

Giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương

Digital transformation solutions in human resource management at Sen interior decoration joint stock company – Binh Duong branch

Ngô Văn Hà

Trường Đại học Bình Dương

E-mail: havan156@gmail.com

Tóm tắt: Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực sẽ mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, tuy nhiên các doanh nghiệp vẫn chưa tìm ra được một giải pháp tối ưu trong việc triển khai chuyển đổi số vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Tại công ty cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương, công tác quản trị nguồn nhân lực với chi phí và nguồn lực phải đầu tư nhiều nhưng hiệu quả đạt được chưa cao. Mục tiêu của nghiên cứu này là tìm ra giải pháp tốt nhất có thể để triển khai chuyển đổi số vào hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Phương pháp nghiên cứu là phân tích định tính, phối hợp phương pháp phỏng vấn chuyên gia, phương pháp thống kê mô tả và phương pháp so sánh để đạt được mục tiêu. Nghiên cứu đã chỉ ra được những thành tựu đã đạt được cũng như những hạn chế khó khăn trong thực tiễn hoạt động chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại công ty cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương.

Từ khóa: *Chuyển đổi số; chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực*

Abstract: Digital transformation in human resource management will bring many benefits to businesses. However, businesses have not yet found an optimal solution in implementing digital transformation into human resource management activities. At Sen interior Decoration joint stock company - Binh Duong branch, human resource management with costs and resources requires a lot of investment but the efficiency is not high. This research objective is to find the best solution to implement digital transformation into human resource management. The research method is qualitative analysis, combining expert interview method, descriptive statistics method and comparative method to achieve the goal. The research has pointed out the achievements as well as the limitations and difficulties in the practice of digital transformation activities in human resource management at the Company. Since there, the author proposes digital transformation solutions in human resource management at Sen interior Decoration joint stock company - Binh Duong Branch.

Keywords: *Digital transformation; digital transformation in human resource management*

1. Đặt vấn đề

Trong doanh nghiệp, công tác quản trị nguồn nhân lực với chủ đề “chuyển đổi số” đang được nhắc đến nhiều trên các

hội nghị, các diễn đàn về nhân sự hứa hẹn sẽ “thay đổi toàn diện” về quy trình tuyển dụng, phương pháp chấm công tính lương, cách đánh giá kết quả KPIs,

đào tạo và phát triển nhân tài. Vì vậy, việc nhận định một cách đúng đắn những tác động to lớn của chuyển đổi số đến công tác quản trị nguồn nhân lực giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đưa ra các giải pháp hiệu quả giúp doanh nghiệp tận dụng tốt cơ hội của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 mang lại. Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực bản chất là quá trình số hóa các dữ liệu, các quy trình/quy định và ứng dụng công nghệ thông tin để quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp sẽ cắt giảm được chi phí vận hành và tăng khả năng cạnh tranh [1]. Thế nhưng, hiện nay công tác quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp vẫn đang hoạt động theo cách truyền thống, phải đầu tư nhiều nhưng hiệu quả đạt được chưa cao. Từ những hạn chế và tồn tại đó, tác giả đưa ra một số giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty cổ phần trang trí nội thất SEN – Chi nhánh Bình Dương.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Tổng quan về chuyển đổi số

2.1.1. Khái niệm chuyển đổi số

Chuyển đổi số là việc vận dụng sự đổi mới sáng tạo và những tiện ích của hạ tầng công nghệ số vào quản trị doanh nghiệp như logicstic, sản xuất, kế toán, nhân sự... để nâng cao hiệu quả những hoạt động sản xuất kinh doanh, đồng thời nâng cao sự hài lòng và tăng tính tương tác của khách hàng, chuẩn hóa những quy trình làm việc và hình thành nên những mô hình sản xuất kinh doanh mới [2].

Chuyển đổi số là quá trình sử dụng và tích hợp những tiện ích của công nghệ kỹ thuật số vào các hoạt động sản

xuất kinh doanh của doanh nghiệp để làm thay đổi cách thức vận hành cũ và tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp [3].

2.1.2. Vai trò của chuyển đổi số

Thứ nhất, chuyển đổi số sẽ giúp kết nối và rút ngắn khoảng cách giữa các phòng ban trong tổ chức.

Thứ hai, thúc đẩy hiệu quả trong quản lý doanh nghiệp.

Thứ ba, tối ưu năng suất làm việc của người lao động.

Thứ tư, chất lượng sản phẩm/dịch vụ thường xuyên được cải tiến.

Thứ năm, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [6].

2.1.3. Khái niệm chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực

Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực thực chất là quá trình số hóa các dữ liệu và ứng dụng công nghệ thông tin vào các hoạt động quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực là việc áp dụng quá trình chuyển đổi kỹ thuật số để số hóa những công việc, tính chất của quản trị nhân sự từ phương pháp truyền thống sang phương pháp kỹ thuật số. Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực còn cho phép triển khai những hoạt động như tuyển dụng, đào tạo và phát triển, theo dõi hiệu suất làm việc, được triển khai trực tuyến. Cùng với dữ liệu được số hóa, các hoạt động này cũng được thực hiện thông qua các phần mềm, hệ thống được điều khiển bởi công nghệ số nhằm giảm bớt can thiệp của con người.

2.1.4. Vai trò chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực

Thứ nhất, chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp thông qua tối ưu hóa hiệu quả quản lý, đào tạo nguồn nhân lực, giảm chi phí và thời gian thực hiện các hoạt động tính lương, bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân và các thủ tục khác liên quan đến nhân sự.

Thứ hai, chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực mang lại nhiều trải nghiệm tích cực cho người lao động trong doanh nghiệp khi doanh nghiệp ứng dụng các công nghệ thông minh, hiện đại.

Thứ ba, chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực sẽ cho phép hệ thống tự động truy xuất các loại báo cáo một cách chi tiết, chính xác, dễ hiểu, từ đó cho phép công ty kiểm soát những biến động nhân sự của doanh nghiệp mình.

2.2. Thực trạng chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương

2.2.1. Về năng suất lao động của CBNV Hiện tại, doanh nghiệp đã đầu tư phần mềm quản lý nhân sự ERP để tự động xử lý các hoạt động quản trị nguồn nhân lực, phần mềm này tích hợp nhiều công cụ quản lý hiện đại như quản lý chi phí tuyển dụng, quản lý chi phí lương, quản lý đào tạo, theo dõi biến động nhân sự theo từng bộ phận/phòng ban trong công ty. Nhờ những tính năng ưu việt của giải pháp chuyển đổi số mà năng suất lao động của nhân viên tăng lên rõ rệt. Dữ liệu khảo sát cho thấy có 69.7% số nhân viên đồng ý rằng năng suất lao động của họ tăng lên khi được ứng dụng chuyển đổi số. Tuy nhiên, vẫn còn 30.3% số nhân viên cho biết năng suất lao động

của họ không tăng khi ứng dụng chuyển đổi số.

2.2.2. Sự hài lòng của người lao động đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực

Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực đã làm tăng sự hài lòng của người lao động trong công ty. Sự hài lòng của người lao động từ những tiện ích thiết thực mà họ nhận được thông qua các dịch vụ mà chuyển đổi số mang lại như trong tuyển dụng và lựa chọn nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, trong chế độ chính sách và trong duy trì quan hệ lao động.

2.2.3. Mức độ chấp nhận chuyển đổi số của người lao động

Hiệu quả sản xuất kinh doanh tăng lên rõ rệt khi doanh nghiệp ứng dụng công nghệ vào các lĩnh vực để thay thế những công việc thủ công do con người trực tiếp thực hiện. Do vậy nhân viên sẵn sàng chấp nhận các giải pháp chuyển đổi số để thay thế cho các cách làm cũ kém hiệu quả mà tốn thời gian và nhân lực. Có 78.7% nhân viên đồng ý để công ty thay thế phương pháp quản trị nguồn nhân lực truyền thống bằng giải pháp ứng dụng chuyển đổi số.

Bên cạnh tính ưu việt và những tiện ích đã được công nhận thì chuyển đổi số vẫn còn một số hạn chế nên vẫn còn khoảng 21.3% nhân viên không có ý kiến khi công ty triển khai chuyển đổi số.

2.2.4. Mức độ sử dụng công nghệ

Trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, từ khi đại dịch Covid-19 bùng phát thì các hình thức tương tác đã chuyển từ trực tiếp sang hình thức tương tác Online thông qua các thiết bị như

điện thoại thông minh, máy tính laptop, Ipad có kết nối Internet hoặc Wifi. Khảo sát 200 CBNV tại Chi nhánh công ty cổ phần trang trí nội thất Sen cho thấy, có 80.8% người được khảo sát trả lời họ thường xuyên hoặc nhiều lần sử dụng các thiết bị công nghệ trong công việc. Chỉ còn khoảng 19.2% người ít sử dụng hoặc không sử dụng các ứng dụng công nghệ.

2.2.5. Chi phí đầu tư cho công nghệ

Chi phí đầu tư cho công nghệ thông tin nói chung và chuyển đổi số nói riêng đang là bài toán khó đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ hiện nay. Theo một nghiên cứu của American Express, chi phí để đầu tư cho một hệ thống công nghệ thông tin chuyên nghiệp tại doanh nghiệp chiếm tới 19% chi phí đầu tư của doanh nghiệp đó. Tuy nhiên, đối với nhân viên họ có thể dễ dàng trang bị một chiếc điện thoại thông minh hay một chiếc máy tính laptop để sử dụng trong công việc hàng ngày. Tại Chi nhánh Bình Dương, có tới 81.7% số lao động đang sở hữu thiết bị thông minh (điện thoại, máy tính Laptop) và chỉ có 18.3% số nhân viên được khảo sát không sử dụng thiết bị thông minh.

2.3. Đánh giá chung về chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương

2.3.1. Những kết quả đạt được

Thứ nhất, về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin đã từng bước được đầu tư và ứng dụng trong công tác quản trị nguồn nhân lực. Một số hoạt động chủ chốt của công tác quản trị nguồn nhân lực như chấm công tính lương, tuyển dụng, đào

tạo được đầu tư phần mềm để tự động hóa và tinh gọn tối đa quy trình thực hiện.

Thứ hai, trải nghiệm của nhân viên trong chi nhánh được cải thiện đáng kể nhờ chuyển đổi số các hoạt động quản trị nguồn nhân lực.

Thứ ba, chuyển đổi số giúp công tác tuyển dụng ngày càng chuyên nghiệp, thu hút được những ứng viên chất lượng.

Thứ tư, chuyển đổi số trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực được ban giám đốc quan tâm. Doanh nghiệp đã đầu tư hệ thống E-learning trong hoạt động đào tạo, đây là hệ thống đã mang lại nhiều tiện ích cho công tác đào tạo như có thể triển khai nhiều khóa học, cho nhiều đối tượng khác nhau, rút ngắn thời gian và không gian cho học viên.

Thứ năm, người lao động có một trải nghiệm tích cực về tiện ích của chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực khi các dữ liệu cần thiết như lương, thưởng, chính sách phúc lợi được truy xuất nhanh chóng, chính xác, dữ liệu được xử lý một cách minh bạch, khách quan, tính bảo mật cao.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

a/ Hạn chế

Thứ nhất, phần mềm mới chỉ đưa ra được nhưng còn số đơn giản mà chưa đưa ra được các phân tích và nhận định chuyên sâu làm cơ sở cho việc ra các quyết định quản trị.

Thứ hai, khi chuyển đổi số trong tuyển dụng và lựa chọn nhân lực thì thương hiệu tuyển dụng của công ty cũng chưa thực sự nổi bật như của Tân Hiệp Phát, Kinh Đô, Massan hay các thương hiệu cùng quy mô, cùng ngành

nghe. Công ty cũng chưa hợp tác hay ký kết với các Website tuyển dụng uy tín, các đơn vị về dịch vụ tuyển dụng để quảng bá hoạt động tuyển dụng.

Thứ ba, hệ thống đào tạo trực tuyến E-learning chưa thực sự thân thiện với học viên, nội dung giảng dạy chưa được tinh gọn, cách trình bày khô khan, thiếu tính thẩm mỹ nên người học cảm thấy nhàm chán và khó tương tác.

Thứ tư, chuyển đổi số trong khía cạnh chế độ phúc lợi cho người lao động cũng chưa thực sự mang lại hiệu quả cao vì vẫn còn khá nhiều nhân viên khối sản xuất chưa thành thạo việc sử dụng công nghệ, họ gặp khó khăn trong việc truy cập.

b/ Nguyên nhân

Thứ nhất, sự thiếu hụt nguồn nhân lực phù hợp vừa có kiến thức quản trị nguồn nhân lực vừa am hiểu về chuyển đổi số và giỏi kiến thức về công nghệ thông tin. Mặt khác, hiện nay đa số các trường đại học, cao đẳng chủ yếu đào tạo theo nhu cầu của người học chứ chưa đào tạo theo nhu cầu thực tế của doanh nghiệp nên doanh nghiệp cũng rất khó khăn trong việc tuyển dụng được nhân sự phù hợp cho công cuộc chuyển đổi số.

Thứ hai, nguồn ngân sách còn hạn chế nên không đủ để duy trì, nâng cấp hạ tầng công nghệ để theo kịp với sự phát triển của khoa học kỹ thuật.

Thứ ba, còn có nhiều nhân viên ngại sự thay đổi và chưa hành động quyết liệt với công cuộc chuyển đổi số trong doanh nghiệp mình.

Thứ tư, chuyển đổi số nói chung và chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực nói riêng là một quá trình thực hiện chuyển đổi trong một thời gian dài và

tính hiệu quả như thế nào thì phải được kiểm chứng thực tế trong chi phí ban đầu cho thiết bị công nghệ và nhân lực phải bỏ ra là rất lớn, ảnh hưởng nhiều đến chiến lược của công ty nên ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng phải cân nhắc rất thận trọng trước khi quyết định triển khai giải pháp chuyển đổi số.

3. Giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần trang trí nội thất SeN – Chi nhánh Bình Dương

3.1. Giải pháp tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực

Về công tác tuyển dụng: Trước hết công ty cần xây dựng quy trình tuyển dụng chặt chẽ và chuyên nghiệp làm cơ sở tuyển dụng được đúng người, đúng việc, đúng chi phí, đúng thời gian. Đồng thời có chính sách lương, thưởng, phúc lợi hấp dẫn để thu hút được nhiều ứng viên giỏi.

Mặt khác, công ty cần chú trọng xây dựng thương hiệu tuyển dụng của đơn vị mình trở thành một thương hiệu tuyển dụng mạnh trên thị trường lao động để thu hút nhiều nguồn ứng viên quan tâm đến nhu cầu tuyển dụng của công ty.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể thực hiện một số hoạt động để nâng cao khả năng nhận diện thương hiệu tuyển dụng cho công ty như tham gia các sàn giao dịch việc làm của các tỉnh, tổ chức sàn giao dịch việc làm vào dịp các trường đại học làm lễ tốt nghiệp cho sinh viên. Ngoài ra, nên dành một khoản ngân sách hằng năm để hợp tác với các Website tuyển dụng nổi tiếng hiện nay, có thể kể đến như Vietnamworks.com, Careebuilder.com, LinkedIn để quảng bá thương hiệu tuyển dụng của công ty.

Về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Công ty cần chú trọng đầu tư ngân sách để xây dựng đội ngũ nhân sự giỏi kiến thức về quản trị nguồn nhân lực cũng như giỏi kiến thức và kỹ năng về công nghệ thông tin để triển khai và vận hành các hệ thống chuyển đổi số. Để thực hiện được điều này, hàng năm công ty phải triển khai các chương trình đánh giá để biết được CBNV của mình đang ở đâu, từ đó xác định đúng nhu cầu cần đào tạo, bồi dưỡng thêm cho nhân viên. Ngoài ra, hiện nay trên thị trường cũng có khá nhiều đơn vị cung cấp các giải pháp đào tạo như PTI, PAC. Công ty có thể liên kết với họ để khảo sát, xây dựng chương trình và đào tạo tại doanh nghiệp với điều kiện về giảng viên và cơ sở hạ tầng của hai bên phải đảm bảo yêu cầu để học và thực hành.

Mục tiêu của giải pháp: Nhằm tuyển dụng và đào tạo đội ngũ nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp để triển khai và vận hành các giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực.

Dự báo hiệu quả của giải pháp: Doanh nghiệp sẽ triển khai thành công các giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực đạt hiệu quả cao và chi phí phù hợp.

3.2.2. Giải pháp duy trì, nâng cấp và đầu tư đổi mới hạ tầng công nghệ

Doanh nghiệp cần phải đẩy mạnh công tác lãnh đạo, chỉ đạo và giám sát các phòng ban/bộ phận liên quan triển khai các quyết định đầu tư cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin, phần mềm liên quan đến quản trị nguồn nhân lực, góp phần thúc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số. Các bộ phận/phòng ban phải hoàn thiện

được cơ sở dữ liệu, tính bảo mật của dữ liệu về nguồn nhân lực để khi đưa vào hệ thống thì dữ liệu đã được chuẩn hóa và phát huy hiệu quả cao nhất.

Chuyển đổi số đòi hỏi nhiều thời gian, nhân lực và chi phí đầu tư do đó lãnh đạo doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch và lộ trình chuyển đổi số phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Nghiên cứu, tiếp cận những tư duy đổi mới, phương pháp làm việc mới để có thể cân đối nguồn ngân sách và sử dụng ngân sách một cách hiệu quả nhất.

Mục tiêu của giải pháp: Chuẩn bị cơ sở hạ tầng công nghệ phù hợp để ứng dụng các giải pháp chuyển đổi số nói chung và chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực nói riêng cho doanh nghiệp.

Dự báo hiệu quả của giải pháp: Doanh nghiệp sẽ triển khai thành công các giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực đạt hiệu quả tốt nhất.

3.2.3. Tư duy đổi mới và hành động quyết liệt trong công cuộc chuyển đổi số

Khi doanh nghiệp ứng dụng chuyển đổi số vào công tác quản trị và vận hành doanh nghiệp thì hầu hết các cách thức vận hành cũ sẽ thay đổi. Do vậy, người đứng đầu doanh nghiệp cũng phải tham gia sâu sát vào quá trình đào tạo để có thể hướng dẫn và đào tạo lại cho các phòng ban khác chứ không phải chuyển đổi số là việc của các phòng ban chuyên môn và phòng công nghệ thông tin. Người lãnh đạo phải có tư duy mình là hình mẫu, là người truyền cảm hứng cho sự thay đổi và làm cho toàn thể cán bộ nhân viên thấy được bức tranh tươi sáng

trong tương lai khi ứng chuyển đổi số thành công.

Chuyển đổi số cần một quá trình triển khai trong thời gian dài, có liên quan đến nhiều phòng ban/bộ phận, làm thay đổi nhiều quy trình, thủ tục, chính sách, lợi ích... và chắc chắn trong quá trình triển khai sẽ không tránh khỏi sự va chạm, thậm chí mâu thuẫn giữa các phòng ban do vậy người đứng đầu doanh nghiệp phải là người dẫn dắt và kết nối các quan hệ cũng như đưa ra tiếng nói có trọng lượng nhất, là trọng tài điều khiển các hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp đi đến thành công.

Mục tiêu của giải pháp: Người lãnh đạo phải là hình mẫu, là người truyền cảm hứng cho sự thay đổi và làm cho toàn thể cán bộ nhân viên thấy được bức tranh tươi sáng trong tương lai khi ứng chuyển đổi số thành công. Từ sự quyết tâm của người đứng đầu doanh nghiệp thì các phòng ban/bộ phận khác sẽ tuân thủ sự thực thi và chứng minh được hiệu quả của quá trình chuyển đổi số.

Dự báo hiệu quả của giải pháp: Doanh nghiệp sẽ triển khai thành công các giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực khi có sự đồng hành và tham gia tích cực của ban giám đốc, đặc biệt là người đứng đầu.

3.2.4. Giải pháp xây dựng kế hoạch triển khai chuyển đổi số thành công

Doanh nghiệp sẽ triển khai chuyển đổi số thành công khi ba nhân tố là nhân lực, cơ sở hạ tầng công nghệ và nội lực của doanh nghiệp được chú trọng và đầu tư đúng cách. Doanh nghiệp cần đầu tư ngân sách để tuyển dụng và đào tạo được nguồn lực đảm bảo chất lượng phù hợp để triển khai các giải pháp chuyển

đổi số, ban lãnh đạo công ty đặc biệt là người đứng đầu phải có tư duy đổi mới, dám nghĩ dám làm và là người tiên phong của doanh nghiệp. Điều quan trọng để chuyển đổi số thành công đòi hỏi công ty phải lập kế hoạch và triển khai thực hiện hết sức cẩn thận, kế hoạch phải được cân nhắc ở nhiều góc độ và đặc biệt phải đo lường được tính hiệu quả của từng giải pháp.

Mục tiêu của giải pháp: Doanh nghiệp tìm được kế hoạch triển khai chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực một cách hiệu quả nhất.

Dự báo hiệu quả của giải pháp: Doanh nghiệp sẽ lựa chọn được những giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực phù hợp với doanh nghiệp và với chi phí tốt nhất.

Tài liệu tham khảo

- [1] L.V.Q. Châu, “Chuyển đổi số trong quản lý nguồn nhân lực tại các ngân hàng TMCP Việt Nam,” Luận văn thạc sỹ, Trường Đại học ngoại thương, 2022.
- [2] B.T.Quyên, “Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp bur chính Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế,” Luận án tiến sỹ, Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, 2020.
- [3] L.C.Tuân, P.T.Thành, L.T.Kiên, N.T.P.Thanh, “Chuyển đổi số: Cơ hội và thách thức trong công tác đào tạo của các trường Đại học ở Việt Nam” trong Kỷ yếu hội thảo khoa học Quốc gia, Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội, Số 100, tr. 343-347, 2021.
- [4] K.N.V.Hà, “Số hóa sản xuất – Yêu cầu thiết yếu của doanh nghiệp trong CMCN 4.0” Tạp chí khoa học công nghệ Việt Nam, Số 8, tr. 16-17, 2019.
- [5] V.T.Nghĩa, “Chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và

thách thức” Báo công thương, Số 12, Tháng 5, 2021.

[6] L.V.Văn, L.T.P.Thảo, L.T.P.Thanh, T.V.B.Hoàng, “Chuyển đổi số tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Quảng Trị: Thực trạng và giải pháp” Tạp chí khoa học Đại học Huế, Tập 131, Số 5A, tr. 111-128, 2022.

[7] T.T.M.Phương, V.P.H.Diệp, “Khó khăn của tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp thời kỳ chuyển đổi số và một số giải pháp khắc phục,” Tạp chí khoa học, giáo dục và công nghệ, Số 3, tr. 57-60, 2022.

[8] N.Q.Hùng, N.T.Hằng, N.D.Minh, “Đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng vị trí công việc tại doanh nghiệp thời kỳ chuyển đổi số,” Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và kinh doanh Châu Á, Số 2, tr.47-64, 2021.

[9] T.T.R.Cosmin, “Human Resources in the Digital Age. A Manager’s Realities and Perspectives,” Revista de Management Comparat Internațional, 2019, No.4, pp.473-480.

[10] L.Anggia, A.Yeni and L.Prihatin, “Human resource competencies 4.0 for generation” Z.European Journal of Human Resource Management Studies, 2019, No.1,pp.95-103.

Ngày nhận bài: 30/5/2023

Ngày hoàn thành sửa bài: 25/9/2023

Ngày chấp nhận đăng: 26/9/2023