

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG THỜI KỲ CMCN 4.0

Tóm tắt

Bài viết đề cập về những thay đổi cũng như các thách thức đối với của hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong thời đại CMCN 4.0. Cùng với sự diễn biến của các cuộc cách mạng công nghiệp thì hoạt động quản trị nhân lực cũng diễn ra theo các giai đoạn phát triển tương ứng. Phần này cũng trình bày các xu hướng của quản trị nguồn nhân lực dưới sự ảnh hưởng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 nhằm giúp người đọc thấy được một bức tranh tổng thể về hoạt động quản trị tài nguyên con người hiện tại và trong tương lai. Trong phần này tác giả cũng trình bày một số chức năng cụ thể của quản trị nhân lực trong thời kỳ 4.0 như xu hướng tuyển dụng áp dụng kỹ thuật số, đào tạo online, E-learning.

Từ khóa: Cách mạng công nghiệp 4.0; quản trị nguồn nhân lực; ứng dụng công nghệ.

1. Đặt vấn đề

Cuộc CMCN 4.0 đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như phát triển của các doanh nghiệp và các tổ chức ở Việt Nam. Điều này cũng tác động trực tiếp đến xu hướng phát triển trong quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nhân sự giờ đây không chỉ đơn thuần là tính lương, chế độ phúc lợi, tuyển dụng hay đào tạo mà hơn hết người làm nhân sự cần phát hiện và giữ chân nhân tài, cao hơn nữa là hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho DN.

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 quản trị nguồn nhân lực sẽ cần được chuyển mình, thay đổi từ gốc rễ gồm cách tiếp cận, quy trình, phương pháp và công cụ thực hiện. Khi công nghệ thay đổi, mô hình kinh doanh và quy trình kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì hoạt động quản trị con người cũng sẽ phải thay đổi theo. Một ví dụ thực tế có thể thấy rất rõ trong thị trường vận chuyển hành khách, sự cạnh tranh khốc liệt giữa các công ty Taxi truyền thống và Taxi công nghệ (GRAB, UBER, BE...). Việc thay đổi về

công nghệ đã tạo ra thay đổi hẳn về cách thức thực hiện dịch vụ, cách sử dụng nhân lực, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Công nghệ tạo ra kết nối thông tin trực tiếp với khách hàng vào quá trình cung cấp dịch vụ, khách hàng tự phục vụ nhiều hơn bằng việc sử dụng App đặt xe, khách hàng chủ động cao hơn, kiểm soát được chất lượng dịch vụ đối với mình mà lại cảm thấy hài lòng hơn vì tiết kiệm thời gian, chi phí cạnh tranh, biết rõ được tuyến đường mình đi, biết được thông tin của lái xe, cơ chế phản hồi thông tin...

Như vậy, công nghệ làm thay đổi mô hình kinh doanh, từ đó thay đổi về cơ cấu lao động trong doanh nghiệp, số lượng nhân sự giảm đi, thay thế vào đó là công nghệ áp dụng nhiều hơn trong các khâu, các hoạt động, giảm bớt thời gian xử lý và truyền đạt thông tin, báo cáo trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù lượng lao động giảm song lại đòi hỏi chất lượng nhân sự tăng hơn để đáp ứng yêu cầu làm chủ các công nghệ nhằm tạo hiệu quả và tăng khả năng cạnh tranh.

Việc các doanh nghiệp dần chuyển từ quản lý lao động đơn thuần qua các công cụ như trực tiếp, email, công văn, giấy tờ...sang quản lý nhân sự thông qua Phần mềm quản lý doanh nghiệp là xu hướng tất yếu cho cuộc cách mạng thay đổi năng lực và tăng cạnh tranh đối với các doanh nghiệp khác. Nhiều doanh nghiệp có thể giảm đáng kể nhân viên quản lý nhân sự do các công việc hành chính sự vụ đã được thay thế bằng công nghệ. Công nghệ lan tỏa trong tất cả các khâu của quản lý nguồn nhân sự thông qua các phần mềm. Những nguyên tắc quản trị được lồng ghép trên phần mềm, chuẩn hóa bằng quy trình chặt chẽ giúp cho các nhà quản lý nhân sự giảm bớt được đáng kể thời gian tạo ra dữ liệu lớn về nhân sự trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, để số hóa hiệu quả hoạt động quản trị tài nguyên con người thì các nhà quản lý cần có những kiến thức và kỹ năng nhất định

2. Quản trị nguồn nhân lực và các chức năng của quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo – phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả tổ chức lẫn nhân viên (Trần Kim Dung 2011).

Lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm:

2.1. *Nghiên cứu tài nguyên nhân lực*: Bao gồm việc nghiên cứu nhu cầu các nguồn nhân lực cho hiện tại, cho tương lai (số lượng cần có, số lượng dư thừa, số lượng phải đào tạo lại). Tiếp đó là việc chỉ rõ các nguồn nhân lực này có thể tìm được ở đâu và phải giải quyết các vấn đề gì (có phải đào tạo họ không, có thể thu hút được họ bao nhiêu %?).

2.2. *Hoạch định nguồn nhân lực*: Là chu trình được tính toán tổng số và cơ cấu nguồn nhân lực ở các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp (hiện tại, tương lai) gắn liền với chương trình và chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Các nhu cầu cần đáp ứng; phương thức tạo ra nguồn nhân lực, các khoản kinh phí cần có.

Việc phân tích thường xuyên nhu cầu về lực lượng lao động của doanh nghiệp là một phần của kế hoạch nguồn nhân lực trong doanh nghiệp thường hướng vào trả lời những câu hỏi sau đây: Chúng ta cần những người như thế nào? Khi nào chúng ta cần họ? Họ sẽ cần phải có những kỹ năng nào? Chúng ta có sẵn những người thích hợp chưa? Và liệu họ có tất cả những kiến thức, thái độ và kỹ năng cần thiết hay không? Khi đã có những thông tin trên, chúng ta sẽ làm gì tiếp theo: Sẽ tuyển dụng người từ bên ngoài, hay lựa chọn từ những nhân viên hiện có? để từ đó đạt được mục tiêu: Đúng số lượng, Đúng người, Đúng lúc, Đúng thời hạn.

2.3. *Tuyển dụng nhân lực*: Là một bước cụ thể nhằm thực hiện bản hoạch định tài nguyên nhân lực. Quá trình tuyển dụng bao gồm việc mô tả các yêu cầu về công việc, tổ chức quảng cáo, tiến hành các hoạt động phỏng vấn, đưa ra và áp dụng các tiêu chuẩn tuyển chọn nhất quán. Đôi khi các doanh nghiệp cần đến một tổ chức bên ngoài hỗ trợ để tìm người cho các vị trí quản lý hay tìm ra những người có kỹ năng đặc biệt.

Tuyển dụng cũng bao gồm việc trao đổi, thương lượng về mức lương và phúc lợi thích hợp có thể làm thỏa mãn cả nhân viên và công ty.

2.4. *Đào tạo và Phát triển*: Đào tạo và sử dụng nhân sự là hai khâu tiếp theo của việc tuyển dụng. Việc đào tạo nhằm đảm bảo cho người lao động làm việc đúng kỹ năng. Quản lý nguồn nhân lực có hiệu quả là đánh giá một cách nhất quán các kỹ năng và kiến thức của nhân viên để đáp ứng được các nhu cầu hiện tại và tương lai của doanh nghiệp.

2.5. *Duy trì và quản lý*: Sau khi tuyển đúng người và đào tạo đúng kỹ năng, trách nhiệm tiếp theo của quản lý nguồn nhân lực là quản lý và sử dụng người lao động. Duy trì và quản lý là một chức năng quan trọng của quản lý nguồn nhân lực. Các nhà quản lý doanh nghiệp cần phải thực hiện các biện pháp quản lý nguồn nhân lực dài hạn hơn để có được các nhân viên tích cực và tận tụy với doanh nghiệp. Các nhân viên nhiệt huyết sẽ gắn bó, tận tụy với doanh nghiệp, có khả năng ở lại doanh nghiệp lâu hơn, làm việc năng suất hơn, và tham gia nhiều hơn vào sự thành công của doanh nghiệp.

2.6. *Quản trị tiền công*: Đây là một lĩnh vực quản trị hết sức quan trọng góp phần tạo động lực làm việc và gắn kết người lao động với doanh nghiệp, đồng thời khuyến khích phát triển tài năng của mỗi người. Để quản trị tiền công cần thực hiện tốt các nguyên tắc: Công khai, Công bằng, Gắn vật chất với tinh thần, Thể chế hoá bộ máy và tiêu chuẩn hoá vị trí của mỗi chức danh lao động.

2.7. *Quản trị các mối quan hệ trong lao động*, chủ yếu thông qua quy chế tổ chức và bộ máy của dây chuyền sản xuất, làm sao để mỗi người đều thấy rõ vai trò của mình và thấy mình thực sự cần cho mọi người và mọi người đều cần cho mình. Phải làm tốt việc liệt kê các công việc cùng với định mức chi phí cho mỗi công việc mà mỗi chức danh lao động trong guồng máy phải thực hiện.

2.8. *Tạo bầu không khí tốt lành trong doanh nghiệp* khiến người lao động vui vẻ trong lúc làm việc, coi doanh nghiệp như một bộ phận của cuộc đời mình để mà gắn bó, để mà đoàn kết, để mà gắng sức làm việc.

2.9. *Các dịch vụ và vấn đề phúc lợi trong doanh nghiệp*: Đây là một bộ phận không tách rời của quản trị nhân lực như giải quyết vấn đề nhà ở, ăn trưa, vệ sinh, nghỉ ngơi, tham quan giải trí, các hỗ trợ về hành chính...

2.10. *An toàn lao động và y tế*: Phải thực hiện tốt nghĩa vụ bảo hiểm lao động và y tế cho người lao động, chăm lo sức khoẻ, phòng bệnh và chữa bệnh, thực hiện nghiêm ngặt quy chế bảo hộ lao động (trang bị lao động, phòng chống cháy nổ, phòng chống môi trường độc hại, khắc phục bệnh nghề nghiệp...)

2.11. *Tạo cơ hội phát triển:* Doanh nghiệp phải tạo ra các cơ hội và môi trường bình đẳng, rộng lớn để cho người lao động có thể vươn lên và tiến bộ trong cuộc sống ở doanh nghiệp (việc học tập, đề bạt, giải quyết một số phần việc nhà có thể cho người lao động).

3. Cuộc CMCN 4.0 và hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

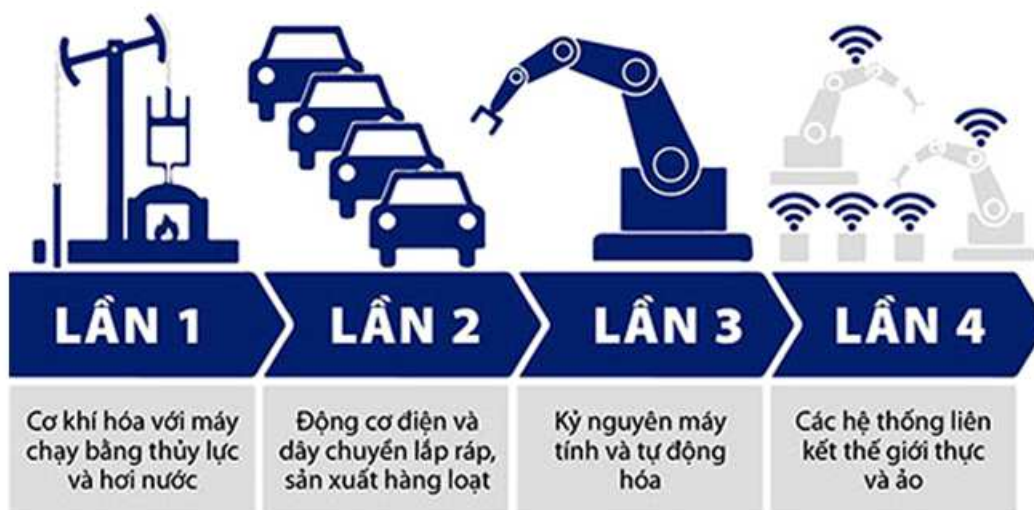
3.1. *Những giai đoạn phát triển của QTNNL tương ứng với các cuộc CMCN.* Trong hơn hai thập kỷ qua, các hoạt động quản trị NNL tại các doanh nghiệp Việt Nam mới thực hiện được hầu hết các vai trò về hoạch định chính sách và hệ thống, thực thi và tư vấn thực thi chính sách ở 5 lĩnh vực chính, bao gồm: thiết kế công việc, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu quả và trả lương.

Một số lĩnh vực còn lại thường bị thiếu hụt ở cấp độ phân tích, đánh giá hiệu quả hoạt động của chức năng và lập các báo cáo. Chỉ những doanh nghiệp lớn mới đủ nguồn lực để phát triển tổ chức (tập trung chính vào phát triển văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc), lộ trình nghề nghiệp (thường được làm dưới dạng hoạch định đội ngũ kế cận), quản lý những thông tin nhân sự tối thiểu, mà chưa thực hiện các nghiên cứu đánh giá và phân tích dữ liệu đủ tốt.

Theo Gartner, Cách mạng công nghiệp (CMCN) 4.0 xuất phát từ khái niệm "Industrie 4.0" trong một báo cáo của Chính phủ Đức năm 2013. "Industrie 4.0" kết nối các hệ thống nhúng và cơ sở sản xuất thông minh để tạo ra sự hội tụ kỹ thuật số giữa công nghiệp, kinh doanh, chức năng và quy trình bên trong.

Với góc nhìn tổng quan hơn, Klaus Schwab (2018), người sáng lập và là Chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế cho rằng: CMCN đầu tiên sử dụng năng lượng nước và hơi nước để cơ giới hóa sản xuất. Cuộc CMCN 2.0 diễn ra nhờ ứng dụng điện năng để sản xuất hàng loạt. Cuộc CMCN 3.0 sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất. Đến nay, cuộc CMCN 4.0 đang nảy nở từ cuộc CMCN 3.0, nó kết hợp các công nghệ lại với nhau, làm mờ ranh giới giữa vật lý, kỹ thuật số và sinh học.

Hình 1: Tiến trình các cuộc cách mạng công nghiệp



Nguồn: Klaus Schwab (2018)

Trước những diễn biến mạnh mẽ của cuộc CMCN 4.0, hoạt động quản trị nguồn nhân lực thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng cũng bị tác động và ảnh hưởng khá nhiều.

Tương ứng với các cuộc cách mạng công nghiệp đã diễn ra thì quản trị nguồn nhân lực cũng trải qua 4 giai đoạn tương ứng sau đây (McGuire 2011):

- **HRM 1.0** là giai đoạn phát triển tương ứng cuộc *cách mạng công nghiệp lần thứ nhất* (nổ ra vào khoảng năm 1784). Đặc trưng của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất này là việc sử dụng năng lượng nước, hơi nước và cơ giới hóa sản xuất. Cuộc cách mạng công nghiệp này được đánh dấu bởi dấu mốc quan trọng là việc James Watt phát minh ra động cơ hơi nước năm 1784. Phát minh vĩ đại này đã châm ngòi cho sự bùng nổ của công nghiệp thế kỷ 19 lan rộng từ Anh đến châu Âu và Hoa Kỳ. Cuộc cách mạng công nghiệp đầu tiên đã mở ra một kỷ nguyên mới trong lịch sử nhân loại – kỷ nguyên sản xuất cơ khí, cơ giới hóa. Hoạt động quản trị nguồn nhân lực thời kỳ này chủ yếu thực hiện các nghiệp vụ hỗ trợ cơ bản như trả lương, bảo đảm an toàn lao động. Trong thời kỳ này, các công việc nhân sự được xử lý thủ công trên giấy.

- **HRM 2.0** tương ứng với *cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 2* (ra đời từ khoảng năm 1870). Đặc trưng của cuộc cách mạng công nghiệp lần này là việc sử dụng năng

lượng điện và sự ra đời của các dây chuyền sản xuất hàng loạt trên quy mô lớn. Đây cũng là giai đoạn quản trị nguồn nhân lực phát triển các “kỹ năng cứng” – các hoạt động kỹ thuật chuyên môn về tuyển dụng và đào tạo nhân sự. Các thiết bị điện bắt đầu được sử dụng, giúp sắp xếp quy trình hợp lý và gọn gàng hơn, nghiệp vụ được thao tác trên một số ứng dụng rời rạc và bắt đầu sử dụng máy tính. Ở Việt Nam, giai đoạn này tương ứng với thời kỳ phát triển công nghệ máy tính, khoảng những năm sau 1990.

- **HRM 3.0** tương ứng với *Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 3* (xuất hiện vào khoảng từ 1969) với sự ra đời và lan tỏa của công nghệ thông tin (CNTT), sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất. Cuộc cách mạng này thường được gọi là cuộc cách mạng máy tính hay cách mạng số bởi vì nó được xúc tác bởi sự phát triển của chất bán dẫn, siêu máy tính, máy tính cá nhân (thập niên 1970 và 1980) và Internet (thập niên 1990). Ở giai đoạn này, hoạt động quản trị nguồn nhân lực đã dần hướng sang phát triển kỹ năng mềm của cán bộ nhân sự như xử lý tài liệu, thu thập và phân tích thông tin, cảnh báo và khuyến nghị chính sách. Internet xuất hiện và dần được áp dụng, tuy nhiên chỉ là biện pháp hỗ trợ đằng sau “sân khấu lớn” mà không được tận dụng như một công cụ hay giải pháp hữu ích. Các tiện ích công nghệ của doanh nghiệp như website, intranet, server chủ yếu phục vụ cho giới thiệu và kinh doanh sản phẩm, chưa chú trọng cung cấp các dịch vụ nội bộ. Tại Việt Nam, thời kỳ này tương ứng với sự xuất hiện internet, khoảng sau 1995.

HRM 4.0 tương ứng với *cách mạng công nghiệp lần thứ 4*. Đây được gọi là cuộc cách mạng số, thông qua các công nghệ như Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), thực tế ảo (VR), tương tác thực tại ảo (AR), mạng xã hội, điện toán đám mây, di động, phân tích dữ liệu lớn (SMAC)... để chuyển hóa toàn bộ thế giới thực thành thế giới số. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư tác động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, với sự xuất hiện của robot có trí tuệ nhân tạo mang lại nhiều ứng dụng trong xã hội. Nhờ công nghệ AI, người máy làm việc càng thông minh, có khả năng ghi nhớ, học hỏi vô biên. Theo Trần Việt Dũng (2019) **HRM 4.0** là giai đoạn quản trị nhân lực khẳng định vai trò tư vấn và thiết kế chiến lược cho phát triển doanh nghiệp, thực hiện các hoạt động thu hút, quản trị

và phát triển nguồn nhân lực với quy mô lớn hơn bằng những cách thông minh hơn, cung cấp được thông tin thời gian thực nhiều hơn cho nhà quản trị cấp cao. Tuyển dụng, đào tạo đã sử dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo. Phát triển tổ chức (tạo môi trường làm việc tốt, tính gắn kết, giá trị văn hóa doanh nghiệp, quản lý thay đổi) đã sử dụng các công cụ mạng xã hội và phân tích định tính các thông tin tại đó (social listening) nhằm cung cấp được những kết luận hữu ích phục vụ phát triển chính sách nhân sự nhanh, phù hợp hơn. Đây là thời kỳ sau năm 2010, khi công nghệ giúp kết nối thành tựu của tin học với viễn thông tạo dựng được khả năng cung cấp các tính năng thông minh hơn, thân thiện với con người hơn.

Nếu như trước đây người ta thường đưa về phòng nhân sự những người không có khả năng thích ứng với kinh doanh, kỹ thuật hay con số nhưng là người biết đối nhân xử thế, tuân thủ pháp luật và không cần phải có nền tảng kiến thức quản trị nguồn nhân lực nào, thì ngày nay việc đó đã quá lỗi thời. Nhiều người làm quản trị nguồn nhân lực chuyên nghiệp giờ đây đã là những người được đào tạo bài bản về quản trị nhân lực trong môi trường hàn lâm và sau đó liên tục cập nhật kiến thức, công cụ, và xu hướng quản trị mới trong quá trình làm việc.

Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực đòi hỏi bộ phận nhân sự trong doanh nghiệp phải có khả năng thực hiện các khảo sát, nghiên cứu và phân tích bài bản dựa trên các mô hình thống kê và mô hình khái niệm của từng vấn đề chặt chẽ. Nhà quản trị nhân lực phải đặt ra được các yêu cầu thiết kế và khai thác sử dụng được các phần mềm quản trị nguồn nhân lực chuyên biệt của doanh nghiệp đồng thời với các ứng dụng khác để phục vụ cho việc xử lý các vấn đề nhân sự, xây dựng chính sách và ra quyết định nhanh, chính xác của lãnh đạo doanh nghiệp. Khả năng thực hiện các hoạt động quản trị nhân lực có hiệu quả cùng với việc số hóa quản trị nhân lực theo hướng tận dụng các thành quả của CMCN 4.0 HRM 4.0 đã mở ra một cơ hội mới cho nhà quản trị nhân lực được đóng vai trò chiến lược trong doanh nghiệp, xứng đáng là một trong 3 trụ cột chính của quản trị doanh nghiệp: kinh doanh, tài chính & nhân sự.

3.2 Thách thức của CMCN 4.0 tới hoạt động quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam

Thực tế trong lịch sử phát triển của nhân loại đã chứng minh, mỗi cuộc CMCN diễn ra đều dẫn đến sự thay đổi mạnh mẽ về cơ cấu nguồn nhân lực. Con người tạo ra công nghệ nhưng ứng dụng công nghệ lại tạo ra sự thay đổi về năng lực cạnh tranh của DN và đi kèm với nó là cấu trúc lực lượng lao động.

Mặt trái của CMCN 4.0 là nó có thể gây ra sự bất bình đẳng. Đặc biệt là có thể phá vỡ thị trường lao động. Khi tự động hóa thay thế lao động chân tay trong nền kinh tế, khi robot thay thế con người trong nhiều lĩnh vực, hàng triệu lao động trên thế giới có thể rơi vào cảnh thất nghiệp, nhất là những người làm trong lĩnh vực bảo hiểm, môi giới bất động sản, tư vấn tài chính, vận tải.

Đối với nội bộ doanh nghiệp

Công nghệ hiện đại mang tới khả năng nâng cao chất lượng và hiệu suất công việc. Người quản lý nhân sự hoàn toàn có thể làm việc và quản lý nhân sự thông qua các phần mềm tự động hóa. Một số phần mềm hiện đại cho phép những người hoạt động trong ngành nhân sự ở Việt Nam tự động nhận được hồ sơ, tự động phản hồi e-mail cho ứng viên. Ngoài ra, các số liệu xử lý thông tin trên các thuật toán giúp doanh nghiệp dễ dàng đưa ra được những dự đoán chính xác cho chiến lược tuyển dụng. Thông qua các chỉ số được tính tự động là số lượng hồ sơ tuyển dụng, lượng nhân viên mới, tỷ lệ người trúng tuyển. Tuyển dụng nhân sự thời đại 4.0 sẽ dễ dàng hơn bởi các nhà quản trị nguồn nhân lực có thể lên kế hoạch cho những chiến dịch tuyển dụng sau này.

Tuy nhiên, cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đặt ra những thách thức lớn, đó là:

Thứ nhất, việc thay đổi nhân sự có nguy cơ gia tăng nhanh chóng. Rào cản giữa doanh nghiệp với môi trường bên ngoài ngày càng được rút ngắn. Vì thế, những người quản lý nhân sự 4.0 sẽ so sánh môi trường doanh nghiệp với các doanh nghiệp khác về đãi ngộ, văn hóa,... Điều này dễ khiến các nhân viên đầu quân cho các doanh nghiệp đáp ứng các yêu cầu của họ.

Thứ hai, doanh nghiệp sẽ cần bỏ số tiền không nhỏ cho việc đào tạo và nâng cao kỹ năng sử dụng công nghệ hiện đại cho đội ngũ nhân sự 4.0. Việc không đầu tư công nghệ hiện

đại dễ khiến doanh nghiệp bị tụt hậu nhanh chóng trên thị trường và khó thu hút được ứng viên chất lượng cao.

Thứ ba, doanh nghiệp sẽ cần cải tiến môi trường làm việc tốt hơn bởi vì những người chọn làm việc ngành nhân sự ở Việt Nam và ứng viên ngày càng có những đòi hỏi cao hơn về chế độ. Vì thế, nếu doanh nghiệp không có những cải tiến trong môi trường làm việc sẽ khó có thể thu hút và giữ chân nhân viên.

Thứ tư, doanh nghiệp khó dự đoán xu hướng để có thể đầu tư phát triển nguồn nhân lực cho tương lai. Theo dự báo, tới năm 2025, có tới 80% công việc sẽ là những công việc mới mà chưa từng có ở thời điểm hiện nay. Thực tế, ở Việt Nam, một số nghề cũng đang dần biến mất. Thách thức này dẫn đến việc hoạch định chính sách cần định hướng để bố trí cơ cấu nguồn lao động đáp ứng với nhu cầu của tổ chức.

Thứ năm, sự cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực sẽ xảy ra trong một số lĩnh vực công nghệ đang bắt đầu được ứng dụng rộng rãi vào thực tiễn, tạo áp lực tuyển dụng, phát triển nguồn nhân lực liên quan. Theo dự báo, nhân lực trong các ngành về trí thông minh nhân tạo, internet vạn vật, xe ô tô tự lái, robotic đang được các DN nước ngoài, DN liên doanh săn lùng ráo riết và trả mức lương cao để thu hút, dẫn đến sự thiếu hụt lao động đáp ứng cho các DN trong nước ảnh hưởng trực tiếp đến tốc độ tăng trưởng, nguồn nội lực một cách sâu sắc.

Đối với ngành nhân sự Việt Nam

Thứ nhất, sự thay thế của công nghệ hiện đại khiến các chuyên viên tuyển dụng có nguy cơ mất việc cao hơn. Các công nghệ góp phần đẩy nhanh công tác tuyển dụng dễ dàng, thuận tiện hơn nhưng từ đó nguồn nhân lực con người dần trở nên không quá cần thiết. Vì thế, đội ngũ quản lý nguồn nhân lực 4.0 nếu không đáp ứng các tiêu chí đưa ra của doanh nghiệp rất dễ bị đào thải để tập trung vào đào tạo nhân lực cấp cao.

Thứ hai, tốc độ tuyển dụng cũng là thách thức lớn với công tác nhân sự thời 4.0. Các thông tin về năng lực, các thành tích của những thành viên nổi bật được cập nhật nhanh

hơn thì doanh nghiệp này nhanh chân hơn sẽ có nhiều cơ hội tuyển dụng những ứng viên phù hợp cao hơn.

Thứ ba, các chuyên viên tuyển dụng cần nắm bắt nhiều công việc khác bên cạnh công tác tuyển dụng. Công tác nhân sự thời 4.0 đòi hỏi nhân viên tuyển dụng cần chủ động phát hiện được các ứng viên tiềm năng và đưa họ về doanh nghiệp. Họ cũng đồng thời là những chuyên viên giới thiệu các giá trị văn hóa, quyền lợi của doanh nghiệp tới nhân viên.

Thứ tư, ngành nhân sự ở Việt Nam có nguy cơ mai một bởi họ có thể bị thay thế khi có những dịch vụ tuyển dụng theo yêu cầu từ các công ty nhân sự. Hoặc doanh nghiệp có thể chuyển giao toàn bộ việc tuyển dụng cho các dịch vụ thuê ngoài để giảm chi phí và phức lợi cho nhân viên.

3.3. Những thay đổi lớn của quản lý nhân sự trong kỷ nguyên 4.0

Theo lý thuyết quản trị, hạ tầng một doanh nghiệp bao gồm 4 yếu tố quan trọng: con người, quy trình, cơ cấu tổ chức và công nghệ. Con người hay quản lý nhân sự sẽ thay đổi rất nhiều trong thời gian tới dưới tác động của các công nghệ 4.0. Theo Nguyễn Thắng (2019 cụ thể hoạt động QTNNL đang thay đổi sâu sắc theo những hướng dưới đây:

Mô hình và quy trình kinh doanh thay đổi

Công nghệ đã giúp cho cơ cấu tổ chức trở nên tinh gọn bằng cách kết nối trực tiếp khách hàng vào quá trình kinh doanh sản xuất ví dụ như xe taxi công nghệ. Bên cạnh đó, tự động hóa triển khai ngày càng nhiều trong quy trình kinh doanh cũng thay đổi tương tác và quy trình trong doanh nghiệp.

Chính vì vậy, các chuyên viên nhân sự cần tích hợp các chức năng nhân sự nhanh hơn, trực tiếp tham chiến cùng với các chức năng trong vận hành. Các hoạt động quản lý nhân sự cần hướng tới khách hàng nội bộ- nhân viên trong doanh nghiệp cũng như khách hàng bên ngoài của công ty do khách hàng đòi hỏi trực tiếp và cấp thời tới doanh nghiệp. Các

chuyên viên nhân sự cần chủ động hơn trong triển khai công tác chuyên môn của mình thay vì chờ đợi đáp ứng với các thách thức bên ngoài.

Đáp ứng theo thời gian thực là thách thức quan trọng bắt nguồn từ thay đổi mô hình và quy trình trong kỷ nguyên 4.0 với các chuyên viên nhân sự. Các phần mềm đo lường sẽ thông báo về tình trạng làm việc kém hiệu quả của nhân viên và chuyên viên nhân sự phải đưa ra giải pháp nhanh để giải quyết tình huống trước mắt.

Các xu hướng kinh tế làm thay đổi phương thức quản trị nguồn nhân lực

Xu hướng kinh tế việc làm tự do (gig economy) và kinh tế chia sẻ (sharing economy) là hai yếu tố làm thay đổi cách quản trị doanh nghiệp và quản trị nhân lực một cách đáng kể. Nền kinh tế việc làm tự do (gig economy) trong đó người đi làm không gắn kết lâu dài với một tổ chức nào mà chỉ làm thuê ngắn hạn, thời vụ. Đặc điểm này cho phép người lao động có thể làm cùng một lúc nhiều việc cho nhiều tổ chức khác nhau và có thể tự thu xếp để hoàn thành công việc mọi lúc mọi nơi. Đây là những người được gọi là hành nghề tự do (freelancers). Thế hệ Y hay tên khác là Millenials (sinh từ 1981 đến 1994) và thế hệ Z (sinh từ 1995 đến 2012) – những con người thích sự xê dịch, không ràng buộc, trải nghiệm đa dạng, tự chủ, không trông chờ và sự ổn định là những người tạo ra loại hình kinh tế này.

Có khá nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam đã và đang áp dụng hình thức này vì nó đem lại nhiều lợi ích về chi phí, nhưng bên cạnh đó, tạo nên áp lực về chất lượng và tính bền vững của năng lực cốt lõi khi cạnh tranh bằng năng lực của con người. Bản thân sự thay đổi này cũng tạo sức ép để doanh nghiệp áp dụng công nghệ thay thế để khắc phục sự phụ thuộc vào con người cụ thể khi thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Kinh tế chia sẻ (sharing economy) ra đời cùng với kinh tế việc làm tự do, khi công nghệ giúp gắn kết các hoạt động khác nhau thành một chuỗi giá trị và cung cấp dịch vụ tốt hơn, nhanh hơn, với giá thấp hơn cho khách hàng. Airbnb giúp tạo ra dịch vụ lưu trú tuyệt hảo nhờ kết nối được những người cung cấp dịch vụ này trực tiếp với khách hàng,

hay Grab, Uber, Lift kết nối người di chuyển với người cung cấp dịch vụ vận tải nhanh chóng và tạo nên giá cả hết sức cạnh tranh.

Doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực có nhiều ứng dụng công nghệ và dựa trên kinh tế việc làm tự do được lợi khá nhiều về chi phí khi sử dụng lao động, nhưng cũng đối mặt với việc quản lý được chất lượng dịch vụ và duy trì nên một đặc điểm văn hóa doanh nghiệp vốn là một phần của lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Ứng dụng thêm nhiều công nghệ trong bảo đảm các chuẩn dịch vụ, chất lượng sản phẩm, chuẩn thực thi công việc và kết quả đầu ra của từng khâu, đặc biệt là các khâu sử dụng lao động tự do là việc tất yếu đã xảy ra với các doanh nghiệp Việt Nam.

Ảnh hưởng của xu hướng này tạo nên một xu hướng phát triển năng lực con người mới và cạnh tranh mới của lao động:

- Mỗi cá nhân khi cân nhắc lộ trình nghề nghiệp sẽ lựa chọn giữa việc làm cố định hay lao động tự do, từ đó sẽ phát triển những kỹ năng phù hợp hơn cả. Việc tự đầu tư năng lực cho bản thân sẽ được thực hiện nhiều hơn và liên tục. Việc này khiến cho doanh nghiệp giảm nhẹ được khối lượng hoạt động đào tạo trang bị kỹ năng làm việc chung, nhưng gia tăng gánh nặng hội nhập, định hướng nhân viên tự do để phù hợp với văn hóa doanh nghiệp và các quy trình, quy định đặc thù. Ngoài ra, việc quản lý kết quả công việc của freelancers đòi hỏi tính chuyên nghiệp của các cán bộ quản lý tại từng bộ phận chức năng phải cao hơn rất nhiều.

- Việc tuyển dụng và đào tạo của doanh nghiệp được thực hiện phù hợp với loại hình sử dụng lao động, mô hình quản lý thực hiện công việc cho freelancers đã thay đổi. Các chính sách đòi hỏi hết sức sáng tạo và luôn điều chỉnh cho phù hợp với thay đổi của nhân sự vốn luôn mới đối với doanh nghiệp.

Cơ cấu tổ chức mở – kinh tế chia sẻ

Các thay đổi về công nghệ đã khiến cho mô hình doanh nghiệp mở và chia sẻ hơn bao giờ hết. Nhân lực trong doanh nghiệp sẽ bao gồm rất nhiều loại hình đa dạng không chỉ còn là nhân viên làm theo hợp đồng. Mối quan hệ giữa doanh nghiệp và người lao động sẽ

thay đổi từ ràng buộc về pháp lý – hợp đồng chuyển sang ràng buộc trên cam kết thực hiện công việc và nguyên tắc chia sẻ công việc, chia sẻ lợi nhuận.

Lý do tại sao doanh nghiệp có thể áp dụng các mô hình thay đổi so với trước đây chính là công nghệ cho phép đo lường, tính toán và xác định cụ thể phần đóng góp giữa doanh nghiệp và người lao động theo thời gian thực. Các chuyên viên nhân sự cần tư duy lại trong quản trị nguồn nhân lực bao gồm các nhân viên của doanh nghiệp và các nhân viên chia sẻ với bên ngoài.

Tập trung vào các nhóm việc chuyên môn có giá trị gia tăng cao

Công Ty Thế Giới Di Động trong hội thảo gần đây có công bố chỉ cần 2 nhân viên tính lương cho hơn 31 ngàn lao động tại doanh nghiệp. Điều đó thể hiện các công việc mang tính chất hành chính sự vụ trong quản lý nhân sự sẽ được thay thế bằng công nghệ, cụ thể là phần mềm quản lý nhân sự tích hợp tính lương.

Cũng nhờ các phần mềm quản lý nhân sự mà công tác đánh giá nhân lực sẽ nhẹ bớt về hành chính đi rất nhiều khi. Các chuyên viên nhân sự sẽ dành phần lớn thời gian giúp cho các nhân viên làm thế nào tối ưu và cực đại hóa hiệu suất bản thân. Bên cạnh đó, các chuyên viên nhân sự cũng cần tự học và nâng cấp giá trị việc làm chính mình chuẩn bị cho các thay đổi lớn trong cuộc cách mạng 4.0.

Dữ liệu lớn và lượng hóa công tác nhân sự

Không đo lường được có nghĩa là không quản trị tốt. Lượng hóa tất cả các khía cạnh quản lý luôn luôn là ước mơ của các nhà quản trị doanh nghiệp. Dữ liệu lớn cùng với hệ thống máy tính đã giúp ước mơ trong quản lý nhân sự thành hiện thực. Từ trước tới nay, những vấn đề trong nhân sự rất khó lượng hóa thông qua dữ liệu như gắn kết nhân viên, khả năng phát triển, mức độ hài lòng trong công việc. Hiện nay thông qua dữ liệu lớn và các công nghệ 4.0, doanh nghiệp có thể số hóa những vấn đề nói trên.

Thông qua tập trung các dữ liệu trên mạng xã hội, email trao đổi, mạng nội bộ trong doanh nghiệp, hệ thống KPI,... doanh nghiệp có một kho dữ liệu về nhân viên. Trên nền tảng dữ liệu đó doanh nghiệp có thể sử dụng để phân tích và đưa ra những phán đoán và

dự báo về từng cá nhân nhân viên. Tập trung dữ liệu, phân tích và đưa ra những giải pháp nhân sự cá nhân hóa cho từng nhân viên là tương lai rất gần của công tác nhân sự.

Trí thông minh nhân tạo

Song hành với dữ liệu lớn chính là trí thông minh nhân tạo trong quản lý nhân sự. Có thể nói trí thông minh nhân tạo và dữ liệu lớn là cặp đôi hoàn hảo thay đổi hoàn toàn bức tranh về nghề nhân sự. Trí thông minh nhân tạo áp dụng chung với dữ liệu lớn sẽ thay thế các công tác nhân sự như tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, phát triển và gắn kết nhân viên.

Trí thông minh nhân tạo sẽ làm giúp cho các chuyên viên nhân sự các phần việc nặng nhọc nhất và để lại quyền quyết định và phương án xử lý cho chuyên viên nhân sự. Ví dụ trí thông minh nhân tạo sẽ tự động kiểm tra sàng lọc và phân tích đưa ra danh sách 5% nhân viên có khả năng nghỉ việc nhiều nhất trong vòng 6 tháng tới và các lựa chọn cho các nhân viên này.

Chuyên viên nhân sự sẽ quyết định phương án nào và thực thi như thế nào với từng nhân viên trong danh sách này. Trí thông minh nhân tạo có thể tự động phân tích hoạt động của các nhân viên kinh doanh và đưa ra những khuyến nghị tự động về đào tạo để chuyên viên đào tạo quyết định thực thi như thế nào các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp.

Quản trị lao động 4.0

Công dân kết nối – Connected Citizen là thuật ngữ mô tả công dân của thế kỷ 21. Khi kết nối như vậy, nhân lực sẽ đối diện nhiều bất ổn và những thông tin xấu trong cuộc sống. Công tác quản trị nhân lực trong thế kỷ 21 sẽ hướng nhiều tới việc giúp cho nhân lực trong doanh nghiệp: Quản trị cân bằng cuộc đời trước áp lực cuộc sống; Quản trị năng lượng tinh thần; Quản trị nghề nghiệp giúp cho các nhân viên chuẩn bị thay đổi với các thách thức nghề nghiệp trong tương lai.

Ảnh hưởng của thế hệ Z tới quản trị nguồn nhân lực

Kể từ sau năm 2013, thế hệ Z đã gia nhập lực lượng lao động và biến đổi môi trường kinh doanh đáng kể. Thế hệ này sinh ra trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0, lớn lên

cùng công nghệ, có đặc điểm là những người năng động, tư duy theo hướng công nghệ và luôn kỳ vọng vào “làm việc thông minh hơn là làm việc chăm chỉ” (work smart vs work hard), coi sự thay đổi môi trường làm việc và điều chỉnh hướng phát triển nghề nghiệp nhiều lần trong cuộc đời là sự tất yếu, ưa làm việc trong môi trường ảo nhưng lại có nhu cầu được giao tiếp đối mặt thực tế rất nhiều. Chính vì vậy, họ luôn kỳ vọng công nghệ được sử dụng nhiều để xử lý công việc, coi những công cụ thông minh là bạn đồng hành, thay đổi vị trí làm việc hoặc nghề nghiệp là những thử thách thú vị cho phát triển bản thân, được tiếp xúc với cấp trên và đồng nghiệp là điều không thể thiếu.

Thế hệ Z còn đặc trưng ở yếu tố “mãi không trưởng thành”, khi mà họ yêu cầu đối với người thuê lao động rất cao như giao khối lượng công việc vừa phải, công việc thú vị, trả lương cao, thái độ thân thiện, còn bản thân có được cuộc sống thong thả nhẹ nhàng, không phải cống hiến quá nhiều thời gian và công sức, cảm giác không vất vả, luôn cân bằng cuộc sống và đầu tư cho học tập phát triển không quá nhiều.

Với sự khác biệt nêu trên của thế hệ Z, nhiều nghiệp vụ mới ra đời trở thành trào lưu của các doanh nghiệp khởi nghiệp đã ảnh hưởng mạnh mẽ tới toàn thị trường lao động. Những hoạt động mới trong quản trị nguồn nhân lực đã được biết tới như xu hướng chung của các doanh nghiệp bao gồm trải nghiệm của nhân viên, quản trị tài năng, thử thách năng lực lãnh đạo bằng cách huấn luyện nhà lãnh đạo qua các dự án.

Đào tạo và phát triển những năng lực làm việc mới

Công nghệ 4.0 thay đổi cách thức cá nhân làm việc và tương tác. Khung năng lực trong kỷ nguyên 4.0 cũng thay đổi và bổ sung rất nhiều. Chuyên viên nhân sự cần tập trung và phát triển các chương trình đào tạo các năng lực làm việc mới này cho nhân lực trong doanh nghiệp. Nhóm năng lực mới bao gồm hai nhóm nhỏ: một nhóm là các năng lực mới trong 4.0 và một nhóm bao gồm các năng lực cũ nhưng có tầm quan trọng gia tăng trong thời gian tới.

Nhóm năng lực mới bao gồm: quản trị thông tin, quản trị quan hệ, quản trị cộng đồng, sử dụng công nghệ hỗ trợ, tiếp cận hệ sinh thái và tư duy kinh tế chia sẻ. Nhóm năng lực

mới có tầm quan trọng gia tăng đó là đổi mới sáng tạo, phối hợp làm việc, critical thinking, quản trị bản thân, lập kế hoạch, tư duy khách hàng.

Chủ tịch Samsung có nói “Hãy thay đổi tất cả trừ vợ con bạn”. Trong tất cả các cuộc cách mạng sẽ luôn luôn có hai nhóm – nhóm một thấu hiểu và vượt qua thách thức và nhóm hai không vượt qua và tụt hậu. Các thay đổi đã được nêu rất rõ ràng, bài toán thích nghi với công nghệ 4.0 đang nằm trong tay doanh nghiệp.

3. 5. Xu hướng của quản trị nguồn nhân lực dưới ảnh hưởng của CMCN 4.0

Theo nghiên cứu thực hiện năm 2017 (Deloitte’s fifth annual Global Human Capital Trends report and survey) của Deloitte Development LLC, ảnh hưởng của CMCN4.0 và sự xuất hiện của thế hệ Z trong lực lượng lao động đã tạo nên những xu hướng mới trong quản trị nguồn nhân lực. Trong bài nghiên cứu của mình Nguyễn Thị Thanh Bình(2018) và Võ Văn Lợi (2019) đã mô tả lại các xu hướng QTNNL trong thời kỳ CMCN 4.0 như sau:.

Xu hướng 1: Tổ chức của tương lai hiện hữu ngay hôm nay

Tốc độ của sự thay đổi và áp lực liên tiếp trong thời đại 4.0 khiến các chuyên viên nhân sự nhận ra rằng việc xây dựng tổ chức của tương lai là một thách thức quan trọng cần làm ngay lúc này. Hơn nữa, thế giới phẳng cũng đã mang lại cơ hội cho doanh nghiệp có tầm hạn kinh doanh không biên giới, và kinh tế chia sẻ đã khiến cho các khái niệm về nguồn lực của doanh nghiệp hoàn toàn thay đổi. Một doanh nghiệp du lịch lữ hành và nghỉ dưỡng như Agoda có thể không sở hữu bất cứ khách sạn và phương tiện chuyên chở nào, một tập đoàn bán lẻ như Alibaba, Amazon có thể không sở hữu hàng hóa họ bán, và công ty vận tải quy mô lớn như Uber, Grab cũng không cần sở hữu bất cứ chiếc ô tô và nhân viên nào. Chính những điều đó khiến các nhà quản trị nguồn nhân lực phải thiết kế lại một tổ chức mới nhằm tích cực thích ứng được với tốc độ thay đổi của môi trường kinh doanh và lực lượng lao động, tạo nên sự nhạy bén của tổ chức.

Xu hướng 2. Phát triển nghề nghiệp và học tập: Luôn theo thời gian thực

Trong thời đại 4.0, nhiều công việc thường xuyên phải thay đổi hoặc cách làm đòi hỏi các kỹ năng mới luôn được trau dồi. Muốn tồn tại và thăng tiến trong thị trường lao động thì

mỗi một nhân viên phải không ngừng học hỏi mỗi ngày và học bằng nhiều hình thức khác nhau. Vì vậy, các công ty hướng tới xây dựng văn hóa học tập suốt đời và sử dụng các chương trình E-learning cho phép nhân viên xây dựng các kỹ năng nhanh chóng, dễ dàng và phù hợp với khả năng riêng của họ trong suốt quá trình làm việc và thăng tiến trên lộ trình nghề nghiệp.

Xu hướng 3. Thu hút nhân tài: Sử dụng trí tuệ nhân tạo để tuyển dụng

Tìm kiếm và chiêu mộ người phù hợp là vấn đề sống còn đối với bất kỳ công ty nào. Thu hút nhân tài hiện đã trở thành thách thức quan trọng mà các công ty phải đối mặt. Để có thể thu hút được những ứng viên tiềm năng giỏi thì các doanh nghiệp và tổ chức cần quan tâm xây dựng cho mình “Thương hiệu nhà tuyển dụng” hấp dẫn và quảng bá nó bằng các công nghệ kỹ thuật số một cách phù hợp.

Ngày nay, việc tìm kiếm ứng viên được hỗ trợ bởi nhiều công cụ: thông qua mạng xã hội, số liệu phân tích và các phần mềm quản trị doanh nghiệp tích hợp được khả năng nhận thức để tìm kiếm ứng viên theo một cách mới. Quá trình kiểm tra năng lực ứng viên cũng được sử dụng trí tuệ nhân tạo, robot (chatbot) để sàng lọc được khối lượng lớn công việc của nhà tuyển dụng, từ đó quyết định được nhanh hơn và số lượng lớn hơn về việc tuyển mộ nhân sự.

Xu hướng 4. Trải nghiệm của nhân viên: văn hóa, sự gắn kết và hơn thế nữa

Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết là các yếu tố tạo nên trải nghiệm của nhân viên ở công ty. Đã qua rồi cái thời nhân viên đơn thuần chỉ là người làm công ăn lương, giờ đây nhân viên cũng chính là một đối tác của doanh nghiệp. Cả hai bên đều có sự cạnh tranh trong lựa chọn đối tác, chính vì thế quản trị nguồn nhân lực đã điều chỉnh theo hướng mới, đòi hỏi người làm chính sách nhân sự phải truyền thông tốt, xử lý vấn đề tốt và luôn ở quy mô lớn.

Trong kỷ nguyên mới, các doanh nghiệp đang chú trọng nâng cao trải nghiệm của nhân viên, cho phép họ xây dựng cách thức tương tác trong công việc, trao đổi hai chiều một cách nhanh chóng với đồng nghiệp, cấp trên, cấp dưới và nhiều tiện ích thông tin để có

được động lực tốt khi thực thi công việc. Mạng xã hội LinkedIn và Facebook được sử dụng để tuyển dụng, tìm nhà cung cấp dịch vụ, tìm kiếm đối tác hợp tác. Các ứng dụng mobile và tiện ích truy cập như smart wifi, member login được thiết kế hết sức đa dạng để thu thập dữ liệu lớn phân tích hành vi đặc tính nhu cầu hoặc ý kiến phản hồi của người lao động.

Xu hướng 5: Quản lý hiệu quả công việc có vai trò chủ đạo

Khoảng 5 năm trước, các công ty đã thử nghiệm những hướng tiếp cận mới trong quản trị hiệu quả làm việc. Hiện nay, nhiều công ty đang giảm sự tập trung vào việc thẩm định, thay vào đó là chú trọng đào tạo và lắng nghe phản hồi liên tục, triển khai những khuôn mẫu làm việc mới trên quy mô lớn hơn. Hướng tiếp cận mới đến việc quản trị hiệu suất làm việc đã góp phần tăng hiệu suất và thay đổi văn hóa tổ chức.

Xu hướng 6. Ranh giới giữa lãnh đạo và nhân viên đã xóa nhòa

Khi các mô hình tổ chức số hóa nổi lên, sự lãnh đạo cũng dần thay đổi. Ngày nay, các tổ chức đòi hỏi sự năng động, đa dạng, và cần những nhà lãnh đạo trẻ hoặc những mô hình lãnh đạo mới, không có ranh giới thang bậc và đơn giản hóa các thủ tục, nhằm bắt kịp “con đường số hóa” để tăng tốc doanh nghiệp. Nhiều công ty đã xóa nhòa biên giới của những cấp bậc quản lý truyền thống, trao quyền cho nhân viên nhiều hơn để tạo được những hạt giống lãnh đạo mới thúc đẩy được tổ chức thay đổi phù hợp với kỷ nguyên số.

Xu hướng 7. Quản trị nguồn nhân lực số bao trùm nền tảng công nghệ, con người và công việc

Khi cả doanh nghiệp tiến tới kỹ thuật số, quản trị nguồn nhân lực phải trở thành người dẫn đầu trong tổ chức số hóa ấy. Nghĩa là vượt ra khỏi những khuôn khổ truyền thống để phát triển nguồn nhân lực thế hệ mới trong không gian làm việc kỹ thuật số, áp dụng công nghệ để thay đổi cách mà chúng ta làm việc và liên kết với nhau trong công việc. Ngày nay những nền tảng mới và sự đa dạng của các công cụ đã giúp ích cho việc xây dựng các tổ chức và nguồn nhân lực thế hệ mới.

Xu hướng 8. Phân tích nhân sự để ra quyết định phù hợp

Dữ liệu về con người trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, đặc biệt trong quá trình ra quyết định và thực hiện công việc. Trước đây, chỉ có các chuyên viên dữ liệu mới thực hiện việc phân tích, nhưng hiện tại, việc này chính là chìa khóa hỗ trợ mọi thứ từ vận hành, quản lý cho đến thu hút nhân tài và các hoạt động tài chính. Do vậy, bộ phận quản trị nguồn nhân lực không những thành thạo về kỹ thuật phân tích mà còn phải làm chủ các nội dung chuyên môn để đưa ra được báo cáo phù hợp với nhu cầu thông tin phục vụ ra quyết định của các cấp.

Tuy nhiên, việc sẵn sàng tận dụng các số liệu phân tích con người vẫn còn là một thách thức ở mọi doanh nghiệp tại Việt Nam.

Xu hướng 9. Đa dạng và hội nhập các thành phần xã hội vẫn chưa thành hiện thực

Sự công bằng, tính hợp lý và sự hòa nhập nhân viên thuộc các thành phần xã hội là những vấn đề thuộc tầm CEO ở các doanh nghiệp khắp thế giới. Các nhà điều hành không thể rũ bỏ những chiến lược đa dạng hóa, tức là sử dụng nhân lực không phân biệt giới tính, độ tuổi, sắc tộc, tôn giáo, tình trạng sức khỏe (sử dụng cả người khuyết tật), địa lý. Tuy nhiên, những nỗ lực tuyển dụng, đào tạo và sử dụng nhân lực có đặc điểm mà doanh nghiệp kỳ vọng vẫn tạo nên sự kỳ thị không có chủ ý trong cộng đồng doanh nghiệp. Từ đó, vấn đề về sự đa dạng và hòa nhập các thành phần xã hội tiếp tục là một thách thức khiến nhiều tổ chức nản lòng.

Xu hướng 10. Tương lai của việc làm: lực lượng lao động được phân hóa

Robot, AI, máy tính từ lâu đã trở thành xu hướng ứng dụng chủ đạo trong nền kinh tế mở. Các công ty giờ đây không chỉ sử dụng các lao động cố định mà còn hợp tác với những lao động tự do (freelancer) trong nền kinh tế thời vụ. Công nghệ cũng giúp cho kinh tế chia sẻ (sharing economy) được phát triển và lực lượng lao động từ đó phân hóa rõ nét giữa nhân sự cơ hữu và nhân sự thời vụ của doanh nghiệp, tạo nên những thông lệ sử dụng đa dạng giúp cho hiệu quả của doanh nghiệp được gia tăng, đồng thời các công việc sẽ được thiết kế lại.

4. Các giải pháp ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động QTNNL.

4.1. Hoạt động tuyển dụng trong kỷ nguyên 4.0

Thời đại 4.0 đang tác động rất lớn đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực nói chung và hoạt động tuyển dụng nói riêng. Internet thể hiện sức mạnh của nó hơn bao giờ hết. Khối lượng dữ liệu và thông tin cũng trở nên khổng lồ. Máy móc trở nên thông minh hơn, thân thiện với con người hơn. Ứng dụng công nghệ vào các hoạt động nhân sự và tuyển dụng hỗ trợ quá trình giao tiếp với ứng viên, hình thành các nền tảng ATS (hệ thống quản trị tuyển dụng). Hơn nữa, doanh nghiệp đang dần hướng sự chú trọng vào thương hiệu tuyển dụng và nuôi dưỡng nhân tài, góp phần làm cho việc tuyển dụng được hiệu quả và tối ưu hơn về chi phí.

Sau đây là một số thay đổi đối với hoạt động tuyển dụng trong thời kỳ 4.0:

Thay đổi trong quy trình

Ứng dụng công nghệ thông minh vào các hoạt động tiếp cận, sàng lọc, đánh giá cũng như quản lý dữ liệu của ứng viên và nhân viên đang dần thay thế các cách thức truyền thống, giúp giảm bớt khối lượng công việc của nhà tuyển dụng. Những đầu việc admin được tự động hóa giúp đội ngũ dành thời gian cho việc gắn kết và nuôi dưỡng nhân tài. Hơn nữa, các công cụ phân tích dữ liệu sẽ giúp các nhà quản lý đưa ra các quyết định dựa trên cơ sở khách quan và khoa học, một cách nhanh chóng và hợp lý hơn. Việc giao tiếp và trao đổi thông tin giữa các bộ phận, phòng ban cũng được đơn giản hóa và nhanh chóng.

Thương hiệu nhà tuyển dụng

Thu hút ứng viên phù hợp và tiềm năng luôn là thử thách lớn nhất đối với nhà tuyển dụng và các nhà quản lý nhân sự. Ở thời đại hiện nay, ứng viên trở nên chủ động và lựa chọn kỹ càng hơn qua những thông tin mà họ có thể tìm kiếm được về doanh nghiệp trên mạng internet, doanh nghiệp cần phải chuẩn bị và xây dựng lợi thế cạnh tranh của riêng mình để có thể thu hút nguồn nhân tài chất lượng. Thế hệ Millennials (sinh ra vào khoảng từ năm 1980 đến 2000) đang dần là nguồn nhân lực chính toàn cầu. Một trong những đặc điểm về thế hệ này là họ thích công nghệ và có xu hướng đầu tư ưu tiên và tập trung vào

sở thích cá nhân hơn so với mong muốn từ phía doanh nghiệp. Thương hiệu nhà tuyển dụng và cá nhân sẽ là mấu chốt để thu hút lẫn nhau. Đơn giản có thể hiểu, doanh nghiệp và cá nhân cần xây dựng giá trị cốt lõi, giữ mối quan hệ dài lâu để khi cần có thể tìm đến nhau.

Dữ liệu lớn và lượng hóa

Những vấn đề khó lượng hóa trong nhân sự như sự hài lòng của nhân viên, mức độ gắn kết nhân viên nay với sự hỗ trợ bởi dữ liệu lớn và các công nghệ, doanh nghiệp có thể đo lường một cách khoa học để từ đó đưa ra các hướng giải quyết và cải thiện. Ngoài ra, các công cụ hoặc nền tảng cũng giúp doanh nghiệp hệ thống hóa dữ liệu thông tin về ứng viên từ các nguồn khác nhau như mạng xã hội, email, v.v... và cả của nhân viên, để đưa ra các phân tích báo cáo về xu hướng về từng nhân viên hoặc về từng phòng ban. Dữ liệu là một trong những cơ sở quan trọng để giúp doanh nghiệp đưa ra các chiến lược và hoạt động nhân sự hiệu quả.

Trí thông minh nhân tạo

Song hành với dữ liệu lớn chính là trí thông minh nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực. Có thể nói trí thông minh nhân tạo và dữ liệu lớn là cặp đôi hoàn hảo thay đổi hoàn toàn bức tranh về nghề nhân sự. Trí thông minh nhân tạo áp dụng chung với dữ liệu lớn sẽ hỗ trợ các hoạt động nhân sự như tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, phát triển và gắn kết nhân viên. Ví dụ AI sẽ tự động kiểm tra sàng lọc và phân tích đưa ra danh sách 5 % nhân viên có khả năng nghỉ việc nhiều nhất trong vòng 6 tháng tới và các lựa chọn cho các nhân viên này. Trí thông minh nhân tạo AI có thể tự động phân tích hoạt động của các nhân viên kinh doanh và đưa ra những khuyến nghị tự động về đào tạo để chuyên viên đào tạo quyết định thực thi như thế nào các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp.

Để thực hiện hoạt động tuyển dụng một cách hiệu quả trong thời kỳ CMCN 4.0, các nhà quản trị nguồn nhân lực cần lưu ý:

- Không ngừng cải thiện khả năng tư duy dữ liệu: dữ liệu là sức mạnh, hãy thu thập lại dữ liệu, nắm rõ những con số như khoảng thời gian cần khi tuyển ứng viên cho một vị trí,

phần trăm lọt qua mỗi vòng của ứng viên cho vị trí, chi phí của mỗi giai đoạn trong tuyển dụng,...

- Không ngừng cập nhật các xu hướng và công nghệ mới trong tuyển dụng thông qua sự kiện, tin tức, bài viết, hội nhóm, không chỉ ở Việt Nam mà cả trên toàn thế giới. Hoặc nắm bắt những thông tin quan trọng ở các ngành liên quan và có ảnh hưởng tới nhân sự.
- Không ngừng tìm hiểu những công cụ và nền tảng mới dành cho tuyển dụng
- Đừng bỏ quên công tác gắn kết đội ngũ nhân viên, cùng các phòng ban xây dựng chế độ phúc lợi cũng như cải thiện môi trường làm việc, lan tỏa văn hóa và giá trị của doanh nghiệp, để thu hút cũng như giữ chân nhân tài. Hãy nhớ rằng công nghệ không thể thay thế hoàn toàn con người, mà đóng vai trò hỗ trợ đắc lực để các hoạt động được nhanh chóng và thuận tiện hơn.

Sử dụng kỹ thuật số để tối ưu hóa hoạt động tuyển dụng.

Doanh nghiệp luôn phải đầu đầu với bài toán khó làm thế nào để tuyển dụng nhân sự tối ưu đạt hiệu quả cao nhất. Vậy để quy trình tuyển dụng đạt được hiệu quả và giúp tối ưu hóa được nguồn lực, nhà quản trị nhân sự cần biết tận dụng các nền tảng công nghệ sau đây:

- Qua website công ty

Đăng tuyển dụng trên website của công ty cũng là một hình thức tuyển dụng tiết kiệm được thời gian và chi phí. Hình thức có thể là xây dựng website chuyên nghiệp và thân thiện để ứng viên có thể ứng tuyển trực tuyến, song song với đó là giới thiệu được đến ứng viên những thông tin về văn hóa, thông điệp và lộ trình thăng tiến tại doanh nghiệp.

+ Ưu điểm: Tiết kiệm chi phí, không cần tốn kém cho việc đăng tải thông tin lên trang tuyển dụng trực tuyến khác.

+ Nhược điểm: Lướt tiếp cận thấp hơn so với những trang web chuyên đăng tin tuyển dụng. Ngoài ra, cần đầu tư vào xây dựng thương hiệu và website.

- Qua mạng xã hội

Mỗi ngày một người dành ra ít nhiều thời gian cho các mạng xã hội. Tại Việt Nam, khảo sát cho thấy 50,9% giới nhân sự cao cấp thường xuyên vào mạng xã hội để cập nhật thông tin về môi trường làm việc và cơ hội nghề nghiệp tại các công ty lớn. Kênh này đang dần trở thành một cách để doanh nghiệp tiếp cận được với khối lượng lớn ứng viên không lồ, đặc biệt là cả những ứng viên thụ động, song song là ít tốn kém chi phí hơn so với những kênh truyền thông khác. Ngoài mục đích tuyển dụng ra, thông qua các hoạt động gắn kết và truyền tải thông điệp trực tiếp đến với người dùng mạng, doanh nghiệp cũng có thể xây dựng và phát triển thương hiệu và hình ảnh của riêng mình.

+ Ưu điểm: Tiếp cận được đến số lượng cực kỳ lớn ứng viên, bao gồm cả ứng viên thụ động.

+ Nhược điểm: Cần duy trì và bảo đảm sự chuyên nghiệp nhất định, không nên để trở thành quá cá nhân.

- *Qua các nền tảng tuyển dụng trực tuyến*

Tuyển dụng thông qua việc đăng tin trên các trang tuyển dụng đã tăng lên 80%. Đây là một trong những điểm thuận lợi rất lớn cho các doanh nghiệp khi những thông tin tuyển dụng được tiếp cận đến đông đảo người lao động. Sự phát triển của internet và công nghệ thông tin giúp cho các nhà tuyển dụng tối ưu được số lượng kênh thông tin nhanh chóng và rộng lớn. Đa phần nhà tuyển dụng đều đồng ý rằng tuyển dụng trực tuyến là giải pháp nhanh nhất, hiệu quả tốt và tiết kiệm nhất để chọn lựa nhân sự cho công ty mình, có thể chủ động chọn lựa từ hồ sơ ứng viên trên các trang web tuyển dụng trực tuyến, đồng thời thu gọn danh sách phỏng vấn. Điều này giúp cho công tác tuyển dụng tiêu tốn ít chi phí và công sức của nhà tuyển dụng.

+ Ưu điểm: Tiếp cận được đông đảo người lao động, việc đăng ký và đăng tin cũng rất dễ dàng và nhanh chóng vì hiện tại đã có rất nhiều trang web tuyển dụng phổ biến. Các trang web này đa số đều có thêm những dịch vụ hỗ trợ khách hàng để tối ưu hoá việc tuyển dụng như: thời gian đăng tin, tin nổi bật hay tin VIP, ...

+ Nhược điểm: Chi phí cao tùy theo gói dịch vụ. Tuy về số lượng hồ sơ nhận được lớn, nhưng về chất lượng thì doanh nghiệp sẽ vẫn cần dành thời gian để sàng lọc.

Tuyển dụng kỹ thuật số: những điều NÊN & KHÔNG NÊN

Đại dịch Covid-19 đã làm đảo lộn thói quen làm việc và sinh hoạt của chúng ta. Trong đó, các lệnh giới nghiêm hay yêu cầu giãn cách xã hội buộc các doanh nghiệp và chuyên viên nhân sự phải chuyển đổi các hoạt động tuyển dụng từ các phương thức truyền thống sang áp dụng công nghệ bằng các công cụ kỹ thuật số.

Với bối cảnh kinh tế thay đổi đột ngột trong giai đoạn đại dịch Covid 19 vừa qua, sự thay đổi nhanh chóng và phù hợp chính là chìa khoá giúp doanh nghiệp thích ứng tốt với thị trường. Việc đảm bảo đáp ứng được nhu cầu về nhân lực nhưng vẫn giữ vững những tiêu chí an toàn trong đại dịch góp phần thúc đẩy nhanh việc ứng dụng công cụ kỹ thuật số trong các hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có tuyển dụng kỹ thuật số. Sự thay đổi này được dự báo là không chỉ diễn ra trong mùa dịch những tháng vừa qua, mà còn ảnh hưởng đến thói quen tuyển dụng của ngành nhân sự nói chung trong tương lai.

Vậy, với các hoạt động tuyển dụng kỹ thuật số, các doanh nghiệp NÊN & KHÔNG NÊN làm gì? Dưới đây là một vài gợi ý.

- NÊN xây dựng website của doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp

Hiện nay, việc các doanh nghiệp sử dụng các nền tảng tuyển dụng trực tuyến, điển hình như VietnamWorks, là rất phổ biến. Tuy nhiên, website của công ty là nơi doanh nghiệp có thể thể hiện rõ nét văn hóa của công ty mình và truyền tải nó đến với ứng viên tiềm năng. Trang website không nên được sử dụng chỉ để thu hút khách hàng; nếu muốn công ty phát triển, nhà tuyển dụng cũng cần thu hút nhân viên tương lai. Hãy viết câu chuyện lịch sử hình thành của doanh nghiệp, những lời nhắn nhủ của những thành viên trong ban lãnh đạo, hãy tạo một chuyên mục *Sự nghiệp và con đường thăng tiến* tại công ty và cho phép ứng viên gửi CV trực tiếp ở website.

Hãy chú ý đến trải nghiệm của ứng viên khi họ tìm kiếm thông tin về doanh nghiệp trên website chính thức: bố cục rõ ràng, thông tin dễ hiểu, làm nổi bật những điểm quan trọng

muốn ứng viên chú ý (ví dụ như vị trí đang cần tuyển gấp với phúc lợi hấp dẫn). Ngoài ra, đừng quên để ý đến yếu tố hiển thị: dù là trên thiết bị máy tính, smartphone hay máy tính bảng, website của công ty đều hiển thị trơn tru và đẹp mắt!

- *NÊN tận dụng các nền tảng và công cụ video trực tuyến*

Những khó khăn do Covid-19 gây ra đòi hỏi chúng ta phải thích nghi, đồng thời, cho ta cơ hội để thử nghiệm và thay đổi. Phòng vấn sử dụng phần mềm gọi video trực tuyến không còn mới lạ, tuy nhiên, có thể nói, chưa thực sự rộng rãi và phổ biến cho đến khi Covid-19 xuất hiện, trong khi những lợi ích rõ ràng có thể thấy được là tiết kiệm thời gian & chi phí. Chúng ta không cần phải mất thời gian cho việc di chuyển, ứng viên có thể ở một vùng khác, kể cả là ở một đất nước khác. Chúng ta không cần tốn công sức thực hiện các thủ tục và chi phí cho một nơi chốn vật lý để gặp mặt. Và điều này không chỉ thuận lợi cho doanh nghiệp mà còn có lợi cho cả ứng viên.

Phòng vấn trực tuyến có thể được thực hiện với Skype, Zoom hoặc những phần mềm khác tương tự. Hiện tại, có rất nhiều nền tảng và phần mềm không chỉ cung cấp dịch vụ gọi video trực tuyến mà còn tích hợp công cụ giúp quản lý, đánh giá online, hoặc tích hợp AI để hỗ trợ doanh nghiệp trong quy trình tuyển dụng.

- *NÊN khai thác sức mạnh của mạng xã hội*

Sẽ là một thiếu sót lớn nếu nhắc đến tuyển dụng kỹ thuật số mà không nhắc đến mạng xã hội. Mạng xã hội là một trong những công cụ tiết kiệm chi phí nhất để xây dựng và quảng bá thương hiệu nhà tuyển dụng cũng như tiếp cận trực tiếp đến ứng viên tiềm năng.

Facebook, Linkedin hay Instagram đều có những gói chạy quảng cáo tùy theo ngân sách của doanh nghiệp, mà chắc chắn là tiết kiệm hơn so với các hoạt động quảng cáo truyền thống qua TV, bảng hiệu hay báo chí. Không những vậy, các mạng xã hội còn cung cấp báo cáo insight chi tiết, hoặc nhà tuyển dụng cũng có thể tự mình tìm hiểu được nhiều khía cạnh của ứng viên tiềm năng thông qua trang cá nhân của họ.

- *NÊN sử dụng công cụ đánh giá online (pre-employment assessment)*

Những công cụ đánh giá có rất nhiều loại, chúng cung cấp những đánh giá khách quan cùng nhiều thông tin “ẩn” về ứng viên, hỗ trợ nhà tuyển dụng đưa ra những quyết định chính xác hơn và trong một thời gian ngắn hơn, nhất là khi nhà tuyển dụng không thể gặp trực tiếp ứng viên. Hãy nhớ rằng, những công cụ này hỗ trợ chứ không thay thế nhà tuyển dụng để đưa ra quyết định.

Những công cụ đánh giá doanh nghiệp có thể cân nhắc sử dụng như: năng lực tư duy để đánh giá mức độ nhanh nhạy, kiểm tra tính cách để đánh giá mức độ phù hợp với văn hóa của đội nhóm và công ty, mô phỏng công việc để đánh giá khả năng giải quyết vấn đề.

Ngoài ra, nếu doanh nghiệp sử dụng công cụ đánh giá từ một bên thứ ba, bên cạnh tính chính xác cũng như ngân sách, hãy cân nhắc về mặt bảo hành hệ thống và các dịch vụ tư vấn, hỗ trợ đi kèm. Điều này nên được cân nhắc đối với cả việc phỏng vấn trực tiếp hay trực tuyến.

- *KHÔNG NÊN spam*

Hãy chọn lọc những kênh quảng bá phù hợp với doanh nghiệp và xây dựng chiến lược, đầu tư về hình thức lẫn nội dung, làm đẹp thương hiệu nhà tuyển dụng của doanh nghiệp. Khi kết nối với một người nào đó, hãy nhớ sự chân thành và cá nhân hóa, đừng để họ cảm thấy phiền và nghĩ mình đang bị spam.

- *KHÔNG NÊN lãng quên yếu tố con người*

Khi mà quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp có thể hoàn toàn được thực hiện trực tuyến, từ bước tiếp nhận CV, phỏng vấn và đánh giá, đến cả bước onboarding (hiện tại đã có nhiều công cụ và các hoạt động onboarding trực tuyến), chúng ta phụ thuộc và tiếp cận nhiều hơn với các thiết bị công nghệ. Đôi khi, chúng ta sẽ quên đi khía cạnh con người trong toàn bộ quy trình này.

Đừng im lặng hay bật tắt sau khi phỏng vấn, hãy đưa feedback cho ứng viên và phản hồi thông tin một cách rõ ràng về thời gian cũng như kết quả. Ứng viên sẽ có trải nghiệm tốt hơn với doanh nghiệp, kể cả khi họ gia nhập công ty hay không.

- *KHÔNG NÊN bỏ qua những rủi ro có thể xảy ra*

Không phải ứng viên nào cũng thực sự có mong muốn được làm việc tại doanh nghiệp. Việc làm giả những thông tin trên CV cũng rất có khả năng xảy ra.

Ngoài ra, website cũng như những truy cập vào các thông tin công khai của doanh nghiệp cần được an toàn trước những kẻ xấu hay hacker, nên cũng cần lưu tâm đến vấn đề bảo mật này.

4.2. Đào tạo trực tuyến E-Learning- xu hướng chủ đạo trong thời kỳ CMCN 4.0

Đào tạo trực tuyến E-Learning đang trở thành xu hướng phổ biến ở Việt Nam cũng như trên thế giới. Tình trạng thiếu hụt nhân lực chất lượng cao khiến công tác đào tạo nội bộ ngày càng trở thành nhiệm vụ quan trọng trong mọi doanh nghiệp. Trọng trách đặt lên đôi vai nhà L&D trở nên nặng nề và khó khăn hơn bao giờ hết. Và chương trình đào tạo trực tuyến E-Learning chính là chìa khóa cho công tác L&D của doanh nghiệp cải thiện tốt hơn.

Đào tạo trực tuyến là gì? Tại sao Doanh nghiệp cần sử dụng đào tạo trực tuyến?

Đào tạo trực tuyến (E-Learning) là phương pháp đào tạo hiệu quả bằng hình thức học tương tác thông qua việc sử dụng máy tính và các kỹ thuật truyền thông để truyền tải kiến thức, kỹ năng đến người học mọi lúc mọi nơi. Hiểu rộng hơn, E-learning được hiểu như một môi trường học tập bao gồm các công nghệ lưu trữ và truyền tải dữ liệu. Tại đây, người học không cần gặp trực tiếp giảng viên mà vẫn có thể tương tác ngay trên hệ thống đào tạo trực tuyến.

Chỉ cần chiếc smartphone, Ipad hay máy tính được trang bị mạng, người học có thể học mọi lúc mọi nơi với trải nghiệm mới lạ, thu hút. E-learning giúp người học đạt hiệu quả tối đa nhưng lại giảm chi phí cho doanh nghiệp.

Đào tạo trực tuyến E-Learning mang lại hiệu quả lớn cho doanh nghiệp trong công tác đào tạo nhân sự. Cụ thể E-learning mang lại cho các doanh nghiệp những lợi ích sau:

– Đào tạo trực tuyến tiết kiệm chi phí, thời gian cho doanh nghiệp: Phương pháp đào tạo trực tuyến (E-learning) giúp doanh nghiệp tiết kiệm được chi phí thuê địa điểm, giảng

viên, tài liệu in ấn. Bên cạnh đó, học viên được chủ động cập nhật nội dung bài học và có thể học theo thời gian, tốc độ tiếp thu của mình.

– Tối ưu hóa nguồn nhân lực đào tạo: Giải pháp đào tạo trực tuyến tối ưu nguồn nhân lực đào tạo cho doanh nghiệp bằng cách tập trung đào tạo và giám sát trên hệ thống online. Như vậy, giảng viên sẽ tập trung được vào các công việc mang lại giá trị cao hơn mà vẫn đạt hiệu quả đào tạo.

– Tạo sự chủ động và tăng hiệu quả cho học viên: Áp dụng phương pháp đào tạo trực tuyến, học viên chủ động được việc học mọi lúc mọi nơi phù hợp theo thời gian biểu và truy cập các khoá học tại bất kỳ nơi đâu có mạng Internet.

– Học viên tự điều chỉnh tốc độ học mong muốn: Giải pháp đào tạo trực tuyến cho phép học viên điều chỉnh tốc độ học mong muốn phù hợp với khả năng tiếp nhận thông tin của bản thân, điều này tạo sự thoải mái trong việc học và tăng hiệu quả. Trong quá trình đào tạo trực tuyến, nhân viên có thể kiểm tra trình độ kiến thức của mình nhiều lần để củng cố lại kiến thức đã học.

– Đa dạng về hình thức đào tạo: Doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hình thức đào tạo hơn với phương pháp E-learning như: video, trò chơi, hoạt hình, khóa học, trò chuyện,.. sẽ khiến việc đào tạo nhân sự trở nên hấp dẫn và thu hút hơn.

Đào tạo trực tuyến E-Learning – Chìa khóa cho công tác L&D Doanh nghiệp

Nhiều tổ chức, doanh nghiệp dần không còn xem bộ phận L&D (Đào tạo và phát triển nhân sự) là một nhánh của phòng Nhân Sự (HR). Thay vào đó, Tổ chức, doanh nghiệp đề cao vai trò và nhận ra giá trị to lớn của những người làm công tác L&D. Điều này giúp doanh nghiệp tạo sự khác biệt lớn trong ưu thế cạnh tranh so với đối thủ.

Đào tạo trực tuyến là một phương pháp quan trọng thúc đẩy công tác L&D phát triển. Doanh nghiệp thông minh nên nhận ra họ có thể dẫn đầu thị trường nếu đảm bảo yêu cầu về giải pháp đào tạo và làm việc cho đội ngũ nhân sự với những kỹ năng phù hợp.

Tất cả yếu tố trên tạo nên trọng trách cho bộ phận L&D của doanh nghiệp. Họ cần có tầm nhìn, tư duy đột phá, dám thay đổi và áp dụng phương thức công nghệ mới để doanh

ng nghiệp có bước tiến xa hơn về đội ngũ nhân sự vững mạnh. Để đạt được hiệu quả trong công tác đào tạo, bộ phận L&D cần chứng minh được chương trình L&D mang lại hiệu quả tích cực như thế nào.

Thay vì bộ phận L&D ở giai đoạn bắt đầu, tập trung vào thu thập dữ liệu, phân tích các dữ liệu liên quan còn bộ phận nhân sự quan tâm tới phân tích dữ liệu thì bộ phận L&D cần xác định và tổng quan các thông số học tập của đội ngũ nhân sự.

Bên cạnh việc đo lường kết quả hoàn thành khóa học và điểm thi của nhân viên, L&D cần được đào tạo tiếp tục và phát triển môi trường làm việc để biết được khả năng thực tế áp dụng vào công việc của nhân sự như thế nào.

Khi biết được nhu cầu của khách hàng, từ việc quản lý người dùng cuối và các tầng để điều hành nhóm, sẽ giúp bộ phận L&D định hình các thông số trong học tập, tạo mối quan hệ chặt chẽ với doanh nghiệp.

Tự động hóa sẽ giúp phát triển các kỹ năng mềm quan trọng

Tự động hóa bằng chuyển đổi số, ứng dụng các công nghệ hiện đại vào quá trình đào tạo có tầm quan trọng lớn và hữu ích so với phương pháp đào tạo truyền thống. Điều này góp phần đánh giá sự chuyên nghiệp dựa trên các chìa khóa kỹ năng mềm: tầm nhìn thực tế, hợp tác hiệu quả với nhân viên, quyết đoán, thích ứng được sự thay đổi môi trường làm việc mà không bị lỡ nhịp.

Xu hướng tự động hóa đang ngày càng phát triển và ứng dụng nhanh chóng trong nhiều lĩnh vực khác nhau trong đó có công tác đào tạo trực tuyến của doanh nghiệp. Quá trình đào tạo các kỹ năng mềm sẽ được tự động hóa và tương tác qua Video, hình ảnh, Powerpoint giúp nâng cao năng lực chuyên môn cho đội ngũ nhân sự.

Doanh nghiệp toàn cầu chú trọng hơn tới công nghệ ảnh VR

Thực tế ảo (VR) và kính tăng cường thực tế ảo (AR) nhằm giúp hòa nhập mọi người vào cùng một môi trường trải nghiệm học tập và xây dựng hệ thống đào tạo trực tuyến, VR tái thiết lập một phong cách học tập ở quy mô học rộng lớn trên toàn hệ thống của doanh nghiệp.

Mặc dù ứng dụng kinh doanh với công nghệ thực tế ảo VR chỉ mới bắt đầu, bộ phận L&D có thể tưởng tượng ra được các bước tiến đạt được khi áp dụng chúng vào thực tế trong doanh nghiệp mình. Thực tế ảo VR giúp nâng cao kinh nghiệm làm việc, đào tạo trực tuyến đội ngũ nhân sự với những phương thức mới và thú vị.

Chuyển đổi từ hướng dẫn tới thúc đẩy học tập theo hướng cá nhân hóa với đào tạo trực tuyến

Bộ phận L&D trong doanh nghiệp cần tạo ra các hình thức đào tạo tiêu chuẩn thúc đẩy nhân viên nâng cao kỹ năng chuyên môn và gắn bó với doanh nghiệp. Thông thường các chương trình L&D tạo ra văn hóa đào tạo doanh nghiệp, là học tập từ trên xuống. Tuy nhiên, môi trường học tập trong doanh nghiệp hiện nay chủ yếu đòi hỏi một môi trường thúc đẩy học tập.

Doanh nghiệp cần lấy người học làm trung tâm để tạo ra chương trình đào tạo trực tuyến phù hợp và cá nhân hóa nhu cầu đào tạo. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp đã tập trung phát triển các khóa đào tạo bằng hình thức đào tạo trực tuyến. Các chương trình E-learning đã tạo được sự thích thú cho người học bởi các điều sau:

- Học như chơi game: Biến việc học trở lên vui vẻ và tự nguyện từ đó làm cho học viên có một động lực học tập mạnh mẽ hơn.
- Học bằng tương tác: “Tương tác” chính là cách giúp người học biến chiếc máy tính trở thành người đồng hành và giúp nhân viên hứng khởi trong việc học.
- Học qua câu chuyện: Áp dụng thêm các tình huống thực tế hay góc nhìn khách quan của doanh nghiệp vào nội dung bài giảng truyền tải theo lối kể chuyện, kiến thức không trở lên thú vị.
- Học với hình ảnh: Phương pháp giúp người học tiếp thu nhanh và ghi nhớ lâu hơn.
- Học mọi lúc mọi nơi: Các video bài giảng chỉ từ 3-5 phút giúp người học có thể tranh thủ học mọi lúc mọi nơi trên nhiều thiết bị.

Quy trình xây dựng bài giảng đào tạo trực tuyến E-Learning cho Doanh nghiệp

Thiết kế bài giảng E-Learning đóng vai trò quan trọng và chiếm 90% tạo nên sự thành công trong đào tạo trực tuyến cho doanh nghiệp. Nếu không có thiết kế bài giảng E-

Learning thì những hình ảnh, chữ, số muốn truyền đạt cho nhân viên đều trở lên cứng nhắc và không thu hút.

Để bài giảng E-Learning phục vụ cho đào tạo trực tuyến doanh nghiệp thực sự hiệu quả, doanh nghiệp có thể tiếp cận bằng nhiều cách khác nhau như các khoá học được thiết kế bài bản, các hoạt động tương tác, đánh giá,...

Bài giảng E-Learning được thiết kế logic giúp nhân viên ghi nhớ tốt hơn

Thay vì bài giảng đào tạo trực tuyến được truyền tải đơn thuần dưới dạng powerpoint tĩnh, hình ảnh không thu hút và không được đầu tư chắc chắn ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu kiến thức đào tạo doanh nghiệp.

Hãy chú trọng việc thiết kế bài giảng E-Learning phục vụ cho đào tạo trực tuyến doanh nghiệp bằng sự khoa học nhằm giúp người học tiếp thu dễ dàng hơn và có thể nhanh chóng đạt được mục tiêu của khoá học. Bên cạnh đó, bài giảng được đầu tư thiết kế sẽ giúp nhân viên ghi nhớ kiến thức dễ hơn và lâu dài hơn.

Não bộ tiếp nhận và xử lý thông tin bằng hình ảnh nhanh gấp 60.000 lần so với thông tin dưới dạng văn bản thông thường. Vì vậy, hãy truyền tải từ ngữ đào tạo bằng các hình ảnh đồ hoạ, video lồng ghép trong các bài giảng E-learning để người học ghi nhớ tốt hơn và giúp liên kết thông tin một cách hệ thống, giúp ích quá trình đào tạo đạt hiệu quả cao nhất.

Bài giảng E-Learning được thiết kế thú vị giúp cuốn hút nhân viên hơn

Trước khi thiết kế bài giảng hoặc chọn đơn vị cung cấp các khóa học đào tạo trực tuyến, doanh nghiệp hãy đứng vào vị trí người học để biết người học cần thông tin gì? Đối tượng đào tạo là ai? Phương thức tiếp cận nào giúp họ thú vị và sẵn sàng đào tạo? Tất cả các yếu tố trên sẽ giúp doanh nghiệp lựa chọn được đúng khóa học đào tạo hoặc hình thức số hóa bài giảng trực tuyến phù hợp nhất nhằm tạo nhiều hoạt động học tập thú vị và thu hút hơn đối với người học.

Trải nghiệm học tập tốt góp phần vào sự thành công của khóa học đào tạo trực tuyến

Thành công của khóa học đào tạo trực tuyến ảnh hưởng bởi trải nghiệm của nhân viên trong quá trình được đào tạo, tiếp nhận thông tin. Quá trình tối ưu trải nghiệm cho nhân viên trong hệ thống bài giảng E-Learning vô cùng quan trọng, giúp nhân viên không còn cảm thấy chán nản với các kiến thức đào tạo khô khan.

Bài giảng E-Learning được thiết kế tối ưu giúp tạo sự tương tác với nhân viên nhiều hơn

Cách để đánh giá thành công của chương trình đào tạo trực tuyến trong doanh nghiệp hãy nhìn vào kết quả và phản hồi trên chính nhân viên được đào tạo ngay cả trong quá trình học và quá trình sau đào tạo.

Thiết kế bài giảng E-Learning trong đào tạo trực tuyến cho doanh nghiệp không đơn thuần là việc xây dựng hình ảnh mà còn bao gồm yếu tố tương tác trao đổi hiệu quả giữa nhân viên và giảng viên đào tạo trong suốt quá trình đào tạo. Hãy để nhân viên được giải đáp và nhận phản hồi nhanh chóng nhất. Quá trình thiết kế sẽ có ý nghĩa và hiệu quả hơn nếu từng suy nghĩ được đặt vào hành động trên hệ thống đào tạo trực tuyến. Mọi ý tưởng được thiết kế đều phải có ý đồ hoặc ý nghĩa đằng sau đó. Một nội dung bài giảng E-Learning được hệ thống khoa học và tối ưu sẽ đảm bảo toàn bộ kiến thức sẽ được truyền tải trọn vẹn đến người học.

Bài giảng E-Learning được thiết kế tương tác nhiều khuyến khích nhân viên chủ động hơn

Doanh nghiệp cần lựa chọn bài giảng đào tạo trực tuyến sáng tạo và hình thức thú vị để truyền cảm hứng cho nhân viên trong quá trình đào tạo. Các bài giảng được thiết kế tương tác nhiều sẽ khuyến khích nhân viên chủ động hơn trong việc học.

Để thu hút nhân viên và biến việc học không còn nhàm chán, doanh nghiệp chắc chắn không nên bỏ qua bước thiết kế bài giảng E-Learning. Nếu bỏ qua bước này, bài giảng đào tạo trực tuyến sẽ không còn thú vị và hiệu quả nữa.

Quy trình xây dựng bài giảng đào tạo trực tuyến bao gồm 5 bước cơ bản:

Bước 1. Xác định mục tiêu và kiến thức trọng tâm chủ đạo của bài giảng E-Learning

Bước đầu tiên và cũng có thể nói là bước quan trọng, đặt nền móng, cơ sở cho cả quá trình thiết kế bài giảng đào tạo trực tuyến E-learning cho doanh nghiệp đó chính là xây

dụng ý tưởng, xác định rõ các kiến thức chủ đạo và mục tiêu cụ thể cho bài giảng. Trong quá trình xây dựng bài giảng E-Learning, doanh nghiệp cần đảm bảo những nội dung, thông tin sử dụng cần có sự liên quan chặt chẽ, xoay quanh kiến thức muốn được đào tạo cho nhân sự. Cũng như xác định đối tượng được đào tạo là ai? Đào tạo xong nhân viên nhận được gì? Tránh đưa ra các thông tin thừa sẽ giảm chất lượng của bài giảng đào tạo trực tuyến E-learning cho doanh nghiệp.

Những nội dung đưa vào bài giảng đào tạo cho nhân sự cần được chọn lọc từ các tài liệu quan trọng và được sắp xếp một cách logic, khoa học, đảm bảo hiệu quả đào tạo và tình huống thực tế cao. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần chú ý tới cấu trúc thiết kế, nội dung của bài giảng đào tạo trực tuyến E-Learning để không ảnh hưởng tới văn hóa của doanh nghiệp và nguyên tắc đào tạo doanh nghiệp đã đưa ra.

Bước 2. Xây dựng kho tư liệu phục vụ bài giảng đào tạo trực tuyến

Bài giảng đào tạo trực tuyến E-Learning cho doanh nghiệp là tập hợp những thông tin có nội dung liên quan tới chương trình đào tạo cần thiết cho cá nhân, phòng ban, tổ chức. Bên cạnh việc cung cấp các kiến thức cơ bản, bài giảng đào tạo trực tuyến E-Learning cần mang tới nhiều sự mới mẻ cho người học qua những kiến thức nâng cao hoặc cách trình bày thú vị.

Nguồn tư liệu phục vụ bài giảng thường được tổng hợp từ quy định, quy trình, văn hóa,... đơn thuần bản giấy của doanh nghiệp sau đó xây dựng mới bằng đồ họa, bằng ảnh quét, ảnh chụp, quay video, bằng các phần mềm đồ họa chuyên dụng nhằm mang lại trải nghiệm bài giảng hiệu quả nhất.

Sau khi có được đầy đủ tư liệu cần dùng cho bài giảng đào tạo trực tuyến E-Learning, phải tiến hành sắp xếp tổ chức lại thành thư viện tư liệu, tức là tạo được cây thư mục hợp lý. Cây thư mục hợp lý sẽ tạo điều kiện để doanh nghiệp tìm kiếm thông tin nhanh chóng và giữ được các liên kết trong bài giảng đào tạo đến các tập tin âm thanh, video clip ...

Bước 3. Xây dựng kịch bản bài giảng đào tạo trực tuyến phù hợp doanh nghiệp

Doanh nghiệp cần nghiêm túc lên kịch bản bài giảng đào tạo trực tuyến. Về cơ bản, kịch bản mà doanh nghiệp xây dựng lên phải đảm bảo các đầy đủ về mặt kiến thức, thông tin, quy định, quy trình, nghiệp vụ truyền đạt tới người học cũng như những nguyên tắc trong quá trình giảng dạy.

Các nhiệm vụ chính cần đạt được từ một bài giảng E-learning và người dạy đó là: Các bước đào tạo trực tuyến, truyền đạt thông tin/quy trình/quy định/nghiệp vụ, nâng cao khả năng tương tác với người học, đưa ra những câu hỏi nâng cao tính tương tác, linh hoạt trong quá trình đào tạo.

Bước 4. Lựa chọn công cụ và số hóa kịch bản

Tiêu chí cần căn cứ vào nhu cầu của người học, căn cứ vào nguồn tài chính, căn cứ vào trình độ của cán bộ đào tạo như thế nào để doanh nghiệp lựa chọn công cụ và số hóa kịch bản phù hợp.

Doanh nghiệp có thể sử dụng nhiều công cụ để chuyển đổi bài giảng đào tạo dưới dạng truyền tải hiệu quả như: Powerpoint, Video, Hình ảnh,... để mang lại sự tương tác và thu hút người học nhất nhưng vẫn đảm bảo được nội dung mong muốn được đào tạo.

Hiện nay, để đào tạo trực tuyến doanh nghiệp đơn thuần sử dụng hình thức powerpoint khiến người học cảm thấy nhàm chán, không hứng thú học. Do vậy, doanh nghiệp nên chú trọng công tác số hóa các tài liệu một cách chuyên nghiệp để tạo nên sự thuận tiện và hấp dẫn cho người học.

Bước 5. Kiểm tra chương trình, chỉnh sửa và hoàn thiện bài giảng E-Learning

Bước cuối cùng trong công đoạn xây dựng bài giảng đào tạo trực tuyến đó là chạy thử bài giảng, tự mình trải nghiệm và đưa ra những nhận xét, phát hiện những lỗi và cảm nhận bài giảng đã đủ thu hút, mới lạ hay không? Cần kiểm tra lại xem các hình ảnh đã được sử dụng đúng thời điểm chưa, cách phối màu có hợp lý không các câu hỏi tương tác có được đặt ở đúng thời điểm để người học cảm thấy bớt nhàm chán không? Có đúng nội dung mong muốn truyền đạt cho người được đào tạo?

Đối với doanh nghiệp, quá trình xây dựng, thiết kế bài giảng đào tạo trực tuyến E-learning là điều cực kỳ quan trọng và cần thiết để đem lại hiệu quả trong công tác đào tạo, giúp doanh nghiệp có được đội ngũ nhân sự năng lực, am hiểu quy trình, quy định, nghiệp vụ.

Câu chuyện thực tế: “Nắm bắt xu thế chuyển đổi số trong đào tạo từ VSIP Việt Nam”

Nhà phát triển Công nghiệp và đô thị hàng đầu Việt Nam – VSIP, luôn cho rằng: “Chúng ta đánh giá cao đội ngũ cán bộ nhân viên và thấu hiểu rằng sự thành công của công ty phụ thuộc vào sự năng động, gắn bó và cống hiến của toàn thể cán bộ nhân viên.” Chính bởi tiêu chí đó, VSIP luôn mong muốn tìm ra giải pháp để đổi mới cách thức đào tạo nội bộ tại công ty mình.

Những khó khăn trong quá trình đào tạo bằng phương pháp truyền thống

Hầu hết các doanh nghiệp đều đang triển khai đào tạo nội bộ bằng phương thức giảng dạy truyền thống tức là có giảng viên đứng lớp và sử dụng slide cũng như tài liệu giấy để đưa vào đào tạo. Nhưng phương thức giảng dạy này dễ gây ra những vấn đề sau đây:

Sự “cồng kềnh” của các lớp đào tạo offline

VSIP là một doanh nghiệp lớn với các nhà máy và chi nhánh trải trên khắp cả nước, từ Bình Dương, Bắc Ninh, Hải Phòng, Quảng Ngãi, Hải Dương,... Chính vì thế phương pháp đào tạo offline trở nên không hiệu quả bởi rất nhiều vấn đề. Triển khai các lớp học online tại nhiều chi nhánh khác nhau sẽ dẫn đến sự không đồng bộ về đầu ra. Hơn nữa, với quy mô nhân sự lớn của VSIP, một giảng viên đứng lớp sẽ cần phải thực hiện giảng dạy một nội dung học nhiều lần. Đây là một việc lãng phí nguồn nhân sự. Ngoài ra, việc in tài liệu nhiều dẫn đến khó lưu trữ và lãng phí nguồn lực.

Khó đào tạo kỹ năng mềm cho cấp nhân viên

Việc tổ chức đào tạo offline chủ yếu nhắm vào mục đích đào tạo về sản phẩm, giới thiệu công ty và doanh nghiệp. Các khóa học kỹ năng mềm hay kỹ năng phục vụ cho công việc sẽ khó nhận được đầu tư và chú ý để triển khai. Tuy nhiên, nhu cầu và mức độ cần thiết

của việc đào tạo kỹ năng mềm cho cấp nhân viên là rất cần thiết. Đây chính là một sự khó khăn trong việc triển khai đào tạo offline khi nội dung đào tạo không phong phú.

Tại sao phương pháp đào tạo trực tuyến trở nên hiệu quả?

Chính từ những bất cập nêu trên của phương pháp đào tạo offline, VSIP đã tìm đến giải pháp đào tạo trực tuyến cho doanh nghiệp nhằm giải quyết triệt để các khó khăn trên.

Giảm nhẹ gánh nặng của cấp quản lý và giảng viên

Đào tạo online sẽ giúp chấm dứt tình trạng một giảng viên phải liên tục đứng lớp để giảng dạy về cùng một nội dung và giảm tải hoàn toàn chi phí in ấn, lưu trữ các tài liệu giấy. Hơn nữa, VSIP có thể hoàn toàn đồng bộ hóa chương trình học và đảm bảo một đầu ra có chất lượng như nhau trên toàn bộ những người tham gia.

Với số lượng lớn người học, VSIP rất khó khăn trong việc quản lý và tổ chức các buổi đào tạo tập trung, và đào tạo online đã giúp giải quyết triệt để tình trạng này. VSIP hoàn toàn có thể để nhân viên tự mình cá nhân hóa lộ trình học tập và theo dõi tiến trình học tập thông qua báo cáo trên LMS. Câu chuyện quản lý và sắp xếp thời gian học tập và lộ trình cho nhân viên, chất lượng đầu ra và thúc đẩy hiệu quả học tập tại VSIP đã được giải quyết hoàn toàn nhờ đào tạo trực tuyến.

Phong phú nội dung đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên

Các khóa học online đào tạo kỹ năng mềm cho nhân viên thường khó và ít được thực hiện tại doanh nghiệp. Tuy nhiên, trung tâm đào tạo của VSIP đã giải quyết được vấn đề khó khăn này bởi sự gọn gàng và hiệu quả của khóa học. Các khóa học online do trung tâm đào tạo VSIP có nội dung phong phú, và đặc điểm chia nhỏ nội dung đào tạo (Micro-learning) giúp người học có thể lựa chọn phần kỹ năng mà mình còn yếu để bổ sung và luyện tập thêm.

(web: amber.edu.vn)

5. Những khó khăn trong việc số hóa hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Những ứng dụng thông minh giúp cho Quản trị nguồn nhân lực khẳng định vai trò chiến lược trong doanh nghiệp đồng thời giúp cho người làm nghiệp vụ quản trị nhân sự gia

tăng hiệu suất, nắm bắt thông tin kịp thời, có đủ nguồn lực để ra quyết định cho các định hướng chiến lược.

Trong giai đoạn đầu của số hóa, ngành Quản trị nguồn nhân lực coi một phần mềm nhân sự là ứng dụng công nghệ tiên tiến nhất. Tuy nhiên, với thực tế vận hành các hoạt động quản trị nguồn nhân lực mang nặng tính hành chính, các phần mềm được phát triển thời gian trước những năm 2000 cũng chỉ đáp ứng được nhu cầu thao tác nghiệp vụ và không đưa ra được các báo cáo quản trị cần thiết cho các quyết định chiến lược. Phân tích nhu cầu đào tạo, hiệu quả tuyển dụng và đào tạo, chất lượng nguồn nhân lực chưa bao giờ được phản ánh trong các tính năng của phần mềm thời gian đó.

Ở giai đoạn tiếp theo, xu hướng ứng dụng vượt ra ngoài biên giới một phần mềm duy nhất đang hiện hữu rõ nét trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Các nhà quản trị nguồn nhân lực đặt mục tiêu gia tăng hiệu suất thực hiện các chức năng chính của nghiệp vụ, đồng thời đáp ứng được nhu cầu của 3 khách hàng chính là nhà quản lý cấp cao, nhà quản lý cấp trung (quản lý các bộ phận chức năng) và nhân viên. Nhu cầu của 3 khách hàng này có thể được tóm tắt như sau:

- Nhà Quản lý cấp cao cần các thông tin quá khứ, dự báo tương lai, phân tích xu hướng của nhân sự trong doanh nghiệp và trong ngành, các khuyến nghị chính sách quản trị và phát triển nhân sự, các chương trình cải thiện hệ thống quản lý hoặc kỹ năng quản lý và văn hóa doanh nghiệp nhằm tạo ra hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp tốt hơn
- Nhà Quản lý cấp trung cần các công cụ để quản lý nhân sự trực tiếp, ra quyết định trong thu hút, phát triển và giữ nhân viên dưới quyền. Việc này đòi hỏi bộ phận nhân sự phải chuẩn hóa được các quy định, quy trình và hướng dẫn nhất quán cho các cán bộ quản lý cấp trung, đồng thời tư vấn cho họ trong ra quyết định đối với các tình huống cụ thể.
- Nhân viên cần được trao đổi hai chiều với nhà quản lý và đồng nghiệp. Họ kỳ vọng được đưa và nhận thông tin, giải thích các chính sách, truyền thông về hiện trạng và tương lai của bản thân cũng như của doanh nghiệp

Sau năm 2000, các doanh nghiệp có xu hướng phản ánh hoạt động trên một hệ thống hợp nhất tạm gọi là ERP, tức là quản trị nguồn nhân lực được khởi tạo như một cấu phần của phần mềm quản trị doanh nghiệp. Điểm yếu của các phần mềm nhân sự trước đây là thiếu sự tích hợp với các phần mềm quản lý chức năng lõi (CRM- Customer Relationship Management, DMS- Distribution management system, quản lý sản xuất hoặc cả ERP) dẫn đến việc dữ liệu nhân sự chạy độc lập và thiếu thông tin về kết quả, hiệu suất của nhân viên từ các hệ thống phần mềm kia. Rất nhiều phần mềm nhân sự mới chỉ tập trung vào chức năng hồ sơ nhân sự.

Xu hướng sử dụng nhiều phần mềm quản lý chức năng khác nhau để tận dụng tối đa khả năng của từng phần mềm đang nổi lên mạnh mẽ, đòi hỏi có sự tích hợp giữa phần mềm nhân sự với các phần mềm khác.

Lấy ví dụ như KPI, ở rất nhiều công ty được giao cho Phòng nhân sự quản lý. Vì lẽ đó, nhiều người coi KPI là một phần của phần mềm quản lý nhân sự. Tuy nhiên, nếu hiểu cho đúng, KPI phải được quản lý ở các phần mềm như:

- Phần mềm quản lý chức năng lõi: CRM, DMS, Quản lý sản xuất, Quản lý dự án... là đầu mối phát sinh dữ liệu về KPI của công ty, bộ phận và cá nhân
- Phần mềm KPI: là phần mềm giúp đặt thiết kế bản đồ chiến lược, đặt chỉ tiêu, tính toán các chỉ tiêu KPI dựa trên dữ liệu từ các phần mềm lõi cung cấp
- Phần mềm nhân sự: Sử dụng kết quả đánh giá KPI cá nhân hoặc bộ phận từ phần mềm KPI, phục vụ cho công tác tính lương, đánh giá nhân sự, quản lý thăng tiến...

Một số ứng dụng khác có thể được xem xét sử dụng như một công cụ có thể tích hợp kết quả hoặc liên kết sử dụng vào các hệ thống phần mềm riêng của doanh nghiệp như sau

- Mạng xã hội Linked-in, Facebook được sử dụng như một nguồn thông tin ứng viên và đánh giá năng lực sơ bộ của ứng viên trong tuyển dụng
- Các nguồn học liệu mở được tải lên Youtube có thể được sử dụng như một nguồn học liệu cho doanh nghiệp trong các chương trình đào tạo

- Các công cụ khảo sát trực tuyến như Google Docs, Monkey Survey giúp lấy ý kiến đánh giá hoặc phản hồi của các đối tượng trong doanh nghiệp, với kết quả được lưu trữ tại phần mềm của doanh nghiệp nhằm theo dõi được lịch sử các hoạt động và kết quả của khảo sát ý kiến

- Các ứng dụng quản lý công việc theo nhóm như Workplace by Facebook, DigiTask giúp theo dõi giao việc, thực hiện công việc và thúc đẩy hoàn thành kết quả của nhóm.

Có ba lý do chính khiến cho các phần mềm ERP hiếm khi có cấu phần quản trị nguồn nhân lực (HRM) đáp ứng được nhu cầu quản lý, bao gồm:

- Bản thân doanh nghiệp chưa có được mức độ phát triển cao của nghiệp vụ quản trị nguồn nhân lực. Khái niệm về các phân tích nhân sự, nghiên cứu xu hướng và ra quyết định chính sách như một chức năng chiến lược của quản trị nguồn nhân lực vẫn chưa tồn tại trong nhận thức của các nhà điều hành cấp cao. Họ chưa đặt ra đầu bài này cho bộ phận quản trị nguồn nhân lực. Bản thân những người làm quản trị nguồn nhân lực do không được tiếp cận với hoạt động bài bản, có kiến thức nền tảng về quản trị doanh nghiệp và quản trị nguồn nhân lực tốt, nên không thể chủ động đưa ra những báo cáo có giá trị quản lý để thay đổi quan niệm của nhà lãnh đạo cấp cao.

- Số đông doanh nghiệp chưa áp dụng phương pháp quản trị nguồn nhân lực hiện đại, một phần do thiếu người thực hiện, một phần do ưu tiên đầu tư vào hệ thống sản xuất kinh doanh đã tiêu tốn nhiều thời gian và nỗ lực của doanh nghiệp, một phần khác do chất lượng của thực thi phương pháp bị phụ thuộc vào trình độ của nhà quản lý – vốn là những người giỏi chuyên môn, quản lý thành thạo kỹ thuật hơn là quản lý con người.

- Các nhà phát triển phần mềm còn thiếu rất nhiều kiến thức thực tế về vận hành chức năng quản trị nguồn nhân lực. Họ chưa tư vấn được cho doanh nghiệp hoàn thiện các luồng công việc của quản trị nguồn nhân lực trong quá trình thực hiện phân tích nghiệp vụ (business analysis – BA), một phần cũng do bản thân họ chưa được tiếp xúc với hệ thống quản trị hiện đại.

6. Kết luận và kiến nghị

Hiện nay khi các ứng dụng đa dạng trên nền tảng công nghệ mở, internet vạn vật và khả năng tích hợp cao được đưa vào quản trị nguồn nhân lực, nhiều doanh nghiệp đã chớp thời cơ để số hóa nhanh chóng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của mình. Tuy nhiên, để số hóa hoạt động quản trị nguồn nhân lực thành công thì các doanh nghiệp và tổ chức cần có các điều kiện sau đây:

Thứ nhất là để thực hiện chuyển đổi số, doanh nghiệp cần phải có một người lãnh đạo dẫn dắt, điều phối thực hiện và lôi kéo nhân viên tham gia, đồng thời biết cách vượt qua các trở lực để thay đổi các hoạt động quản lý trong tổ chức của mình. Doanh nghiệp đôi khi không có đủ nhân sự hoặc nhân sự không có đủ kỹ năng để thực hiện vai trò này. Bất cứ sự thay đổi nào cũng đòi hỏi một nỗ lực quản lý thay đổi, nhưng đôi khi các doanh nghiệp không hoàn toàn tìm được người có khả năng thực thi vai trò nêu trên.

Thứ hai là chi phí đầu tư cho hệ thống tương xứng với giá trị mang lại cho các nhà quản lý cấp trung và cấp cao. Để đánh giá được mức độ tương xứng, cần có các phân tích chỉ tiêu định lượng ban đầu liên quan tới mục tiêu đầu tư và ước lượng giá trị mang lại.

Thứ ba là chọn thời điểm đầu tư thích hợp. Khi hệ thống quản lý chưa được chuẩn hóa, các nghiệp vụ thực hiện chưa logic và đúng chuẩn nghề nghiệp, luồng công việc chưa tạo nên một dòng chảy hợp lý, thì việc áp dụng phần mềm là không khả thi. Một số doanh nghiệp hy vọng rằng phần mềm sẽ giúp tự chuẩn hóa được các quy trình công việc đã cố gắng đầu tư nhưng thường thất bại trong việc xây dựng một quy trình khiên cưỡng không phù hợp với mô hình quản trị và văn hóa ra quyết định của mình. Do vậy, cần bảo đảm chuẩn hóa được hệ thống trước khi thực hiện đầu tư phần mềm.

Thứ tư là kỹ năng xử lý thông tin của nhà quản lý cấp cao và quản trị nguồn nhân lực cần được nâng cao để theo kịp với tính năng hệ thống. Họ cần được đào tạo để chịu sử dụng và sử dụng thành thạo các mô hình thống kê và phân tích dữ liệu, chỉ số hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, do vậy khi được cung cấp dữ liệu và thông tin, họ sẽ biết sử dụng ra sao và để làm gì. Phần mềm vì vậy khi xây dựng xong mới phát huy tác dụng.

Thứ năm là tìm kiếm được phần mềm phù hợp. Các phần mềm cung cấp hiện nay trên thị trường chưa hoàn toàn đáp ứng được kỳ vọng của các nhà quản lý về hiệu suất hóa xử lý nghiệp vụ, tăng tính tức thời và chính xác của các thông tin phục vụ ra quyết định. Do vậy, doanh nghiệp cần cân nhắc tới khả năng tùy chỉnh phần mềm của nhà cung cấp để phù hợp với mô hình vận hành công việc của mình.

Tài liệu tham khảo:

TS. Nguyễn Thị Thanh Bình(2018). Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số. <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so-302586.html>

PGS. TS. Trần Kim Dung (2011). Quản trị nguồn nhân lực. Nhà xuất bản tổng hợp TP. HCM.

Trần Việt Dũng (2019) “Quản trị nhân sự doanh nghiệp ở Việt Nam thời kỳ cách mạng công nghiệp 4.0” <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/quan-tri-nhan-su-doanh-nghiep-o-viet-nam-thoi-ky-cach-mang-cong-nghiep-40-305718.html>

Deloitte University Press (2017), Rewriting the rules for the Digital age, Deloitte’s fifth annual Global Human Capital Trends report and survey.

McGuire, D.; Jorgensen, K.M. (2011), Human Resource Development: Theory and Practice. London: Sage.

Võ Văn Lợi (2019) “Phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng yêu cầu của Cách mạng Công nghiệp 4.0”. <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/phat-trien-nguon-nhan-luc-viet-nam-dap-ung-yeu-cau-cua-cach-mang-cong-nghiep-40-302127.html>

GS. Klaus Schwab. “Cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư” 2018- Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF)

Nguyễn Thắng (2019) “Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư và tác động đến Việt Nam”. <http://hdll.vn/vi/thong-tin-ly-luan/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-va-tac-dong-den-viet-nam.html>

Tuyển dụng trong thời kỳ 4.0- <https://hrinsider.vietnamworks.com/tuyen-dung-hieu-qua-va-toi-uu-chi-phi-khong-the-bo-qua-3-dieu-sau.html>

Nắm bắt xu thế chuyển đổi số trong đào tạo từ VSIP Việt Nam- <https://amber.edu.vn/nam-bat-xu-the-chuyen-doi-so-trong-dao-tao/>