

Quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số: Xu hướng, thách thức và giải pháp

Hồ Minh Thế

Bảo hiểm Xã hội Việt Nam

Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như quá trình phát triển của doanh nghiệp. Mặt trái của Cách mạng Công nghiệp 4.0 là có thể phá vỡ thị trường lao động. Khi tự động hóa đang dần thay thế lao động chân tay trong nền kinh tế, robot thay thế con người trong nhiều lĩnh vực, hàng triệu lao động trên thế giới có thể rơi vào cảnh thất nghiệp. Điều này cũng là một trong những yếu tố tác động trực tiếp đến xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số hiện nay.

1. Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số

Ngày nay, cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như phát triển của DN. Điều này tác động trực tiếp đến xu hướng phát triển trong quản trị NNL ở mỗi công ty trong thời đại kỷ nguyên số. Theo nhiều nghiên cứu, hiện có 10 xu hướng quản trị NNL đã, đang và sẽ phát triển mạnh mẽ trong thời gian tới. Cụ thể gồm:

(i) Xây dựng tổ chức của tương lai: 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. Do vậy, cần phải thiết kế lại một tổ chức mới nhằm tích cực xây dựng các mạng lưới và hệ sinh thái thuộc tổ chức, trong đó, sự nhạy bén đóng vai trò trung tâm trong tổ chức của tương lai.

(ii) Sự nghiệp và học tập luôn song hành cùng nhau: Xu hướng này thúc đẩy các DN hướng tới những trải nghiệm học tập xuyên suốt, cho phép nhân viên xây dựng các kỹ năng nhanh chóng, dễ dàng và phù hợp với khả năng riêng của họ. Khảo sát cho thấy, sự nghiệp và học tập tăng lên vị trí thứ 2 về mức độ quan trọng với 83% các chuyên viên nhận định “quan trọng hoặc rất quan trọng”.

(iii) Thu hút nhân tài — Tập trung vào kinh nghiệm của ứng viên: Thu hút nhân tài hiện đã trở thành thử thách quan trọng xếp thứ 3 mà các DN phải đối mặt. Tuy nhiên, quy trình tuyển dụng ứng viên của các DN hiện nay đã thuận tiện và chất lượng hơn, thông qua mạng xã hội, số liệu phân tích và các phần mềm quản trị, DN tích hợp khả năng nhận thức để tìm kiếm nhân sự theo một cách mới; từ đó, quyết định người sẽ phù hợp với công việc, đội nhóm và công ty.

(iv) Chú trọng trải nghiệm của nhân viên đối với công ty: Văn hóa DN và sự gắn kết là các yếu tố tạo nên trải nghiệm của nhân viên ở công ty. Trong kỷ nguyên mới, các DN đang chú trọng nâng cao trải nghiệm của nhân viên, ngay từ lúc tiếp xúc lần đầu giữa ứng viên và nhà tuyển dụng, cho đến những hoạt động nội bộ, chính sách phúc lợi, thậm chí áp dụng chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng cho nhân viên của mình.

(v) Quản lý 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, triển khai những khuôn mẫu làm việc mới trên quy mô lớn hơn. Hướng tiếp cận mới trong quản trị hiệu suất làm việc của DN đã góp phần gia tăng hiệu suất làm việc và thay đổi văn hóa đoàn thể.

(vi) Xóa nhòa biên giới giữa lãnh đạo và nhân viên: Khi các mô hình tổ chức số hóa nổi lên, sự lãnh đạo cũng dần thay đổi. 80% người được khảo sát cho rằng, sự quản lý là một vấn đề quan trọng. Ngày nay, các tổ chức đòi hỏi sự nhanh nhẹn, đa dạng và cần những nhà lãnh đạo trẻ hoặc những mô hình lãnh đạo mới bắt kịp “con đường số hóa” để tăng tốc DN.

(vii) Lãnh đạo nhân sự số hóa — nền tảng, con người và công việc: Khi tiến tới kỹ thuật số, lãnh đạo nhân sự phải trở thành người dẫn đầu trong quy trình tổ chức số hóa. Nghĩa là vượt ra khỏi những khuôn khổ truyền thống để phát triển NNL 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.

(viii) Tập trung phân tích yếu tố con người: Dữ liệu về con người trở nên quan trọng hơn bao giờ hết, đặc biệt trong công việc. Trước đây, các nguyên tắc kỹ thuật được sở hữu bởi các chuyên viên dữ liệu, nhưng

hiện tại, việc phân tích yếu tố con người 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. Tuy nhiên, việc sẵn sàng tận dụng các số liệu phân tích con người vẫn còn là thách thức.

(ix) Sự đa dạng và tính toàn diện — Khoảng cách thực tế: Sự công bằng, tính hợp lý và sự toàn diện là những vấn đề thuộc tầm Giám đốc điều hành của các DN thế giới.

(x) Tăng lực lượng lao động: Robot, trí tuệ nhân tạo, cảm ứng máy tính có nhận thức từ lâu đã trở thành xu hướng chủ đạo trong nền kinh tế mới. Các công ty giờ đây không chỉ sử dụng lao động cố định, mà còn hợp tác với những lao động tự do trong nền kinh tế thời vụ. Theo đó, thời gian tới, lực lượng lao động, máy móc và các phần mềm quản lý, hỗ trợ công việc sẽ tăng lên.

2. Thách thức quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số

Cuộc CMCN 4.0 đang tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong cách quản lý, điều hành cũng như phát triển của DN. Các DN đều đòi hỏi cao về năng lực đối với người dự tuyển, nhất là người dự tuyển cao cấp. Ngược lại, người dự tuyển cũng đòi hỏi cao hơn về quyền lợi và đãi ngộ sau khi được tuyển dụng. Một bộ phận lao động trẻ không có khuynh hướng gắn bó lâu dài với DN mà chỉ muốn trải nghiệm một thời gian rồi "nhảy việc". Các DN đều có lực lượng lao động hiện hữu và đều có yêu cầu tuyển dụng bổ sung NNL mới... Thực tế trên đã và đang tác động trực tiếp đến xu hướng phát triển trong quản trị NNL ở mỗi công ty.

Theo lý thuyết quản trị, hạ tầng một DN bao gồm 4 yếu tố quan trọng: con người, quy trình, cơ cấu tổ chức và công nghệ. Khi một trong 4 yếu tố đó thay đổi, các yếu tố khác sẽ ảnh hưởng và thay đổi tạo ra một trạng thái cân bằng mới cho DN. Trước tác động của CMCN 4.0, quản trị NNL là một trong 4 thành phần chủ chốt nói trên sẽ thay đổi rất nhiều trong thời gian tới. Nghiên cứu thực tiễn cũng như tham khảo các công trình nghiên cứu trước đây có thể thấy, trong kỷ nguyên số quản trị NNL sẽ thay đổi những vấn đề cốt lõi sau:

Thứ nhất, mô hình và quy trình kinh doanh đang dần 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. Tự động hóa triển khai ngày càng nhiều trong quy trình kinh doanh cũng làm thay đổi tương tác và quy trình trong DN. 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 nhân sự cần hướng tới khách hàng — nhân viên trong DN cũng như khách hàng bên

ngoài của công ty. Các chuyên viên nhân sự cũng cần chủ động hơn trong triển khai công tác chuyên môn 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.

Thứ hai, cơ cấu tổ chức nhân sự của DN có xu hướng mở và chia sẻ hơn: Các thay đổi về công nghệ đã khiến cho mô hình DN hiện nay mở và chia sẻ hơn. Mối quan hệ giữa DN 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 DN có thể áp dụng các mô hình thay đổi so với trước đây là bởi vì công nghệ cho phép đo lường, tính toán và xác định cụ thể phần đóng góp giữa DN và người lao động theo thời gian thực.

Thứ ba, NNL tập trung nhiều hơn vào các nhóm việc chuyên môn có giá trị gia tăng cao: Các công việc mang tính chất hành chính sự vụ trong nhân sự sẽ được thay thế bằng các công nghệ. Ví dụ, trong công tác tuyển dụng, các biểu mẫu tuyển dụng sẽ giảm bớt do ứng dụng quản trị tuyển dụng. Công tác đánh giá nhân lực sẽ giảm nhẹ tính hành chính khi có các phần mềm đánh giá hiệu suất trên điện thoại di động theo thời gian thực, thay vào đó, các chuyên viên nhân sự sẽ dành phần lớn thời gian giúp cho các nhân viên làm thế nào để tối ưu và cực đại hóa hiệu suất bản thân.

Thứ tư, thể hiện rõ ưu việt của dữ liệu lớn và lượng hóa công tác nhân sự: Dữ liệu lớn cùng với hệ thống máy tính đã và đang giúp các nhà quản trị nhân sự thực hiện tốt hơn vai trò quản trị NNL của mình. Hiện nay, thông qua dữ liệu lớn và các công nghệ 4.0, DN có thể số hóa những vấn đề nói trên. Trên nền tảng dữ liệu đó, DN có thể sử dụng để phân tích, đưa ra những phán đoán và dự báo về từng 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.

Thứ năm, thời kỳ của trí tuệ nhân tạo: Song hành với dữ liệu lớn chính là trí thông minh nhân tạo trong quản trị NNL. Trí thông minh nhân tạo áp dụng chung với dữ liệu lớn sẽ thay thế công tác nhân sự như tuyển dụng, đánh giá, đào tạo, phát triển và gắn kết nhân viên. Dữ liệu lớn sẽ gánh vác giúp các chuyên viên nhân sự các phần việc nặng nhọc nhất và chỉ để lại quyền quyết định, 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.

Thứ sáu, quản trị lao động 4.0: Công dân kết nối là thuật ngữ mô tả công dân của thế kỷ XXI. Khi kết nối, nhân lực sẽ đối diện nhiều bất ổn và những thông tin xấu trong cuộc sống. Công tác quản trị nhân lực trong kỷ nguyên 4.0 sẽ hướng tới giúp cho nhân lực cân bằng trước áp lực cuộc sống; quản trị về năng lượng tinh thần; quản trị nghề nghiệp... Các chuyên viên nhân sự không những phải có trách nhiệm với NNL trong công việc mà còn phải có trách nhiệm giúp họ trong cuộc sống công nghệ hàng ngày.

Thứ bảy, đào tạo và phát triển những năng lực làm việc mới: CMCN 4.0 thay đổi cách thức cá nhân làm việc và tương tác. Khung năng lực làm việc của nhân sự trong kỷ nguyên 4.0 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 cho nhân lực trong DN. Nhóm năng lực mới bao gồm 2 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). Cụ thể, 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 có tầm quan trọng gia tăng đó là đổi mới sáng tạo, phối hợp làm việc, quản trị bản thân, lập kế hoạch, tư duy khách hàng.

3. Một số giải pháp đối với quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp hiện nay

CMCN 4.0 với những công nghệ mới, làm thay đổi nền tảng sản xuất, phát sinh thêm nhiều ngành nghề mới; đồng thời, đặt ra những yêu cầu mới về nâng cao năng lực quản trị NNL, thách thức này không chỉ đặt ra với đội ngũ quản trị nhân sự, các lãnh đạo của công ty mà ngay cả với quản lý cấp trung. Vì vậy, để sử dụng linh hoạt công nghệ vào công tác quản lý nhân sự, các DN cần lưu ý 5 vấn đề sau:

Một là, DN cần thiết lập bộ máy nhân sự thích nghi với công nghệ cao. Cụ thể, DN cần thiết lập bộ máy nhân sự, đặc biệt là cấp quản lý, phải học cách thích nghi với kỷ nguyên công nghệ cao. Như vậy, công tác truyền thông nội bộ của DN cần chú trọng để nhân viên hiểu và nắm vững kỹ năng, đáp ứng các yêu cầu của thời đại 4.0.

Hai là, đẩy mạnh truyền thông nội bộ: DN cần chú trọng việc tuyển chọn nhân tài. Nhân tài bên cạnh năng lực chuyên môn còn phải có tầm nhìn rộng mở và sẵn sàng hội nhập, giao tiếp đa phương thức. Bởi trên thực tế, nhân sự phù hợp sẽ là tài sản quý giá của DN. Không ít DN đôi khi chưa nghiêm túc trong việc tuyển chọn nhân tài, thường bỏ qua hoặc kiểm tra sơ sài thông tin về ứng viên và trải nghiệm đầu vào. Phòng nhân sự cần thể hiện vai trò và trách nhiệm trong việc xây dựng NNL bằng cách bổ sung vào quy trình tuyển dụng hành động

"đánh giá nhận thức hội nhập" song hành với đánh giá thử việc về chuyên môn.

Ba là, phát triển đào tạo nhân sự nội bộ: DN cần nâng cao công tác đào tạo và phát triển NNL nội bộ. Vấn đề này hiện đang được rất nhiều DN chú trọng và xem là yếu tố nâng cao năng lực cạnh tranh. DN sẵn sàng đầu tư chi phí và thời gian cho công tác này thông qua việc cử nhân sự đi học trong/ngoài nước để nâng cao trình độ chuyên môn và năng lực quản lý. Nhiều DN chọn giải pháp mời chuyên gia tư vấn hoặc cố vấn độc lập về huấn luyện cho cán bộ chủ chốt để lĩnh hội trực tiếp kiến thức và cách làm thực tiễn để áp dụng vào hoạt động của tổ chức. Bên cạnh đó, DN phải xác định các vị trí then chốt, người dự phòng và lựa chọn những người kế nhiệm phù hợp để có chương trình hành động cụ thể, xây dựng đội ngũ kế thừa.

Bốn là, cải thiện cách "giữ người": Tuyển chọn, đào tạo và phát triển NNL trong DN không tránh khỏi rủi ro, mất mát. Vì thế, song song với công tác này, DN cần cải thiện chính sách nhân sự hợp lý với mong đợi của người lao động để giữ chân họ.

Do đó, ngoài duy trì các chế độ phúc lợi tốt, DN cần hình thành hệ thống phân quyền, ủy quyền hợp lý để các cấp quản lý tự chủ trong công việc, qua đó giúp nhà lãnh đạo có nhiều thời gian cho việc lập chiến lược mà vẫn có thể kiểm soát công tác điều hành. Về lâu dài, có thể hướng đến việc phân chia lợi nhuận và quyền sở hữu cổ phần cho người lao động để gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức.

Năm là, tự động hóa cơ chế quản trị nhân sự: Với lợi thế của CMCN 4.0, các DN cần phải áp dụng những giá trị của công nghệ và vận dụng được nó. Điều này đồng nghĩa với việc DN cần tự động hóa công tác quản trị NNL. Phần mềm quản trị nhân sự mang đến những giải pháp quản lý toàn diện cho DN, giúp quy trình quản lý nhân sự của DN trở nên dễ dàng và mang lại hiệu quả cao, tiết giảm chi phí và thời gian thực thi nhiệm vụ; đặc biệt là giúp các nhà lãnh đạo nhanh chóng có được những quyết định đúng đắn về nhân sự./.

Tài liệu tham khảo

CIEM (2018), Tác động Cách mạng công nghiệp 4.0 đến phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam, Trung tâm Thông tin — Tư liệu;

Báo cáo Điều tra Lao động việc làm quý IV/2017, Tổng cục Thống kê;

Báo cáo Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) 2017, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam;

Báo cáo Doing Business (2018), World Bank