

# Quản trị nguồn nhân lực số của Việt Nam trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0

MAI NGUYỄN CHÂU NGÂN\*

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 Việt Nam. Điều này tác động trực tiếp đến xu hướng quản trị nguồn nhân lực ở mỗi doanh nghiệp. 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 những nhân tài, cao hơn nữa là hoạch định chính sách phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp. Do đó, nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực số là vấn đề cấp thiết.

## QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC SỐ TRONG CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

Quản trị nguồn nhân lực số bắt nguồn từ cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Trong quản trị nguồn nhân lực số, các doanh nghiệp chuyển từ tình trạng tiết kiệm chi phí lao động để giảm giá thành sang đầu tư nguồn nhân lực số để có lợi thế cạnh tranh hơn, lợi nhuận cao hơn và hiệu quả hơn. Khi các công ty bắt đầu xây dựng các chiến lược chuyển đổi doanh nghiệp và lực lượng lao động cho tương lai, họ có cơ hội tận dụng các công nghệ mới, bao gồm tự động hóa, để tăng cường giá trị kinh tế tạo ra thông qua các hoạt động mới, cải thiện chất lượng công việc trong các nghề nghiệp truyền thống và mới nổi, đồng thời nâng cao kỹ năng của nhân viên để khai thác hết tiềm năng của họ. Mặt khác, sự thay đổi công nghệ và những chuyển dịch vai trò công việc cũng như cơ cấu nghề nghiệp đang làm thay đổi nhu cầu về kỹ năng với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết.

Qua nghiên cứu, tác giả nhận thấy, trong kỷ nguyên số, quản trị nguồn nhân lực sẽ thay đổi những vấn đề cốt lõi sau:

**Thứ nhất**, thay đổi mô hình và quy trình kinh doanh. Công nghệ giúp cho cơ cấu tổ chức trở nên tinh gọn bằng cách kết nối trực tiếp khách hàng vào quá trình sản xuất, kinh doanh, 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 doanh nghiệp. Các chuyên viên nhân sự cần tích hợp các nhiệm vụ nhân sự nhanh hơn, trực tiếp tham gia vào các nhiệm vụ trong vận hành. Các hoạt động nhân sự cần hướng tới khách hàng - nhân viên trong

doanh nghiệp, cũng như khách hàng bên ngoài của công ty. Các chuyên viên nhân sự cũng phải 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. Các phần mềm đo lường sẽ thông báo về tình trạng làm việc kém hiệu quả của nhân viên và khi đó, chuyên viên nhân sự phải có hành động để giải quyết.

**Thứ hai**, cơ cấu tổ chức nhân sự của doanh nghiệp có xu hướng mở và chia sẻ hơn, nhờ những thay đổi về công nghệ. 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. Doanh nghiệp 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 doanh nghiệp và người lao động theo thời gian thực.

**Thứ ba**, nguồn nhân lực số tập trung nhiều hơn vào các nhóm việc chuyên môn có giá trị gia tăng cao. Điều này thể hiện các công việc mang tính chất hành chính sự vụ sẽ được thay thế bằng

\* ThS., Queen Mary University of London

các công nghệ. Ví dụ, trong công tác tuyển dụng, các biểu mẫu tuyển dụng sẽ giảm bớt nhờ có 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. Các chuyên viên nhân sự sẽ dành phần lớn thời gian giúp cho các nhân viên làm thế nào để tối ưu và tối đa hóa hiệu suất bản thân.

**Thứ tư**, thể hiện rõ tính ưu việt của dữ liệu lớn (big data) và lượng hóa công tác nhân sự. Dữ liệu lớn cùng với hệ thống máy tính đã và đang giúp các nhà quản trị nguồn nhân lực số thực hiện tốt hơn vai trò quản trị nguồn nhân lực số. Trước đây, những vấn đề trong nhân sự rất khó lượng hóa bằng dữ liệu, như: gắn kết nhân viên, khả năng phát triển, mức độ hài lòng trong công việc... Tuy nhiên, hiện nay, thông qua dữ liệu lớn và các công nghệ 4.0, doanh nghiệp có thể số hóa những vấn đề nói trên. Trên nền tảng dữ liệu đó, doanh nghiệp có thể sử dụng để phân tích, đưa ra những phán đoán và dự báo về từng nhân viên.

**Thứ năm**, trí tuệ nhân tạo lên ngôi. Song hành với dữ liệu lớn chính là trí tuệ nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực số. Trí tuệ 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 những phần việc nặng nhọc nhất và chỉ để lại quyền quyết định, phương án xử lý cho chuyên viên nhân sự. Ngoài ra, trí tuệ nhân tạo cũng 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 các chương trình đào tạo trong doanh nghiệp.

**Thứ sáu**, đào tạo và phát triển những năng lực làm việc mới. Cách mạng công nghiệp 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 doanh nghiệp, 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. Mặc dù vậy, nhóm năng lực truyền thống vẫn có tầm

quan trọng và phát huy, đó là: đổi mới sáng tạo, phối hợp làm việc, quản trị bản thân, lập kế hoạch, tư duy khách hàng.

## **THÁCH THỨC ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

Theo Tổng cục Thống kê (2021), tính đến hết năm 2020, Việt Nam có quy mô dân số khoảng 97,58 triệu người. Lực lượng lao động năm 2020 ước tính là 48,3 triệu người, giảm 849,5 nghìn người so với năm trước. Lực lượng lao động trong độ tuổi ở khu vực thành thị là 16,5 triệu người, chiếm 34,1%; lực lượng lao động nữ trong độ tuổi lao động đạt 21,9 triệu người, chiếm 45,4% lực lượng lao động trong độ tuổi của cả nước. Tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ từ sơ cấp trở lên năm 2020 là 24,1%, cao hơn 1,3 điểm phần trăm so với năm 2019. Tỷ lệ này ở khu vực thành thị là 39,9%, trong khi đó tỷ lệ này ở khu vực nông thôn là 16,3%. Nguồn nhân lực đông, dồi dào, chất lượng nguồn nhân lực ngày càng cải thiện được xem là thế mạnh của Việt Nam trong Cách mạng công nghiệp 4.0.

Tuy nhiên, bên cạnh lực lượng lao động đã qua đào tạo, nguồn nhân lực chưa qua đào tạo vẫn chiếm tỷ lệ cao. Đặc biệt, Việt Nam hiện đang thiếu các kỹ sư công nghệ có trình độ cao và năng lực quản lý để có thể đáp ứng nhu cầu phát triển của doanh nghiệp. Những năm qua, nhu cầu nhân lực công nghệ thông tin tăng, nhưng thị trường lao động lĩnh vực này tại Việt Nam luôn trong tình trạng thiếu hụt về cả số lượng và chất lượng. Cụ thể, năm 2019, số lượng nhân lực công nghệ thông tin cần có là 350.000 người, nhưng thiếu khoảng 90.000 người. Năm 2020, số nhân lực ngành công nghệ thông tin cần có ước tính khoảng 400.000 người và ước tính thiếu hụt 100.000 nhân sự; năm 2021 cần 500.000 người và dự báo thiếu hụt 190.000 người (XM, 2020). Trong khi đó, các cơ sở đào tạo chậm thay đổi, chưa đáp ứng nhu cầu thị trường cả về số lượng và chất lượng. Ở cấp phổ thông, nhiều kỹ năng cần thiết cho cách mạng công nghệ, nhất là về công nghệ thông tin, chưa được đào tạo đúng mức, dẫn tới phần lớn kỹ sư công nghệ thông tin sau khi ra trường phải được đào tạo lại khi vào làm việc. Đây là rào cản, hạn chế lớn của nhân lực Việt Nam trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0. Những hạn chế này cũng sẽ đưa đến nhiều hệ lụy khác như năng suất lao động thấp, năng lực cạnh tranh cũng như giá trị nguồn nhân lực số Việt Nam trên thị trường lao động không cao. Đó là chưa kể, khi tự động hóa đang dần thay thế lao động chân tay trong nền kinh tế, hàng triệu lao động có thể rơi vào cảnh thất nghiệp.

Hơn nữa, theo Báo cáo về mức độ sẵn sàng cho nền sản xuất trong tương lai 2018 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF), Việt Nam thuộc nhóm các quốc gia chưa sẵn sàng cho cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, chỉ xếp thứ 70/100 về nguồn nhân lực số. So sánh với các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á về chỉ số nguồn nhân lực số, Việt Nam xếp sau Malaysia, Thái Lan, Philippines và chỉ gần tương đương Campuchia.

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Để nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực số ở Việt Nam trong Cách mạng công nghiệp 4.0, tác giả đề xuất thực hiện một số giải pháp sau:

**Một là**, doanh nghiệp cần thiết lập bộ máy nhân sự, đặc biệt là cấp quản lý, phải học cách thích nghi với kỷ nguyên công nghệ cao. Bên cạnh đó, trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 bùng nổ mạnh mẽ, toàn diện và sâu rộng, thì người quản trị nhân sự doanh nghiệp cần phải đổi mới tư duy để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như xây dựng một đội ngũ đảm bảo số lượng và chất lượng cho mỗi doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp cần phải biết tận dụng sức mạnh mà cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 tạo ra, qua đó xác định nguồn lực và chiến lược phù hợp.

**Hai là**, đẩy mạnh truyền thông nội bộ. Công tác truyền thông nội bộ của doanh nghiệp cần được quan tâm để nhân viên hiểu và nắm vững kỹ năng, đáp ứng các yêu cầu của thời đại 4.0. Coi trọng việc tuyển chọn nhân tài. Bên cạnh năng lực chuyên môn, nhân viên 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 doanh nghiệp.

**Ba là**, chú trọng đào tạo nhân sự. Doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực số nội bộ. Vấn đề này hiện đang được rất nhiều doanh nghiệp chú trọng và xem là yếu tố nâng cao năng lực cạnh tranh. Cần 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. Mặt khác, có thể 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. Để đem lại hiệu quả, doanh nghiệp 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.

Bản thân các doanh nghiệp cũng cần có cơ chế phối hợp chặt chẽ theo mô hình “ba nhà”: nhà trường - doanh

nh nghiệp - người lao động. Dựa trên nhu cầu và chiến lược phát triển của doanh nghiệp, nhà trường tiến hành đào tạo theo đơn đặt hàng khi tuyển chọn, đào tạo phù hợp với năng lực, nhu cầu. Biện pháp này không được đi sau các biện pháp trên, mà tiến hành ngay và đồng thời để đảm bảo nhu cầu cạnh tranh về nguồn nhân lực cũng như tạo giá trị doanh nghiệp, thông qua đó nhân rộng mô hình cho các doanh nghiệp khác.

**Bốn là**, xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp. Để giữ chân người tài, ngoài duy trì các chế độ phúc lợi tốt, doanh nghiệp 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**, ứng dụng những công cụ thông minh của thời đại số như phần mềm quản lý nhân sự vào vận hành và quản trị tổ chức có hiệu quả. Với lợi thế của Cách mạng công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp cần phải áp dụng những giá trị của công nghệ và vận dụng được nó. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp cần tự động hóa công tác quản trị nguồn nhân lực số. Phần mềm quản trị nguồn nhân lực số mang đến những giải pháp quản lý toàn diện cho doanh nghiệp, giúp quy trình quản lý nhân sự của doanh nghiệp 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

1. Tổng cục Thống kê (2021). *Tình hình lao động việc làm quý IV và năm 2020*
2. Từ Thúy Anh và cộng sự (2020). *Cơ sở khoa học xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ 4*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp quốc gia, mã số KHGD/16-20
3. Nguyễn Thị Thanh Bình (2019). *Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số*, truy cập từ <https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so-302586.html>
4. XM (2020). *Nhu cầu tuyển dụng nhân lực ngành công nghệ thông tin vẫn tăng*, truy cập từ <https://baotintuc.vn/xa-hoi/nu-cau-tuyen-dung-nhan-luc-nganh-cong-nghe-thong-tin-van-tang-20200911154903397.htm>
5. Deloitte University Press (2017). *Rewriting the rules for the Digital age, Deloitte's fifth annual Global Human Capital Trends report and survey*
6. McGuire, D., Jorgensen, K. M. (2011). *Human Resource Development: Theory and Practice*, London: Sage
7. WEF (2018). *Readiness for the Future of Production Report 2018*