



**Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực  
tại các doanh nghiệp Việt Nam**

**Lê Thị Minh Ngọc**

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghệ Đông Á

Email: [ngocltm@eaut.edu.vn](mailto:ngocltm@eaut.edu.vn)

**Tóm tắt**

Trí tuệ nhân tạo (AI) đang dần trở thành công cụ quan trọng trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị nhân lực nói riêng tại Việt Nam. Việc ứng dụng AI giúp tối ưu hóa quy trình tuyển dụng, đánh giá hiệu suất làm việc và quản lý dữ liệu nhân sự, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hệ thống quản trị nhân lực ứng dụng trí tuệ nhân tạo đang thể hiện tính ưu việt và hiệu quả vượt trội trong việc tối ưu hóa các quy trình quản trị.

Tuy vậy, triển khai AI trong quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp vẫn gặp nhiều trở ngại. Những thách thức chủ yếu đến từ việc thiếu hệ thống dữ liệu đồng bộ để huấn luyện mô hình AI, sự khan hiếm nhân lực có kỹ năng công nghệ, hạn chế về tư duy đổi mới của lãnh đạo, lo ngại của cán bộ chuyên trách về thay đổi vai trò công việc, cũng như khó khăn về nguồn lực tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

Để vượt qua các rào cản này, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình ứng dụng AI rõ ràng, ưu tiên số hóa và chuẩn hóa dữ liệu nhân sự, đồng thời đầu tư phát triển kỹ năng số cho đội ngũ nhân lực. Việc huy động nguồn lực hợp lý cùng với chiến lược thực hiện cụ thể sẽ giúp đảm bảo hiệu quả, tính bền vững và giảm thiểu rủi ro trong quá trình ứng dụng AI vào quản trị nhân lực.

**Từ khóa:** doanh nghiệp Việt Nam, quản trị nguồn nhân lực, trí tuệ nhân tạo,

**Abstract**

*Artificial Intelligence (AI) is gradually becoming an important tool in the field of business administration in general and human resource management in particular in Vietnam. The application of AI helps optimize the recruitment process, evaluate work*



*performance and manage human resource data, thereby improving the competitiveness and operational efficiency of enterprises. The human resource management system applying artificial intelligence is demonstrating its superiority and outstanding efficiency in optimizing management processes.*

*However, the process of applying AI in human resource management in enterprises still faces many obstacles. The main challenges come from the lack of a synchronous data system to train AI models, the scarcity of human resources with technological skills, limitations in innovative thinking of leaders, concerns of specialized staff about changing job roles, as well as difficulties in financial resources of small and medium enterprises.*

*To overcome these barriers, enterprises need to build a clear AI application roadmap, prioritize digitization and standardization of human resource data, and invest in developing digital skills for the workforce. Mobilizing appropriate resources along with a specific implementation strategy will help ensure efficiency, sustainability, and minimize risks in applying AI to human resource management.*

**Keywords:** *Vietnamese enterprises, human resources management, Artificial intelligence (AI)*

## **1. MỞ ĐẦU**

Ngày nay, AI (Artificial Intelligence – AI) đã trở thành một khái niệm vô cùng quen thuộc và có mặt trong rất nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Các phần mềm ứng dụng AI như Chat GTP, Deep Seek, Whisper, Codex cũng đang ngày càng trở nên vô cùng phổ biến và quen thuộc với rất nhiều người trong hầu hết mọi ngành nghề và ở mọi nơi trên thế giới. Trong quản trị doanh nghiệp nói chung và quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) nói riêng, ứng dụng AI cũng đang trở thành một xu thế tất yếu và mang lại những giá trị vô cùng to lớn cho doanh nghiệp.



Trong QTNNL, các ứng dụng của AI hiện đang có mặt trong toàn bộ vòng đời của nhân viên, từ bước lập kế hoạch nguồn nhân lực cho đến mọi hoạt động quản trị sau này. AI ngày càng trở nên quan trọng vì nó không chỉ cung cấp những ý tưởng sáng tạo để cải thiện hiệu quả và quy trình ra quyết định mà ngày nay, AI đã tham gia vào các hoạt động QTNNL và giúp cải thiện đáng kể với việc tự động hóa các hoạt động lặp đi lặp lại, kiểm tra khối lượng dữ liệu khổng lồ và cung cấp thông tin làm cơ sở cho việc ra quyết định [15].

Tại Việt Nam hiện nay, việc ứng dụng công nghệ nói chung và AI nói riêng trong hoạt động QTNNL của doanh nghiệp vẫn còn khá mới và chưa thực sự phổ biến như nhiều nước tiên tiến trên thế giới nhưng vấn đề này đang ngày càng thu hút sự quan tâm của chính quyền các cấp cũng như lãnh đạo các doanh nghiệp. Tuy nhiên, đây không phải là việc có thể thực hiện trong thời gian ngắn và để đảm bảo hiệu quả của việc ứng dụng AI, doanh nghiệp cần đảm bảo nhiều yếu tố như: có nhân lực chuyên môn đủ khả năng phù hợp với việc ứng dụng AI, có đủ nguồn tài chính vững mạnh để đầu tư dài hơi cho việc ứng dụng công nghệ hay việc cần đầu tư truyền thông để thay đổi tư duy truyền thống cho cả đội ngũ quản lý cũng như bản thân người lao động.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

### 2.1. Khái niệm về AI

Theo Nishad [17], sau gần sáu mươi năm tiến hóa, AI đã trở nên phổ biến trong hai thập kỷ qua. Công nghệ AI đã bắt đầu phát triển liên tục và đạt được sự nổi bật đáng kể trong hầu hết mọi lĩnh vực, bao gồm y học, kỹ thuật, nông nghiệp, quản lý tổ chức, du lịch, giao thông vận tải, v.v. và đã thâm nhập vào mọi môi trường kinh tế, chính trị, bao gồm cả lĩnh vực công và doanh nghiệp. Các ứng dụng và công nghệ AI đang thịnh hành hiện nay không phải là công thức chung của toàn thế giới; thay vào đó, chúng hoạt động như một công xưởng với nhiều công cụ để thực hiện các chức năng và nhiệm vụ khác nhau. Các công cụ này được trình bày dưới dạng một số phần mềm hoặc tiện ích có giao



diện người dùng dễ hiểu, chúng được phát triển và thiết kế rất tốt. Vì vậy, có thể thấy rằng AI sẽ sớm thay đổi một phần phổ biến trong cuộc sống thường ngày của chúng ta, giống như internet và các phương tiện thông tin đại chúng.

Khi nói đến định nghĩa của thuật ngữ AI, Kaplan [2] đã định nghĩa AI là “khả năng của một hệ thống trong việc diễn giải dữ liệu bên ngoài một cách chính xác, học hỏi từ dữ liệu đó và sử dụng những kiến thức đó để đạt được các mục tiêu và nhiệm vụ cụ thể thông qua khả năng thích ứng linh hoạt.

Theo Russell, S. J., & Norvig [18], các nhà nghiên cứu đã theo đuổi một số phiên bản khác nhau của AI. Một số người định nghĩa trí thông minh theo thuật ngữ về sự trung thành với hiệu suất của con người, trong khi những người khác thích một định nghĩa trừu tượng, chính thức về trí thông minh được gọi là lý trí—nói một cách rộng rãi, là làm "điều đúng đắn". Bản thân chủ đề Lý trí cũng khác nhau: một số người coi trí thông minh là một đặc tính của các quá trình suy nghĩ nội bộ và lý luận, trong khi những người khác tập trung vào hành vi thông minh, một đặc điểm bên ngoài.

Theo N. Nawaz [17], AI đề cập đến trí thông minh của con người được mô phỏng trong máy móc, cho phép chúng học hỏi, lý luận, lập kế hoạch, nhận thức và xử lý ngôn ngữ tự nhiên. Những tiến bộ nhanh chóng trong tự động hóa, robot và AI đang định hình lại đáng kể bối cảnh công việc và thay đổi cách chúng ta cấu trúc các mối quan hệ công việc của mình. Khả năng của các nền tảng kỹ thuật số và AI trong việc nâng cao và mở rộng nơi làm việc là vô cùng to lớn.

AI là ngành khoa học máy tính nghiên cứu và phát triển các hệ thống có khả năng mô phỏng trí tuệ con người, bao gồm các chức năng như học hỏi, lập luận, giải quyết vấn đề, hiểu ngôn ngữ và nhận diện hình ảnh. Theo Russell và Norvig [18], AI là “ngành học liên quan đến việc tạo ra các tác nhân thông minh – những hệ thống có thể nhận thức môi trường và thực hiện hành động để tối ưu hóa mục tiêu”.

## 2.2. Khái niệm về QTNNL



Theo lý thuyết về QTNNL của Học viện Quản lý PACE [9] thì: Quản trị nhân lực là quá trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động liên quan đến con người trong tổ chức, nhằm phát triển và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực để đạt được mục tiêu của tổ chức.

Theo học viện Tư vấn – Đào tạo PMS [10], QTNNL là quá trình triển khai những chiến lược điều hành người làm việc trong tổ chức, bao gồm việc lập kế hoạch, tổ chức, phối hợp và quản lý nhân sự để đạt được mục tiêu và tầm nhìn của doanh nghiệp. Việc này cũng bao gồm cả quá trình tuyển dụng, đào tạo nhân sự, khen thưởng, động viên và giữ chân nhân viên. Hay QTNNL là việc hoạch định, tuyển mộ, tuyển chọn, duy trì, sử dụng, phát triển, động viên và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tài nguyên nhân sự thông qua tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

QTNNL là quá trình tuyển chọn, đào tạo, phát triển, đánh giá và giữ chân nguồn nhân lực nhằm đảm bảo hoạt động hiệu quả và bền vững của tổ chức. Theo Gary Dessler [8], QTNNL là “việc hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động liên quan đến con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung”.

Theo Wikipedia, quản trị nhân sự hay là quản trị nhân lực hoặc quản lý nguồn nhân lực, là công tác quản lý các lực lượng lao động của một tổ chức, công ty, xã hội, nguồn nhân lực. Chịu trách nhiệm thu hút, tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, và tưởng thưởng người lao động, đồng thời giám sát lãnh đạo và văn hóa của tổ chức, và bảo đảm phù hợp với luật lao động và việc làm.

Như vậy có thể thấy rằng, nguồn nhân lực được xem là tài sản chiến lược, là yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó, hoạt động QTNNL luôn giữ vai trò vô cùng quan trọng và các doanh nghiệp hiện đại luôn tìm kiếm những phương pháp quản trị nhân sự thông minh, linh hoạt, trong đó việc ứng dụng AI đang ngày càng được chú trọng.

### **3. ỨNG DỤNG CỦA AI TRONG QTNNL:**



Có thể thấy rằng hiện nay AI đang được ứng dụng ngày càng rộng rãi trong hoạt động QTNNL tại doanh nghiệp, bài viết này tập trung vào một số khía cạnh ứng dụng nổi bật của AI hiện nay:

### **3.1. Một số ứng dụng nổi bật của AI trong QTNNL tại doanh nghiệp:**

#### **Ứng dụng AI trong tuyển dụng và lựa chọn ứng viên:**

Theo Mitra Madanchian [15], các công nghệ ứng dụng AI đang góp phần thúc đẩy và cách mạng hóa lĩnh vực QTNNL, đặc biệt là trong tuyển dụng và lựa chọn ứng viên. Việc tích hợp AI vào các quy trình tuyển dụng đang thể hiện sự thay đổi đáng kể về mô hình thực hiện, hợp lý hóa các phương pháp truyền thống với công nghệ tiên tiến. Việc sàng lọc ứng viên do AI hỗ trợ giúp các doanh nghiệp có thể tự động hóa quá trình đánh giá ứng viên ban đầu, lập danh sách ứng viên phù hợp. Hơn nữa, việc phân tích sơ yếu lý lịch tự động thông qua việc áp dụng công cụ “Xử lý ngôn ngữ tự nhiên” (NLP) giúp trích xuất các thông tin có liên quan từ sơ yếu lý lịch và giúp tối ưu hóa việc đánh giá kỹ năng và kinh nghiệm ứng viên. Đồng thời, các phỏng vấn video được hỗ trợ bởi công nghệ phân tích khuôn mặt sẽ giải mã các tín hiệu phi ngôn ngữ, giúp đưa ra những nhận xét và định hướng đúng đắn hơn cho việc đánh giá tính phù hợp của ứng viên.

Trong khi AI chắc chắn giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả tuyển dụng, nó cũng ưu tiên trải nghiệm của ứng viên. Các chatbot do AI điều khiển phục vụ cho các truy vấn của ứng viên theo thời gian thực, qua đó giúp doanh nghiệp thể hiện được sự tham gia liền mạch và tương tác hiệu quả với ứng viên.

Như vậy có thể thấy rằng, khi ứng dụng AI vào hoạt động tuyển dụng, doanh nghiệp không chỉ thực hiện được việc tự động hóa quá trình sàng lọc hồ sơ, phân tích dữ liệu ứng viên và phỏng vấn, mà doanh nghiệp còn có thể giảm thiểu thời gian và chi phí tuyển dụng, nâng cao chất lượng lựa chọn ứng viên và đồng thời có thể xây dựng thương hiệu tuyển dụng qua việc nâng cao trải nghiệm ứng viên.

#### **Ứng dụng AI trong công tác chào đón và đào tạo nhân viên mới:**



Trong nghiên cứu của mình, Mitra Madanchian [15] cũng chỉ ra rằng: việc tích hợp AI vào quá trình chào đón và đào tạo nhân viên mới báo hiệu một kỷ nguyên mới về cá nhân hóa trải nghiệm học tập hiệu quả trong QTNNL. Việc ứng dụng AI trong quá trình chào đón ứng viên được bắt đầu bằng những trải nghiệm vốn được thiết kế riêng nhằm đáp ứng nhu cầu của từng nhân viên. Bằng việc áp dụng các thuật toán AI trong việc phân tích hồ sơ nhân viên và kinh nghiệm trước đây của họ, doanh nghiệp xác định được kỹ năng và tốc độ học tập của nhân viên để từ đó xây dựng chương trình đào tạo phù hợp và hiệu quả nhất.

Ngoài ra, theo Almousa [1], các mô phỏng dựa trên thực tế ảo (Virtual Reality - VR) giúp nhân viên mới có cơ hội trải nghiệm các tình huống giống như thật, giúp họ tiếp nhận các chương trình đào tạo thực hành ngay cả trước khi họ đảm nhận vai trò của mình. Phương pháp tiếp cận nhập vai này đẩy nhanh quá trình học tập và bồi dưỡng hiểu biết sâu sắc hơn về trách nhiệm công việc của vị trí mà họ sẽ đảm nhận.

Theo De Laat [7], đào tạo được tăng cường hơn nữa nhờ khả năng cung cấp phản hồi theo thời gian thực của AI. Nhân viên nhận được thông tin chi tiết ngay lập tức về hiệu suất của họ, điều này giúp hình thành và thúc đẩy thói quen cải tiến liên tục. Hoạt động đào tạo có sử dụng công nghệ AI giúp doanh nghiệp có thể phân tích và xác định các điểm yếu về kỹ năng của nhân viên và nhờ đó đưa ra các biện pháp đào tạo với mục tiêu can thiệp hiệu quả. Điều này rõ ràng sẽ giúp ích rất lớn cho nhân viên trong việc cải thiện kỹ năng, tăng cường khả năng ghi nhớ kiến thức thông qua các công nghệ hỗ trợ học tập và thích ứng với nhu cầu công việc luôn thay đổi.

### **Ứng dụng AI trong công tác quản trị hiệu suất và đánh giá năng lực**

Theo Wamba-Taguimdje [21], việc ứng dụng công nghệ AI, các doanh nghiệp có thể thực hiện công tác thu thập và phân tích dữ liệu hiệu suất ngay lập tức và áp dụng cơ chế phản hồi theo thời gian thực (real-time analytics & response) trong công tác quản trị hiệu suất và đánh giá năng lực. Cách đánh giá truyền thống hàng năm được thay thế bằng các vòng phản hồi liên tục, cung cấp cho nhân viên những hiểu biết ngay lập tức



về điểm mạnh và các lĩnh vực cần cải thiện của họ. Điều này không những cho phép người lao động có thể nhận diện và cải thiện điểm yếu nhanh chóng mà còn giúp tăng cường sự gắn kết, cải thiện động lực làm việc khi mọi phản hồi đều được tương tác ngay lập tức. Báo cáo của AIAPI năm 2023 cũng chỉ ra rằng việc ứng dụng AI trong quản lý hiệu suất giúp tăng 65% mức độ gắn kết của nhân viên và giảm 50% thời gian dành cho việc lập báo cáo đánh giá chính thức – đây là những con số rất đáng khích lệ.

Theo Buck, B. [3], với việc ứng dụng công nghệ AI, các doanh nghiệp có thể thực hiện các phân tích mang tính dự đoán và điều này đang giúp cách mạng hóa công tác quản trị hiệu suất bằng cách dự báo các xu hướng trong tương lai dựa trên các mô hình dữ liệu lịch sử. Các phân tích này cho phép các nhà quản trị dự đoán các rào cản hiệu suất tiềm ẩn và giúp các chuyên gia nhân sự chủ động thiết kế các biện pháp can thiệp. Hơn nữa, việc ứng dụng công nghệ AI còn hỗ trợ thiết lập các mục tiêu hiệu suất thực tế phù hợp với khả năng và vai trò của nhân viên cũng như yêu cầu công việc. Phương pháp tiếp cận dựa trên dữ liệu này giúp đảm bảo sự thống nhất mục tiêu và nâng cao hiệu suất chung của tổ chức.

### **Ứng dụng AI trong công tác gắn kết và giữ chân nhân viên**

Theo Kaur, R [12], đối với hoạt động QTNNL, việc ứng dụng công nghệ AI đã đánh dấu một sự thay đổi mang tính chiến lược đối với các hoạt động gắn kết và giữ chân người lao động để từ đó xây dựng lực lượng lao động tận tâm, gắn bó và cầu tiến. Nhờ có AI, các nhà quản trị có thể có được kết quả phân tích tình cảm trong phản hồi và hành động của nhân viên. Các phân tích này giải mã những cảm xúc tiềm ẩn từ các mẫu giao tiếp, văn bản và lời nói của nhân viên và điều này giúp các chuyên gia HR hiểu sâu hơn về sự hài lòng, mối quan tâm và tình cảm của nhân viên để từ đó có thể xác định và/hoặc điều chỉnh các chiến lược gắn kết theo hướng cá nhân hóa dựa trên sở thích, cảm xúc và hành vi của từng nhân viên. Ví dụ, các nền tảng hỗ trợ áp dụng AI như Microsoft Viva Insights hoặc CultureAmp sử dụng phân tích hành vi để đưa ra các khuyến nghị gắn kết



tùy chỉnh cho các nhà quản lý—từ việc ghi nhận thành tích đến điều chỉnh khối lượng công việc để tránh kiệt sức.

Các hệ thống đề xuất được củng cố bởi AI cung cấp các lộ trình phát triển nghề nghiệp được cá nhân hóa, đáp ứng nguyện vọng và quỹ đạo kỹ năng của từng cá nhân. Các hệ thống này khai thác các tập dữ liệu khổng lồ để đề xuất các cơ hội học tập, dự án và vai trò phù hợp với hành trình sự nghiệp của nhân viên. Các đề xuất được xác định với sự hỗ trợ của AI giúp thúc đẩy tỷ lệ gắn kết và giữ chân nhân viên thông qua việc thúc đẩy tăng trưởng và điều chỉnh nhu cầu của tổ chức trong mối tương quan với tham vọng của nhân viên.

Không chỉ thế, việc ứng dụng AI một cách hiệu quả còn giúp dự đoán tình trạng “nhảy việc” của nhân viên và cải thiện các chiến lược giữ chân nhân viên. Thông qua phân tích dự đoán, các thuật toán AI xác định các mô hình như năng suất giảm, giảm sự hợp tác hoặc thay đổi về sự tham gia và chỉ ra khả năng nghỉ việc tiềm ẩn của nhân sự [4]. Với những hiểu biết này, các chuyên gia nhân sự có thể xác định những nhân viên có khả năng nghỉ việc cao nhất và căn cứ theo đó để thiết kế các chiến lược gắn kết và giữ chân nhân viên với mục tiêu cụ thể. Có thể thấy rằng, những phương pháp tiếp cận dựa trên dữ liệu này trao quyền cho các doanh nghiệp trong việc thực hiện các biện pháp can thiệp sáng suốt nhằm cải thiện văn hóa công sở, tăng tính gắn kết và chủ động giải quyết các vấn đề tiềm ẩn.

### **3.2 Các yêu cầu và nguyên tắc ứng dụng AI trong QTNNL tại doanh nghiệp:**

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực không chỉ là xu hướng công nghệ mà còn là đòi hỏi tất yếu trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và chuyển đổi số mạnh mẽ. Để triển khai thành công, doanh nghiệp cần đáp ứng một loạt yêu cầu mang tính nền tảng sau:

#### **Chuẩn hóa và số hóa dữ liệu nhân sự**

- AI hoạt động hiệu quả khi có nguồn dữ liệu đầy đủ, chính xác và nhất quán.



- Doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống quản lý dữ liệu nhân sự tập trung, áp dụng tiêu chuẩn thống nhất trong lưu trữ, cập nhật và bảo mật thông tin.
- Chất lượng dữ liệu quyết định khả năng huấn luyện mô hình và độ tin cậy của kết quả phân tích, dự báo.

#### **Đảm bảo hạ tầng công nghệ và nguồn lực tài chính**

- Để vận hành AI, doanh nghiệp cần đầu tư vào hệ thống phần cứng, phần mềm, kết nối mạng ổn định và các giải pháp lưu trữ đám mây.
- Ngoài chi phí triển khai ban đầu, cần dự trù ngân sách bảo trì, nâng cấp và mở rộng hệ thống để đáp ứng yêu cầu phát triển dài hạn.

#### **Nâng cao năng lực đội ngũ nhân sự**

- Việc ứng dụng AI đòi hỏi nhân viên có kỹ năng công nghệ và khả năng phân tích dữ liệu, đồng thời hiểu rõ quy trình quản trị nhân lực.
- Cần tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ hoặc hợp tác với các tổ chức bên ngoài để nâng cao năng lực cho cả bộ phận nhân sự và ban quản lý.

#### **Định hướng và cam kết từ lãnh đạo doanh nghiệp**

- Ban lãnh đạo phải đóng vai trò dẫn dắt, đưa ra tầm nhìn chiến lược rõ ràng về việc ứng dụng AI trong QTNNL.
- Cam kết về nguồn lực, thời gian và cơ chế giám sát là điều kiện tiên quyết để bảo đảm dự án triển khai đồng bộ, tránh hình thức hoặc gián đoạn.

#### **Khung pháp lý và chính sách nội bộ rõ ràng**

- Doanh nghiệp cần xây dựng quy chế sử dụng AI, đặc biệt trong việc thu thập, xử lý, lưu trữ và bảo mật dữ liệu nhân sự, phù hợp với các quy định pháp luật.
- Chính sách phải quy định rõ trách nhiệm của các bộ phận trong quản lý và khai thác công cụ AI nhằm tránh vi phạm pháp lý hoặc xung đột lợi ích.

Việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị nhân lực mang đến nhiều cơ hội tối ưu quy trình, nâng cao hiệu suất và dự báo chiến lược phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả bền vững, các doanh nghiệp cần chuẩn bị kỹ lưỡng nhiều điều kiện cơ



sở liên quan. Chỉ khi đảm bảo được các yếu tố hạ tầng công nghệ và con người, AI mới thực sự trở thành công cụ hỗ trợ đắc lực, tạo ra lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển lâu dài cho doanh nghiệp.

#### **4. THỰC TẾ ỨNG DỤNG AI TRONG QTNNTẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

Trong bối cảnh phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin, việc ứng dụng AI vào công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và QTNNT nói riêng đã dần trở nên phổ biến và quen thuộc tại Việt Nam. Mặc dù đối với nhiều doanh nghiệp Việt Nam, việc ứng dụng AI vào công tác QTNNT vẫn còn khá mới mẻ và đang trong giai đoạn đầu tiên, song việc này đang nhận được sự quan tâm của đông đảo các nhà quản trị doanh nghiệp. Trong một vài năm gần đây, nhiều doanh nghiệp tại Việt Nam đã tiên phong trong việc đưa các ứng dụng của công nghệ AI vào các khâu quan trọng trong QTNNT tại doanh nghiệp như tuyển dụng, đào tạo, quản trị hiệu suất và đánh giá năng lực nhân viên, v.v... [15].

Các hệ thống AI được sử dụng nhằm tự động hóa quy trình sàng lọc hồ sơ, phân tích dữ liệu ứng viên, dự báo rủi ro nghỉ việc, cũng như đo lường mức độ gắn kết của nhân viên thông qua phân tích hành vi. Mặc dù còn nhiều thách thức về hạ tầng, chi phí và nhân lực, việc ứng dụng AI trong HRM đang mở ra hướng đi mới, giúp doanh nghiệp Việt Nam từng bước tiệm cận với các mô hình quản trị hiện đại trên thế giới. Trong bài viết này, tác giả xin được giới thiệu về các ứng dụng của AI trong QTNNT tại hai doanh nghiệp nổi bật tại thị trường Việt Nam trong thời gian qua gồm FPT và MISA – đây có thể được coi là hai doanh nghiệp tiêu biểu trong việc ứng dụng AI vào công tác quản trị nguồn nhân lực với một số điểm nổi bật như: i) Chủ động làm chủ công nghệ AI (không chỉ mua ngoài); ii) Ứng dụng AI toàn diện: từ tuyển dụng – đánh giá – đào tạo – giữ chân nhân sự; iii) Đem sản phẩm AI HRM ra thị trường, không chỉ áp dụng nội bộ và iv) Đóng góp cho việc hình thành hệ sinh thái nhân sự số tại Việt Nam.



#### 4.1. FPT và chiến lược AI trong HRM

FPT, một trong những tập đoàn công nghệ hàng đầu tại Việt Nam, đã tiên phong trong việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) để nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự (HRM). Với mục tiêu xây dựng một môi trường làm việc thông minh, FPT đã phát triển và triển khai các giải pháp AI tích hợp vào các quy trình tuyển dụng, đào tạo và đánh giá hiệu suất nhân viên.

##### *Tuyển dụng thông minh với AI – FPT People-X-Hiring*

Theo thông tin công bố bởi FPT-IS [6], hiện nay FPT đang triển khai Giải pháp tuyển dụng số có tên People-X-Hiring. Đây là giải pháp tuyển dụng số được FPT ứng dụng công nghệ AI và hiện đang được áp dụng rộng rãi tại tập đoàn FPT cũng như cung cấp cho các khách hàng có nhu cầu sử dụng khác. Theo đó, giải pháp tuyển dụng số FPT PeopleX Hiring cung cấp cho doanh nghiệp một nền tảng tự động hóa giúp quản lý toàn bộ vòng đời tuyển dụng (từ tìm kiếm ứng viên, đăng tin tuyển dụng, tiếp nhận hồ sơ, phỏng vấn, tuyển dụng, tiếp nhận và chăm sóc ứng viên tiềm năng). Giải pháp này giúp giảm thời gian và chi phí tuyển dụng, cung cấp đúng người cho đúng việc vào đúng thời điểm.

Nguồn ứng viên: với việc ứng dụng công nghệ AI, People-X Hiring có thể thu thập thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, tự động tìm kiếm CV ứng viên từ các website tuyển dụng và hỗ trợ chuyên gia nhân sự trong việc tạo ra, quản lý và đánh giá sự thành công của các chiến dịch tuyển dụng;

Đăng tuyển: ứng dụng sẽ giúp kết nối, đăng tuyển tự động trên các mạng việc làm, chatbot, website, tạo mô tả công việc, tin tuyển dụng tự động dựa trên bộ Mô tả công việc và Yêu cầu năng lực mẫu

Tiếp cận và phỏng vấn: ứng dụng sử dụng công nghệ AI để phân tích và đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên và dựa trên kết quả phân tích sẽ cung cấp các bài trắc nghiệm đơn giản hoặc trắc nghiệm nâng cao theo yêu cầu của nhà tuyển dụng;



Chăm sóc ứng viên: các nhà tuyển dụng có thể dễ dàng xác định được các ứng viên tiềm năng để trải khai hoạt động tuyển dụng và nhờ đó có thể tiết kiệm được thời gian, chi phí và không bỏ sót nguồn nhân tài tiềm năng;

Tuyển dụng và hội nhập: Với việc ứng dụng công nghệ AI, các doanh nghiệp có thể dễ dàng thiết lập các lộ trình hội nhập cá nhân hóa cho các nhân viên mới.

### ***Đào tạo và phát triển nhân viên với FPT AI Mentor***

Theo FPT [6], FPT AI Mentor là nền tảng đào tạo ứng dụng AI với hình thức “trợ lý học tập” giúp cá nhân hóa lộ trình học tập và tối ưu hóa hiệu suất đào tạo. Trong khuôn khổ sự kiện AI4VN 2024, FPT AI Mentor đã vượt qua hơn 70 đối thủ dự thi để được vinh danh là “Giải pháp AI xuất sắc” của giải thưởng AI 2024 (AI Awards).

Với công nghệ Adaptive Learning, hệ thống phân tích năng lực và tiến độ học tập của từng nhân viên để đề xuất nội dung học phù hợp. Ngoài ra, AI Mentor sử dụng công nghệ Xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) để phân tích phản hồi của học viên, từ đó cung cấp phản hồi tức thì và hỗ trợ cải thiện kết quả học tập. Hệ thống còn tích hợp AI-powered Analytics để dự đoán xu hướng học tập và đề xuất chiến lược đào tạo thông minh, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí và nâng cao chất lượng nhân sự.

Cũng theo thông tin do FPT cung cấp [6], từ tháng 6/2023, chuỗi bán lẻ thuốc hàng đầu Việt Nam là FPT Long Châu đã ứng dụng AI trong quy trình đào tạo dược sĩ. Đến nay, mô hình đào tạo FPT AI Mentor đã được Long Châu mở rộng triển khai cho gần 7000 dược sĩ. Tốc độ trả lời các thắc mắc khách hàng của các dược sĩ Long Châu đã tăng lên đáng kể, gần như tức thì ngay sau khi được khách hàng hỏi, khiến các dược sĩ Long Châu luôn ghi điểm với khách hàng bởi sự chuyên nghiệp, tận tình tư vấn. Mục tiêu tương lai, FPT Long Châu sẽ có khoảng 10,000 dược sĩ thường xuyên học tập trên nền tảng độc đáo này và hiệu suất tư vấn của các dược sĩ trung bình tăng 30%.

### ***Quản trị nhân sự số toàn diện với FPT.iHRP***

Lần đầu tiên ra mắt năm 2003, ban đầu Hệ thống quản trị nhân sự FPT.iHRP chú trọng vào việc số hóa các công việc của nhà quản trị nhân sự và cung cấp các giải pháp



chuyên đổi số cho công tác quản trị nhân sự. Đến nay, qua hơn 20 năm phát triển và hoàn thiện, FPT.iHRP hiện không chỉ dừng ở mức giải pháp chuyển đổi số mà hiện nay hệ thống này đã được nâng cấp và kết nối hệ sinh thái toàn diện: ứng dụng các công nghệ thông minh từ nền tảng FPT.AI, kết nối với các hệ sinh thái số trong FPT như FPT.eLearning, FPT.eSign, FPT.ePIT v.v.... và đã trở thành một ứng dụng công nghệ tích hợp AI và đáp ứng nhu cầu quản lý nhân sự của mọi cấp độ doanh nghiệp: Chăm công, đánh giá, đào tạo, lương thưởng, bảo hiểm, thuế TNCN..... Các công việc này được thực hiện gần như hoàn toàn tự động bao gồm:

FPT cũng ứng dụng AI trong việc tự động hóa các quy trình nhân sự hành chính như chăm công, xác nhận công, tính lương, quản lý hồ sơ nhân sự và quản lý đào tạo, đánh giá và các hoạt động phúc lợi khác bao gồm trả lời câu hỏi thường gặp của nhân viên về các chế độ chính sách hay quy định của doanh nghiệp. Điều này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian và công sức cho các chuyên gia nhân sự để họ có thể tập trung thời gian cho các công việc nhân sự chuyên sâu khác mà còn giảm thiểu sai sót trong quá trình xử lý thông tin, giúp tạo môi trường làm việc minh bạch rõ ràng, gia tăng sự hài lòng và cải thiện động lực làm việc cho nhân viên.

#### **4.2. MISA với nền tảng quản trị doanh nghiệp hợp nhất MISA AMIS HRM.**

Theo tài liệu Nền tảng quản trị doanh nghiệp hợp nhất do MISA công bố tại hội thảo MISA-AI trong quản trị doanh nghiệp tổ chức tại Hà Nội tháng 12/2024, thì Bộ giải pháp quản trị nhân lực MISA AMIS HRM (AMIS) đã ứng dụng AI trong toàn bộ các hoạt động QTNNL và toàn bộ các hoạt động này được phân loại thành bốn nghiệp vụ lõi bao gồm:

##### ***Tuyển dụng:***

Nhờ ứng dụng công nghệ AI, AMIS giúp các nhà tuyển dụng kết nối với các kênh tuyển dụng hàng đầu Việt Nam và tận dụng Talent Pools để tự động đẩy hồ sơ từ các trang việc làm hay mạng xã hội vào hệ thống, tự động trích xuất, phân tích và lọc, gợi ý ứng viên phù hợp từ hàng ngàn ứng viên tiềm năng trong Talent Pools. Việc này giúp



các nhà tuyển dụng có thể dễ dàng xác định được các ứng viên phù hợp để triển khai tuyển dụng đúng người, đúng việc và đúng thời điểm, giúp tiết kiệm thời gian và công sức. Bên cạnh đó, phần mềm cũng có khả năng tự động nhập liệu, sàng lọc hồ sơ và sắp xếp lịch phỏng vấn và thông báo cho ứng viên. Với việc ứng dụng công nghệ AI, hệ thống cũng giúp doanh nghiệp thi tuyển, phỏng vấn và đánh giá online với bộ câu hỏi được thiết kế sẵn.

Với việc ứng dụng tốt hệ thống này, các nhà tuyển dụng hoàn toàn có thể nắm bắt chính xác hiệu quả tuyển dụng, giúp tối ưu thời gian, chi phí và đưa ra quyết định phù hợp, hiệu quả nhất.

### ***Chăm công, tính lương và chế độ chính sách***

AMIS giúp các doanh nghiệp đa dạng hóa các hình thức chăm công như: vân tay, khuôn mặt, QRcode....và chủ động quản lý thời gian làm việc/ngỉ ngơi của nhân viên. Với việc ứng dụng công nghệ AI, AMIS giúp tự động tổng hợp chăm công và gửi thông tin đến từng nhân viên để kiểm tra, xác nhận, sau đó hệ thống sẽ tự động tính toán bảng lương theo công thức đã lập, xác nhận lại với nhân viên và thiết lập quy trình phê duyệt online tiện dụng cho các cấp quản lý. Với các nghiệp vụ bắt buộc như thuế TNCN hay các loại bảo hiểm xã hội bắt buộc, hệ thống cũng tự động lập các loại tờ khai thuế, bảo hiểm theo yêu cầu và định dạng có sẵn, sau đó trực tiếp kết nối tới các cơ quan thuế và BHXH và có thể giúp tự động cập nhật thông tin để tiết kiệm đến 50% thời gian làm việc cho các chuyên viên nhân sự.

Những ứng dụng AI tiên tiến này không chỉ đảm bảo sự hiệu quả, minh bạch đối với nhân viên mà còn giúp đảm bảo loại bỏ hoàn toàn mọi sai sót trong việc thực hiện các quy định, chính sách của nhà nước, giúp cả nhân viên chuyên trách cũng như người lao động cảm thấy hoàn toàn yên tâm trong việc thực thi mọi chế độ chính sách và đảm bảo quyền lợi cho người lao động theo quy định của pháp luật.

AMIS đang từng bước khẳng định vai trò là công cụ chiến lược trong công cuộc chuyển đổi số nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Việt.



### ***Giải pháp quản trị hiệu suất và đánh giá nhân sự toàn diện***

Với phần mềm quản lý dữ liệu nhân viên đa chiều, các doanh nghiệp được hỗ trợ để có hệ thống quản lý dữ liệu nhân sự tập trung, dễ tra cứu và sử dụng bất kỳ lúc nào. Với việc ứng dụng AI, hệ thống cũng tự động nhắc lịch khi cần đánh giá thử việc hay gia hạn hợp đồng giúp cho các chuyên viên nhân sự tránh được các sai sót đáng tiếc trong việc tuân thủ quy định của pháp luật. Ngoài ra, cũng chính nhờ hệ thống này, các nhà quản trị có thể dễ dàng xây dựng cơ cấu tổ chức hợp lý, tiêu chuẩn hóa chức năng và nhiệm vụ của từng vị trí trong công ty và dựa vào đó thiết lập lộ trình thăng tiến phù hợp cho mỗi nhân sự.

Cũng thông qua việc ứng dụng các công cụ AI này, AMIS cũng cung cấp cho các nhà quản trị giải pháp đánh giá nhân sự toàn diện với nhiều phương pháp đánh giá như đánh giá theo khung năng lực ASK (Attitude, skills, Knowledge), đánh giá theo KPI, đánh giá hiệu suất performance review.... Cũng nhờ sự hỗ trợ của AMIS HRM, các nhà quản trị có thể dễ dàng thiết lập tiêu chí, quy trình và kỳ đánh giá phù hợp với từng bộ phận. Sau đó, hệ thống sẽ tự động kết nối với các phần mềm quản lý công việc khác để lấy dữ liệu và tiến hành phân tích theo các tiêu chí đã xác định và chuyển kết quả đánh giá về hệ thống thông tin nhân sự. Các báo cáo đánh giá tổng hợp này sẽ giúp các nhà quản trị nhân sự xác định được điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân sự để lập các kế hoạch đào tạo cá nhân hóa và từ đó có cơ sở xây dựng chiến lược hoạch định nhân sự phù hợp.

#### **4.3. Những tồn tại và vướng mắc khi ứng dụng AI trong QTNNL tại doanh nghiệp:**

Mặc dù ứng dụng AI trong QTNNL mang lại nhiều hiệu quả vượt trội nhưng theo ông ông Đỗ Danh Thanh - Phó Tổng Giám đốc phụ trách Chuyên đổi số và Chiến lược CNTT, Deloitte Việt Nam khi phát biểu tại Hội thảo "Công nghệ AI: Định hình phát triển DN trong kỷ nguyên số" tổ chức ngày 11/7/2024 tại Hà Nội, việc ứng dụng AI mang lại nhiều lợi ích nhưng cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro và thách thức, vì vậy các doanh nghiệp cũng cần lưu ý tới một số điểm cơ bản sau:



### **i. Vướng mắc về pháp lý và tuân thủ**

Đây được xem là một rủi ro tiềm ẩn đáng kể, với những điểm đặc biệt cần lưu tâm như: Quy định về bảo mật và quyền riêng tư: AI xử lý nhiều dữ liệu cá nhân (CV, hồ sơ sức khỏe, lịch sử làm việc...), nếu vi phạm Luật Bảo vệ dữ liệu (như GDPR) có thể bị phạt nặng; Thiếu khung pháp lý rõ ràng: Ở Việt Nam và nhiều nước, chưa có quy định đầy đủ về việc AI ra quyết định liên quan đến tuyển dụng, lương thưởng, đánh giá; Khả năng vi phạm quyền lao động: AI có thể đưa ra quyết định mang tính loại trừ (ví dụ, không tuyển người trên 40 tuổi) dẫn đến tranh chấp pháp lý.

### **ii. Vướng mắc về công nghệ và triển khai**

Những nguy cơ cần lưu ý bao gồm: Thiếu hạ tầng và dữ liệu chất lượng: AI cần dữ liệu lớn, chính xác. Nhiều doanh nghiệp thiếu hệ thống HRIS hoặc dữ liệu phân tán, không đồng bộ; Khó tích hợp với hệ thống cũ: Phần mềm HR hiện tại không dễ dàng kết nối với nền tảng AI mới; Chi phí đầu tư cao: Mua phần mềm, đào tạo nhân sự, duy trì hệ thống đều tốn kém, đặc biệt với doanh nghiệp vừa và nhỏ.

### **iii. Rủi ro về độ tin cậy và thiên lệch (bias)**

Đây cũng được coi là một rủi ro tiềm ẩn với mức độ ảnh hưởng khá lớn, có thể bao gồm: Thiên lệch trong dữ liệu (data bias): Nếu dữ liệu tuyển dụng trong quá khứ ưu tiên nam giới, AI có thể tiếp tục ưu tiên nam giới; Quyết định không minh bạch: AI thường hoạt động như “hộp đen”, khó giải thích tại sao loại một ứng viên; Sai sót do học máy: AI dự đoán sai năng lực hoặc hiệu suất vì thiếu bối cảnh (ví dụ: ứng viên tạm nghỉ vì chăm con, không phải vì kém).

### **iv. Vấn đề về đạo đức và chấp nhận của nhân viên**

Có thể coi đây là nguy cơ tiềm ẩn nghiêm trọng và doanh nghiệp cần chú ý một số khía cạnh sau: Xâm phạm quyền riêng tư: AI phân tích email, chat, hành vi có thể bị xem là giám sát quá mức; Mất niềm tin của nhân viên: Nếu nhân viên cảm thấy bị “máy móc đánh giá” thay vì con người, sẽ giảm động lực; Quyết định thiếu tính nhân văn: AI



không hiểu bối cảnh xã hội, tâm lý, có thể gây phản cảm (ví dụ: tự động từ chối ứng viên do tên không phổ biến).

#### v. **Rủi ro vận hành và bảo mật**

Một số rủi ro có thể nhận diện bao gồm: a) Nguy cơ bị hack hoặc rò rỉ dữ liệu: Thông tin ứng viên và nhân viên là dữ liệu nhạy cảm. b) Phụ thuộc vào nhà cung cấp: Nếu hệ thống lỗi hoặc nhà cung cấp dừng dịch vụ, doanh nghiệp bị gián đoạn. c) Chi phí khắc phục sai sót lớn: Một lỗi thuật toán có thể ảnh hưởng đến nhiều quyết định tuyển dụng hoặc đánh giá.

### **5. THÁCH THỨC TRONG VIỆC ỨNG DỤNG AI TRONG QTNNL TẠI VIỆT NAM**

Mặc dù việc ứng dụng AI trong QTNNL mang lại nhiều lợi ích to lớn và số doanh nghiệp ứng dụng AI trong công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và QTNNL nói riêng đang có xu hướng gia tăng khá mạnh. Tuy nhiên theo Lê Tinh [13], phần lớn doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn chưa sẵn sàng và còn rất lúng túng và gặp nhiều khó khăn khi ứng dụng AI trong hoạt động kinh doanh nói chung và trong QTNNL nói riêng.

- **Thiếu dữ liệu chất lượng cao:** đây được coi là một trong những rào cản khá lớn trong việc ứng dụng công nghệ AI vào công tác quản trị doanh nghiệp nói chung và QTNNL nói riêng. Thực tế là hiện nay, nhiều doanh nghiệp – đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ - chưa có hệ thống dữ liệu đồng bộ, các dữ liệu nhân sự còn rời rạc, thậm chí tản mát, mỗi nhân viên tự lập và quản lý một phần dữ liệu riêng liên quan đến công việc họ phụ trách. Có những doanh nghiệp còn hầu như không có cơ sở dữ liệu vì nhân viên nghĩ việc đột xuất và không thực hiện bàn giao. Hơn nữa, các dữ liệu cũng không được chuẩn hóa, mỗi nhân viên tự lưu trữ theo thói quen và sở thích riêng mà không hề có một chuẩn mực chung nào. Điều này tạo ra những cản trở rất lớn cho việc triển khai ứng dụng các giải pháp AI vì để phát huy được hiệu quả của công nghệ AI,



yêu cầu bắt buộc là phải có dữ liệu lớn “big data” và chất lượng cao, đã được số hóa để hệ thống có thể đưa ra các phân tích, dự đoán và đề xuất chính xác và hiệu quả.

- **Chi phí đầu tư cao:** Việc triển khai ứng dụng AI trong công tác QTNNL không đơn giản là việc cài đặt một phần mềm hay một ứng dụng đóng gói sẵn để sử dụng ngay lập tức, mà là cả một quá trình đầu tư toàn diện vào hạ tầng kỹ thuật, công cụ công nghệ và con người. Chính vì vậy, chi phí ban đầu để triển khai AI thường rất cao, trở thành rào cản lớn cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ hoặc vừa. Để ứng dụng được công nghệ AI, doanh nghiệp cần có hệ thống máy chủ, hệ thống dữ liệu được số hóa, lưu trữ và bảo mật theo tiêu chuẩn... Rõ ràng, nếu doanh nghiệp chưa có sẵn hệ thống hạ tầng này thì chi phí đầu tư sẽ không hề nhỏ và không phải doanh nghiệp nào cũng có thể nhanh chóng huy động đủ nguồn lực tài chính để đáp ứng yêu cầu này [5].

- **Thiếu nhân lực chuyên môn:** Dù công nghệ AI ngày càng phát triển và nhiều doanh nghiệp có nhu cầu ứng dụng, nhưng thiếu người “hiểu và làm được” để ứng dụng AI trong QTNNL khiến quá trình triển khai bị chậm, dễ thất bại hoặc không khai thác hết tiềm năng của công nghệ. Thực tế là các kỹ sư công nghệ AI thường có chuyên môn kỹ thuật nhưng không hiểu rõ về nghiệp vụ nhân sự; ngược lại, cán bộ nhân sự lại thiếu kiến thức về dữ liệu và công nghệ. Chính sự thiếu hụt những người “lai” giữa hai lĩnh vực này (AI và HR) khiến việc tích hợp công nghệ vào thực tiễn gặp nhiều rào cản, không đủ người đóng vai trò “cầu nối”. Hơn nữa, việc đào tạo hoặc tuyển dụng các nhân sự có chuyên môn trong lĩnh vực AI thường đòi hỏi chi phí lớn, lương và đãi ngộ luôn ở mức cao khiến nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc triển khai, thực hiện.

- **Rào cản về văn hóa và thay đổi tư duy:** tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có lịch sử phát triển lâu đời, văn hóa doanh nghiệp và tư duy lãnh đạo còn tồn tại khá cứng nhắc và theo lối mòn, họ vẫn quen với mô hình quản trị thủ công, giấy tờ, dựa vào kinh nghiệm cá nhân hơn là dữ liệu. Trên thực tế, vẫn còn rất nhiều nhà quản lý chưa hiểu rõ giá trị của AI, hoặc cho rằng nó không cần thiết đối với doanh nghiệp mình. Tương tự như vậy, nhiều tổ chức chưa xây dựng được văn hóa học hỏi, thích nghi,



chấp nhận cái mới, khiến việc đưa AI vào hoạt động quản trị bị xem là “xa lạ”, “rườm rà”, hoặc “gây phiền toái”. Chính những điều này sẽ tạo ra những cản trở đáng kể đối với quá trình chuyển đổi số, dù doanh nghiệp có đủ công nghệ hay tiềm lực tài chính.

- **Rào cản về tâm lý lo sợ của người thực hiện:** Khi ứng dụng AI vào công tác QTNNL, nhiều nhân viên nhân sự– những người phụ trách những công việc có tính chấp lậ đi lậ lại như tìm kiếm và sàng lọc ứng viên, quản lý hợp đồng và hồ sơ nhân sự... sẽ cảm thấy rằng AI đang làm thay một phần các công việc của họ và như vậy, họ có thể phải đối mặt với nguy cơ bị cho là không cần thiết và dễ bị mất việc làm.

Bên cạnh đó, một bộ phận nhân viên lại lo lắng rằng AI không đánh giá đầy đủ chính xác năng lực và đóng góp của họ. Họ cho rằng AI không thể hiểu hết hoàn cảnh thực tế hay tính chất công việc của họ nên không thể đánh giá đúng những công sức và nỗ lực mà họ đã bỏ ra.

Ngoài ra, việc ứng dụng AI trong công tác QTNNL sẽ tất yếu tạo ra sự thay đổi quy trình làm việc, ứng dụng công cụ mới, và cách thức tương tác khác biệt. Điều này tạo ra tâm lý hoang mang, lo lắng, hoặc thiếu tự tin, nhất là với những nhân viên chưa quen với công nghệ. Họ có thể cảm thấy bị “tụt lại phía sau”, dẫn đến việc chông chéo thụ động hoặc không hợp tác trong quá trình triển khai.

## 6. MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ ĐỐI VỚI VIỆC ỨNG DỤNG AI TRONG QTNNL TẠI DOANH NGHIỆP

Theo Công Hiếu [5], để ứng dụng AI một cách hiệu quả trong hoạt động quản trị doanh nghiệp nói chung và trong QTNNL nói riêng, doanh nghiệp không thể thực hiện một cách tùy tiện, manh mún hay chỉ dựa trên xu hướng, mà cần phải được hoạch định kỹ lưỡng, có tầm nhìn dài hạn và cần có một chiến lược triển khai bài bản, đồng bộ trong toàn bộ tổ chức.

- Doanh nghiệp cần xác định mục tiêu cụ thể khi ứng dụng AI trong quản trị nhân sự: khi ứng dụng AI trong QTNNL, doanh nghiệp cần xác định rõ mục tiêu và kết quả



cụ thể là gì, ở khâu nào và đo lường ra sao: ví dụ, cần cải thiện tuyến dụng hay cao năng suất lao động, tối ưu hóa chi phí, tăng cường sự gắn bó của người lao động v.v.... Khi đã xác định rõ được mục tiêu cụ thể, doanh nghiệp có thể xác định mục tiêu đầu tư trọng điểm chứ không nhất thiết phải triển khai ứng dụng AI trên toàn bộ hệ thống – là việc đòi hỏi phải đầu tư không hề nhỏ về tài lực và nhân lực.

- Lộ trình ứng dụng AI cần bám sát chiến lược phát triển dài hạn của tổ chức, tránh đầu tư dàn trải và thiếu hiệu quả: Cũng theo tác giả Công Hiếu [5] một nguyên tắc cần nhớ trong việc triển khai ứng dụng AI là AI không phải là một công cụ độc lập hay “giải pháp nhất thời”, mà phải được tích hợp một cách chiến lược và có định hướng trong tổng thể kế hoạch phát triển dài hạn của tổ chức. Tức là khi ứng dụng AI trong hoạt động quản trị nói chung và QTNNL nói riêng, doanh nghiệp cần xác định việc này là nhằm phục vụ các mục tiêu cụ thể đã được xác định trong chiến lược dài hạn của doanh nghiệp, như tăng trưởng bền vững, số hóa toàn diện, nâng cao năng lực cạnh tranh hay phát triển nhân sự chất lượng cao để tránh việc sa đà vào đầu tư dàn trải, thiếu trọng tâm, gây tốn kém mà không tối ưu được chi phí.

- Đầu tư vào hạ tầng công nghệ: Xây dựng hệ thống dữ liệu đồng bộ và máy chủ hiện đại để phục vụ cho việc huấn luyện và triển khai các mô hình AI. Rõ ràng rằng, AI không thể hoạt động độc lập như một phần mềm đơn lẻ. Để một mô hình AI hoạt động tốt – nhất là trong lĩnh vực QTNNL– doanh nghiệp cần đầu tư vào hạ tầng công nghệ nền tảng và hệ thống máy chủ hiện đại. AI hoạt động hiệu quả nhất khi được “nuôi” bằng dữ liệu chất lượng cao. Vì vậy, các doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống lưu trữ và chuẩn hóa dữ liệu nhân sự, bao gồm: hồ sơ ứng viên, hiệu suất làm việc, lịch sử đào tạo, v.v. Cần ứng dụng các nền tảng QTNNL tích hợp AI để tự động hóa quá trình thu thập và phân tích dữ liệu.

- Đào tạo và phát triển nhân lực, nâng cao kỹ năng cho nhân viên trong việc sử dụng và quản lý các công cụ AI: Để ứng dụng AI hiệu quả, doanh nghiệp không chỉ cần công nghệ tốt, mà còn phải trang bị cho đội ngũ nhân sự những kỹ năng cần thiết để



hiệu, vận hành và khai thác các công cụ AI trong công việc hàng ngày. Việc đào tạo sẽ giúp nhân viên chủ động tiếp cận, sử dụng thành thạo và tự tin hơn khi làm việc với hệ thống AI. Doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi workshop, khóa học trực tuyến hoặc mời chuyên gia tư vấn để nâng cao nhận thức và kỹ năng liên quan đến việc ứng dụng AI trong công việc.

- Kết hợp AI với yếu tố con người: AI không nên thay thế hoàn toàn con người trong quản trị nhân sự. Thay vào đó, AI nên là công cụ hỗ trợ, giúp con người ra quyết định chính xác hơn bởi lẽ, quản trị nhân sự là lĩnh vực cần sự thấu hiểu và linh hoạt nên nếu dùng AI thay thế hoàn toàn con người trong QTNNL, các quyết định có thể trở nên máy móc, thiếu tính nhân văn và dễ gây phản cảm với nhân viên, tạo tâm lý e ngại và bất hợp tác từ nhân viên. Chính vì vậy, việc ứng dụng AI trong quản trị nhân lực cần phải được thực hiện với sự tham gia của yếu tố con người và cần xác định việc ứng dụng công nghệ này là nhằm tạo ra cơ sở dữ liệu cho việc tham khảo trong quá trình ra quyết định.

- Loại bỏ rào cản về văn hóa và thay đổi tư duy trong quá trình ứng dụng AI vào quản trị nhân lực. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần thực hiện đồng bộ nhiều giải pháp cả về tư duy lãnh đạo, truyền thông nội bộ và xây dựng văn hóa tổ chức. Lãnh đạo doanh nghiệp cần phải có cam kết và là người tiên phong trong việc tiếp cận và ứng dụng công nghệ, thể hiện quyết tâm chuyển đổi số và áp dụng AI một cách nghiêm túc. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng có thể tổ chức các buổi chia sẻ, tọa đàm, workshop về lợi ích của AI trong công việc hàng ngày để nhân viên hiểu đúng và không sợ hãi. Người lao động cần phải được hiểu rõ rằng, AI không thay thế họ, mà là công cụ giúp họ làm việc hiệu quả hơn, giảm tải những công việc lặp lại, tốn thời gian để tập trung vào những công việc chiến lược, quan trọng hơn.

## 7. KẾT LUẬN:



Việc ứng dụng AI trong quản trị nhân lực vẫn đang trong giai đoạn đầu, nhưng tiềm năng to lớn của nó là không thể phủ nhận. Khi AI tiếp tục phát triển, chúng ta có thể kỳ vọng rằng trong tương lai, sẽ tiếp tục xuất hiện những công cụ thậm chí còn tinh vi và hiện đại hơn nữa và chúng sẽ giúp nâng cao hơn nữa hiệu quả của các hoạt động quản trị nhân lực. Khả năng ứng dụng của AI trong quản trị nguồn nhân lực là rất lớn: từ phân tích dự đoán hay dự báo xu hướng lực lượng lao động đến các chương trình đào tạo thực tế ảo (VR) do AI điều khiển v.v...

Tuy nhiên, tương lai của quản trị nguồn nhân lực ứng dụng AI không chỉ là về công nghệ; mà là về con người. Các chuyên gia quản trị nhân lực phải nắm bắt việc ứng dụng AI như một công cụ có thể giúp họ hiểu và hỗ trợ nhân viên của mình tốt hơn. Bằng cách kết hợp AI với trí tuệ cảm xúc, sự đồng cảm và các cân nhắc về đạo đức, các chuyên gia quản trị nhân lực có thể tạo ra một nơi làm việc mà công nghệ và nhân loại song hành cùng nhau.

Như vậy, ứng dụng AI đang chuyển đổi hoạt động quản trị nguồn nhân lực theo những cách sâu sắc, mang đến cơ hội hợp lý hóa các quy trình, cải thiện việc ra quyết định và nâng cao trải nghiệm của nhân viên. Khi các tổ chức tiếp tục điều hướng tính phức tạp của môi trường làm việc hiện đại, những tổ chức tích hợp thành công AI vào các chiến lược quản trị nguồn nhân lực của mình sẽ có vị thế cạnh tranh tốt hơn trong việc thu hút, giữ chân và phát triển những nhân tài hàng đầu, hay nói một cách khác là có thể hướng tới sự phát triển lâu dài và bền vững.



## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Almousa, O., et al., Virtual reality simulation technology for cardiopulmonary resuscitation training: An innovative hybrid system with haptic feedback. *Simulation & Gaming*, 2019. 50(1): p. 6-22.,
- [2] Andreas Kaplan và Michael Haenlein, 2019, *A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence*, NXB Sage.
- [3] Buck, B. and J. Morrow, 2018, AI, performance management and engagement: keeping your best their best. *Strategic HR Review*, 17(5): p. 261-262.
- [4] Chowdhury, S. et al., Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 2023. 33(1).
- [5] Công Hiếu, 2025, website: <https://theleader.vn/doanh-nghiep-viet-va-chien-luoc-ung-dung-ai-trong-boi-canhh-moi-d39311.html>
- [6] Công ty TNHH FPT IS, 2025, website: <https://fpt-is.com/>
- [7] De Laat, M., S. Joksimovic, 2020, Artificial intelligence, real-time feed-back, and workplace learning analytics to support in situ complex problem-solving: A commentary. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 37(5): tr. 267- 277.
- [8] Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). NXB Pearson.
- [9] Học viện Quản lý PACE, 2025, Quản trị NNL là gì? Vai trò, mục tiêu và chức năng, website: <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/quan-tri-nguon-nhan-luc>.
- [10] Học viên tư vấn – đào tạo PMS, 2025, Quản trị NNL là gì? Vai trò, mục tiêu và chức năng website: <https://pms.edu.vn/quan-tri-nguon-nhan-luc-la-gi/>
- [11] Jarrahi, M. H., 2018, Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586.
- [12] Kaur, R. and H. Kaur, 2022, Predominant Role of Artificial Intelligence in Employee Retention. *Intelligent System Design: NXB Proceedings of INDIA*: p. 535-546



- [13] Lê Tĩnh, 2024, AI và lực cản với doanh nghiệp Việt, website: <https://nld.com.vn/ai-va-luc-can-voi-doanh-nghiep-viet-196240629195616233.htm>
- [14] Min, H., 2019, Artificial intelligence in the human resource management field: A review and implications. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3415–3432.
- [15] Mitra Madanchian et al., 2025, *Procedia Computer Science*, tr. 233–241, 367–377
- [16] Nguyễn Bảo, 2025, website: [https://nhandan.vn/ung-dung-tri-tue-nhan-tao-chia-khoa-trong-quan-tri-doanh-nghiep-post864884.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://nhandan.vn/ung-dung-tri-tue-nhan-tao-chia-khoa-trong-quan-tri-doanh-nghiep-post864884.html?utm_source=chatgpt.com)
- [17] Nishad Nawaz et al., 2024, The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*.
- [18] Russell, S. J., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (tái bản lần thứ 4). NXB Pearson.
- [19] Strohmeier, S., & Piazza, F. (2015). Artificial intelligence and HRM: Challenges and a path forward. *Human Resource Management Review*, 25(3), 216–231.
- [20] Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258.
- [21] Wamba-Taguimdje, et al., 2020, Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7): p. 1893-1924.