



NHÂN SỰ THỰC HIỆN CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

Tác giả: GS,TS. Giang Thị Xuyên

NHÂN SỰ THỰC HIỆN CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG DOANH NGHIỆP

Chuyển đổi số (CĐS) đang là mối quan tâm của đại đa số các doanh nghiệp (DN), tổ chức trong tất cả các lĩnh vực kinh tế, xã hội hiện nay. CĐS là một quá trình thiết yếu trong nền kinh tế số đối với mọi DN, bất kể qui mô. Nhiều DN đã coi CĐS là cơ hội của lịch sử để DN vươn lên trong nền kinh tế số, giúp DN thoát ra khỏi khó khăn và nguy cơ phá sản.

Làm thế nào để CĐS thành công là vấn đề mà nhiều DN, nhiều chuyên gia đang tìm câu trả lời. Để CĐS thành công, DN cần có những nguồn lực vật chất và đặc biệt nguồn nhân lực số. Bài viết sau viết chi tiết về nhân sự để CĐS trong DN.

1. Sơ lược về chuyển đổi số trong doanh nghiệp

Có rất nhiều định nghĩa về CĐS, trên giác độ chung nhất có thể định nghĩa như sau: CĐS là việc tích hợp các công nghệ số vào tất cả các khía cạnh của một đơn vị, tổ chức. Đối với một DN thì CĐS là việc tích hợp công nghệ số vào các khía cạnh như: Quản lý nhân sự, quy trình sản xuất, bán hàng, hàng tồn kho, chi phí, marketing, quản lý dòng tiền... Có thể nói, CĐS thành công giúp DN (trực tiếp là lãnh đạo) có thể thấu hiểu được hệ thống của mình, hiểu thị trường, thấu hiểu khách hàng..., từng quyết định của lãnh đạo được dựa trên số liệu thực của DN và các nguồn thông tin khác đã được thu thập và phân tích...

Hiện nay đang tồn tại nhiều quan điểm, cách thức và lộ trình khác nhau để DN thực hiện CĐS. Có thể nói không có DN nào CĐS hoàn toàn như nhau. Tuy nhiên trên những nét chung nhất, khi CĐS DN cần thực hiện những công việc như sau: (1) Chuyển đổi nhận thức của lãnh đạo và nhân viên về CĐS; (2) Xây dựng văn hóa DN từ kinh doanh truyền thống sang môi trường số; (3) Xác định thực trạng nhu cầu, mong muốn của DN trong CĐS; (4) Đánh giá nguồn lực của DN; (5) Xây dựng chiến lược, kế hoạch CĐS; (6) Xây dựng lộ trình CĐS phù hợp; (7) Tổ chức thực hiện CĐS theo lộ trình và (8) tổ chức đánh giá việc thực hiện CĐS và cải tiến quy trình CĐS.

Như vậy CĐS là một quá trình liên tục chứ không phải công việc thực hiện trong giai đoạn nhất định. Vấn đề đặt ra: Ai thực hiện chuyển đổi số trong DN?

2. Nhân sự thực hiện chuyển đổi số trong doanh nghiệp

Trước hết, cần khẳng định: CDS là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện mọi mặt của một DN nên đó là việc của tất cả mọi thành viên trong DN. Trong trường hợp DN không đủ nguồn nhân lực thì DN cần phải thuê chuyên gia. Tuy nhiên, DN cần nhận thức rõ: CDS là công cuộc của chính bản thân DN, phục vụ DN chứ không phải nhiệm vụ của chuyên gia, cũng không phục vụ chuyên gia. Do vậy, nhân sự thực hiện CDS trong DN thường bao gồm: (1) Lãnh đạo cấp cao; (2) Lãnh đạo các cấp trung gian; (3) Nhân viên công nghệ; (4) Nhân viên tất cả các bộ phận trong DN và (5) Chuyên gia (nếu cần) và (6) Đội ngũ tiên phong CDS của DN. Chi tiết yêu cầu và nhiệm vụ của từng nhóm nhân sự trên trong công cuộc CDS của DN như sau:

2.1. Lãnh đạo cấp cao trong DN chuyển đổi số

Lãnh đạo cấp cao là người (những người) đứng đầu DN, có tầm nhìn, thiết lập được sứ mệnh DN. Lãnh đạo DN phải là người có khát vọng thay đổi, có niềm tin CDS là giải pháp giúp DN giải quyết những vấn đề khó khăn, vướng mắc hiện tại, CDS để DN phát triển bền vững hơn và kiên định với mục tiêu đặt ra. Do vậy, lãnh đạo DN cần được trang bị kiến thức cơ bản về CDS và hiểu được ứng dụng CDS vào DN mình để làm gì? CDS cần phải làm gì? Bên cạnh hiểu biết những vấn đề lý thuyết căn bản về CDS, lãnh đạo DN cần có trải nghiệm thực tiễn thông qua việc tham quan thực tế các DN đã và đang thực hiện CDS để tham khảo kinh nghiệm.

Lãnh đạo DN có thể không hiểu nhiều về công nghệ số nhưng cần hiểu rõ: CDS là thay đổi chiến lược, quy trình, phương thức kinh doanh, cách thức vận hành DN trên cơ sở ứng dụng công nghệ số, từ đó giao nhiệm vụ cho bộ phận IT và đội ngũ chuyên gia thiết kế và thực hiện theo yêu cầu của lãnh đạo chứ không phải bộ phận IT phụ trách CDS... Lãnh đạo DN cần phải là người tiên phong, người truyền lửa, biết huy động sự sáng tạo và nhiệt huyết của toàn DN hướng tới lợi ích chung trong CDS. Lãnh đạo DN là người gắn kết toàn DN, thay đổi văn hóa DN để mọi người trong DN đều hướng tới CDS, tin tưởng vào tác dụng của CDS. Bên cạnh các bước triển khai cơ bản, lãnh đạo DN cần đầu tư vào việc truyền thông nội bộ, ban hành quy định việc sử dụng văn bản và đặc biệt cần có

các chế tài khen thưởng cho các cá nhân đóng góp trong quá trình CDS của DN. Đồng thời lãnh đạo DN cần tổ chức các cuộc họp định kỳ để đánh giá các vấn đề khi sử dụng phần mềm, qua đó để có hướng xử lý phù hợp để đảm bảo việc CDS cũng như là chuyển đổi cách thức làm việc của nhân sự trong DN thành công.

2.2. Lãnh đạo các cấp trung gian trong DN chuyển đổi số

Lãnh đạo các cấp trung gian trong DN là người tổ chức thực hiện CDS tại từng bộ phận chức năng của DN nên cần được trang bị kiến thức cơ bản về CDS và hiểu được ứng dụng CDS vào bộ phận mình phụ trách để làm gì? Bộ phận mình phụ trách cần phải làm gì để CDS? Bên cạnh hiểu biết những vấn đề lý thuyết căn bản về CDS, lãnh đạo các cấp trung gian trong DN cũng cần có trải nghiệm thực tiễn thông qua việc tham quan thực tế các DN đã và đang thực hiện CDS để tham khảo kinh nghiệm. Đồng thời cần phải là người tiên phong, người truyền lửa, biết huy động sự sáng tạo và nhiệt huyết của toàn đơn vị, bộ phận mình phụ trách hướng tới lợi ích chung trong CDS. Lãnh đạo các cấp trung gian trong DN phải là người gắn kết bộ phận mình phụ trách, tạo ra sự thay đổi văn hóa kinh doanh trong bộ phận, truyền thông để tất cả mọi người trong bộ phận mình phụ trách hiểu rõ nhiệm vụ chức năng, trách nhiệm và quyền lợi của từng người trong CDS. Lãnh đạo bộ phận phải thu hút tất cả mọi người trong đơn vị, bộ phận mình phụ trách học tập nâng cao hiểu biết để có thể thực hiện đúng, đủ, kịp thời các công việc theo trình tự CDS đã được lựa chọn và hoạch định. Người lãnh đạo cần chủ động nắm bắt được năng lực, trình độ của từng người trong đơn vị, bộ phận mình phụ trách để có biện pháp đào tạo, bồi dưỡng kiến thức cho họ có đủ khả năng thực hiện được công việc của bản thân mỗi người trong bối cảnh CDS và liên tục thực hiện giải pháp bồi dưỡng nâng cao trình độ của nhân viên, giúp họ nâng cấp, cải tiến của CDS. Nếu nhân viên trong bộ phận không quan tâm, không hiểu biết về nhiệm vụ, chức năng của bản thân họ và không đủ các kỹ năng cần có thì không thể thực hiện CDS thành công.

2.3. Nhân viên công nghệ trong DN chuyển đổi số

Khi DN thực hiện CDS là ứng dụng các giải pháp phần mềm vào hoạt động quản lý sản xuất, kinh doanh, phân phối, tiếp thị sản phẩm hoặc tạo ra những

sản phẩm, dịch vụ mới có ứng dụng công nghệ số (sản phẩm số), thực hiện việc số hóa số liệu, khai thác dữ liệu trong quá trình hoạt động kinh doanh của các bộ phận trong DN. Do vậy, khi DN thực hiện CDS, nhân viên công nghệ là đội ngũ quan trọng trong việc tư vấn cho lãnh đạo DN xác định, xây dựng các mô hình quản trị, vận hành DN trong môi trường số, lựa chọn công nghệ phù hợp. Nhân viên công nghệ cần đánh giá được mức độ sẵn sàng và dữ liệu của DN cho CDS, tìm ra được những điểm cần bổ sung, xây dựng nền tảng dữ liệu phù hợp với DN để từ đó vận hành, khai thác có hiệu quả hạ tầng công nghệ, cơ sở dữ liệu... Nhân viên công nghệ trong DN cần có đủ khả năng xem xét, đánh giá những công nghệ mà DN mình đang sử dụng để tư vấn DN lựa chọn công nghệ phù hợp với quy mô và giai đoạn phát triển, phù hợp với nhu cầu và khả năng tài chính của DN, giúp DN có thể thực hiện CDS trên cơ sở tận dụng nguồn lực hiện có một cách phù hợp. Đồng thời nhân viên công nghệ phải có khả năng thiết lập hệ thống công nghệ được lựa chọn vào DN của mình, hướng dẫn triển khai vận hành trong đội ngũ tiên phong cũng như toàn bộ nhân sự trong DN. Trong thời kỳ đầu, nhân viên công nghệ cần chú trọng việc triển khai ứng dụng công nghệ, hợp đánh giá và rút kinh nghiệm trong từng bộ phận và toàn DN để nắm được các vấn đề trong quá trình triển khai phần mềm, khảo sát nhân sự về hiệu quả của phần mềm với công việc của họ. Đồng thời các nhân viên công nghệ phải hướng dẫn DN thực hiện các phần mềm để quản lý và phân tích dữ liệu, chuyển đổi dữ liệu thành thông tin hữu ích giúp lãnh đạo DN đưa ra các quyết định đúng đắn.

Trường hợp đội ngũ nhân viên công nghệ trong DN không đủ năng lực thiết kế các phần mềm hay thiết kế quy trình CDS thì nhân viên công nghệ cần tư vấn cho DN lựa chọn đội ngũ chuyên gia phù hợp để trao đổi và hợp tác với chuyên gia về thiết kế phần mềm, triển khai vận dụng và đánh giá, cải tiến để tối ưu hóa trong quá trình triển khai phần mềm. Định kỳ, nhân viên công nghệ cần có những cuộc họp và báo cáo về kết quả triển khai phần mềm để lãnh đạo DN có thể nắm rõ kết quả làm việc của mỗi cá nhân trong DN, giá trị mà phần mềm mang lại cho DN và các khó khăn, vướng mắc của DN từ dữ liệu của phần mềm chỉ ra, tư vấn giúp lãnh đạo có những quyết định phù hợp.

2.4. Nhân viên tất cả các bộ phận trong DN chuyển đổi số

Nhân viên tất cả các bộ phận trong DN chính là những người trực tiếp hàng ngày, hàng giờ thực hiện khâu vận hành CDS của DN. Do vậy, nhân viên cần học hỏi và được hướng dẫn, trải nghiệm thực tế về CDS để hiểu rõ họ phải làm gì? Làm như thế nào trong bối cảnh CDS tại bộ phận mình cũng như toàn DN. DN cần tuyên bố cho nhân viên hiểu rõ: Nếu không chịu học hỏi và không thay đổi nhận thức, kỹ năng chuyên môn để thích nghi với công nghệ thì sẽ bị loại bỏ trong quá trình CDS của DN, từ đó thúc đẩy nhân viên toàn DN nêu cao tinh thần học tập để đáp ứng nhu cầu công việc trong bối cảnh CDS như các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng công nghệ khai thác phần mềm để thu thập và phân tích dữ liệu, lập báo cáo cho lãnh đạo nắm bắt được hiện trạng DN có đang hoàn thành đúng mục tiêu đã đề ra hay không để có biện pháp xử lý phù hợp, kịp thời.

Nhân viên trong DN là người thực hiện khâu vận hành dự án CDS - là giai đoạn DN thu hồi vốn đầu tư cho dự án CDS. Do vậy, nếu nhân viên sử dụng hiệu quả, nhanh chóng các giải pháp công nghệ trong dự án CDS thì sẽ giúp DN nhanh chóng tạo ra thành quả cụ thể như: tăng số lượng và chất lượng sản phẩm, tăng lượng khách hàng và doanh thu, giảm chi phí, tạo ra lợi nhuận cao giúp DN nhanh chóng thu hồi vốn. Tuy nhiên, CDS là vấn đề mới và tạo ra nhiều sự thay đổi nên tất cả các dự án CDS cũng như dự án công nghệ đều cần phải có các chương trình đào tạo cả về lý thuyết và vận hành trong thực tiễn sản xuất kinh doanh để mọi nhân viên trong DN có thể hiểu, tin tưởng và cam kết sử dụng giải pháp trong thực tế.

2.5. Chuyên gia công nghệ số

Chuyên gia công nghệ số có thể là người bên trong hoặc bên ngoài của DN.

Chuyên gia bên trong của DN có thể là nhân viên công nghệ thông tin làm tại bộ phận IT hoặc những người ở bộ phận khác trong DN có am hiểu về công nghệ thông tin và CDS. Đây là những người trong DN được lãnh đạo DN giao thực hiện dự án CDS từ thiết kế đến tư vấn thực hiện và đánh giá, cải tiến...

Chuyên gia bên ngoài DN là những người chuyên nghiệp trong các DN công nghệ số, có khả năng giúp DN thực hiện dự án CDS bao gồm cả về công nghệ và quản trị DN trong bối cảnh CDS. Những chuyên gia này thường làm việc

trong DN công nghệ số, như: Các tập đoàn, DN thương mại, dịch vụ lớn trong các lĩnh vực kinh tế - xã hội chuyển hướng hoạt động sang lĩnh vực công nghệ số, các DN công nghệ thông tin đã khẳng định được thương hiệu về công nghệ số hoặc các DN tư vấn ứng dụng công nghệ số để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới trong các ngành...

Tùy theo nguồn chuyên gia đã có trong DN, tùy theo nhu cầu chuyên gia các mảng cho dự án CDS mà lãnh đạo DN có thể đưa ra quyết định lựa chọn đội ngũ chuyên gia bên ngoài, bao gồm cả chuyên gia công nghệ số và chuyên gia tư vấn thiết kế tạo ra sản phẩm mới cho phù hợp.

2.6. *Đội ngũ tiên phong chuyển đổi số của DN*

Đội ngũ tiên phong CDS của DN là lực lượng nhân sự “đặc trưng” trong trường hợp DN thực hiện CDS.

Thông thường nguồn nhân sự để DN thực hiện các mục tiêu đặt ra gồm 5 nhóm nhân sự đầu trên đây. Nhưng do CDS là công việc mới mẻ và phức tạp, nên DN cần có nhóm nhân sự thứ 6, đó là đội ngũ tiên phong CDS trong DN. Thực tế đã chỉ ra trong nhiều DN thực hiện CDS không thành công, thậm chí có DN đã bỏ dở giữa chừng không thực hiện dự án CDS do nhiều người trong DN, kể cả lãnh đạo DN chưa hiểu rõ về CDS, có tâm lý e ngại hoặc thờ ơ với công cuộc CDS, cho rằng CDS chỉ là việc của bộ phận IT và chuyên gia chứ không liên quan đến mình. Ngược lại, những DN đã CDS thành công thường có đội ngũ tiên phong trong CDS.

Đội ngũ tiên phong trong CDS có vai trò tạo niềm tin cho mọi người trong DN, giúp thúc đẩy nhanh quá trình CDS và tạo điều kiện cho DN thực hiện thành công dự án CDS. Đội ngũ tiên phong nên bao gồm người có tầm ảnh hưởng trong DN và nhân viên trong DN có am hiểu công nghệ và ủng hộ mạnh mẽ dự án CDS của DN. Theo đó, đội ngũ tiên phong trong CDS thường bao gồm lãnh đạo DN và lãnh đạo các bộ phận thực hiện dự án CDS, người quản lý dự án, trưởng bộ phận công nghệ thông tin, trưởng bộ phận truyền thông nội bộ, những nhân viên ưa thích sử dụng công nghệ và mong muốn áp dụng CDS để thay đổi cách thức làm việc chưa tối ưu của mình. Đội ngũ tiên phong sẽ là những người đầu tiên sử dụng sản phẩm công nghệ và cũng là những người hỗ trợ trong việc

khuếch trương thành công của CDS trong DN thông qua hành động thực tế của bản thân họ. Việc truyền thông, khuếch trương của đội ngũ tiên phong rất quan trọng trong giai đoạn vận hành triển khai áp dụng dự án CDS cho toàn bộ DN, tức là lúc áp dụng phần mềm cho toàn bộ nhân sự trong DN, tạo tâm lý an tâm, tin cậy đối với công cuộc CDS cũng như trực tiếp tư vấn, hỗ trợ mọi người trong DN thực hiện các khâu công việc CDS đúng cách.

3. Kết luận

Chuyển đổi số trong DN là quá trình lâu dài và phức tạp đòi hỏi từng DN cần nhìn nhận rõ mục tiêu cụ thể, lợi ích mà CDS mang lại. Đồng thời DN cần nhận thức rõ muốn CDS thành công thì bộ máy điều hành của DN mà đặc biệt bản thân người đứng đầu DN cần hiểu rõ CDS phải được thống nhất toàn DN từ trên xuống và được truyền thông “thông suốt” đến từng người trong DN. CDS bắt đầu từ sự thay đổi tư duy người lãnh đạo mong muốn chuyển từ kinh doanh truyền thống sang kinh doanh công nghệ số, nhưng muốn thành công phải có sự đồng tâm hiệp lực của mọi thành viên trong DN.

Thực tế đã chỉ ra, một trong những nguyên nhân DN thất bại trong CDS là do sai lầm không chú trọng nguồn nhân lực CDS, không đào tạo lý thuyết và thực hành cho nhân viên trong DN để họ có nhận thức và kỹ năng về công nghệ số và CDS, không truyền thông rộng rãi đến lãnh đạo các bộ phận và nhân viên trong DN. Nguyên nhân tiếp theo là lãnh đạo DN không quyết liệt trong quá trình CDS, còn có sự thỏa hiệp với các nhân viên không chịu học hỏi, không chịu thay đổi, thậm chí bản thân lãnh đạo cũng không tiên phong học hỏi và thay đổi, coi CDS chủ yếu là của bộ phận IT và chuyên gia bên ngoài... Một nguyên nhân thất bại nữa là lãnh đạo DN cho rằng CDS quan trọng là phần mềm, trong khi phần mềm chỉ là công cụ để hỗ trợ con người, phần mềm chỉ là công cụ cung cấp dữ liệu, còn việc sử dụng dữ liệu đó như thế nào phụ thuộc vào lãnh đạo và các thành viên trong DN. Để CDS thành công, các DN cần xây dựng lộ trình đào tạo, nâng cao trình độ nhân lực, giữ chân nhân tài, xây dựng môi trường và văn hóa DN trong môi trường số nhằm thúc đẩy tốc độ và nâng cao hiệu quả quá trình CDS của DN, đảm bảo thực hiện được mục tiêu CDS đã đặt ra.

Bên cạnh phát triển nguồn nhân lực bên trong, DN cũng nên tìm kiếm

chuyên gia bên ngoài cùng đồng hành. Hiện nay có rất nhiều đơn vị, tổ chức và cá nhân quan tâm tư vấn, hỗ trợ DN trong CĐS. Tuy nhiên DN cần nghiên cứu, tìm hiểu để lựa chọn cho mình một đơn vị đồng hành thích hợp nhằm đảm bảo CĐS thành công với chi phí hợp lý, giúp DN vẫn hoạt động và tăng trưởng bền vững ngay trong quá trình CĐS.

Viện quản trị số (IDA – Institute of Digital Administration) đã được thành lập và đi vào hoạt động, nghiên cứu chuyển giao công nghệ, hỗ trợ DN quản lý và thực hiện công việc hiệu quả trong môi trường số. Viện quản trị số có thể đồng hành cùng các DN trong suốt chặng đường thực hiện CĐS, trên tất cả các khâu, đặc biệt đào tạo nguồn nhân lực, giúp lãnh đạo và nhân viên trong DN nhận thức rõ nét hơn về CĐS và tổ chức nhân sự CĐS trong DN. Viện Quản trị số tụ họp nhiều giảng viên tâm huyết từ các trường đại học trên các lĩnh vực quản trị DN và các chuyên gia về công nghệ thông tin, kết nối với các DN phần mềm, các chuyên gia có kinh nghiệm tư vấn CĐS nên Viện có thể hỗ trợ DN đào tạo nguồn nhân lực phục vụ CĐS cả trên lý thuyết và thực hành thực tế, hỗ trợ qua các phương tiện thông tin điện tử cũng như trực tiếp tại DN. Hãy đồng hành cùng Viện quản trị số để đảm bảo DN bạn tiết kiệm thời gian, giảm thiểu rủi ro và chi phí trong CĐS, giúp DN bạn phát triển bền vững trong nền kinh tế số toàn cầu hiện nay, thực hiện thắng lợi các mục tiêu mà DN đã đặt ra!