa nhu cầu trong tương lai với hồ sơ năng lực hiện tại. Dự báo loại và số lượng công việc cần thiết trong tương lai thông qua các kỹ năng, kiến thức của cả nhân viên hiện tại và những người được tuyển dụng tiềm năng. Việc lường trước những thay đổi trong tương lai có thể cho phép đóng băng tuyển dụng và đào tạo lại để giảm thiểu chi phí tiềm ẩn của việc dư thừa. Khi thực tiễn thay đổi, hoạch định nguồn lực cũng sẽ cung cấp thông tin về nhu cầu làm việc trong tương lai, do đó nâng cao cơ hội kiểm soát chi phí và hỗ trợ ra quyết định đến các tiêu chí tuyển dụng. Sau khi cân nhắc tổng quan các nguồn lực, khoảng cách cung cầu lao động có thể do:

- Tình trạng thiếu hụt lao động trong nước và địa phương, xuất hiện ở một loạt các ngành nghề và có thể trầm trọng hơn ở một số khu vực.
- Những thay đổi về nhu cầu liên quan đến việc hiện đại hóa cách thức cung cấp dịch vụ bao gồm yêu cầu kỹ năng mới và các dịch vụ khác nhau (thuê ngoài, quan hệ đối tác và liên doanh).
- Sự thiếu hụt kỹ năng bao gồm các kỹ năng thiết yếu, công nghệ, chăm sóc khách hàng, năng lực quản lý và nhất là quản lý dự án.

- Các lĩnh vực kém hiệu quả do quản lý hiệu suất kém, thiết kế công việc không phù hợp và thiếu đầu tư vào đào tạo.
 - Lãng phí do lực lượng lao động già đi bao gồm sức khỏe kém và nghỉ hưu sớm.
 - **Giai đoạn 4: Chiến lược và kế hoạch hành động (Strategy and implement)**
- Giai đoạn tiếp theo là xem xét các chiến lược để thu hẹp khoảng cách cung cầu đã được xác định. Khi phát triển chiến lược, cần cân nhắc một số vấn đề:
- Đảm bảo rằng chiến lược nhân sự và kế hoạch hành động được cập nhật, phản ánh nhu cầu của địa phương.
 - Tất cả các kế hoạch nhất quán với chiến lược phát triển của địa phương.
 - Các đề xuất để tối đa hóa việc tuyển dụng nhằm giảm thiểu nhu cầu đào tạo và lấp đầy khoảng trống năng lực.
 - Xác định các chi phí lãng phí hoặc tiềm ẩn của các kế hoạch quản lý nguồn lực.
 - Cần phải tham vấn ở giai đoạn đầu, để đảm bảo rằng các bên liên quan được tham gia và được tư vấn, cũng như đáp ứng yêu cầu pháp lý liên quan đến lực lượng lao động.

6. KẾT LUẬN

Thông qua tổng hợp và phân tích so sánh các mô hình hoạch định nguồn lực, tác giả đề xuất một mô hình hoạch định nhân lực cụ thể ở cấp độ địa phương. Việc xây dựng mô hình cho Việt Nam có sự kế thừa và điều chỉnh từ mô hình EOLC xây dựng bởi Tổ chức Người sử dụng lao động cho chính quyền địa phương (Anh quốc). Mô hình tác giả đề xuất bao gồm 4 giai đoạn: Tiền hoạch định – Thu thập dữ liệu – Phân tích khoảng cách - Chiến lược và kế hoạch hành động. Qua đó, cho thấy rõ hoạch định nguồn lực là quan trọng đối với sự phát triển của bất kỳ tổ chức nào và nên được coi là một thành phần quan trọng của kế hoạch tổ chức cũng như các chính quyền địa phương.

Tuy đạt được kết quả nghiên cứu nhất định, nhưng vẫn tồn tại hạn chế cụ thể. Thứ nhất, nghiên cứu chỉ tiếp cận ở mức độ tổng hợp lý thuyết trong việc xây dựng mô hình, thiếu vắng các kiểm nghiệm số liệu cụ thể để nâng cao tính thực tế trong công tác hoạch định. Bên cạnh đó, tác giả sử dụng công cụ Google Scholar nhằm tìm kiếm các tài liệu nghiên cứu, thực tế cho thấy công tác hoạch định nguồn lực địa phương hay khu vực công mang tính bảo mật cao nên sẽ tồn tại trong việc tiếp cận các nghiên cứu một cách chính thống. Hơn thế nữa, nếu có thể kết hợp phương pháp định tính trong việc phỏng vấn các bên liên quan (chuyên gia hoạch định, cán bộ quản lý địa phương, chủ doanh nghiệp, người lao động...) thì sẽ có một cái nhìn toàn diện hơn trong việc xây dựng mô hình và điều chỉnh tối ưu so với biến động của thị trường lao động.

Cuối cùng, hoạch định nguồn lực nhất là nhân lực trình độ cao chỉ mới được tiếp cận ở cấp độ lý thuyết chứ chưa được chú trọng trong thực tiễn các bước thực hiện cụ thể. Với sự quốc tế hóa sâu rộng và khởi đầu cuộc cách mạng Công nghiệp 4.0, Việt Nam là điểm đến đầu tư cũng như phát triển tiềm năng các hoạt động kinh tế xã hội. Lực lượng lao động cần được xác định rõ ràng cả về số lượng và chất lượng nhằm thỏa mãn nhu cầu quá trình hội nhập. Tác giả mong muốn với mô hình được đề xuất, sẽ có các nghiên cứu trong tương lai nhằm thực hiện các bước hoạch định nguồn nhân lực trình độ cao một cách cụ thể. Các học giả nên có sự kết hợp giữa phương pháp định tính và định lượng, kết hợp mô hình dự báo cũng như phỏng vấn chuyên sâu các bên có liên quan nhằm xác định rõ các yếu tố tồn tại trong quy trình hoạch định. Quan trọng hơn là có các đánh giá hoạch định tại các địa phương khác nhau nhằm giúp cho chiến lược phát triển của các vùng miền phù hợp với chiến lược cấp quốc gia trong thời gian tới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ahmadian Fard Fini, A., Akbarnezhad, A., Rashidi, T. H., & Waller, S. T. (2018). Dynamic programming approach toward optimization of workforce planning decisions. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144(2), 04017113.
- Australian National Audit Office (ANAO). (2004). Retrieved June 23, 2005 (<https://www.anao.gov.au/work/performance-audit/workforce-planning>)
- Báo cáo về dự báo lực lượng lao động Việt Nam 2021 của Trung tâm Dự báo nhu cầu nhân lực và Thông tin thị trường lao động thành phố Hồ Chí Minh (FALMI). (2020). Retrieved Jan 07, 2020 (<http://www.dubaonhanluchcmc.gov.vn/trang-chu.html>)

HOẠCH ĐỊNH NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO...

- Bartlett, K. & Collins, J. & Hart-Mrema, T.S. & Valesano, M. (2021). Workforce Planning and Human Resource Development Strategies for Minnesota's Public Transportation Agencies. Minnesota Department of Transportation. Retrieved March 2021 (<https://hdl.handle.net/11299/220186>)
- Hoàng Văn Châu (2009). Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hội nhập kinh tế-vấn đề cấp bách sau khủng hoảng. *Tạp chí Quản lý Kinh tế Quốc tế*, 38(38), 3-9.
- Choudhury, E. H. (2007). Workforce planning in small local governments. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 264-280.
- CIPD. (2010a). *Workforce planning, right people, right time, right skills*, CIPD: London.
- CIPD. (2010b). *Reflections on workforce planning*, CIPD: London.
- Colley, L., & Price, R. (2010). Where have all the workers gone? Exploring public sector workforce planning. *Australian Journal of Public Administration*, 69(2), 202-213.
- Cotten, A. (2007). Seven steps of effective workforce planning. IBM Center for the Business of Government.
- De Bruecker, P., Van den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research*, 243(1), 1-16.
- Trần Mai Đông và cộng sự. (2018), Tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đời sống xã hội và dịch chuyển cơ cấu nguồn lao động, *Kỷ yếu hội thảo Khoa học “Nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho phát triển trong bối cảnh CMCN 4.0”*, 181 – 189.
- Nguyễn Tiên Dũng & Nguyễn Phạm Thu Hằng. (2011). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại thành phố hồ chí minh*. Science & Technology, 14(Q1).
- Emmerichs, R. M., Marcum, C. Y., Robbert, A. A., Frelinger, D. R., Fossum, D., & Arquilla, J. (2004). *An executive perspective on workforce planning*. Rand Corporation.
- Fadairo, S. A., Williams, R., & Maggio, E. (2013). Workforce Planning and Management. *Journal of Government Financial Management*, 62(4), 34-38.
- French, P. E., & Folz, D. H. (2004). Executive behavior and decision making in small U.S. cities. *The American Review of Public Administration*, 34(1), 52-66.
- Phạm Minh Hạc . (2001). *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*. NXB. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 269.
- Helton, K. A., & Soubik, J. A. (2004). Case study: Pennsylvania's changing workforce: Planning today with tomorrow's vision. *Public Personnel Management*, 33(4), 459-473.
- Đặng Xuân Hoan. (2015), *Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam giai đoạn 2015-2020 đáp ứng yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, *Tạp chí cộng sản*, truy cập ngày 11/10/2018 tại <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Nghiencuu-Traodoi/2015/32972/Phat-triennguồn-nhan-luc-Viet-Nam-giai-doan-20152020-dap-ung.aspx>.
- Honadle, B. W. (2001). Theoretical and practical issues of local government capacity in an era of devolution. *Journal of Regional Analysis and Policy*, 31(1), 77-90.
- HR Society. (2013). What is workforce planning? Retrieved April 3rd 2013, from http://hrsociety.co.uk/resources/knowledge_resources/Workforce-planning-chapter-one_draft_02.pdf.
- Human Development report (Báo cáo phát triển con người toàn cầu năm). (2020). Retrieved Dec 15, 2020 (<https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2020>)
- Institute for Employment Studies (2010), the HR Agenda for 2010, IES: Brighton. Retrieved Jan 2010 (<https://www.employment-studies.co.uk/resource/hr-agenda-2010>)
- International Personnel Management Association (IPMA). (2002). *Workforce planning resource guide for public sector human resource professionals*. Alexandria, VA: Author
- Jacobson, W. S. (2010). Preparing for tomorrow: A case study of workforce planning in North Carolina municipal governments. *Public Personnel Management*, 39(4), 353-377.
- Johnson, G. L., & Brown, J. (2004). Workforce planning not a common practice, IPMA-HR study finds. *Public Personnel Management*, 33, 379-388.
- Nguyễn Văn Khánh và Hoàng Thu Hương. (2010). *Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay: Thực trạng và triển vọng*. Tạp chí Nghiên cứu Con người, Số 1, tr. 40-46
- Kinstler, D. P., Johnson, R. W., Richter, A., & Kocher, K. (2008). Navy nurse corps workforce management model. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 614-626.
- Lin, C. T., & Juan, P. J. (2010). Personnel supply and demand for civil aviators in Taiwan. *Transport*, 22(4), 256-262.
- Matraeva, L., Vasiutina, E., Erokhin, S., & Kaurova, O. (2018). A dynamic model in the labor market: reasons of imbalances at the transition stage of the economy. *European Research Studies Journal*, 21(3), 206-217.
- Ngân hàng Thế giới. (2020). “Việt Nam Năng động tạo nền tảng cho một nền kinh tế thu nhập cao”, Chương trình đổi tác chiến lược Australia - Nhóm WB: “Việt Nam 2035: Từ chiến lược đến hành động”.

Willis, G., Cave, S., & Kunc, M. (2018). Strategic workforce planning in healthcare: A multimethodology approach. *European Journal of Operational Research*, 267(1), 250–263.

Workforce planning the essentials A toolkit for Western Australian local governments. (2012). Retrieved May 2012 (https://www.dlgsc.wa.gov.au/docs/default-source/local-government/integrated-planning-and-reporting/integrated-planning-and-reporting-workforce-planning.pdf?sfvrsn=30330366_4)

PROVINCIAL HIGH-QUALITY WORKFORCE PLANNING IN VIETNAM: THEORY AND MODEL

CAO THANH PHONG

*Faculty of Economics and Law, Vinh Long University of Technology Education
phongct@vlute.edu.vn*

Abstract. Throughout the last ten years, human resource development has been a critical job for Vietnam's economic development. High-quality human resources have not yet matched demand in key economic sectors and provided value to the global supply chain in the context of Vietnam's extensive international integration. In our country's research environment, studies on the features and variables impacting the labor force are still limited. Moreover, research on high-quality human resources has focused on universal, generic solutions rather than the reality of resources in a specific local. As a result, a thorough examination of provincial high-quality human resource planning is critical. The purpose of this research is to create a high-level human resource planning procedure at the provincial level. The author presents a 4-stage model for workforce planning in Vietnam by combining the theoretical foundation. Academically, the study adds to modeling and the following stages by anticipating and assessing supply-demand labor. Finally, limits are discussed, as well as future study prospects.

Keywords. Workforce planning, high-quality human resources, provincial planning.

Ngày nhận bài: 03/12/2022

Ngày chấp nhận đăng: 09/05/2023

PHỤ LỤC

A. PHÂN TÍCH KHUNG ĐIỀU TRA (INVESTIGATIVE FRAMEWORK)

Tài liệu và nguồn thông tin
<ul style="list-style-type: none"> Chiến lược kinh doanh Báo cáo tài chính, ngân sách, tuyển dụng Kiểm soát rủi ro doanh nghiệp Thông tin nhân khẩu, lực lượng lao động, kỹ năng lao động, luật pháp
Các câu hỏi chính để thiết lập “đường cơ sở”
<ul style="list-style-type: none"> Những ưu tiên quan trọng đối với tổ chức trong giai đoạn lập kế hoạch là gì? Chi phí đào tạo tính chiếm tỷ trọng bao nhiêu trong chi phí nhân sự? Việc sử dụng các biện pháp tạm thời để lấp đầy chỗ trống có tốn kém không? Các vấn đề cần quan tâm: Loại hợp đồng, giới tính, dân tộc và tuổi tác, thời hạn phục vụ, khó khăn tuyển dụng, giữ chân nhân viên Tổ chức có số lượng người phù hợp không? Cơ cấu hiện tại, một số nhân viên và các cấp độ kỹ năng có hỗ trợ các nhu cầu trong tương lai của tổ chức không? Bản chất của môi trường làm việc ở địa phương Các chỉ số về giá cả sinh hoạt (Chi phí nhà ở, Chi phí đi lại) Tỷ lệ trả lương (tất cả các lĩnh vực)
Câu hỏi để thúc đẩy tư duy trong tương lai
<ul style="list-style-type: none"> Có đề xuất nào để thuê ngoài bất kỳ lĩnh vực nào không? Các chiến lược kinh doanh mới sẽ thay đổi yêu cầu lao động như thế nào cho tương lai? Tổ chức có cấp quản lý hiệu quả, những người có thể đảm bảo sự cải tiến nhất quán không? Các tác động về sức khỏe và an toàn là gì? Các vấn đề tài chính có thể ảnh hưởng đến chiến lược như thế nào? Tác động tiềm tàng của áp lực bên ngoài là gì? Các phương thức làm việc có thể thay đổi không?

B. MÔ HÌNH PEST/LE

Chính trị (Political issues)	Kinh tế (Economic issues)
<ul style="list-style-type: none"> Tính minh bạch Sự đa dạng thể chế Chính phủ điện tử Tài chính công 	<ul style="list-style-type: none"> Mức lương Phát triển kinh tế Chi phí sinh hoạt, nhà ở Rủi ro doanh nghiệp
Xã hội (Social issues)	Thay đổi công nghệ (Technological change)
<ul style="list-style-type: none"> Kỳ vọng và nhu cầu của khách hàng Sự phức tạp, đa dạng của thị trường Thay đổi nhân khẩu học Kỳ vọng và nhu cầu của nhân viên, vấn đề về cân bằng cuộc sống trong công việc Cơ hội làm việc linh hoạt 	<ul style="list-style-type: none"> Cải tiến - thiết bị mới, kỹ thuật mới Công nghệ thông tin Thông tin liên lạc Cải thiện giao thông tăng tính di động Sự sáng tạo trong công việc
Pháp lý (Legislation)	Môi trường (Environmental issues)
<ul style="list-style-type: none"> Luật lao động và Nhân quyền Luật môi trường Luật doanh nghiệp và đầu tư 	<ul style="list-style-type: none"> Nâng cao nhận thức và kỳ vọng Thị trường địa phương Sự kiểm soát quy chế hoạt động an toàn