

Quản trị nguồn nhân lực ngành bưu chính trong giai đoạn chuyển đổi số: Thực trạng và giải pháp

VŨ ĐÌNH DŨNG*
NGUYỄN XUÂN GIÁP**

Tóm tắt

Qua nghiên cứu thực trạng quản trị nguồn nhân lực của một số doanh nghiệp bưu chính đang hoạt động trên thị trường Hà Nội, nhóm tác giả nhận thấy, chính sách quản trị nguồn nhân lực, chính sách phát triển văn hóa doanh nghiệp đã được quan tâm, nhưng chưa thực sự chuyên nghiệp và phù hợp với bối cảnh mới. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất các giải pháp, kế hoạch khả thi nhằm cải thiện công tác quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp bưu chính trong giai đoạn chuyển đổi số.

Từ khóa: nhân lực, văn hóa, chuyển đổi số, tuyển dụng, đào tạo, doanh nghiệp bưu chính

Summary

Studying current situation of human resource management at several postal enterprises in Hanoi, the article identifies that policies on human resource management and on corporate culture development have been paid attention but they are not really professional and suitable for the new context. From those findings, the authors propose feasible schemes to improve human resource management at postal enterprises in the context of digital transformation.

Keywords: human resources, culture, digital transformation, recruitment, training, postal enterprises

GIỚI THIỆU

Chuyển đổi số là xu thế tất yếu trong thời đại ngày nay, đó là cơ hội cho các doanh nghiệp vượt lên trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, nhưng cũng gây ra nguy cơ tụt hậu, bị bỏ lại ngày càng xa đối với bất cứ doanh nghiệp nào nếu không quan tâm đến nó. Chuyển đổi số không chỉ đơn giản là mức ứng dụng và phát triển cao hơn của công nghệ thông tin, mà phải được hiểu là nút đột phá trong phát triển doanh nghiệp. Khi đó, dữ liệu và công nghệ số làm chuyển đổi, cải biến toàn diện mô hình, quy trình, sản phẩm/kết quả đầu ra của quá trình sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp.

Nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số, lãnh đạo các doanh nghiệp bưu chính đã hướng tới: chuyển đổi mô hình kinh doanh trên nền tảng số; thay đổi quy trình sản xuất, kinh doanh dựa trên dữ liệu số; phát triển tài chính số; phát triển thương mại điện tử; phát triển sản phẩm tích hợp số... Để thực

hiện tốt các định hướng này, việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và phát triển lực lượng lao động có kỹ năng số là rất cần thiết.

PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Để đánh giá thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp bưu chính, trong tháng 6/2021, nhóm tác giả đã điều tra thực tiễn ngẫu nhiên với 150 nhân viên đang làm việc tại một số doanh nghiệp bưu chính trên địa bàn Hà Nội, gồm: ViettelPost, VietnamPost, Giao hàng tiết kiệm... Tổng số phiếu phát ra là 150 phiếu, số phiếu thu về hợp lệ là 122 phiếu. Tiếp đó, nhóm tác giả sử dụng phương pháp phân tích số liệu dựa trên kết quả phiếu điều tra xã hội học để tổng hợp số liệu dựa trên các phiếu khảo sát đã thu thập được.

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Chính sách quản trị nguồn nhân lực

Định biên lao động

Hiện nay, các doanh nghiệp bưu chính đều tính định biên lao động dựa trên kế hoạch sản xuất, kinh doanh và mô hình tổ chức về việc: tăng năng suất lao động, áp dụng công nghệ mới, tình hình sử dụng lao động

* TS., **, Tổng Công ty Cổ phần Bưu chính Viettel

Ngày nhận bài: 09/10/2021; Ngày phản biện: 10/11/2021; Ngày duyệt đăng: 15/11/2021

BẢNG 1: ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ HÀI LÒNG, THỎA MÃN CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình	Người	0	3	25	56	38
	%	0	2,46	20,49	45,9	31,15
Tôi rất hài lòng với thu nhập hiện nay của mình	Người	4	12	53	29	24
	%	3,28	9,84	43,44	23,77	19,67
Tôi hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc	Người	25	52	30	6	9
	%	20,49	42,62	24,59	4,92	7,38
Tôi cảm thấy thỏa mãn với những gì công ty đem lại	Người	11	18	55	18	20
	%	9,02	14,75	45,08	14,75	16,39

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

năm trước, sắp xếp lại lao động hợp lý, định mức, định biên lao động (gián tiếp và trực tiếp), thay thế lao động nghỉ hưu theo chế độ. Sau đó, lãnh đạo doanh nghiệp sẽ phê duyệt định biên lao động (cơ cấu, chỉ tiêu lao động) hàng năm và chỉ đạo các đơn vị triển khai thực hiện định biên lao động nhằm bố trí, sử dụng lao động hợp lý giữa các đơn vị trong doanh nghiệp.

Tuy nhiên, với đặc thù là đơn vị vận chuyển hàng hóa, bưu phẩm, bưu kiện và đa phần người lao động có trình độ phổ thông, nên việc tính định biên tại các doanh nghiệp bưu chính còn chưa phù hợp với thực tiễn; một số doanh nghiệp chưa giao quyền chủ động tính định biên cho các đơn vị phụ thuộc, do đó đôi khi gây cản trở cho các đơn vị vì không chủ động được nguồn lực của đơn vị mình.

Chính sách lương

Qua nghiên cứu của nhóm tác giả, tiền lương trong các doanh nghiệp bưu chính chưa phản ánh đúng giá trị và giá cả trên thị trường lao động. Việc trả lương tại doanh nghiệp bưu chính mang tính bình quân, chưa khuyến khích người có trình độ chuyên môn, tay nghề cao và những người có năng lực về làm việc.

Các doanh nghiệp bưu chính đang hướng tới sử dụng các công cụ quản trị hiện đại, như việc trả lương theo hiệu quả công việc, được xác định trên cơ sở Chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI). Mặc dù vậy, việc xây dựng chỉ số KPI, cũng như việc theo dõi và đánh giá chưa phản ánh đúng mức độ hoàn thành công việc của người lao động.

Đào tạo, bồi dưỡng

Hàng năm, các doanh nghiệp bưu chính lớn như VietnamPost hay ViettelPost đều xây dựng kế hoạch đào tạo, tuy nhiên chưa gắn kết quả đào tạo với tỷ lệ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Một số doanh nghiệp bưu chính đã dành ngân sách cho chi phí đào tạo, bồi dưỡng thường xuyên, nhưng do thiếu các chương trình đào tạo tại chỗ, kèm cặp huấn luyện và chương trình đào tạo cố vấn, nên chất lượng lao động không đồng đều, thiếu các cán bộ quản lý giỏi chuyên môn, nòng cốt trong các đơn vị và chưa đáp ứng được những yêu cầu của sản xuất, kinh doanh.

Ngoài ra, do thiếu chính sách quy định chức năng nhiệm vụ đối với các cán bộ có kinh nghiệm và cơ chế thù lao cho công tác đào tạo, nên đội ngũ giảng dạy nội bộ chưa được quan tâm phát triển, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, thiếu nghiệp vụ sư phạm, không phát huy được năng lực của các cán bộ có trình độ chuyên môn giỏi, quản lý tốt để truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm thực tế cho nhân viên. Mặt khác, người lao động đi học đôi khi là do bắt buộc và học đối phó, chứ chưa phải thực sự quan tâm đến việc đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn.

Về chương trình đào tạo cán bộ quản lý, ở một số doanh nghiệp bưu chính đã phê duyệt chương trình khung đào tạo, nhưng nội dung vẫn chưa hiệu chỉnh, bổ sung thường xuyên để đem các phương thức quản trị mới đến cho người học. Kết thúc khóa học đã yêu cầu học viên xây dựng kế hoạch triển khai áp dụng kiến thức vào trong công việc, tuy nhiên, việc theo dõi giám sát, đánh giá kết quả thực hiện còn thủ công, chưa ứng dụng phần mềm để quản lý hiệu quả.

Đội ngũ nhân lực chuẩn bị cho chuyển đổi số chưa được quan tâm; các doanh nghiệp bưu chính chưa có kế hoạch đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin để đáp ứng tình hình mới.

Chính sách phát triển nguồn nhân lực trong văn hóa doanh nghiệp

Mặc dù các giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp đều liên quan trực tiếp tới yếu tố con người, với chuẩn mực đạo đức hướng tới con người, vì con người, nhưng doanh nghiệp bưu chính chỉ triển khai thực hiện mang tính phong trào, chưa đi sâu vào giá trị cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp.

Kết quả khảo sát của nhóm tác giả cho thấy, hơn 70% lao động đánh giá môi trường làm việc là bình thường, thậm chí còn có một bộ phận đánh giá thấp. Điều này chứng tỏ, môi trường làm việc chưa thúc đẩy người lao động đóng góp vào sản xuất, kinh doanh.

Đo lường mức độ hài lòng, thỏa mãn của người lao động tại doanh nghiệp bưu chính, nhóm tác giả nhận thấy, 45,9% đồng ý với ý kiến “Tôi hiểu rõ và hài lòng với công việc của mình”; 31,15% rất đồng ý nhưng vẫn còn có 2,46% không hài lòng. Về tiêu chí “Tôi hài lòng với thu nhập hiện nay của mình”, có 43,33% đánh giá đồng ý và rất đồng ý; 43,44%

cảm thấy bình thường. Như vậy, chính sách lương của doanh nghiệp bưu chính tuy áp dụng tốt, nhưng mới chỉ dừng lại ở mức độ bình thường, chưa tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động.

Ngoài ra, có 20,49% người lao động rất không đồng ý và 42,62% không đồng ý, cảm thấy chưa hài lòng với kết quả đánh giá thực hiện công việc. Chỉ 4,92% người lao động đánh giá đồng ý; 7,38% đánh giá rất đồng ý (Bảng 1).

Sự gắn bó cũng là một trong những tiêu chí cơ bản để đo lường động lực làm việc của người lao động. Bởi, khi một người lao động quyết định gắn bó dài lâu với doanh nghiệp, đồng nghĩa với việc họ yêu thích công việc hiện tại và muốn phát triển đi lên cùng doanh nghiệp. Đây cũng là một yếu tố đánh giá văn hóa doanh nghiệp có thực hiện tốt hay không. Để tìm hiểu chỉ tiêu về sự gắn bó của người lao động trong doanh nghiệp, qua khảo sát, nhóm tác giả nhận thấy, 30,33% số người được khảo sát đánh giá đồng ý và 22,95% cảm thấy rất đồng ý với nhận định: “Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình”; 34,43% đồng ý và 31,15% rất đồng ý rằng: “Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty”. Chỉ có 0,82% rất không đồng ý và 9,84% không đồng ý khi đánh giá tiêu chí “Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn”. Có 33,61% đồng ý và 28,69% rất đồng ý về việc không chuyển đi nơi khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn (Bảng 2).

Các chỉ số đánh giá khác

Hiện nay, hệ thống quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp bưu chính chỉ thực hiện một số chỉ số đánh giá cơ bản của nguồn nhân lực, chủ yếu phục vụ mục tiêu báo cáo định kỳ chung của doanh nghiệp, bao gồm: năng suất lao động; tiền lương bình quân; thu nhập bình quân; lượt người đào tạo; cơ cấu lao động (giới tính, độ tuổi, trình độ)... Do khuôn khổ nghiên cứu có hạn, khó khăn trong tập hợp số liệu, nên nhóm tác giả chỉ xem xét trên 2 khía cạnh quan trọng là Năng suất lao động và Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động. Trong đó:

Năng suất lao động

Kết quả Bảng 3 cho thấy, 51,64% người lao động rất đồng ý và 45,9% đồng ý với việc hoàn thành công việc vượt tiến độ; 91,8% đồng ý và rất không đồng ý với việc luôn bảo đảm yêu cầu công

BẢNG 2: ĐÁNH GIÁ SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Sự gắn bó của người lao động	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
Tôi luôn tin tưởng vào cấp trên của mình	Người	4	11	42	37	28
	%	3,28	9,02	34,43	30,33	22,95
Với điều kiện như hiện nay, tôi sẽ tiếp tục làm việc lâu dài tại công ty	Người	11	19	12	42	38
	%	9,02	15,57	9,84	34,43	31,15
Tôi sẵn sàng chuyển đi nếu có nơi nào tốt hơn	Người	1	12	34	37	38
	%	0,82	9,84	27,87	30,33	31,15
Tôi sẽ không chuyển đi cơ quan khác kể cả có chế độ đãi ngộ tốt hơn	Người	2	11	33	41	35
	%	1,64	9,02	27,05	33,61	28,69

BẢNG 3: ĐÁNH GIÁ NĂNG SUẤT, CHẤT LƯỢNG VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn hoàn thành công việc vượt tiến độ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Các công việc mà tôi làm luôn bảo đảm yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi luôn hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100

BẢNG 4: KHẢO SÁT TÍNH TÍCH CỰC, CHỦ ĐỘNG, SÁNG TẠO CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo	Đơn vị tính	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý	Tổng cộng
Tôi luôn sẵn sàng đi sớm, về muộn để hoàn thành công việc	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100
Tôi luôn sẵn sàng đi công tác xa khi cơ quan yêu cầu	Người	0	1	9	58	54	122
	%	0	0,82	7,38	47,54	44,26	100
Tôi sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời gian nào	Người	0	11	12	37	62	122
	%	0	9,02	9,84	30,33	50,82	100
Tôi luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ	Người	1	2	11	56	63	122
	%	0,82	1,64	9,02	45,9	51,64	100

Nguồn: Khảo sát của nhóm tác giả

việc; 44,26% rất đồng ý và 47,54% đồng ý với tiêu chí hoàn thành nhiệm vụ với hiệu quả công việc cao.

Tính tích cực, chủ động, sáng tạo của người lao động

Theo Bảng 4, có 45,9% đồng ý và 51,64% rất đồng ý sẵn sàng đi sớm, về muộn để hoàn thành công việc. Tỷ lệ nhân viên sẵn sàng đi công tác xa khá cao, chiếm 91,8%. Kết quả điều tra cũng cho thấy, có đến 81,15% đồng ý với việc sẵn sàng nhận nhiệm vụ bất kể thời

gian nào; 97,54% người lao động luôn suy nghĩ tìm ra giải pháp tối ưu nhất để hoàn thành nhiệm vụ.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP

Qua phân tích thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại một số doanh nghiệp bưu chính trên địa bàn Hà Nội trong bối cảnh chuyển đổi số, nhóm tác giả đề xuất giải pháp cải thiện như sau:

Thứ nhất, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Để làm được điều này, các doanh nghiệp bưu chính cần:

- Trong công tác tuyển dụng người lao động: (1) Sử dụng tối đa công nghệ hiện có và ứng dụng các nền tảng trong quản trị nguồn nhân lực để bảo đảm việc tuyển dụng khách quan, nhanh gọn và hiệu quả; (2) Xây dựng hoặc đặt hàng hệ thống phần mềm ứng dụng tuyển dụng trực tuyến trên nền tảng website của doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp thay đổi cách tập hợp hồ sơ ứng viên và tìm kiếm những trang hồ sơ tương tự. Hệ thống có khả năng phân tích quá trình làm việc (theo thông tin kê khai trên hồ sơ), sau đó đánh giá các ứng viên tiềm năng, so sánh với các yêu cầu về kỹ năng và kinh nghiệm để tìm ra ứng viên phù hợp nhất, đánh giá năng lực thực hiện vai trò lãnh đạo; (3) Phỏng vấn trực tiếp hoặc trực tuyến để đánh giá khả năng sáng tạo, hiểu biết chuyên môn và trí thông minh của ứng viên.

- Trong đào tạo nhân sự: (i) Xây dựng và hoàn chỉnh hệ thống đào tạo trực tuyến về các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng mềm, các chuyên môn về quản trị mang tính kết nối xã hội, giải đáp khiếu nại của khách hàng...; (ii) Xây dựng các chương trình đào tạo thực tế gắn với các tình huống giải quyết khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của đơn vị và cá nhân; (iii) Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn kỹ năng lãnh đạo quản lý ở từng cấp và kỹ năng mềm cho cán bộ, nhân viên.

Thứ hai, xây dựng nền hóa doanh nghiệp mang tính chuyên nghiệp. Trong đó, cần chú trọng:

- Xây dựng văn hóa công bằng/trung thực: Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp bưu chính cần chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức, đề cao sự đối xử công bằng đối với nhân lực. Văn hóa trung thực giúp doanh nghiệp bưu chính xây dựng dân chủ cơ sở.

- Xây dựng văn hóa học tập: Đề cao văn hóa học tập của mỗi cá nhân trong tổ chức, khẳng định học và tự học liên tục là quá trình phải gắn liền với lộ trình

phát triển cá nhân, là điều kiện để duy trì sức cạnh tranh của mỗi cá nhân người lao động và là sức cạnh tranh tổng hợp của doanh nghiệp.

Thứ ba, xây dựng hệ thống quản trị nguồn nhân lực bảo đảm các tiêu chí hiện đại, tiên tiến, có hiệu quả trong việc phát triển con người và quản trị nhân tài, phù hợp với giai đoạn chuyển đổi số của doanh nghiệp. Để làm được điều này, các doanh nghiệp bưu chính cần:

- Đào tạo cán bộ quản trị nguồn nhân lực về viết bài, làm đồ họa, về powerpoints, các kỹ năng chụp và chỉnh sửa ảnh, quay video, về infographics, về làm video lan truyền (viral), về truyền thông xã hội.

- Thường xuyên thực hiện các quy trình mới bằng các mô hình đồ họa chuyên nghiệp dạng infographics, hay ít nhất là powerpoints.

- In ấn các tờ rơi, bảng biểu màu sắc, poster dán tường để tuyên truyền về các sự kiện liên quan đến nguồn nhân lực, giúp người lao động hiểu được các chính sách, chế độ của công ty.

- Tham mưu cho lãnh đạo các bài trình bày trong và ngoài tổ chức để đề cao hình ảnh, tính hấp dẫn về nguồn nhân lực của doanh nghiệp.

Thứ tư, xây dựng mô hình các nhà lãnh đạo mang tư duy chuyển đổi số. Việc xây dựng nguồn nhân lực trong chuyển đổi số sẽ cần bắt đầu ngay từ tư duy của lãnh đạo trong giai đoạn chuẩn bị. Cần thay đổi tư duy quản trị từ giao việc sang cơ chế khuyến khích sáng tạo, đổi mới, phát triển mô hình cán bộ quản lý có tư duy chuyển đổi số.

Thứ năm, tạo môi trường, động lực để người lao động phát huy năng lực bản thân; thu hút và phát triển nhân tài. Mặt khác, quản lý năng suất dựa trên các ứng dụng về quản trị, giao việc, đánh giá..., giúp quy trình đánh giá minh bạch và công bằng hơn với người lao động. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Ngọc Hưng (2012). *Tầm nhìn lãnh đạo với phát triển nguồn nhân lực doanh nghiệp thời kỳ hội nhập*, Kỷ yếu ngày Nhân sự Việt Nam 2012, Nxb Thông tin và Truyền thông
2. Võ Thị Kim Loan (2014). Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực chất lượng cao, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 6, 72-74
3. Phạm Minh Nghĩa (2013). Kinh nghiệm của Nhật Bản và Singapore trong phát triển nguồn nhân lực, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 24, 94-96
4. Trần Quốc Tuấn (2013). Một số bất cập của nhân lực quản lý nhà nước về tiêu chuẩn đo lường chất lượng, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, 20, 10-12