

PHẠM CÔNG ĐOÀN\*

**Tóm tắt:** Nhân lực, nhân tài đóng vai trò quyết định trong thành công của doanh nghiệp. Chuyển đổi số trong hoạt động quản trị, tuyển dụng đã trở thành xu thế tất yếu trong nền kinh tế số. Để có nhân tài cho doanh nghiệp thì tuyển dụng là điểm khởi đầu, giữ vai trò quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Bài báo sử dụng lý luận và kinh nghiệm thực tiễn những thành công và hạn chế của chuyển đổi số trong tuyển dụng ở các doanh nghiệp và đề xuất một số giải pháp mang tính định hướng cho vấn đề này ở Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số; doanh nghiệp; nhân tài; tuyển dụng nhân tài.

**D**ưới sự tác động của công nghệ, ứng dụng công nghệ vào các hoạt động quản trị, vận hành và tuyển dụng, các doanh nghiệp chắc chắn không nằm ngoài xu hướng chung của thế giới. Việc chuyển đổi số trong tuyển dụng cũng giúp quy trình tuyển dụng nhanh hơn, tìm kiếm, tiếp cận ứng viên chuẩn xác hơn, nâng cao trải nghiệm tuyển dụng cho ứng viên. Các doanh nghiệp từ đó xây dựng thương hiệu tuyển dụng tích cực, với mục đích cuối cùng là đem lại hiệu quả cho hoạt động tuyển dụng của doanh nghiệp.

Đặc biệt trong những trường hợp nguy hiểm không lường trước được như dịch bệnh, chẳng hạn như COVID-19 thời gian qua, chuyển đổi số trong hoạt động doanh nghiệp chính là giải pháp hàng đầu giúp doanh nghiệp giải quyết được bài toán thiếu hụt nhân sự.

Tuyển dụng nhân lực là khâu đầu tiên có vai trò quan trọng quyết định đến chất lượng và sự phát triển nguồn nhân lực trong hiện tại

và tương lai, quyết định sự thành bại của một doanh nghiệp. Do đó cần phải có quan điểm, nhận thức đúng đắn về nguồn nhân lực nhân tài, tuyển dụng nhân tài.

Theo TS.Alok Bharadwaj (2019) trong xây dựng vận hành hệ thống quản trị nhân sự hiện đại, thì tuyển dụng nhân lực gồm 4 bước:

- (i) Thu hút nhân tài
- (ii) Nhận dạng nhân tài
- (iii) Tìm kiếm nhân tài
- (iv) Lựa chọn nhân tài

• Thu hút nhân tài

Khâu đầu tiên trong tuyển dụng là thu hút nhân tài, phải trả lời được câu hỏi: làm thế nào để thu hút được nhân tài? Việc cần làm là phải cho ứng viên thấy được sự hấp dẫn của doanh nghiệp, của việc làm, giá trị việc làm, môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và sự bảo đảm cam kết tạo điều kiện để họ có thể đạt được mục tiêu về việc làm, sự phát triển bản thân và nghề nghiệp. Trong chuyển đổi số, cách mạng công nghiệp lần thứ tư công nghệ được áp dụng là xây dựng website tuyển dụng độc lập và trang mạng xã hội về việc làm để thu hút và tiếp cận ứng viên với những thông điệp rõ ràng, tin cậy về doanh nghiệp về công

\* Đại học Thương mại.

việc cần tuyển, về các giá trị và cơ hội thăng tiến, sự cam kết của doanh nghiệp với ứng viên; sử dụng công nghệ tối ưu để tương tác với ứng viên, có đầy đủ những thông tin hữu ích về ứng viên và tăng cường sự trải nghiệm của ứng viên trong tuyển dụng nhân lực hiện tại và một trong những công việc không thể thiếu, có vai trò quan trọng trong thu hút ứng viên là phải có đầu tư hợp lý để xây dựng và phát triển thương hiệu tuyển dụng.

Vai trò của thương hiệu tuyển dụng được ví như “một nhà hàng nấu món ăn trên với những món tuyệt vời nhưng không có chi phí marketing” cho dù doanh nghiệp đề xuất giá trị nhân viên tốt.

Thiết lập website tuyển dụng, ứng dụng công nghệ thông tin và trí tuệ nhân tạo (AI) cùng với việc đầu tư xây dựng một thương hiệu tuyển dụng tốt trong tuyển dụng sẽ thu hút được đa dạng nguồn ứng viên, nhân tài; giao tiếp tốt hơn với ứng viên để thu nhận thông tin sơ bộ, phân loại ứng viên với số lượng lớn, đa dạng phục vụ cho việc lựa chọn ứng viên ở các giai đoạn sau thuận tiện, tiết kiệm thời gian, chi phí góp phần nâng cao hiệu quả tuyển dụng.

Michaels H – Jones & Axelrod(2001) trong: *The War talent* (Google book) khi nói về cuộc chiến trong thu hút và tìm kiếm (nhân tài thì nguồn nhân lực trong một tổ chức chia thành 3 nhóm: trong đó nhóm A là nhà nghiên cứu việc chuẩn mực có đầy đủ năng lực, tố chất, phẩm chất, thái độ cho công việc hiện tại, vào phát triển, có hiệu quả làm việc vượt trội so với yêu cầu, có khả năng tạo điều hướng và khích lệ động viên người khác làm việc.

Theo Jones và Goffe (2015) trong *authentic leadership and organizations* (Ebook) thì nhân tài là những người thông

minh có khả năng sáng tạo ra các ý tưởng, có năng lực thực hiện và tạo ra giá trị cao cho tổ chức, doanh nghiệp. Đây là những con người có khả năng tạo sự khác biệt trong hoạt động của doanh nghiệp. Họ là những nhân tài, chiếm tỷ trọng nhỏ nhưng có vai trò quyết định trong doanh nghiệp.

Theo Alok Bharadwaj (2019) khi tuyển dụng cần chú ý đến kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng (EKS) đây được coi là các yếu tố năng lực của ứng viên, bên cạnh đó là các yếu tố: khả năng tư duy, thái độ và tính cách là những yếu tố về khả năng của ứng viên (Abilities) do đó tuyển dụng ứng viên không chỉ chú trọng năng lực (quản trị) mà còn phải đánh giá cả khả năng tư duy và tính cách, thái độ và sự đồng bộ giữa giá trị với các yếu tố khả năng tư duy sáng tạo trong công việc, dám làm, dám chịu trách nhiệm. Tất cả những yếu tố trên cần mô tả cụ thể rõ ràng, chính xác trên bản mô tả công việc theo các vị trí, chức danh cần tuyển. Trong bản mô tả công việc cần thể hiện rõ cấu trúc tổ chức, hệ thống cấp bậc quản trị, những yêu cầu công việc chủ yếu, hạng lương... môi trường điều kiện làm việc và cơ hội thăng tiến. (Đáng tiếc là một bộ phận không nhỏ các doanh nghiệp hiện còn tuyển nhân sự chủ yếu dựa vào bằng cấp, không phải năng lực thực, còn chưa chú ý nhiều đến khả năng, tố chất)

Sau khi đã nhận diện đúng nhân tài thì bước tiếp theo là tìm kiếm nhân tài theo các kênh khác nhau

- Tìm kiếm nhân tài

Trong tuyển dụng hiện đại, tìm kiếm nhân tài là một công việc khó khăn do cạnh tranh nhân lực càng ngày càng cao, phải “đốt đuốc” tìm kiếm nguồn tài, phải “săn đầu người” chứ không phải ngồi chờ người tài đến... Doanh nghiệp phải sử dụng công nghệ 4.0 cùng với

các kênh truyền thống để tìm kiếm nguồn tài. Thường các doanh nghiệp sử dụng các kênh chủ yếu sau:

- Sử dụng website tuyển dụng, đăng tải thông điệp tuyển dụng để ứng viên tự tìm đến, nghiên cứu và đăng kí dự tuyển.

- Truyền thông lên các kênh tuyển dụng (các phương tiện thông tin đại chúng, thông báo tuyển dụng ở những nơi công cộng...) hoặc chủ động tìm kiếm nhân tài: đến trung tâm giới thiệu việc làm, đến các cơ sở đào tạo, hội chợ việc làm, đến các doanh nghiệp đối thủ ... tìm cách thuyết phục họ về làm việc.

- Thông qua người của doanh nghiệp và ngoài doanh nghiệp giới thiệu, khuyến khích người trong doanh nghiệp tự giới thiệu và có chính sách, hoa hồng hợp lý đối với người giới thiệu ứng viên. Những nguồn giới thiệu cần hiểu rõ tổ chức, nhu cầu công việc và văn hoá tổ chức để đảm bảo giới thiệu ứng viên phù hợp. Lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận nhân sự phải quan tâm tổ chức, tiếp nhận và xử lý các thông tin từ kênh này.

- Tuyển người từ vị trí thấp nhất (entry level) thường là tuyển từ sinh viên mới tốt nghiệp. Các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp lớn thường có chương trình thực tập cho những sinh viên năm cuối gửi offer làm việc sau khi tốt nghiệp, tuy giai đoạn này sinh viên được đào tạo hội nhập, sau đó doanh nghiệp định ra theo các tiêu chuẩn và tuyển dụng ứng viên đạt yêu cầu. Điểm tích cực là doanh nghiệp có thời gian (thực tập của sinh viên) để đánh giá và đào tạo về hội nhập văn hoá doanh nghiệp do đó sẽ tuyển được nhân sự phù hợp với văn hoá doanh nghiệp.

Kết thúc bước tìm kiếm, doanh nghiệp sẽ có được một danh sách các ứng viên tốt nhất để lựa chọn tuyển dụng.

#### • Lựa chọn nhân tài và tuyển dụng

Để lựa chọn ứng viên tốt nhất cho vị trí cần tuyển, doanh nghiệp cần sử dụng bộ câu hỏi trong phỏng vấn để có những thông tin đầy đủ, chính xác đối với ứng viên.

Theo kinh nghiệm từ các tập đoàn lớn: Canon, Navigos Việt Nam, CTM... thường các doanh nghiệp đặt các câu hỏi phỏng vấn liên quan đến 4 nhóm:

- Nhóm 1: Các câu hỏi về kinh nghiệm và kỹ năng của ứng viên

- Nhóm 2: Các câu hỏi về năng lực tư duy, sự cầu tiến, tích cực trong công việc và sự kiên định thực hiện mục tiêu

- Nhóm 3: Các câu hỏi về giá trị, sở thích, cá tính, động cơ làm việc.

- Nhóm 4: Các câu hỏi làm rõ nguyên nhân vì sao ứng viên nghỉ việc tại doanh nghiệp cũ? Vì sao lại muốn làm việc tại doanh nghiệp của bạn.

Các câu hỏi cần mở, hạn chế các câu hỏi đóng để đảm bảo khai thác thông tin cần thiết, đầy đủ hơn để đánh giá ứng viên, không nên hỏi những câu hỏi đã có trả lời hoặc từ các nguồn tin cậy khác. Việc đặt các câu hỏi với ứng viên cần linh hoạt, tính đến các tình huống cụ thể trong phỏng vấn.

#### 2. Tuyển dụng nhân lực, nhân tài cho doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam

Theo (4), (5) thì tuyển dụng nhân lực, nhân tài trong giai đoạn chuyển đổi số tập trung vào việc sử dụng phần mềm trong quản lý và vận hành quy trình tuyển dụng ở các doanh nghiệp Việt Nam. Chuyển đổi số trong tuyển dụng đem lại những lợi ích to lớn trong thu hút tuyển dụng nhân tài song cũng thường gặp phải những khó khăn, thách thức về nhân lực, công nghệ, hạ tầng kỹ thuật, chi

phí đầu tư lớn, những thách thức này khá phổ biến, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa:

- Thiếu kiến thức và kinh nghiệm trong tổ chức và vận hành hệ thống tuyển dụng trong và sau chuyển đổi số, nhân viên bộ phận nhân sự còn thiếu và yếu về kiến thức, kỹ năng công nghệ vận hành hệ thống tuyển dụng.

- Có thể gặp phải những rủi ro công nghệ, thất thoát dữ liệu hoặc bị đối thủ đánh cắp và khả năng xử lý sự cố kỹ thuật, bảo đảm an ninh mạng, phụ thuộc vào công nghệ đang sử dụng, chi phí sử dụng phần mềm, khắc phục sự cố tăng...

Tuy vậy những lợi ích đem lại cho việc chuyển đổi số trong việc tuyển dụng là to lớn: giảm được chi phí tuyển dụng trong thời hạn, thu hút được nhiều ứng viên, tiết kiệm thời gian, tăng hiệu quả tuyển dụng và quản lý tập trung, thống nhất... Chính vì vậy, không chỉ trên thế giới mà cả ở Việt Nam, chuyển đổi số, sử dụng công nghệ trong tuyển dụng ở Việt Nam đang trở thành xu thế mạnh mẽ.

Theo Aerolavie - CEO của công ty đám mây doanh nghiệp Box ở Mỹ thì “mười năm tiếp theo của công nghệ thông tin sẽ là việc chuyển đổi số toàn bộ doanh nghiệp của bạn”, thực tiễn cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam cũng đã và đang diễn ra quá trình này.

Theo Vn Resource (2020) thì năm 2020 các trang mạng xã hội việc làm đang có vai trò lớn trong tuyển dụng như LinkedIn, Facebook, Dinterest... và các trang mạng việc làm ở Việt Nam, website việc làm của các doanh nghiệp.

Theo báo cáo của Cisco, trong báo cáo về chỉ số phát triển kỹ thuật số (tháng 04/2019) của doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực châu Á - Thái Bình Dương thực hiện trên 1340 doanh nghiệp trong đó Việt Nam 50 doanh nghiệp thì các doanh nghiệp Việt Nam đang

gặp phải các vấn đề nhân lực thiếu kỹ năng số và nhân lực thực hiện chuyển đổi số (17%); thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh để thực hiện dữ liệu chuyển đổi số (16,7%); thiếu tư duy kỹ thuật số và văn hoá kỹ thuật số trong doanh nghiệp (15,7%). Doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ bước đầu đầu tư vào công nghệ đám mây (18%), an ninh mạng (12,7%), nâng cấp phần mềm, phản ứng chuyển đổi số (10,7%) và chỉ 11% doanh nghiệp chuyển đổi số thành công trong các doanh nghiệp đã thực hiện chuyển đổi số. Chuyển đổi số không chỉ là việc của nhà nước, doanh nghiệp mà còn phải có tư duy nhận thức, sự ủng hộ và chuẩn bị kiến thức, kỹ năng từ phía người lao động, bảo đảm thích nghi và tham gia vào quá trình chuyển đổi số.

Theo diễn đàn quốc gia và phát triển kỹ thuật số Việt Nam năm 2020 ngày 23/12/2020 đến nay Việt Nam đã có 58000 doanh nghiệp công nghệ số, tính riêng năm 2020 đã thêm 13000 doanh nghiệp công nghệ số ra đời theo chỉ thị số 01/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ về thúc đẩy phát triển doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam.

Các doanh nghiệp công nghệ số thực hiện việc chuyển đổi số trong kinh doanh và quản trị doanh nghiệp, trong đó có quản trị nhân lực, tuyển dụng thực hiện với mức độ khác nhau.

Cốt lõi của chuyển đổi số trong tuyển dụng nhân lực là ứng dụng công nghệ số website việc làm, phần mềm tuyển dụng điện toán và trí tuệ nhân tạo.

Các doanh nghiệp Việt Nam đã thực hiện chuyển đổi số trong tuyển dụng nhân lực sử dụng các phần mềm ứng dụng trong và ngoài nước: Base E.Hiving, Taleed Solution Awis, ATS (Việt Nam), Zoho Recruit, Greenhouse workable (Mỹ)... được các doanh nghiệp lớn

và vừa sử dụng thành công như ACB, VIB, VPbank, Vietcredid, Acecook Việt Nam...

Các phần mềm tuyển dụng, kết hợp sử dụng internet, điện toán đám mây và AI tập trung giải quyết các vấn đề của tuyển dụng của các doanh nghiệp đang chuyển đổi số trong quản trị nói chung và tuyển dụng nói riêng. Hiện các doanh nghiệp này quản lý, phân loại ứng viên theo bộ phận, theo trình độ, theo đặc điểm việc làm (jobsite)... sau khi có dữ liệu ứng viên, tổ chức hệ thống lưu trữ sắp xếp phân loại hỗ trợ tìm kiếm thông tin từ ứng viên cho bộ phận quản trị nhân lực và các bộ phận liên quan...

Tiến trình quản lý tuyển dụng gồm:

- Đăng thông tin tuyển dụng trên các trang web việc làm ở các trang mạng xã hội và website của doanh nghiệp

- Tiếp nhận, sàng lọc, đánh giá ứng viên thực hiện việc tiếp nhận thông tin, phần mềm sẽ sàng lọc ứng viên theo các tiêu chí lựa chọn về chuyên môn trình độ, tuổi, giới tính, kinh nghiệm làm việc

- Phòng vấn trực tuyến: đặt lịch hẹn gặp, phỏng vấn, quản lý, trả lời tự động, phỏng vấn trực tuyến

- Trả lời email tự động: gửi email đến các ứng viên, người phỏng vấn cùng lúc, cùng nội dung phỏng vấn

- Tích hợp với các phần mềm trong doanh nghiệp

- Sử dụng thiết bị di động như điện thoại, máy tính bảng để làm việc ở mọi nơi, mọi lúc cập nhật thông tin công việc.

3. Việc sử dụng pháp lý doanh nghiệp ở Việt Nam hiện đang ở... là... trong... pháp... pháp...

Để chuyển đổi số thành công trong tuyển dụng nhân tài, xuất phát từ lý luận, kinh nghiệm thực tiễn chuyển đổi số các doanh

nh nghiệp Việt Nam cần phải thực hiện một số giải pháp mang tính định hướng sau:

*Thứ nhất*, lãnh đạo doanh nghiệp cần thống nhất quan điểm, tư duy, cách làm và quyết tâm, hành động quyết liệt chuyển đổi số trong quản trị nói chung và tuyển dụng nhân tài nói riêng. Cần có chiến lược, kế hoạch hành động một cách bài bản, truyền thông đến các bộ phận, cá nhân người lao động trong doanh nghiệp một cách đầy đủ, tạo sự đồng thuận về ý chí và hành động, cần tạo nhận thức đầy đủ, nhất quán coi việc chuyển đổi số là tất yếu, không thể chậm chễ.

*Thứ hai*, hệ thống quản trị cần tăng cường học tập, nắm bắt kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm chuyển đổi số trong quản trị, tuyển dụng để bảo đảm tổ chức và vận hành hệ thống tuyển dụng trong chuyển đổi số. Đầu tư đúng mức vào tổ chức, cơ sở hạ tầng, kỹ thuật, công nghệ, trong đào tạo nhân lực để vận hành hệ thống tuyển dụng nhân lực, nhân tài trong và sau chuyển đổi số hệ thống quản trị, tuyển dụng.

*Thứ ba*, tăng cường đầu tư vào xây dựng thương hiệu tuyển dụng hiện còn rất thiếu và yếu, chưa được nhận thức đúng đắn và quan tâm đầy đủ. Với nguồn kinh phí hạn chế cần lựa chọn nhà cung cấp, công nghệ và phần mềm, trí tuệ nhân tạo hợp lý, tính đến quy mô, điều kiện doanh nghiệp trước mắt và xu hướng phát triển trong tương lai.

*Thứ tư*, cần nhận thức đúng đắn về nhân tài thu hút, tuyển dụng và trọng dụng. Cần cụ thể tiêu chuẩn nhân tài, có bản mô tả công việc cụ thể, chính xác cho mỗi vị trí chức danh tuyển dụng. Bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho đội ngũ làm công tác tuyển dụng và đội ngũ nhà quản trị đủ khả năng thu hút, tuyển dụng và sử dụng nhân tài, khả năng quản lý, vận hành hệ thống tuyển dụng trong chuyển đổi số, khả

năng khai thác sử dụng dữ liệu trong quá trình tuyển dụng.

*Thứ năm*, xây dựng văn hóa trong doanh nghiệp hoạt động trong bối cảnh thực hiện chuyển đổi số, quy chế hoạt động tuyển dụng trong chuyển đổi số và kiểm tra, giám sát việc thực hiện. Đầu tư vào an ninh mạng và các kỹ năng cần thiết trong đảm bảo an ninh mạng, khả năng xử lý các sự cố kỹ thuật bảo đảm an ninh, an toàn hệ thống tuyển dụng.

#### Một số kiến nghị

- Bộ Thông tin và Truyền thông tăng cường việc chỉ đạo, kiểm tra việc thực hiện chỉ thị 01/CT-TTg của Chính phủ năm 2020 về thúc đẩy phát triển doanh nghiệp công nghệ số (trí tuệ nhân tạo, học máy sâu, dữ liệu lớn, chuỗi khối, điện toán đám mây, IoT...), đẩy mạnh cơ sở hạ tầng công nghệ kỹ thuật phục vụ chuyển đổi số trong kinh doanh và quản trị doanh nghiệp.

- Bộ ngành tăng cường hỗ trợ trong đào tạo và chuyển giao công nghệ số cho doanh nghiệp.

- Các hiệp hội doanh nghiệp tăng cường trao đổi hội thảo kinh nghiệm chuyển đổi số và xây dựng và vận hành hệ thống quản trị và tuyển dụng nhân tài trong bối cảnh chuyển đổi số.

#### Kết luận

Chuyển đổi số là vấn đề khó khăn, phức tạp, khả năng thành công hiện chưa cao vì còn thiếu kiến thức, kỹ năng kinh nghiệm, thiếu các nguồn lực và quyết tâm ở các doanh nghiệp Việt Nam song là vấn đề cấp thiết, mang tính tất yếu nên cần tiếp tục nghiên cứu. Bài báo tập trung một số vấn đề về chuyển đổi số trong tuyển dụng, nhận diện nhân tài, tuyển dụng nhân tài trong các doanh nghiệp Việt Nam trong chuyển đổi số. Những vấn đề chi tiết hơn sẽ được nghiên cứu tiếp theo để hoàn thiện. ■

#### Tài liệu tham khảo:

1. Alok Bharadwaj (2019), *Xây dựng và vận hành hệ thống quản trị nhân sự hiện đại*, Nxb. Công thương.
2. Jones & Goffe (2015), *Authentic leadership and organizations*, Ebook.
3. Michaels H-Jones & Axelrod (2001), *The war talent*, Google book.
4. Cisco, *Báo cáo chỉ số phát triển kỹ thuật số tháng 4/2019*.
5. Báo cáo của diễn đàn quốc gia về phát triển kỹ thuật số Việt Nam năm 2020.
6. Chỉ thị số 01/CT – TTg của Thủ tướng Chính phủ về thúc đẩy phát triển doanh nghiệp công nghệ số Việt Nam.