

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC



ĐƠN VỊ TỔ CHỨC



ĐỐI TÁC CÔNG NGHỆ



ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH



HỘI THẢO

CHUYỂN MÌNH THÍCH ỨNG

CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ SỞ HỮU NĂNG LỰC ĐÁP ỨNG BỐI CẢNH MỚI

NÂNG TẦM QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN VƯỜN MÌNH



13:00 - 17:30
Thứ Bảy, ngày 22/3/2025



Phòng Hội thảo tầng 3
Toà nhà Ocean Park, số 1 Đào Duy Anh, Đống Đa, Hà Nội



Bà Thanh Nguyễn

Giám đốc điều hành & Truyền cảm hứng Hạnh phúc
Anphabe



Bà Lã Trần Minh

Trưởng phòng cấp cao
Dịch vụ Tư vấn Chuyển đổi Nguồn nhân lực
PwC Việt Nam



Bà Trần Thu Hương

Trưởng phòng cấp cao
Học viện PwC, PwC Việt Nam





Tái cấu trúc tổ chức

22 tháng 3 năm 2024



Nội dung chia sẻ

- 1 Sự cấp thiết của việc đổi mới/ tái cấu trúc
- 2 Mô hình và Cách thức triển khai tái cấu trúc tổ chức
- 3 Zoom-in: Tái cấu trúc nhân sự

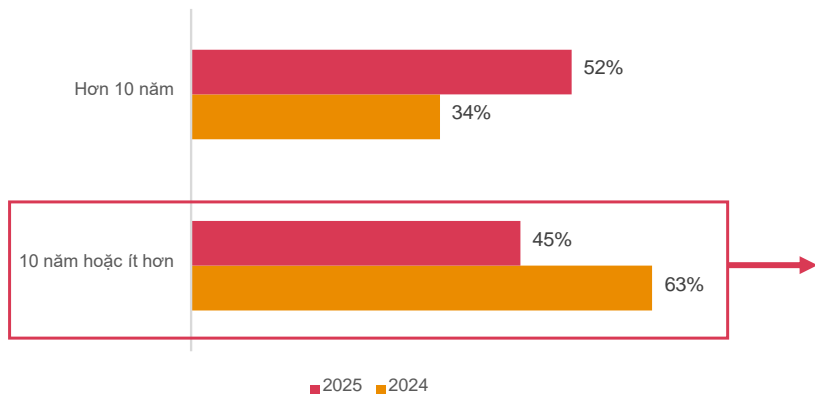


Sự cấp thiết của việc
đổi mới, tái cấu trúc



Các CEO ở Châu Á Thái Bình Dương quan ngại về khả năng hoạt động lâu dài của công ty

Q. Nếu công ty của bạn tiếp tục hoạt động theo hướng hiện tại, bạn nghĩ doanh nghiệp của bạn sẽ có thể duy trì được hiệu quả kinh tế trong bao lâu?



Chỉ **45%** tin rằng công ty của họ sẽ có thể tồn tại dưới mười năm nếu tiếp tục hoạt động theo mô hình kinh doanh hiện tại. Mặc dù vậy, số này giảm đáng kể so với mức 63% vào năm 2024.

Sự lạc quan này phản ánh sự tự tin phần nào được cải thiện vào nền kinh tế toàn cầu và nỗ lực thúc đẩy đổi mới, với **59% CEO đã thực hiện ít nhất một phương thức đổi mới đáng kể trong năm năm qua.**

Cơ sở: Tất cả người trả lời ở Châu Á Thái Bình Dương (1520)

Nguồn: Khảo sát CEO Toàn cầu thường niên lần thứ 28

Các Doanh nghiệp Việt Nam chia sẻ về 3 ưu tiên hàng đầu:



Cải thiện năng lực số (58%)



Tái tư duy hoạt động kinh doanh – thay đổi/điều chỉnh mô hình kinh doanh (50%)



Mở rộng sang thị trường mới hoặc phân khúc khách hàng mới (44%)

[Nguồn: Khảo sát Doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp gia đình Việt Nam 2023](#)

Người lao động Việt Nam chia sẻ về sự thay đổi đang tăng tốc:

88%

cho biết họ đã trải qua nhiều thay đổi tại nơi làm việc trong năm vừa qua so với 12 tháng trước đó.

73

cho rằng có quá nhiều thay đổi xảy ra cùng một lúc.

%

cảm thấy đã sẵn sàng thích nghi với cách làm việc mới và phát triển trong vai trò của mình

92

[Nguồn: Khảo sát về lực lượng lao động Việt Nam năm 2024](#)

%

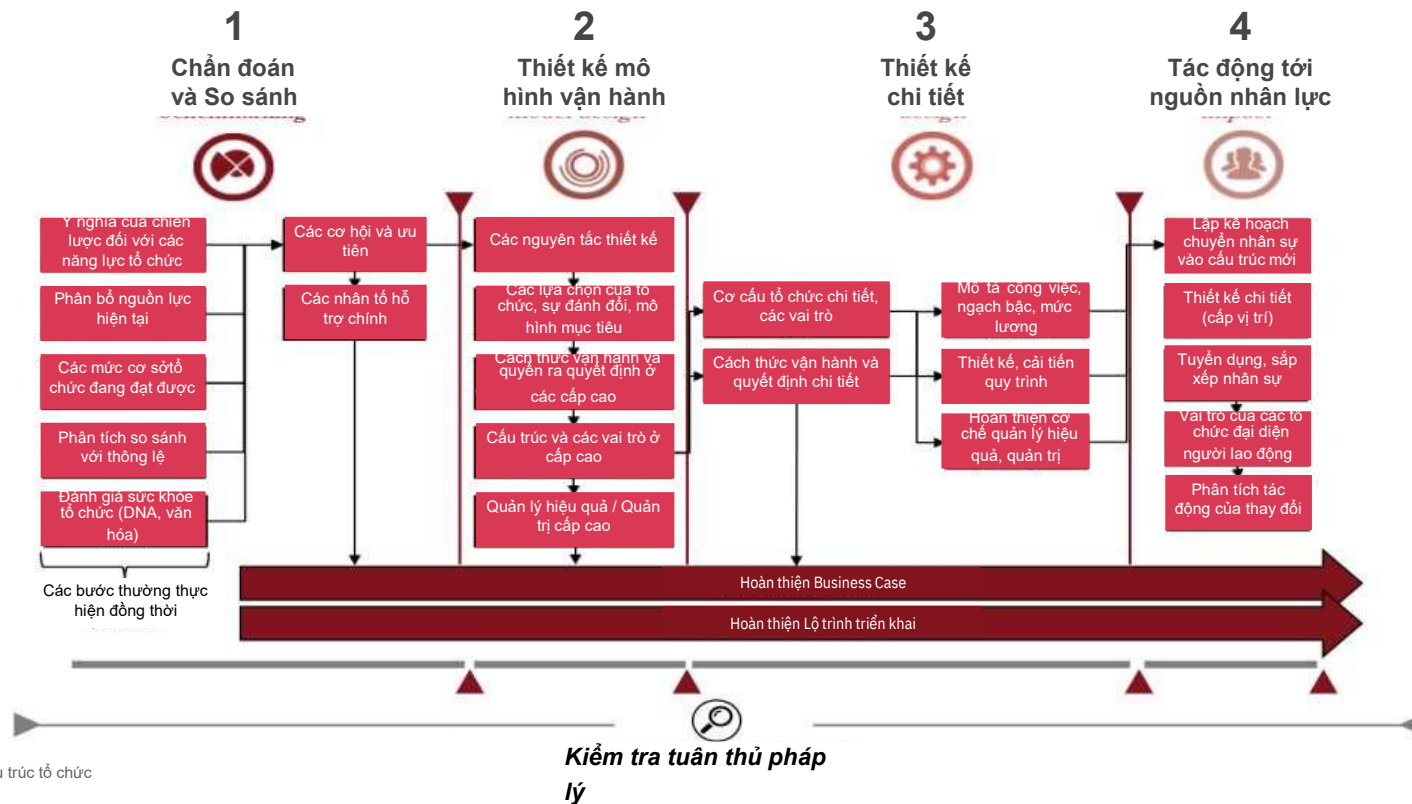
Mô hình và Cách thức triển khai tái cơ cấu tổ chức



Phương pháp tiếp cận toàn diện – Organisation Design in Fit For Growth



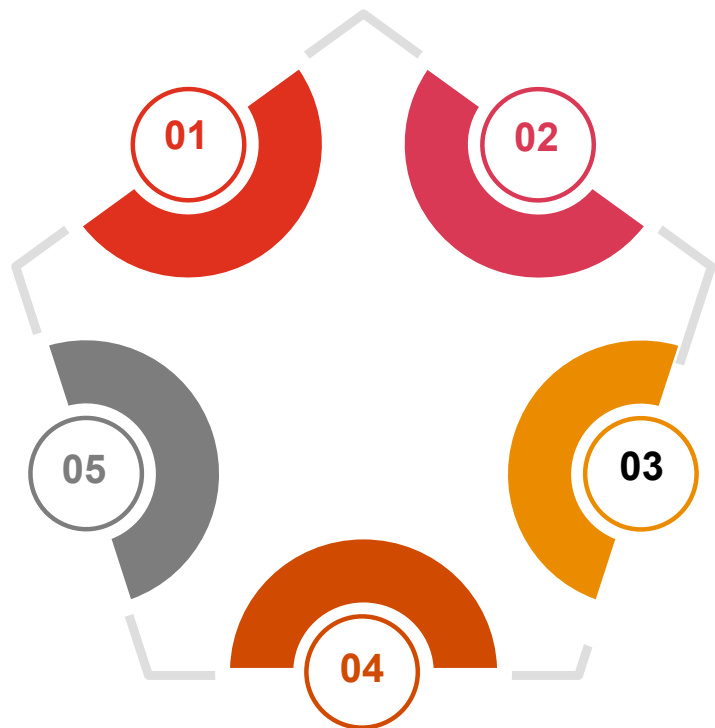
Phương pháp tiếp cận toàn diện – Organisation Design in Fit For Growth



Zoom-in: Tái cấu trúc nhân sự

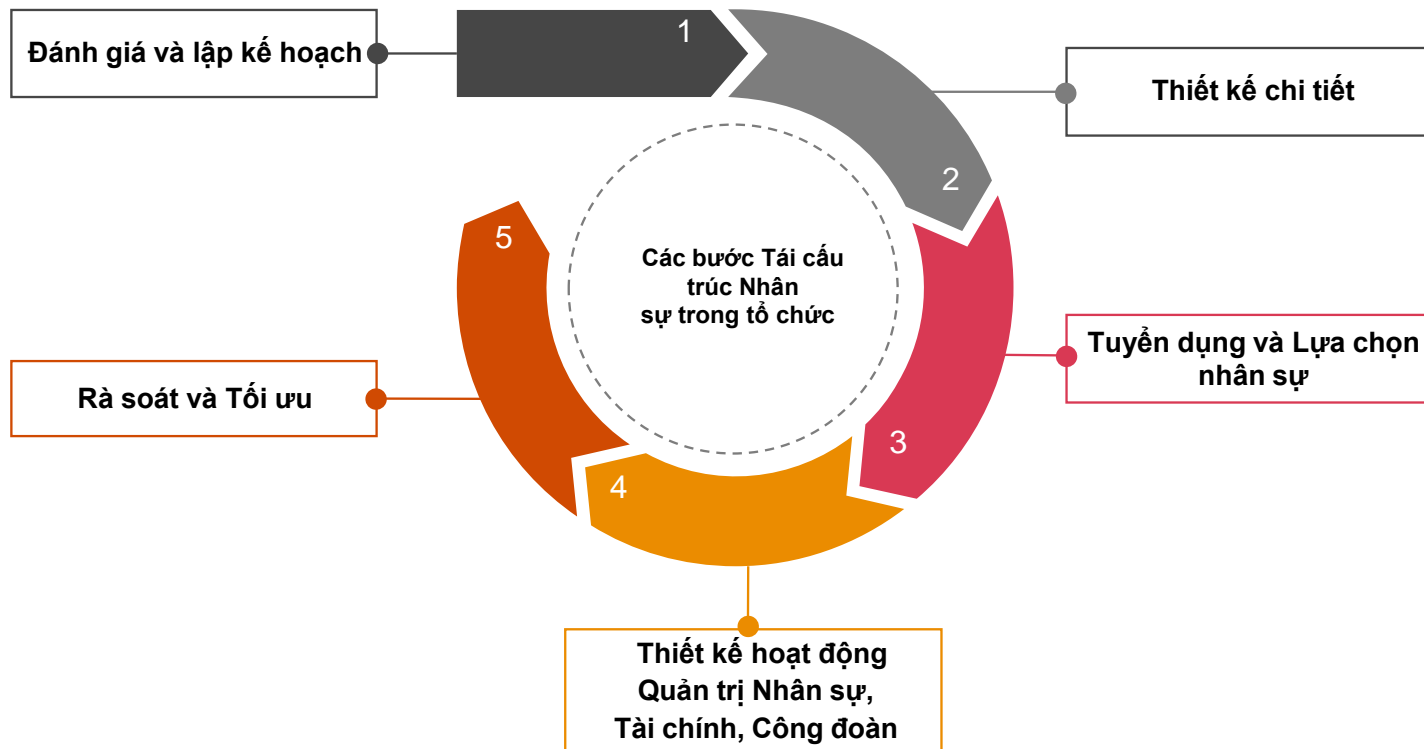


Trong quá trình tái cấu trúc nhân sự, tổ chức cần luôn chú trọng duy trì xuyên suốt các nguyên tắc cốt lõi

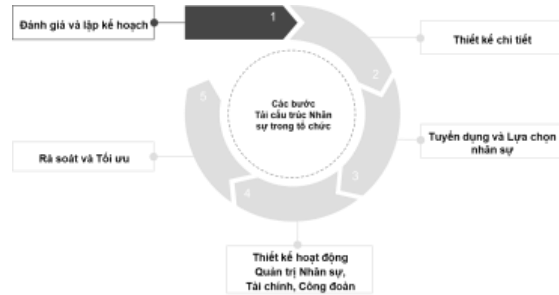


- 01 Minh bạch**
Cần có sự trao đổi cởi mở về lý do và mục tiêu của việc tái cấu trúc nhân sự với tất cả các bên liên quan để xây dựng lòng tin và giảm thiểu sự phản kháng.
- 02 Phương pháp tiếp cận lấy nhân viên làm trung tâm**
Xem xét tác động của việc tái cấu trúc đến nhân viên và hướng đến hỗ trợ họ trong quá trình chuyển đổi bằng sự thấu cảm và các nguồn lực cần thiết.
- 03 Liên kết chiến lược**
Đảm bảo rằng việc tái cấu trúc phù hợp với chiến lược kinh doanh và các mục tiêu tổng thể để đạt được tiến bộ đồng bộ.
- 04 Sự tuân thủ và công bằng**
Tuân thủ các yêu cầu pháp lý và đảm bảo sự công bằng cho tất cả nhân viên trong quá trình thực hiện.
- 05 Phản hồi liên tục**
Triển khai các cơ chế để thu thập phản hồi nhằm điều chỉnh quy trình tái cấu trúc khi cần thiết.

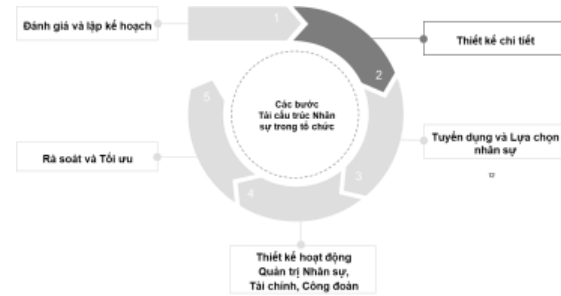
Hoạt động Tái cấu trúc Nhân sự trong Tổ chức có thể tiến hành qua 5 bước



Bước 1: Đánh giá và lập kế hoạch & Bước 2: Thiết kế chi tiết

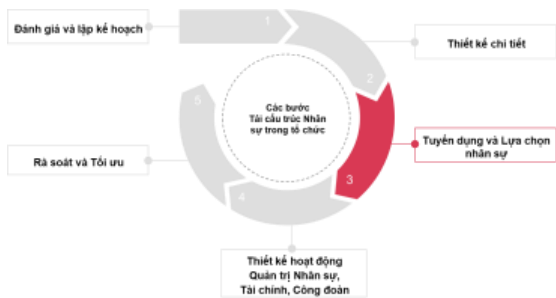


- Phân tích cơ cấu tổ chức và năng lực của lực lượng lao động hiện tại;
- Xác định các mục tiêu chiến lược và phương thức tái cấu trúc có thể giúp đạt được các mục tiêu đó;
- Xây dựng kế hoạch tái cấu trúc chi tiết với mục tiêu, mốc thời gian và phân bổ nguồn lực.

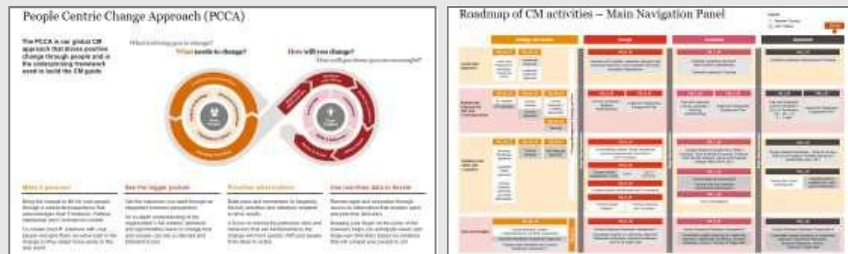


- Xác định các điều chỉnh cho sơ đồ tổ chức, các vị trí công việc, mối quan hệ báo cáo;
- Xác định số lượng nhân sự cần thiết cho từng vai trò dựa trên khối lượng công việc ước tính;
- Áp dụng các tiêu chí về thiết kế tổ chức để tinh chỉnh cấu trúc tổ chức, như phạm vi kiểm soát, các cấp báo cáo, tỷ lệ quản lý/nhân viên, phân bổ cấp bậc/trình độ;
- Chỉ định các vị trí kiểm nhiệm nếu phù hợp.

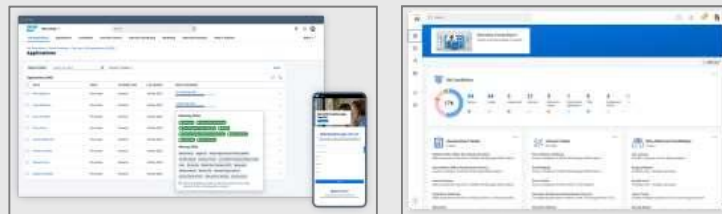
Bước 3: Tuyển dụng và Lựa chọn nhân sự



- Xác định các tác động đối với nhân sự:
 - o Nghỉ việc/ luân chuyển/ thay đổi vai trò hoặc mối quan hệ báo cáo
 - o Chương trình phát triển nhân tài/ quản lý
 - o Chương trình tuyển dụng
- Cân nhắc phương án luân chuyển những cá nhân mà tổ chức muốn giữ lại, nhưng có thể chưa có vai trò phù hợp trong tổ chức mới.
- Cung cấp hỗ trợ cho những nhân viên hiện tại bị ảnh hưởng thông qua các dịch vụ đào tạo, sắp xếp lại nhân sự nội bộ hoặc dịch vụ hỗ trợ tìm việc mới; Theo dõi tiến độ và thực hiện các điều chỉnh khi cần thiết.



Công cụ: Bộ công cụ Quản lý Thay đổi của PwC

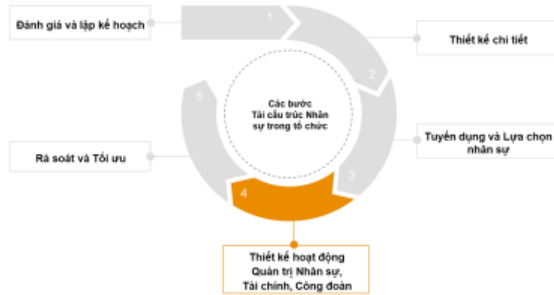


Công cụ: Các nền tảng công nghệ nhân sự như SuccessFactors, Workday, v.v.

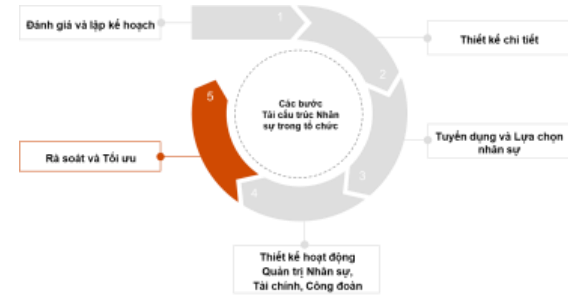


Công cụ: Các dịch vụ luân chuyển nhân sự (đào tạo, sắp xếp lại nhân sự nội bộ)

Bước 4: Thiết kế hoạt động Quản trị Nhân sự, Tài chính, Công đoàn & Bước 5: Rà soát và Tối ưu



- Cập nhật các quy trình, chính sách về Quản trị Nhân sự nếu cần, ví dụ như: lập kế hoạch nghề nghiệp, quản lý mô hình năng lực, quản lý hiệu quả công việc, đào tạo, v.v.
 - o Khởi tạo quy trình thực hiện các hoạt động tác động đến nhân sự
 - o Kiểm tra khuôn khổ pháp lý và các ràng buộc.
 - o Xác định ngân sách tài chính cho việc thay đổi / cho thời việc/ tuyển dụng và các chi phí tái cấu trúc liên quan
 - o Chuẩn bị các gói tài liệu và đề xuất
 - o Chuẩn bị thông báo riêng cho các vai trò mới, các vai trò cũ thay đổi và các vai trò sẽ chấm dứt
- Làm việc với Công đoàn để đạt được sự đồng thuận (nếu cần), tích hợp tất cả các thay đổi vào hệ thống Nhân sự và Tài chính



- Đánh giá kết quả của việc tái cấu trúc nhân sự so với các mục tiêu ban đầu.
- Thu thập phản hồi từ các bên liên quan để xác định những điểm cần cải thiện.
- Liên tục tối ưu hóa cấu trúc mới để đạt hiệu quả và hiệu suất cao.

Hoạt động Tái cấu trúc Nhân sự trong tổ chức sẽ là thách thức đối với nhân viên ...



1

Mối lo ngại về sự an toàn trong công việc (job security)



2

Yêu cầu thích nghi với vai trò mới



3

Đối mặt với khối lượng công việc tăng



4

Mất đi sự quen thuộc



5

Thay đổi môi trường làm việc



6

Cảm giác bất định về tất cả





1

Sự kháng cự với thay đổi của nhân viên

2

Các vấn đề trong giao tiếp, truyền thông

3

Rủi ro pháp lý và tuân thủ

4

Gián đoạn hoạt động

5

Phân bổ nguồn lực

6

Các tác động đến văn hóa

7

Giữ chân nhân tài

8

Sự phù hợp với chiến lược

Tổ chức có thể cân nhắc các chiến lược giúp giải quyết các thách thức từ hoạt động Tái cấu trúc Nhân sự

Giao tiếp minh bạch

Cập nhật thường xuyên và tổ chức các diễn đàn mở để thảo luận có thể giúp giảm bớt sự phản kháng và lo lắng trong nhân viên.

Thu hút nhân viên vào quy trình thực hiện

Tích cực đưa đúng người vào quá trình lập kế hoạch và thực hiện có thể tăng sự đồng thuận và giảm sự phản kháng.

Đào tạo và phát triển

Cung cấp đào tạo cho các vai trò hoặc trách nhiệm mới có thể giúp quá trình chuyển đổi dễ dàng hơn và cải thiện khả năng thích ứng.

Hỗ trợ và tư vấn

Tạo điều kiện cho các nhóm hỗ trợ hoặc tư vấn có thể giúp nhân viên quản lý căng thẳng và cảm giác bất định.

Hướng dẫn pháp lý

Tham khảo ý kiến của các chuyên gia pháp lý để giải quyết các vấn đề tuân thủ, ngăn ngừa các rủi ro pháp lý gây tổn kém.

Lập kế hoạch chiến lược

Điều chỉnh hoạt động tái cấu trúc phù hợp với các mục tiêu kinh doanh để đảm bảo việc hỗ trợ thành công lâu dài cho sự thành công của tổ chức.

Điều quan trọng nhất

Người sử dụng lao động và người lao động đều cần phải hợp tác để giảm bớt sự phức tạp của hoạt động tái cấu trúc nguồn nhân lực, đảm bảo quá trình chuyển đổi diễn ra suôn sẻ, mang lại lợi ích cho cả tổ chức cũng như nguồn nhân lực.



Xây dựng lộ trình Upskilling & Reskilling theo phương pháp Skills-First

Trần Thu Hương | PwC's Academy



Nội dung chương trình



1. Mối liên hệ giữa “Tái cấu trúc doanh nghiệp và Nâng cao Up-Skilling/ Re-Skilling
2. Đào tạo theo phương pháp tiếp cận Skill-First
3. Các bước xây dựng kho dữ liệu kỹ năng “Skill-Inventory”
4. Thực hành & Q&A



Mối liên hệ giữa Tái cấu trúc và
Up-skilling/Re-skilling

Các tác nhân chính gây biến động nguồn nhân lực

Tác động của tự động hóa



Công nghệ mới nổi đang thay đổi công việc và tổ chức. Nhiều vị trí sẽ được tái cấu trúc và thiết kế lại, dẫn đến việc thay thế công việc và yêu cầu nhân viên phải đào tạo lại (reskill) hoặc nâng cao kỹ năng (upskill).

Những thay đổi về nhân khẩu học và xã hội



Sự phát triển của các công nghệ mới nổi sẽ càng được thúc đẩy bởi những thay đổi về nhân khẩu học và nguồn cung lao động trên thị trường. Sự đa dạng ngày càng tăng của lực lượng lao động đòi hỏi các tổ chức phải áp dụng một cách tiếp cận toàn diện hơn để tận dụng hiệu quả các cơ hội toàn cầu mới.

Sự thay đổi trong mô hình và cấu trúc phân bổ nguồn lực



Những thay đổi về công nghệ, kết hợp với sự chuyển dịch nhân khẩu học, đang buộc các tổ chức phải suy nghĩ lại cách phân bổ công việc và cơ cấu lực lượng lao động của mình..

Làn sóng dữ liệu lớn ngày càng gia tăng



Việc dữ liệu lớn (big data) trở nên sẵn có và dễ tiếp cận đã dẫn đến tình trạng “tê liệt phân tích” (analysis paralysis). Các tập dữ liệu lớn không phải lúc nào cũng kịp thời hoặc có khả năng dự báo tương lai, vì vậy các tổ chức cần khai thác các phân tích dự đoán tốt hơn và hiểu rõ cách tận dụng hiệu quả dữ liệu mà họ đang có.

Xây dựng lực lượng lao động linh hoạt: Đào tạo lại và nâng cao kỹ năng là yếu tố then chốt



Khi các siêu xu hướng toàn cầu xuất hiện và công việc không ngừng thay đổi, các tổ chức đang tìm cách xây dựng một lực lượng lao động linh hoạt hơn, có năng lực số và sẵn sàng cho những thách thức trong tương lai. Reskilling (đào tạo lại) và Upskilling (nâng cao kỹ năng) là một trong những yếu tố then chốt thúc đẩy sự chuyển đổi này.



... thì “Up-Skilling & Re-Skilling” là chìa khóa giúp tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động, đổi mới và phát triển

Up-skillings (Nâng cao năng lực)

- Nâng cấp và trang bị cho đội ngũ nhân sự những bộ kỹ năng cao cấp để lấp đầy "lỗ hổng" năng lực.
- Khi công nghệ hoặc quy trình thay đổi nhưng **vai trò công việc giữ nguyên**.

Re-skillings (Tái đào tạo)

- Trang bị cho nhân viên các bộ kỹ năng mới để đảm nhiệm công việc mới
- Khi công việc cũ bị thay thế và cần chuyển đổi sang **vị trí, vai trò công việc mới**.



**Đào tạo theo phương pháp tiếp cận
Skills-First**

Phương pháp Skills-First

What Skills-First is?

- Phương pháp tiếp cận do Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) và PwC phát triển.
- Tập trung vào việc xem kỹ năng là yếu tố cốt lõi trong quản trị nhân sự, phát triển lực lượng lao động và thiết kế chiến lược tổ chức.
- Ưu tiên đánh giá kỹ năng thực tế so với yếu tố truyền thống

60%

Doanh nghiệp gặp khó khăn do thiếu hụt kỹ năng.

Nguyên tắc và chiến lược cho Skill-First

- Có sự cam kết từ Ban lãnh đạo. Nhất quán với nhu cầu và chiến lược của tổ chức
- Sự chuyển đổi văn hóa tổ chức
- Kho dữ liệu kỹ năng hoặc Bản đồ kỹ năng nhân sự
- Hạ tầng đào tạo và phát triển
- Chính sách nhân sự linh hoạt. Xây dựng quy trình, chính sách và văn hóa thúc đẩy phát triển theo kỹ năng

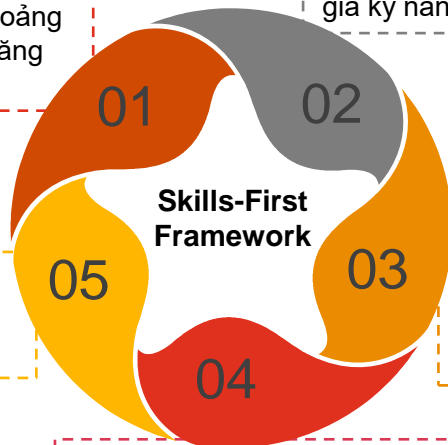
44%

Kỹ năng cốt lõi của nhân viên sẽ thay thế trong 5 năm tới

5 lĩnh vực hành động

01. Xác định kỹ năng cốt lõi hiện tại và tương lai, phân tích khoảng cách kỹ năng và kết nối kỹ năng với nhiệm vụ công việc

02. Cập nhật kỹ năng vào mô tả công việc, tận dụng và công nhận các phương pháp đánh giá kỹ năng sáng tạo



05. Thiết lập lộ trình phát triển và điều phối nhân sự dựa trên kỹ năng

03. Phát triển và triển khai các chương trình đào tạo dựa trên kỹ năng

04. Thúc đẩy văn hóa học tập suốt đời và tăng cường tiếp cận cơ hội học tập dựa trên kỹ năng



... được xây dựng trên nền tảng là ngôn ngữ kỹ năng chung Taxonomy

Ngôn ngữ kỹ năng chung – Skills Taxonomy là hệ thống phân loại kỹ năng dùng để thiết lập một ngôn ngữ chung về kỹ năng trong tổ chức và thị trường lao động.

Global Skills Taxonomy PwC & Diễn đàn kinh tế thế giới

- 93 kỹ năng** theo 2 nhóm:
- (1) Kỹ năng, kiến thức, khả năng;
 - (2) Thái độ

O*Net – Hệ thống cơ sở dữ liệu nghề nghiệp Bộ lao động Hoa Kỳ

- 35 kỹ năng** theo 2 nhóm: (1) Nhóm kỹ năng cơ bản; (2) Nhóm kỹ năng liên ngành
52 khả năng đặc biệt cần thiết cho nhiều ngành nghề khác nhau

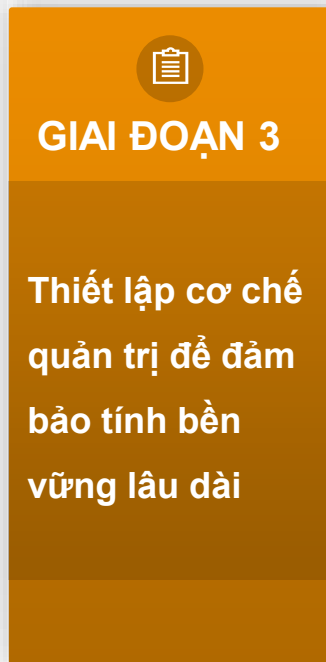
ESCO - CSDL Kỹ năng, năng lực, bằng cấp và nghề nghiệp Châu Âu

- 13.458 kỹ năng** phân loại chi tiết từ tổng quát đến chuyên sâu
Phân theo 3 nhóm: (1) Kỹ năng; (2) Năng lực; (3) Kiến thức

Hệ thống phân loại kỹ năng - SFw SkillsFutureSingapore

- Hơn **2000 kỹ năng** chia thành 2 nhóm
(1) Kỹ năng chuyên môn đặc thù;
(2) Kỹ năng chung

...thông qua 3 giai đoạn tổng thể mang tới nhiều lợi ích cho tổ chức



- Tăng sự linh hoạt, thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường
- Gia tăng **gắn kết nhân viên**
- Thúc đẩy **văn hóa học tập liên tục**
- Bề nhân tài với **kho kỹ năng đa dạng**

Trọng tâm trình bày trong các phần tiếp theo

Giai đoạn 1: Các định ưu tiên chiến lược và những kỹ năng thúc đẩy thay đổi



Xác định những mục tiêu, thách thức về nhân lực quan trọng mà phương pháp skills-first có thể giải quyết

Dự báo nhu cầu kỹ năng và xu hướng để đưa ra quyết định

Áp dụng các hoạt động nhân sự dựa trên kỹ năng

Giải quyết nhu cầu kỹ năng thông qua các chương trình học tập và phát triển phù hợp

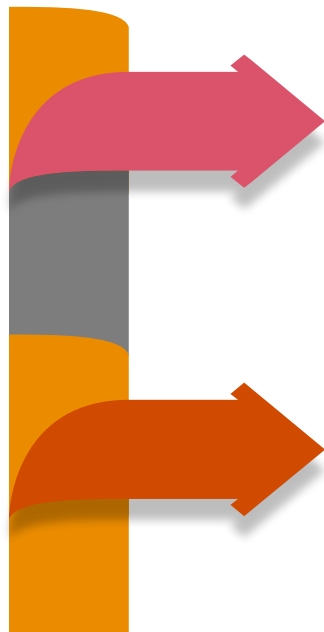
Tận dụng kỹ năng cho sự phát triển nghề nghiệp và quản lý hiệu suất

Giai đoạn 2: Đánh giá và xác định các kỹ năng quan trọng

- Đánh giá và xác định các kỹ năng quan trọng cho sự sẵn sàng của lực lượng lao động trong tương lai



Giai đoạn 3: Thiết lập cơ chế quản trị để đảm bảo sự bền vững lâu dài



Thiết lập khung quản trị và cơ chế



Thiết lập quan hệ phối hợp nhịp nhàng giữa các bên liên quan

Quản trị và trách nhiệm giải trình rõ ràng

Nhất quán với nhu cầu của tổ chức và có thể vận hành

Phù hợp với mục đích sử dụng, cập nhật thường xuyên đáp ứng nhu cầu của thị trường





**Xây dựng Skills-Inventory
và đánh giá mức độ thiếu
hụt kỹ năng**

Tổng quan các bước xây dựng Skill-Inventory



Xác định mục tiêu của việc xác định nhu cầu kỹ năng

1

Xác định khung phân loại kỹ năng phù hợp

2

Thu thập, tổng hợp & phân tích dữ liệu kỹ năng

3

Dự báo nhu cầu kỹ năng tương lai

4

Thực hiện phân tích khoảng cách kỹ năng

5

Kết nối kỹ năng với nhiệm vụ công việc

6

Phát triển hệ thống phân tích dữ liệu kỹ năng

7

Tổng quan các bước triển khai (1/4)

1 Mục tiêu của việc xây dựng Skill-Inventory

- Nhận diện mục tiêu, kế hoạch của tổ chức (e.g. tái cơ cấu, chuyển đổi số, mở rộng thị trường...)
- Liên kết với các chiến lược kinh doanh tổng thể, các sáng kiến chiến lược hiện hữu
- Xác định kết quả kỳ vọng, phạm vi, thời gian, nguồn lực

2 Xác định khung phân loại kỹ năng phù hợp

- Tìm hiểu cấu trúc, phạm vi của từng Taxonomy để lựa chọn
- Xây dựng cơ sở dữ liệu quản lý phân loại kỹ năng (nếu đã có khung năng lực, cần thực hiện tìm các điểm phù hợp trước khi lựa chọn Taxonomy)



SKILLS *future* SG

ESCO European classification of Skills, Competences, Occupations and Qualifications



Tổng quan các bước triển khai (2/4)



3 & 4 Thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu kỹ năng và dự báo nhu cầu kỹ năng tương lai

	Kỹ năng hiện tại	Kỹ năng tương lai
Công tác chuẩn bị <ul style="list-style-type: none">✓ Quy trình, tiêu chí, hướng dẫn đánh giá, thu thập thông tin✓ Tài liệu truyền thông✓ Template nhập, quản lý dữ liệu✓ Nội dung đánh giá	<ul style="list-style-type: none">✓ Nguồn tài liệu sẵn có<ul style="list-style-type: none">○ Chức năng, nhiệm vụ theo cơ cấu tổ chức○ JD/JS○ Hồ sơ cá nhân của CBNV✓ Nhận diện kỹ năng trọng yếu từ phản hồi tự đánh giá; 360; dự án....<ul style="list-style-type: none">○ Phòng vấn, khảo sát cấp lãnh đạo○ CBNV tự nhận diện○ CBQL đánh giá và đề xuất○ Phòng vấn cá nhân/nhóm CBNV, CBQL○ Đánh giá qua bài test; dữ liệu dự án	<ul style="list-style-type: none">✓ Nghiên cứu, đánh giá bổ sung, cập nhật<ul style="list-style-type: none">○ Nghiên cứu các báo cáo của các tổ chức lớn như PwC, World Economics Forum...○ Nhận diện xu hướng kỹ năng toàn cầu, quốc gia, ngành nổi trội○ Phòng vấn các chuyên gia, đối tác ngoài thị trường○ Thu thập thông tin chiến lược kinh doanh của tổ chức trong 1-3 năm tới○ Phòng vấn các CBQL về nhu cầu kỹ năng tương lai○ Bài tập mô phỏng; bài kiểm tra...○ Trao đổi xin ý kiến lãnh đạo cấp cao

Phát triển dữ liệu kỹ năng:
Tên kỹ năng | Phân loại theo Global Taxonomy | Định nghĩa | Mức độ thành thạo hiện tại trung bình của tổ chức | Mức độ thành thạo cần thiết | Khoảng thời gian kỹ năng trở nên cần thiết | Số lượng CBNV hiện có kỹ năng | Dự báo số lượng CBNV cần có kỹ năng này | Mức độ thành thạo hiện hữu của mỗi CBNV

Tổng quan các bước triển khai (3/4)

5 Phân tích khoảng cách kỹ năng

- ✓ So sánh kỹ năng hiện tại với kỹ năng cần thiết trong tương lai
- ✓ Xác định khoảng cách về loại kỹ năng, số lượng người có kỹ năng, và mức độ thành thạo
- ✓ Phân loại khoảng cách theo mức độ ưu tiên (dựa trên tầm quan trọng chiến lược)



Tổng quan các bước triển khai (4/4)



Job Role: Designer (Engineering Design)		
Critical work functions	Key tasks	Performance expectations
Implement sustainable design Initiatives	<ul style="list-style-type: none">Identify relevant regulations and standards for sustainability in engineering designsConduct research for sustainable design and product innovationsSupport implementation of sustainable design initiatives	In accordance with: Workplace Safety and Health (WSH) Act; Building Control Act; Fire Safety Act
Adhere to Design for Safety (DIS) regulations	<ul style="list-style-type: none">Propose modifications to design plans to reduce design risksProvide relevant safety information in design, construction and maintenance manualsMaintain DIS records of key decisions made with respect to design risks and modifications	

Technical skills and competencies		Top 5 generic skills and competencies	
Skill	Proficiency*	Skill	Proficiency
3D modelling (Level 3)	Intermediate	Digital literacy	Intermediate
Continuous Improvement management (Level 2)	Basic	Teamwork	Advanced
Data and statistical analytics	Basic	Virtual collaboration	Intermediate
Design for safety	Intermediate	Computational thinking	Basic
Engineering drawing and design specification	Intermediate	Communication	Basic

6

Kết nối kỹ năng với nhiệm vụ công việc

- Phân tích công việc để xác định các nhiệm vụ chính
- Ánh xạ các kỹ năng cần thiết cho từng nhiệm vụ
- Xác định mức độ thành thạo cần thiết để thực hiện nhiệm vụ hiệu quả
- Cập nhật JD/JS
- Xác định rõ các kỹ năng bắt buộc và kỹ năng ưu tiên cho mỗi vị trí

7

Phát triển hệ thống phân tích dữ liệu kỹ năng

- Thiết lập công cụ theo dõi và báo cáo kỹ năng
- Phát triển dashboard trực quan để theo dõi tiến độ
- Thiết lập quy trình cập nhật dữ liệu kỹ năng định kỳ
- Quản lý rủi ro kỹ năng (mới, lỗi thời, mất mát...)



Case study: PwC và lộ trình phát triển kỹ năng Up-Skilling & Re-Skilling toàn cầu

Mô hình "Learn-Apply-Reflect" trong thiết kế lộ trình phát triển kỹ năng Re-Skilling/ Up-Skilling

LEARN

1

- Thu thập kiến thức và thông tin mới thông qua các phương thức khác nhau (khóa học, đọc, video, podcast)
- Hiểu các khái niệm, nguyên tắc và phương pháp liên quan đến kỹ năng
- Quan sát các ví dụ thực hành tốt

APPLY

2

- Thực hành kỹ năng trong môi trường an toàn (mô phỏng, sandbox)
- Áp dụng kiến thức vào các tình huống thực tế
- Thử nghiệm và lặp lại để cải thiện
- Nhận phản hồi từ người hướng dẫn hoặc đồng nghiệp

REFLECT

3

- Đánh giá hiệu quả của việc áp dụng kỹ năng
- Xác định điểm mạnh và lĩnh vực cần cải thiện
- Điều chỉnh cách tiếp cận dựa trên kinh nghiệm
- Lập kế hoạch cho chu kỳ học tập tiếp theo

→ **Chu trình học tập liên tục, giúp nhân viên tiếp thu kiến thức & phát triển sự tự tin và thành thạo trong việc áp dụng kỹ năng.**



Case study: Upskill hay Reskill tại PwC (1/2)



PwC đã xây dựng một cách tiếp cận toàn diện để chuyển đổi từ mô hình quản lý nhân tài dựa trên công việc sang mô hình dựa trên kỹ năng.

Cách xác định mục tiêu

- 1. Phân tích xu hướng thị trường toàn cầu:** PwC bắt đầu hành trình chuyển đổi từ năm 2019 với chương trình "New World. New Skills." nhằm đối phó với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động và nhu cầu kỹ năng.
- 2. Xác định khoảng cách kỹ năng số:** Ban đầu, PwC tập trung vào việc thu hẹp khoảng cách kỹ năng số, xác định rõ mục tiêu tạo ra một thế giới việc làm bền vững, có năng lực và bao trùm hơn.
- 3. Mở rộng phạm vi chiến lược:** Từ nền tảng kỹ năng số ban đầu, PwC đã mở rộng chiến lược của mình để bao gồm các lĩnh vực kinh doanh cụ thể như phát triển bền vững, an ninh mạng và kỹ năng con người thiết yếu.

Căn cứ để quyết định Upskill hay Reskill

- 1. Phân tích thay đổi trong thị trường và xu hướng mới nổi:**
 - ✓ PwC dựa trên sự thay đổi của thị trường để xác định những kỹ năng cần thiết
 - ✓ Các xu hướng mới nổi trong ngành dịch vụ chuyên nghiệp được sử dụng làm căn cứ để quyết định các lĩnh vực trọng tâm
- 2. Đánh giá tính khả thi và bền vững:**
 - ✓ PwC cân nhắc cả khả năng mở rộng (scalability) và tính bền vững (sustainability) khi xác định chiến lược phát triển kỹ năng
 - ✓ Những yếu tố này giúp xác định liệu nên upskill hay reskill nhân viên trong từng lĩnh vực cụ thể
- 3. Phân tích vai trò của công nghệ và AI:**
 - ✓ PwC đánh giá cách công nghệ, đặc biệt là AI, có thể tác động đến các vai trò công việc
 - ✓ Dựa trên phân tích này, họ quyết định những vai trò nào cần upskill và những vai trò nào cần reskill toàn diện

Case study: Upskill hay Reskill tại PwC (2/2)

S

Tình huống/ Bối cảnh

- Sự gia tăng của **công nghệ số và trí tuệ nhân tạo**
- Nhu cầu về các kỹ năng mới trong lĩnh vực **phát triển bền vững và an ninh mạng**
- **Khoảng cách kỹ năng số ngày càng lớn** trong lực lượng lao động
- Nhu cầu **phát triển lực lượng lao động linh hoạt**, có khả năng thích ứng trong bối cảnh "thế giới mới"

T

Nhiệm vụ đặt ra

- **Chuyển đổi cách tiếp cận** nhân tài từ mô hình dựa trên công việc sang mô hình dựa trên kỹ năng
- **Thu hẹp khoảng cách kỹ năng số** trong lực lượng lao động
- Tạo lập **nền tảng cho sự thay đổi quy mô lớn** thông qua công nghệ và AI
- Tăng cường khả năng **mở rộng và tính bền vững trong phát triển nhân tài**
- **Đa dạng hóa các phương pháp phát triển kỹ năng**

A

Hành động đã thực hiện

- **Xây dựng Chương trình Digital Upskilling toàn mạng lưới tập trung vào tự động hóa, AI và tư duy thiết kế**
- **Thành lập Học viện chuyên ngành toàn cầu:**
 - *Global Cyber Academy* phát triển năng lực trong lĩnh vực an ninh mạng
 - *Global Sustainability Academy* xây dựng năng lực trong lĩnh vực phát triển bền vững
- **Xây dựng Hệ thống chứng chỉ và công nhận kỹ năng:**
 - *Chương trình Chứng nhận Liên minh Toàn cầu* cung cấp lộ trình phát triển cho chứng chỉ từ các đối tác Liên minh Toàn cầu
 - *Chương trình Badge toàn mạng lưới* và *Chứng chỉ Nội bộ để xác thực việc học và tăng tính hiển thị của các kỹ năng đã học*
- **Triển khai các chương trình phát triển đặc biệt:**
 - *"Jump Start Your Career"* tại PwC Bồ Đào Nha và Trung tâm Công nghệ và Đổi mới PwC Ai Cập
 - *Chương trình While You Work Certified Public Accountant Acceleration* tại PwC Hoa Kỳ

R

Kết quả thu được

- **Tạo ra đội ngũ nhân tài nội bộ mới**
 - ✓ *Tạo nhóm Digital Accelerators nội bộ phát triển giải pháp tự động hóa hiệu quả*
- **Tăng cường tính đa dạng và hòa nhập, bình đẳng:**
 - ✓ *Hơn 118.000 người tại 138 quốc gia đạt PwC Inclusive Mindset Badge*
 - ✓ *Tăng 20% tuyển dụng phụ nữ và 17% tuyển dụng người có bằng STEM*
- **Cải thiện hiệu quả tuyển dụng:**
 - ✓ *Giảm 45% thời gian tuyển dụng so với phương pháp truyền thống*



Thank you!



© 2025 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.

www.pwc.be

- ● Tài liệu tham khảo chi tiết: Sản phẩm của World Economics Forum & PwC

Skill First Approach:

<https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/future-skills-alliance>

Global Skills Taxonomy Adoption Toolkit: Defining a Common Skills Language for a Future-Ready Workforce:

<https://www.weforum.org/publications/global-skills-taxonomy-adoption-toolkit-defining-a-common-skills-language-for-a-future-ready-workforce/>

<https://initiatives.weforum.org/reskilling-revolution/home>