

**NHỮNG THAY ĐỔI ĐỐI VỚI QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN
TRÍ TUỆ NHÂN TẠO: CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC ĐỐI VỚI CÁC
DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM**

Nguyễn Thanh Hương

Tóm tắt

Sự phát triển không ngừng của khoa học và công nghệ đã thúc đẩy trí tuệ nhân tạo (AI) trở thành một trong những công nghệ quan trọng trong quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt, trong lĩnh vực quản trị nhân sự, AI đang được ứng dụng ngày càng rộng rãi, góp phần số hóa và tự động hóa quy trình, qua đó nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi ích, việc ứng dụng AI cũng đặt ra nhiều thách thức đối với mô hình quản trị nhân sự truyền thống. Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu (desk research) để tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước về AI trong quản trị nhân sự. Trên cơ sở đó, nghiên cứu làm rõ vai trò của AI trong hoạt động quản trị nhân sự, đánh giá những cơ hội và thách thức mà công nghệ này mang lại, đồng thời đề xuất một số định hướng giúp doanh nghiệp Việt Nam tận dụng AI nhằm tối ưu hóa quản trị tổ chức và nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự.

Từ khóa: Quản trị nhân sự, trí tuệ nhân tạo (AI), thách thức, cơ hội, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

**CHANGES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE AGE OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN VIETNAM**

Abstract

The continuous advancement of science and technology has driven artificial intelligence (AI) to become one of the most crucial technologies in business management. In particular, AI is increasingly being applied in human resource management (HRM), contributing to the digitization and automation of processes, thereby enhancing operational efficiency and business competitiveness. However, alongside its benefits, the application of AI also poses various challenges to traditional human resource management models. This article analyzes AI applications in human resource management, evaluates the opportunities and challenges, and proposes directions for businesses in Vietnam to leverage AI to optimize organizational management and improve HR efficiency.

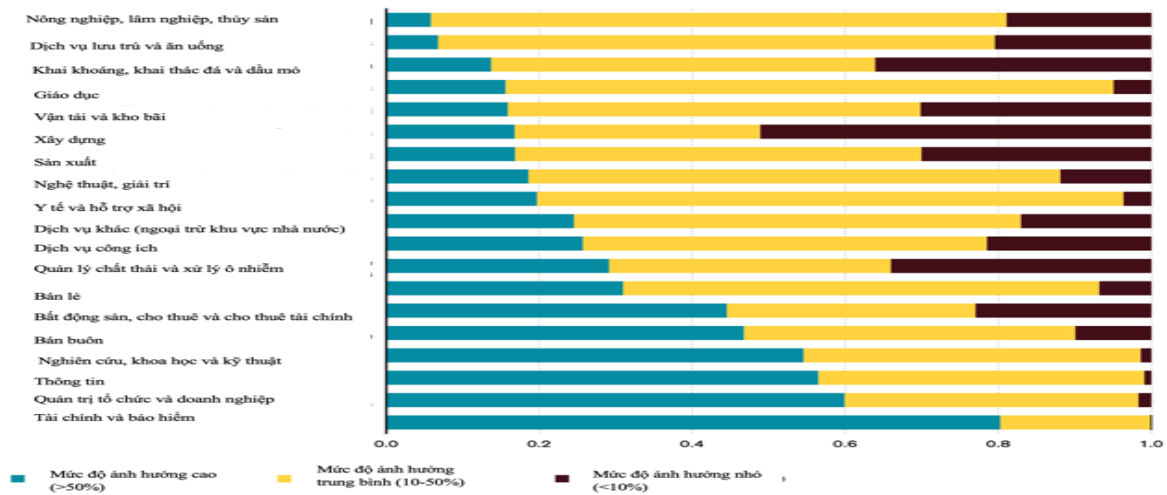
Keywords: Human resource management (HRM), artificial intelligence (AI), challenges, opportunities, small and medium-sized enterprises.

JEL classification: M12, M2, M21, O14, O3, O34.

1. Đặt vấn đề

Vào năm 1950, Alan Turing, được coi là "cha đẻ của trí tuệ nhân tạo," đã đưa ra bài kiểm tra nổi tiếng mang tên "kiểm tra Turing". "Một chiếc máy sẽ được xem là có trí tuệ nhân tạo nếu nó có thể giao tiếp với con người thông qua thiết bị như điện thoại mà không thể bị phân biệt là máy" (Muggleton, 2014). Bài kiểm tra Turing đã được thiết kế để đánh giá khả năng nhận thức của máy tính, trong đó một hệ thống máy tính được coi là đủ thông minh nếu nó có thể bắt chước và tương tác với con người trong một cuộc trò chuyện mà không bị phát hiện là máy.

Sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (AI) đang tạo ra những thay đổi chưa từng có trong cách con người và tổ chức làm việc. Quản trị nhân sự cũng không nằm ngoài xu hướng này, khi đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển: từ tối ưu hóa vốn, tối ưu hóa nhân lực, đến tối ưu hóa trí thức, và hiện nay là tối ưu hóa trí tuệ (Jain và cộng sự, 2024). Sự chuyển dịch này không chỉ nhấn mạnh vai trò ngày càng quan trọng của AI trong nền kinh tế mà còn thúc đẩy các doanh nghiệp tích hợp công nghệ này vào quản trị nhân sự nhằm nâng cao hiệu suất và chất lượng công việc.



Hình 1: Ảnh hưởng của AI trong một số lĩnh vực

Nguồn: WTO, 2024

AI mang lại lợi thế vượt trội trong các nhiệm vụ có tính logic cao như dự báo, phân tích và xử lý dữ liệu quy mô lớn. Đặc biệt, trong các công việc mang tính lặp đi lặp lại, AI có thể thay thế con người một cách hiệu quả, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực. Nhờ đó, quản trị nhân sự đang chuyển dịch từ mô hình truyền thống dựa trên vốn và lao động sang mô hình chú trọng vào tri thức và trí tuệ (Jain và cộng sự, 2024; Joshi, 2023). Điều này không chỉ khiến các doanh nghiệp tập trung hơn vào việc phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên mà còn tận dụng AI để nâng cao khả năng ra quyết định, tối ưu hóa quy trình và gia tăng giá trị cho tổ chức.

Hơn thế nữa, AI không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn mở ra những cơ hội phát triển mới cho nhân viên, tạo ra môi trường làm việc hiệu quả và linh hoạt hơn. Hiện nay, AI đã thâm nhập vào hầu hết các lĩnh vực của quản trị nhân sự, từ tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất đến quản lý quan hệ lao động, cho thấy tiềm năng to lớn của công nghệ này. Các doanh nghiệp ngày càng coi nhân viên không chỉ là nguồn lực lao động mà còn là động lực tạo giá trị thông qua công nghệ AI. Trong tương lai, AI dự kiến sẽ tiếp tục đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng môi trường làm việc hiện đại, nơi công nghệ và con người kết hợp để nâng cao hiệu suất, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, và mang lại lợi ích bền vững cho cả doanh nghiệp lẫn nhân viên (Tạ Hoàng Giang và cộng sự, 2024).

Dựa trên việc tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước, bài viết này nhằm làm rõ vai trò của AI trong quản trị nhân sự, từ đó chỉ ra những cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng đề xuất một số định hướng giúp doanh nghiệp tận dụng công nghệ AI nhằm nâng cao hiệu quả quản trị tổ chức, đáp ứng yêu cầu của môi trường kinh doanh hiện đại.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Một số nghiên cứu về AI trong hoạt động quản trị

Quản trị chuỗi cung ứng:

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng AI giúp nâng cao hiệu quả quản trị chuỗi cung ứng, từ tối ưu hóa báo giá và lựa chọn nhà cung cấp (Cui và cộng sự, 2022) đến dự báo chi phí hàng hóa thông qua thuật toán trích xuất sự kiện từ tin tức, kết hợp với dữ liệu giá cả (Chakraborty và cộng sự, 2024). Trong quản lý tồn kho, AI dự báo hành vi khách hàng, hỗ trợ nhà quản trị và dự đoán nhu cầu trong các thị trường ngách, bao gồm chuỗi cung ứng được phẩm (Adam và cộng sự, 2024). Đối với hoạt động kho bãi, AI giúp điều phối robot, tránh tắc nghẽn (Chen và cộng sự, 2023b), tối ưu năng suất và giảm mệt mỏi nhân viên (Sheu và Choi, 2023), đồng thời cải thiện thuật toán học máy để điều chỉnh hành vi sai lệch trong đóng gói hàng hóa (Sun và cộng sự, 2022). Trong vận chuyển trung gian, Notz và Pibernik (2022) phát triển thuật toán học máy để tối ưu năng lực vận chuyển. Phương tiện tự động và máy bay không người lái

nâng cao hiệu quả giao hàng chặng cuối, đặc biệt trong giao hàng khẩn cấp như thực phẩm, thuốc men, giúp tiết kiệm thời gian và đảm bảo an toàn cho người nhận (Lejeune và Ma, 2024).

Quản trị dịch vụ

AI giúp nâng cao đáng kể hoạt động dịch vụ bằng cách giúp các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chất lượng cao và được cá nhân hóa trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Guo và cộng sự (2022) đã phát triển một hệ thống dự báo sử dụng mô hình cây hồi quy để dự đoán lưu lượng hành khách chuyển tiếp tại sân bay với độ chính xác cao. Ngoài ra, Spring và cộng sự (2022) phát hiện rằng tự động hóa dựa trên AI giúp các chuyên gia giải phóng khỏi các công việc lặp đi lặp lại, cho phép họ tập trung vào các nhiệm vụ có giá trị cao hơn. Ngoài ra, với sự xuất hiện của AI, các cổ vấn robot đã được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức tài chính, giúp các nhà đầu tư điều chỉnh danh mục đầu tư theo mục tiêu của họ (Bianchi và Briere, 2024) và quản lý tài sản hiệu quả (Liu và cộng sự, 2023a), dẫn đến hiệu suất danh mục đầu tư được cải thiện. Sự xuất hiện của AI đã tác động đáng kể đến hoạt động của các nền tảng gọi xe và chia sẻ xe. AI có thể hỗ trợ tối ưu hóa lộ trình trên các nền tảng chia sẻ xe dựa trên thuật toán dự đoán. AI còn giúp nâng cao đáng kể các nền tảng dịch vụ kỹ thuật số bằng cách cải thiện cả bảo mật và cá nhân hóa. Các thuật toán AI đã được phát triển để phát hiện nội dung giả mạo, xác định thông tin sai lệch tài chính trên mạng xã hội (Zhang và cộng sự, 2022). Ngoài ra, AI cũng đáp ứng sở thích của khách hàng bằng cách cung cấp dịch vụ cá nhân hóa (Wang và cộng sự, 2022a).

Một số lĩnh vực khác

AI có thể đóng góp vào nhiều lĩnh vực như quản lý đô thị thông minh thông qua việc triển khai phương tiện tự lái sẽ tác động mạnh đến hệ thống giao thông đô thị, đòi hỏi nghiên cứu sâu hơn để đảm bảo tích hợp hiệu quả. Nhiều nghiên cứu hiện tập trung xem xét ảnh hưởng của phương tiện tự lái đối với lựa chọn phương thức di chuyển (Naumov và cộng sự 2020), phúc lợi xã hội (Baron và cộng sự 2022), và lưới điện năng lượng mặt trời trong đô thị (Qì và cộng sự, 2022). Sự đa dạng, công bằng và hòa nhập là một chủ đề quan trọng có mối liên hệ chặt chẽ với AI, vì việc

sử dụng AI có thể vô tình duy trì định kiến và phân biệt đối xử đối với các nhóm yếu thế. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đảm bảo tính công bằng trong thuật toán để mang lại kết quả công bằng và giảm thiểu những sai lệch tiềm ẩn trong hệ thống AI.

2.2. Một số nghiên cứu về AI trong quản trị nhân sự

Sự phát triển của AI trong Quản trị nguồn nhân lực (HRM) gắn liền với tiến bộ công nghệ và nghiên cứu học thuật. Từ cuối những năm 1960, tự động hóa trong quản trị nhân sự tập trung chủ yếu vào xử lý dữ liệu cơ bản và lưu trữ hồ sơ (Spring và cộng sự, 2022). Đến những năm 1990, hệ thống quản lý nhân sự (HRMS) và hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) ra đời, đã đánh dấu bước chuyển đổi quan trọng trong HRM (Peretz, 2013).

Thông qua tổng quan tài liệu, các nghiên cứu về trí tuệ nhân tạo (AI) đối với quản trị nhân sự được tập trung vào hai xu hướng chính. (1) AI là đối tượng nghiên cứu: Xây dựng lý thuyết về những hiện tượng mới nảy sinh khi AI được tích hợp vào quản trị nhân sự, đề xuất các khái niệm và giải thích lý thuyết mới. (2) AI là phương pháp nghiên cứu: Sử dụng AI để đo lường biến số, dự báo kết quả và kiểm định các mối quan hệ lý thuyết truyền thống bằng phương pháp thực nghiệm mới. Phạm vi bài viết tập trung xem xét các nghiên cứu nhìn nhận AI trong vai trò là phương pháp nghiên cứu.

Hernandez và Nie (2023) sử dụng mô hình GPT-2 để tự động tạo ra các câu hỏi đo lường đặc điểm tính cách. Kết quả cho thấy thang đo tự động này có độ tin cậy và độ giá trị tốt so với thang đo phát triển thủ công. Một số nghiên cứu khác đã trích xuất dữ liệu từ phỏng vấn video tự động để đánh giá đặc điểm tính cách của ứng viên thông qua ngôn ngữ, dấu hiệu phi ngôn từ (tốc độ nói) và hành vi phi ngôn từ (nụ cười, thị giác) (Hickman và cộng sự, 2022). Fan và cộng sự (2023) đã phát triển thuật toán đánh giá đặc điểm tính cách (The Big Five) dựa trên dữ liệu trò chuyện giữa ứng viên và chatbot AI. Thuật toán này mặc dù được chỉ ra có giá trị phân biệt hạn chế, nhưng có độ tin cậy tốt và độ giá trị hội tụ cao.

AI cũng có thể hỗ trợ đánh giá và phản hồi hiệu suất chính xác hơn, cải thiện chất lượng và tính cá nhân hóa của phản hồi, từ đó nâng cao năng suất nhân viên (Tong và cộng sự, 2021). (Noy và Zhang, 2023) thực hiện một thí nghiệm trực tuyến trên 453 chuyên gia có bằng đại học, yêu cầu họ hoàn thành các nhiệm vụ viết lách liên quan đến công việc, trong đó một nửa số người tham gia được sử dụng ChatGPT. Kết quả cho thấy thời gian hoàn thành nhiệm vụ giảm 40%, trong khi chất lượng đầu ra tăng 18%. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra một số kết quả đáng chú ý: Nhóm nhân viên có hiệu suất thấp được cải thiện nhiều hơn nhóm hiệu suất cao (Dell'Acqua, 2023). Nhân viên có mức độ trách nhiệm thấp hưởng lợi nhiều hơn nhân viên có trách nhiệm cao khi hợp tác với AI (Man Tang và cộng sự, 2022). Đáng chú ý, Những nhân viên có kinh nghiệm chuyên môn trung bình sử dụng AI hiệu quả nhất, trong khi nhóm có kinh nghiệm chuyên môn cao (thường có xu hướng không tin tưởng AI) và nhóm có kinh nghiệm thấp (khả năng nhận diện và dự đoán kém) không tận dụng tốt công cụ này (Allen và cộng sự, 2022).

Bên cạnh đó, AI được xem như một phương pháp nghiên cứu trong đào tạo nhân viên. Với AI, học máy (machine learning) có thể được áp dụng để đo lường chính xác hơn so với phương thức truyền thống do phần lớn dựa trên đánh giá chủ quan của nhân viên hoặc huấn luyện viên. Kiener và cộng sự, 2023) sử dụng học máy để phân tích một lượng lớn dữ liệu văn bản từ các khóa đào tạo nghề, từ đó đo lường năng lực cá nhân - một yếu tố quan trọng nhưng khó đo lường trong công việc.

3. Một số ứng dụng của ai trong quản trị nhân sự

3.1. Công tác tuyển dụng và phân bổ nhân sự

Tuyển dụng là một trong những khâu quan trọng trong quản lý nhân sự, ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của doanh nghiệp. Với sự tiến bộ của công nghệ AI, tuyển dụng thông minh đã xuất hiện và dần được áp dụng vào thực tiễn.

AI đang mang lại những thay đổi mang tính cách mạng cho quy trình tuyển dụng. Với sự hỗ trợ của xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) và thuật toán học máy (Machine learning), AI giúp tự động hóa quá trình sàng lọc hồ sơ, xác định ứng viên phù hợp dựa trên kỹ năng và kinh nghiệm, từ đó

rút ngắn thời gian tuyển dụng và nâng cao chất lượng nhân sự. Đặc biệt, khác với phương thức truyền thống, AI có thể thu thập thông tin ứng viên từ nhiều kênh khác nhau, phân tích dữ liệu lớn của ngành, và sàng lọc hàng ngàn hồ sơ để tìm ra những ứng viên phù hợp nhất với yêu cầu công việc. Ngoài ra, AI còn có thể tự động đối chiếu đặc điểm của ứng viên với các vị trí phù hợp, sắp xếp lịch phỏng vấn và cuối cùng đề xuất danh sách tuyển dụng.

Ngoài ra, chatbot AI có thể thay thế nhân sự tuyển dụng trong giai đoạn đầu bằng cách trả lời các câu hỏi thường gặp, sàng lọc ứng viên sơ bộ và lên lịch phỏng vấn. Công nghệ này không chỉ nâng cao trải nghiệm ứng viên mà còn giúp giảm tải công việc hành chính cho đội ngũ tuyển dụng. Hơn nữa, hệ thống AI có thể tự động sắp xếp lịch phỏng vấn dựa trên thời gian trống của ứng viên và nhà tuyển dụng, đồng thời tích hợp với hệ thống quản lý lịch làm việc nội bộ, giúp tối ưu hóa quy trình tuyển dụng. Điều này giúp giảm chi phí tuyển dụng, tiết kiệm đáng kể thời gian của nhân viên HR, đồng thời nâng cao tính công bằng của quá trình tuyển dụng.

3.2. Đào tạo và phát triển

Nếu tuyển dụng giúp doanh nghiệp thu hút nhân tài, thì đào tạo giúp nâng cao kiến thức và kỹ năng của nhân viên, quyết định liệu doanh nghiệp có thể thích nghi với thời đại hay không. Mô hình đào tạo truyền thống thường sử dụng phương pháp giảng dạy tập trung, gây nhàm chán và kém hiệu quả. Các khóa học đại trà thiếu tính cá nhân hóa, không đáp ứng được nhu cầu cụ thể của từng nhân viên, trong khi điều kiện thực hành lại bị hạn chế do thiếu cơ sở vật chất, làm giảm hiệu quả tiếp thu kiến thức.

Trước thực trạng này, sự ra đời của các nền tảng đào tạo thông minh đã nâng cao chất lượng đào tạo doanh nghiệp. AI không chỉ xây dựng kho kiến thức trực tuyến phong phú mà còn phân tích nhu cầu cá nhân của nhân viên để đề xuất các khóa học phù hợp. Hơn thế nữa, AI hỗ trợ mô phỏng các tình huống thực tế, đánh giá hiệu quả đào tạo và cải thiện phương pháp giảng dạy, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả học tập.

AI giúp cá nhân hóa chương trình đào tạo thông qua phân tích hiệu quả công việc, kỹ năng hiện có và mục tiêu nghề nghiệp của nhân viên.

Các hệ thống đào tạo thông minh cung cấp phản hồi theo thời gian thực, điều chỉnh nội dung linh hoạt theo tiến độ học tập, góp phần nâng cao động lực và hiệu quả tiếp thu kiến thức. Đặc biệt, AI có thể kết hợp với công nghệ thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) để mang đến trải nghiệm học tập trực quan, đặc biệt hữu ích trong các lĩnh vực yêu cầu kỹ năng thực hành cao như y tế, sản xuất và xây dựng. Ngoài ra, AI còn có khả năng đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên mức độ tham gia, độ chính xác và tiến độ học tập của nhân viên, từ đó đưa ra phản hồi và đề xuất cải thiện, giúp tối ưu hóa quá trình đào tạo.

3.3. Giám sát và quản trị hiệu quả

AI đóng vai trò quan trọng trong việc theo dõi và đánh giá hiệu suất nhân viên, giúp nhà quản lý đưa ra quyết định chính xác và kịp thời. Bằng cách phân tích dữ liệu như tiến độ công việc, kết quả dự án và lịch sử giao tiếp, AI giúp phát hiện sớm những vấn đề tiềm ẩn và đề xuất giải pháp phù hợp. Hệ thống AI có khả năng tự động giám sát các chỉ số hiệu quả đã được thiết lập, cung cấp cảnh báo sớm và báo cáo phân tích từ nhiều góc độ, bao gồm năng suất làm việc, chất lượng công việc và khả năng hợp tác nhóm. Đặc biệt, AI có thể tạo báo cáo đánh giá hiệu quả thực hiện công việc cá nhân hóa, chỉ ra điểm mạnh, điểm yếu và đề xuất lộ trình phát triển phù hợp cho từng nhân viên.

Không chỉ nâng cao hiệu quả làm việc, việc ứng dụng AI vào quản lý giám sát còn góp phần cải thiện sự hài lòng của nhân viên. Khi nhân sự nhận được phản hồi rõ ràng, minh bạch và mang tính xây dựng, họ có thể điều chỉnh và phát triển kỹ năng một cách hiệu quả hơn. Nhờ đó, AI không chỉ giúp tối ưu hóa hiệu suất tổ chức mà còn tạo ra môi trường làm việc công bằng và khuyến khích nhân viên phát triển bền vững.

3.4. Xây dựng chính sách lương thưởng và phúc lợi

AI đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa quy trình tính toán và chi trả lương thưởng, giúp giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả quản lý nhân sự. Bên cạnh đó, AI có thể phân tích nhiều yếu tố như sở thích cá nhân, hoàn cảnh gia đình và nhu cầu nghề nghiệp để đề xuất các gói phúc lợi phù hợp, góp phần nâng cao mức độ hài lòng và gắn kết nhân viên. Bên cạnh đó, AI còn hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng chính sách lương thưởng

công bằng và minh bạch. Thông qua phân tích dữ liệu thị trường và hiệu suất cá nhân, AI giúp đảm bảo mức lương cạnh tranh, tạo động lực làm việc và nâng cao khả năng giữ chân người tài. Ngoài ra, AI có thể thay thế con người trong nhiều công việc hành chính liên quan đến quản lý nhân sự, như giải thích chính sách công ty, xử lý hồ sơ nhân sự và hỗ trợ quy trình tuyển dụng hoặc nghỉ việc. Những nhiệm vụ này có thể được thực hiện thông qua trợ lý ảo hoặc hệ thống tự động, giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian, tối ưu hóa nguồn lực và nâng cao trải nghiệm nhân viên.

3.5. Quản trị quan hệ lao động

AI hỗ trợ tự động hóa các quy trình liên quan đến hợp đồng lao động, từ ký kết, gia hạn đến điều chỉnh nội dung hợp đồng, đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật và giảm thiểu rủi ro pháp lý. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể tiết kiệm thời gian, hạn chế sai sót trong xử lý hồ sơ nhân sự và nâng cao tính minh bạch trong quản lý lao động. Trong giao tiếp nội bộ, AI đóng vai trò như một trợ lý nhân sự ảo, cung cấp dịch vụ tư vấn 24/7 thông qua hệ thống chatbot. Nhân viên có thể dễ dàng tra cứu thông tin về chính sách công ty, chế độ phúc lợi và quy trình làm việc mà không cần chờ đợi phản hồi từ bộ phận nhân sự. Điều này giúp nâng cao trải nghiệm nhân viên và tối ưu hóa quy trình hỗ trợ nhân sự.

Bên cạnh đó, AI có khả năng phân tích dữ liệu giao tiếp nội bộ, bao gồm nội dung trao đổi qua email, tin nhắn và các nền tảng làm việc nhóm, để nhận diện xu hướng cảm xúc của nhân viên. Thông qua các thuật toán phân tích tâm lý, AI có thể phát hiện sớm dấu hiệu căng thẳng, bất mãn hoặc mâu thuẫn giữa các cá nhân và phòng ban. Trên cơ sở đó, hệ thống sẽ đề xuất biện pháp cải thiện môi trường làm việc, giúp doanh nghiệp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, giảm thiểu xung đột nội bộ và tạo dựng văn hóa làm việc tích cực.

4. Cơ hội và thách thức đối với quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

4.1. Cơ hội

Trước hết, AI đóng vai trò quan trọng trong việc thay đổi cách thức hoạt động của bộ phận nhân sự, giúp giảm tải các công việc hành chính và lặp đi lặp lại. Các nhiệm vụ như sàng lọc hồ sơ ứng viên, xử lý đơn từ, và tạo các báo cáo hàng

tháng có thể được tự động hóa thông qua các thuật toán AI. Điều này không chỉ tiết kiệm thời gian mà còn giúp nhân sự tập trung vào những công việc chiến lược hơn, như xây dựng văn hóa doanh nghiệp, phát triển tài năng, và cải thiện sự gắn kết của nhân viên. Sự chuyển đổi này giúp bộ phận HR trở nên linh hoạt và năng động hơn trong việc đáp ứng nhu cầu thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động và chiến lược tổ chức.

Bên cạnh đó, một trong những ưu điểm lớn nhất của AI trong quản trị nhân sự là khả năng xử lý và phân tích khối lượng dữ liệu khổng lồ một cách nhanh chóng và chính xác. AI có thể tự động đánh giá hiệu suất làm việc của nhân viên, phân tích các xu hướng trong hồ sơ nhân sự, và dự đoán các kết quả trong tương lai. Việc ứng dụng AI giúp giảm thiểu sai sót do yếu tố con người trong các nhiệm vụ phân tích và báo cáo, từ đó cung cấp những quyết định chính xác hơn và kịp thời hơn trong việc điều chỉnh các chính sách nhân sự. Bằng cách tự động hóa các quy trình này, bộ phận nhân lực trong doanh nghiệp có thể dành nhiều thời gian hơn để tập trung vào việc phát triển và tối ưu hóa các chương trình đào tạo và hỗ trợ nhân viên.

Ngoài ra, AI giúp tối ưu hóa quy trình quản lý nhân sự, giảm thiểu việc sử dụng nguồn lực con người cho các nhiệm vụ đơn giản, đồng thời giảm chi phí đào tạo. Trên thực tế, khi AI được ứng dụng trong tuyển dụng, quy trình sàng lọc ứng viên có thể tự động hóa, giảm thiểu sự can thiệp của con người, từ đó giảm chi phí và thời gian tuyển dụng. Hơn nữa, với khả năng phân tích và dự đoán xu hướng, AI còn giúp các nhà quản trị nhân sự đưa ra các quyết định thông minh hơn về việc tuyển dụng và quản lý nguồn nhân lực, giúp tối ưu hóa chi phí lao động và giảm thiểu sự thay đổi nhân sự không mong muốn. Thêm vào đó, AI còn có thể hỗ trợ trong việc xây dựng các chương trình đào tạo cá nhân hóa, giúp nhân viên phát triển kỹ năng mà không cần phải tổ chức các khóa đào tạo quy mô lớn, tiết kiệm chi phí cho công ty.

4.2. Thách thức

4.2.1. Sự thiếu hụt nhân tài đa năng so với nhu cầu thị trường

Việc ứng dụng AI trong quản lý nhân sự đang tạo ra sự chuyển đổi mạnh mẽ trong mô hình quản trị nguồn nhân lực. Các doanh nghiệp không chỉ

cần những chuyên gia HRM giỏi mà còn yêu cầu họ có hiểu biết sâu về công nghệ, tư duy chiến lược và tầm nhìn dài hạn (Wessner và Howell, 2020). Tuy nhiên, thực tế cho thấy quản lý nhân sự trước đây chưa được coi trọng đúng mức, nhiều người vẫn xem đây là công việc đơn giản, không đòi hỏi chuyên môn cao. Chỉ trong những năm gần đây, lĩnh vực này mới nhận được sự quan tâm nhiều hơn, nhưng chương trình đào tạo tại các trường đại học vẫn chủ yếu tập trung vào các kiến thức truyền thống, chưa theo kịp xu hướng AI (Thanh Linh Dương, 2023).

Hệ quả là thị trường lao động đang thiếu hụt nghiêm trọng những nhân tài đa năng có thể đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, 75% doanh nghiệp ưu tiên tuyển dụng chuyên gia AI đang gặp khó khăn do thiếu nhân lực. Trong đó, 32% tổ chức tài chính coi việc thiếu nhân tài AI là một rào cản lớn để đạt được các mục tiêu chiến lược (Hồng Vinh, 2024).

4.2.2. Hạn chế về công nghệ và cơ sở hạ tầng

Không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ điều kiện để triển khai AI một cách toàn diện, dù công nghệ này đang phát triển mạnh mẽ. Trên thực tế, AI vẫn trong giai đoạn đầu và nhiều doanh nghiệp mới chỉ dừng ở mức học hỏi, thử nghiệm, chủ yếu tham khảo mô hình từ các công ty tiên phong. Tuy nhiên, để ứng dụng AI hiệu quả, doanh nghiệp cần có nền tảng công nghệ và cơ sở hạ tầng phù hợp, điều mà không phải tổ chức nào cũng đáp ứng được (Đào Văn Dũng và Trần Quốc Thắng, 2024).

AI phát huy tối đa hiệu quả khi kết hợp với dữ liệu lớn và công nghệ điện toán đám mây. Nếu hệ thống AI không thể tích hợp với cơ sở hạ tầng sẵn có hoặc doanh nghiệp chưa sẵn sàng về mặt công nghệ, việc triển khai AI sẽ gặp nhiều hạn chế. Khi đó, AI chỉ có thể hỗ trợ tự động hóa các tác vụ cơ bản, thay vì mang lại những cải tiến toàn diện trong quản trị nhân sự.

4.2.3. Nguy cơ giảm sự hài lòng của nhân viên

AI thiếu khả năng linh hoạt trong việc xử lý các tình huống đặc biệt, điều này có thể làm giảm sự hài lòng và động lực của nhân viên. Mặc dù AI mang lại sự công bằng và hiệu quả trong công tác quản lý, nhưng nó không thể thay thế sự quan tâm tinh thần mà con người cần. Nhân viên không chỉ cần khích lệ về vật chất mà còn mong muốn sự thấu hiểu và hỗ trợ trong những hoàn cảnh đặc

biệt. Trong khi nhà quản trị có thể linh hoạt điều chỉnh mục tiêu và đánh giá hiệu suất dựa trên các yếu tố khách quan, AI lại thiếu khả năng thích nghi với những tình huống như vậy. Điều này có thể dẫn đến những đánh giá không công bằng, gây tổn hại đến tinh thần nhân viên (Wang, 2023). Nếu không có các biện pháp xử lý phù hợp, sự cứng nhắc của AI có thể khiến nhân viên cảm thấy bị đối xử không công bằng, từ đó làm giảm sự hài lòng và gây ra mâu thuẫn giữa các bộ phận, thậm chí dẫn đến phản ứng tiêu cực đối với việc ứng dụng AI trong quản lý nhân sự (Varma và cộng sự, 2023).

4.2.4. Nguy cơ rò rỉ và quản lý dữ liệu

Khi dữ liệu nhân sự được số hóa, nguy cơ rò rỉ thông tin cá nhân trở thành một mối lo ngại lớn. Mặc dù công nghệ mang lại nhiều lợi ích, nhưng AI cũng đặt ra các vấn đề về bảo mật dữ liệu. Trong thời đại số hóa, việc rò rỉ dữ liệu đã trở thành một vấn đề phổ biến. AI không có khả năng tự nhận thức về đạo đức hay phân biệt đúng sai, trong khi lượng dữ liệu mà doanh nghiệp phải xử lý ngày càng gia tăng, bao gồm thông tin về khách hàng, nhân viên và các chiến lược kinh doanh. Những nguy cơ này có thể đến từ nhiều nguồn như hacker, đối thủ cạnh tranh không lành mạnh, hay thậm chí là lỗi hệ thống (Thite và Iyer, 2024). Nếu doanh nghiệp thiếu đội ngũ chuyên gia công nghệ có khả năng giám sát và bảo vệ dữ liệu, việc áp dụng AI có thể làm gia tăng nguy cơ rủi ro bảo mật, dẫn đến thiệt hại nghiêm trọng về uy tín và tài chính (Zatonatskiy và cộng sự, 2019).

5. Một số phương hướng trong quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa

5.1. Đẩy nhanh chuyển đổi tư duy, đào tạo nhân tài đa năng

Sự phát triển của trí tuệ nhân tạo (AI) đã tự động hóa nhiều công việc mang tính lặp lại, khiến một bộ phận lao động trình độ thấp đối diện với nguy cơ mất việc làm. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với nhân sự còn lại: không ngừng nâng cao trình độ, cập nhật công nghệ mới và chuyển đổi tư duy để thích ứng với thời đại. Việc duy trì tư duy truyền thống mà không kịp thích nghi có thể dẫn đến sự đào thải trong môi trường lao động ngày càng cạnh tranh.

Để hỗ trợ quá trình này, doanh nghiệp cần chủ động tạo điều kiện cho nhân viên phát triển kỹ

năng thông qua các chương trình đào tạo phù hợp. Cụ thể, doanh nghiệp có thể tổ chức các khóa học chuyên sâu, mời chuyên gia trong ngành chia sẻ kinh nghiệm hoặc xây dựng hệ thống học tập trực tuyến ứng dụng AI nhằm cá nhân hóa lộ trình đào tạo. Việc áp dụng AI không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy mô hình quản trị nhân sự mới, trong đó doanh nghiệp cần những nhân sự có tư duy đổi mới, kỹ năng chuyên môn vững vàng và khả năng thích ứng linh hoạt.

Tuy nhiên, sự nỗ lực từ cá nhân nhân viên là chưa đủ, doanh nghiệp đóng vai trò then chốt trong việc định hướng, hỗ trợ và thúc đẩy quá trình chuyển đổi này. Thông qua các chính sách đào tạo và phát triển nhân sự hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ giúp nhân viên nâng cao năng lực mà còn tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trong kỷ nguyên AI.

5.2. Xây dựng mô hình quản trị nguồn nhân lực mới, hoàn thiện hệ thống chính sách

Việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) vào quản trị nguồn nhân lực không chỉ đơn giản là đầu tư vào công nghệ mới hay thiết bị hiện đại. Để AI thực sự trở thành một phần quan trọng trong quá trình phát triển doanh nghiệp và quản trị nhân sự, cần phải có một chiến lược và hệ thống chính sách hỗ trợ. Khi chiến lược và chính sách được hoàn thiện, AI sẽ dễ dàng hòa nhập vào mọi hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ tư duy đến hành vi, góp phần tối ưu hóa hiệu quả công việc.

Để đảm bảo quá trình này thành công, doanh nghiệp cần tập trung vào bốn yếu tố chính. Thứ nhất, cần chú trọng phát triển đội ngũ nhân sự, đồng thời thúc đẩy giao tiếp và trao đổi giữa các nhân viên để giảm thiểu mâu thuẫn và nâng cao sự hợp tác. Thứ hai, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống phản hồi từ nhân viên, lắng nghe ý kiến và nhu cầu của họ một cách hợp lý để tạo ra môi trường làm việc nhân văn và thân thiện hơn. Thứ ba, cần phân định rõ trách nhiệm và vai trò giữa AI và con người, đảm bảo mỗi bên đều phát huy được tối đa năng lực và giá trị của mình, từ đó nâng cao hiệu quả công việc chung. Cuối cùng, cần hoàn thiện các quy chế doanh nghiệp, đặc biệt là liên kết việc ứng dụng AI với các tiêu chí đánh giá hiệu suất công việc của nhân viên, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong quá trình quản lý.

5.3. Phân công hợp tác giữa con người và AI để tối đa hóa hiệu quả quản lý

Trí tuệ nhân tạo (AI) có thể làm việc không ngừng nghỉ, với hiệu suất cao và khả năng xử lý công việc một cách công bằng. Tuy nhiên, AI thiếu đi sự linh hoạt và trí tuệ cảm xúc, trong khi con người lại có khả năng ứng biến linh hoạt và cảm nhận tình huống, nhưng lại bị giới hạn bởi thời gian và không thể phân tích dữ liệu nhanh chóng như AI. Do đó, AI và con người không nên được xem là hai thực thể đối lập, mà là những đối tác có thể hợp tác để tạo ra giá trị vượt trội.

Theo đó, các chuyên viên nhân sự (HR) có thể được giải phóng khỏi những công việc lặp đi lặp lại nhờ sự hỗ trợ của AI, từ đó có thể tập trung vào các nhiệm vụ chiến lược và phát triển dài hạn. Sau khi phân tích môi trường nội bộ và bên ngoài, cũng như đánh giá sự phát triển của ngành và nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, HR có thể đưa ra chiến lược nhân sự phù hợp với chiến lược tổng thể của công ty. Những nhiệm vụ này bao gồm xây dựng đội ngũ nhân sự chiến lược, tuyển dụng nhân tài, phân bổ nguồn lực hợp lý và tổ chức các khóa đào tạo định kỳ để nâng cao kỹ năng và khai thác tiềm năng nhân sự.

AI có thể đảm nhiệm những công việc đơn giản, mang tính lặp lại, hỗ trợ tổng hợp và phân tích dữ liệu, cũng như thực hiện các nhiệm vụ yêu cầu công nghệ thông tin. Mặc dù AI mang lại sự thông minh, tiện lợi và hiệu quả, nhà quản trị bộ phận nhân sự cần lưu ý rằng AI chỉ là công cụ được con người tạo ra để hỗ trợ công việc của con người. Trong quá trình chuyển đổi từ quản trị nhân sự truyền thống sang quản trị nhân sự hiện đại, con người vẫn phải là trung tâm của công việc.

5.4. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, nâng cao sự hài lòng của nhân viên

Như đã đề cập, việc ứng dụng AI có thể làm giảm sự tương tác cảm xúc giữa các nhân viên, dẫn đến

những mâu thuẫn không thể tránh khỏi. Đây là một hệ quả chung của công nghệ thông tin, không thể giải quyết đơn giản bằng những hành động cá nhân. Do đó, sau khi triển khai AI, doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng vào việc xây dựng và củng cố văn hóa doanh nghiệp, tạo ra một nền tảng tinh thần vững chắc để nhân viên cảm thấy gắn kết. Bên cạnh đó, việc chú trọng đến trải nghiệm của nhân viên, lắng nghe và tiếp thu ý kiến của họ là rất quan trọng. Những bước này không chỉ giúp bù đắp cho sự thiếu hụt cảm xúc do AI mang lại, mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đảm bảo môi trường làm việc hài hòa và hiệu quả.

6. Kết luận

Tóm lại, việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) vào quản trị nhân sự đang trở thành xu hướng tất yếu trong các doanh nghiệp hiện đại. AI không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc, tối ưu hóa quy trình quản trị nhân sự mà còn tạo ra cơ hội mới trong việc xây dựng đội ngũ nhân sự chiến lược, phát triển kỹ năng cá nhân hóa và cải thiện trải nghiệm người lao động. Tuy nhiên, quá trình này cũng đặt ra nhiều thách thức, đặc biệt là trong việc duy trì sự kết nối cảm xúc giữa nhân viên và văn hóa doanh nghiệp.

Để thích nghi và tận dụng những lợi ích của AI, các chuyên gia nhân sự cần nhanh chóng làm chủ công nghệ này và áp dụng một cách hợp lý, đồng thời phát triển các kỹ năng chiến lược để đảm bảo không bị tụt lại phía sau. Sự kết hợp giữa AI và con người trong quản trị nhân sự không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình mà còn thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo, mang lại giá trị lâu dài cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, một điều quan trọng mà các nhà quản trị nhân sự nói riêng và nhà quản trị nói chung cần phải nhận thức được rằng, trong bối cảnh chuyển đổi này, con người vẫn đóng vai trò trung tâm trong việc định hình và duy trì sự thành công bền vững của doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75-88.
- Đào Văn Dũng và Trần Quốc Thắng. (2024). 41. Ứng dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo trong quản lý bệnh viện. *Tạp chí Y học Cộng đồng*, 65(CĐ 5-NCKH).

- Hickman, L., Bosch, N., Ng, V., Saef, R., Tay, L., & Woo, S. E. (2022). Automated video interview personality assessments: Reliability, validity, and generalizability investigations. *Journal of Applied Psychology*, 107(8), 1323.
- Hồng Vinh. (1.12.2024). *75% doanh nghiệp đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự AI*. Truy cập ngày 29/1/2025, từ <https://vneconomy.vn/75-doanh-nghiep-doi-mat-voi-tinh-trang-thieu-hut-nhan-su-ai.htm>
- Jain, R., Verma, R., Gaikwad, S., Shanmugam, R., & Sharma, A. (2024). Leveraging Artificial Intelligence in Human Resource Management for Social Entrepreneurship: A Synergistic Approach to Talent Optimization and Impact. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, 44(3).
- Joshi, M. (2023). Sculpting the Perfect Workforce: A Study of Cognitive AI and Machine Learning Algorithms in Reshaping the Future of Talent Acquisition and Fostering Synergistic HR-Technology Ecosystems. *International Conference on Advancements in Smart Computing and Information Security*.
- Lazarova, T. (2019). Innovations in human resources management. *Journal of International Scientific Publications*, 13, 215-223.
- Muggleton, S. (2014). Alan Turing and the development of Artificial Intelligence. *AI communications*, 27(1), 3-10.
- Noy, S., & Zhang, W. (2023). Experimental evidence on the productivity effects of generative artificial intelligence. *Science*, 381(6654), 187-192.
- Tạ Hoàng Giang., Nguyễn Quang Anh., Huỳnh Trọng Hiền., & Lê Thanh. (2024). Khám phá các khía cạnh về sự tác động của trí tuệ nhân tạo (AI) đến quy trình tuyển dụng trong các doanh nghiệp ngành xây dựng thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế, Trường Đại học Kinh Tế, Đại học Huế*(30).
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Thanh Linh Dương. (2023). Ứng dụng ChatGPT thúc đẩy dạy và học bậc đại học trong kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo. *Tạp san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương*, 6(2).
- Thite, M., & Iyer, R. (2024). Addressing the gap in information security: an HR-centric and AI-driven framework for mitigating insider threats. *Personnel Review*.
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923.
- Wang, Q. (2023). The Impact of AI on Organizational Employees: A Literature Review. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, 19, 45-53.
- Wessner, C. W., & Howell, T. R. (2020). Educating and training a high-tech workforce. *Regional Renaissance: How New York's Capital Region Became a Nanotechnology Powerhouse*, 217-276.
- Zatonatskiy, D., Dluhopolska, T., Rozhko, O., Tkachenko, N., Stechyshyn, T., & Metlushko, O. (2019). Modern information technologies in HRM: concept of personnel security. 2019 IEEE International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT),

Thông tin tác giả:

Nguyễn Thanh Hương

- Đơn vị công tác: Trường Kinh tế- Đại học Bách khoa Hà Nội

- Địa chỉ email: huong.nguyenthanh4@hust.edu.vn

Ngày nhận bài: 12/02/2025

Ngày nhận bản sửa: 21/02/2025

Ngày duyệt đăng: 25/03/2025