

Quản trị nhân lực số ở Việt Nam hiện nay

TS. Vũ Đức Lễ

Trường Đại học Hải Dương

Email: letcns@gmail.com

Ngày nhận bài: 03/11/2025

Ngày chấp nhận đăng: 25/12/2025

Tóm tắt - Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 và quá trình chuyển đổi số đang diễn ra nhanh chóng, mạnh mẽ. Quản trị nhân lực số (Digital Human Resource Management - DHRM) là một xu hướng tích cực, cái đích phải đến của thế giới hiện đại. Ở nước ta hiện nay, với cách quản trị nhân lực truyền thống đang bộc lộ nhiều hạn chế, thiếu phù hợp thực tiễn. Các cơ quan, tổ chức, đặc biệt là doanh nghiệp cần chuyển dịch nhanh chóng sang mô hình quản trị nhân lực số nhằm tối ưu hóa hiệu quả quản lý, nâng cao năng suất và tăng cường trải nghiệm, thích ứng cho người lao động, thúc đẩy nền kinh tế - xã hội phát triển phù hợp với xu hướng phát triển của thời đại. Bài viết tập trung phân tích cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng về quản trị nhân lực số tại Việt Nam, chỉ ra những thời cơ, thách thức, đồng thời đề xuất một số hàm ý nhằm phát triển, nâng cao hiệu quả quản trị nhân lực số trong thời gian tới. Phương pháp nghiên cứu chủ yếu là phân tích, đánh giá, tổng hợp tài liệu, so sánh kinh nghiệm quốc tế.

Từ khóa - Quản trị nhân lực số, nguồn nhân lực, chuyển đổi số, CMCN 4.0, quản trị nhân lực.

1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế tri thức, kỷ nguyên số, nhân lực được coi là tài sản chiến lược của mọi cơ quan, tổ chức và đất nước. Trái với các nguồn tài nguyên khác, nguồn nhân lực càng khai thác thì càng phát triển mạnh mẽ. Bất kỳ xã hội nào, nền kinh tế, kỷ nguyên nào, con người luôn đóng vai trò trung tâm, quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển hay lụi tàn. Với sự xuất hiện của cách mạng công nghiệp 4.0, đặc trưng bởi trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT) và điện toán đám mây, các phương thức quản trị nhân lực truyền thống đang dần bộc lộ hạn chế, tụt hậu nếu không chịu thay đổi mạnh mẽ. Quản trị nhân lực số (DHRM) ra đời như một tất yếu khách quan. Không chỉ ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân lực, mà còn là sự tái cấu trúc toàn diện, tổng thể các hoạt động nhân sự dựa trên nền tảng số, (từ thu hút tuyển dụng, đào tạo phát triển, bố trí, sắp xếp, quản lý hiệu suất, đánh giá... đến gắn kết nhân viên).

Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp lớn như Viettel, FPT, VinGroup, hệ thống các ngân hàng thương mại... đã bước đầu triển khai, thực hiện hệ thống HRM số, đã mang lại những kết quả tích cực, song phần lớn các đơn vị sự nghiệp công, doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) vốn ít, chất lượng nhân lực hạn chế, hiệu quả sản xuất, kinh doanh thấp, đang loay hoay lúng túng, gặp rất nhiều khó khăn trước bài toán tồn tại, phát triển. Điều này đặt ra nhu cầu nghiên cứu sâu về quản trị nhân lực số, để làm rõ khái niệm, đánh giá đúng thực trạng, thách thức, từ đó định

hướng phát triển trong thời gian tới phù hợp với điều kiện thực tế của Việt Nam.

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

2.1. Khái niệm quản trị nhân lực số

Quản trị nhân lực số (DHRM) là việc ứng dụng công nghệ số, nền tảng số và các công cụ phân tích dữ liệu vào toàn bộ hoạt động quản trị nhân lực, nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu hóa trải nghiệm nhân viên và hỗ trợ ra quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu. So với quản trị nhân lực truyền thống, DHRM không chỉ thay đổi về công cụ (chuyển từ hồ sơ giấy sang phần mềm quản lý), mà còn thay đổi về phương thức, văn hóa và tư duy quản trị.

BẢNG 1. SO SÁNH HRM TRUYỀN THỐNG VÀ HRM SỐ

Tiêu chí	Quản trị nhân lực truyền thống	Quản trị nhân lực số
Công cụ quản lý	Hồ sơ giấy, Excel	Hệ thống HRM, AI, Big Data
Thu hút, tuyển dụng	Phòng vấn trực tiếp, đăng báo, đài PTTH	ATS, AI tuyển dụng, mạng xã hội nghề nghiệp
Đào tạo phát triển	Lớp học trực tiếp	E-learning, LMS, micro-learning
Quản lý hiệu suất	Đánh giá định kỳ, thủ công	Dashboard, KPI trực tuyến, phản hồi thời gian thực
Thù lao, phúc lợi	Quy định chung	Linh hoạt qua app, cá nhân hóa
Vai trò dữ liệu	Lưu trữ đơn thuần	Phân tích - dự báo - hỗ trợ ra quyết định

2.2. Các lĩnh vực ứng dụng DHRM

Thu hút tuyển dụng sử dụng AI, nền tảng trực tuyến, hệ thống ATS (Applicant Tracking System); Đào tạo và phát triển: e-learning, LMS (Learning Management System), micro-learning; Đánh giá và quản lý hiệu suất: KPIs trực tuyến, hệ thống quản trị hiệu suất liên tục; Thù lao và phúc lợi: hệ thống trả lương điện tử, phúc lợi linh hoạt qua app; Trải nghiệm và gắn kết nhân viên: khảo sát online, ứng dụng truyền thông nội bộ; Phân tích nhân sự (HR Analytics): dự báo biến động nhân sự, đánh giá năng suất, phân tích dữ liệu lớn.

2.3. Sơ đồ khung phân tích quản trị nhân lực số

Công nghệ số (AI, Big Data, Cloud, IoT)



Quản trị nhân lực số (DHRM)

- Tuyển dụng số
- Đào tạo số
- Quản lý hiệu suất số
- HR Analytics



Kết quả:

- Hiệu quả quản lý
- Trải nghiệm nhân viên
- Năng lực cạnh tranh tổ chức

2.4. Lý thuyết nền tảng

(1) Lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory): là toàn bộ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm, sức khỏe và năng lực của con người được tích lũy thông qua giáo dục, đào tạo, trải nghiệm và chăm sóc sức khỏe. Nó được xem như một dạng tài sản vốn, có thể đầu tư, tích lũy và tạo ra lợi ích kinh tế - xã hội. Được phát triển mạnh vào thập niên 1960, gắn với các nhà kinh tế học như Theodore Schultz và Gary Becker. Lý thuyết là cơ sở để các chính phủ ưu tiên ngân sách cho giáo dục, y tế. Là động lực then chốt trong chiến lược phát triển kinh tế tri thức, kinh tế số; Cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp xem đào tạo nhân viên là một khoản đầu tư sinh lời, chứ không phải chi phí. Ứng dụng trong quản trị nhân lực hiện đại: tuyển dụng, đào tạo, phát triển, đánh giá hiệu quả.; Người lao động coi việc học tập, nâng cao trình độ, rèn luyện kỹ năng như tích lũy vốn để nâng cao giá trị bản thân, năng lực, uy tín cạnh tranh.

(2) Lý thuyết hệ thống xã hội - kỹ thuật: Hình thành từ những năm 1950 tại Viện Tavistock (Anh), gắn liền với nghiên cứu của Eric Trist và các cộng sự khi phân tích cách tổ chức công việc trong ngành khai thác than. Mọi tổ chức đều tồn tại song song hai hệ thống: Hệ thống kỹ thuật - bao gồm công nghệ, máy móc, quy trình, phương pháp sản xuất; Hệ thống xã hội - bao gồm con người, quan hệ, cấu trúc tổ chức, văn hóa, động lực, chuẩn mực. Nguyên tắc cốt lõi: Hiệu quả tổ chức cao nhất khi tối ưu đồng thời cả hai hệ thống xã hội và kỹ thuật, chứ không chỉ một bên. Tại cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp cần thiết kế công việc gắn công nghệ với nhu cầu, động lực nhân viên. Tổ chức nhóm làm việc tự chủ trong sản xuất, nghiên cứu & phát triển, dịch vụ khách hàng ;Trong quản trị công: Khi áp dụng chính phủ điện tử hay chuyển đổi số, cần song song đào tạo, thay đổi nhận thức và văn hóa làm việc của cán bộ công chức, chứ không chỉ mua sắm công nghệ. Quản trị nhân lực số phải kết hợp hài hòa giữa công nghệ và con người.

(3) Mô hình năng lực số (Digital Competency Model): tập hợp kiến thức, kỹ năng, thái độ giúp cá nhân sử dụng công nghệ số một cách hiệu quả, an toàn, sáng tạo và có trách nhiệm trong học tập, công việc và đời sống. Mô hình

năng lực số là khung tham chiếu hệ thống giúp xác định, đo lường và phát triển năng lực số cho cá nhân và tổ chức. Nó là công cụ chiến lược trong chuyển đổi số, phát triển nguồn nhân lực và giáo dục đào tạo hiện đại. Đây là một dạng vốn nhân lực đặc biệt trong kỷ nguyên kinh tế số và chuyển đổi số. Chính phủ xây dựng chuẩn năng lực số công dân. Đưa năng lực số vào khung chương trình giáo dục, đào tạo nghề ;Ở cấp tổ chức/doanh nghiệp: Đánh giá mức độ thành thạo công nghệ của nhân viên. Xác định khoảng trống năng lực số để làm kế hoạch đào tạo, chuyển đổi số. Tuyển dụng dựa trên tiêu chí năng lực số thay vì chỉ bằng cấp; Ở cấp cá nhân: Định hướng phát triển kỹ năng để thích nghi với thị trường lao động 4.0. Nâng cao nhận thức học tập suốt đời và năng lực cạnh tranh nghề nghiệp. Phát triển năng lực số trở thành mục tiêu cốt lõi của HRM.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp phân tích - tổng hợp: kế thừa các nghiên cứu trong và ngoài nước; Phương pháp so sánh: đối chiếu kinh nghiệm quốc tế (Singapore, Hàn Quốc) với thực tiễn Việt Nam. (Nguồn dữ liệu: báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông, Bộ LĐTBXH, World Bank, ILO, UNDP, cùng một số khảo sát học thuật).

4. THỰC TRẠNG NGHIÊN CỨU:

4.1. Quy mô và chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam

BẢNG 2. MỘT SỐ CHỈ TIÊU NGUỒN NHÂN LỰC VIỆT NAM (2020 - 2023)

Năm	Dân số (triệu)	Lực lượng lao động (triệu)	Tỷ lệ lao động qua đào tạo (%)	Năng suất lao động (USD/người/năm)
2020	97,6	55,4	24,1	5.081
2021	98,5	56,0	26,1	5.515
2022	99,5	56,8	26,7	6.400
2023	100,3	57,0	27,8	7.200

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, Báo cáo Năng suất lao động Việt Nam 2024)

4.2. Thực trạng ứng dụng quản trị nhân lực số tại Việt Nam

BẢNG 3. TÌNH HÌNH ỨNG DỤNG HRM SỐ TRONG CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Loại hình DN	Ứng dụng HRM cơ bản (chăm công, lương)	Ứng dụng HRM trung bình (e-recruitment, e-learning)	Ứng dụng HRM cao (HR Analytics, AI)
Tập đoàn lớn	100%	80%	50%
Doanh nghiệp vừa	70%	40%	10%
Doanh nghiệp nhỏ	50%	20%	5%

(Nguồn: Khảo sát của Bộ TT&TT và VCCI, 2023)

4.3. Thách thức trong triển khai DHRM

Các thách thức chính trong quản trị nhân lực số tại Việt Nam

- Cơ sở hạ tầng CNTT yếu (60%)
- Thiếu kỹ năng số (55%)
- Thiếu ngân sách đầu tư (48%)
- Thiếu chính sách pháp lý (40%)
- Kháng cự văn hóa tổ chức (35%)

(Số liệu khảo sát doanh nghiệp Việt Nam, Bộ TT&TT 2023)

Doanh nghiệp lớn: nhiều tập đoàn áp dụng hệ thống HRM tích hợp, sử dụng AI trong tuyển dụng, đào tạo trực tuyến quy mô lớn; Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs): mức độ số hóa nhân sự còn hạn chế, chủ yếu dừng ở phần mềm quản lý chấm công, tính lương.

Khu vực công: một số bộ, ngành đã triển khai hệ thống quản lý nhân sự công chức, viên chức, người lao động nhưng còn manh mún, thiếu kết nối, liên thông dữ liệu.

Hạ tầng công nghệ, còn nhiều doanh nghiệp chưa có hệ thống đủ mạnh để tích hợp HRM số; Năng lực số của nhân lực còn hạn chế về kỹ năng sử dụng công nghệ. Cơ chế, chính sách chưa đầy đủ, còn thiếu khung pháp lý bảo vệ dữ liệu cá nhân và lao động số; Văn hóa tổ chức xuất hiện sự kháng cự thay đổi, tâm lý e ngại công nghệ, sợ mất việc làm.

5. THẢO LUẬN

So với các nước phát triển như Singapore, Hàn Quốc, việc quản trị nhân lực số được triển khai toàn diện từ khu vực công đến khu vực tư, thì Việt Nam vẫn ở giai đoạn khởi đầu. Điểm mạnh của Việt Nam là lực lượng lao động trẻ, năng động và khả năng thích ứng cao, nhưng điểm yếu là thiếu kỹ năng số và mức đầu tư cơ sở hạ tầng, trang thiết bị còn thấp. Để quản trị nhân lực số phát triển bền vững, cần sự kết hợp giữa công nghệ - con người - thể chế. Trong đó công nghệ chỉ là công cụ, yếu tố quyết định vẫn là con người và văn hóa tổ chức và cơ chế vận hành.

(1) Thực trạng nhân lực số của Singapore

Theo báo cáo của Amazon Web Services (AWS) đến năm 2025 Singapore cần thêm 1,2 triệu lao động có kỹ năng số, tương đương mức tăng 55% (2.2 triệu) so với năm 2020. Tổng cộng cả lao động hiện có và những người cần được đào tạo sẽ cần tới 23.8 triệu buổi đào tạo kỹ năng số trong giai đoạn 2020 - 2025. 63% người lao động Singapore hiện đang sử dụng kỹ năng số trong công việc (xếp thứ hai trong số 6 nền kinh tế châu Á Thái Bình Dương). Có khoảng 22% nhân lực sử dụng kỹ năng số nâng cao, tỷ lệ cao nhất trong nhóm các nền kinh tế được khảo sát. Khoảng 59% trong số những người dùng kỹ năng số đã đang áp dụng các kỹ năng nâng cao. Các kỹ năng được dự báo sẽ tăng mạnh về nhu cầu gồm: thiết kế

kiến trúc đám mây (cloud architecture), an ninh mạng (cyber-security), hỗ trợ vận hành phần mềm, phát triển web/software/game và mô hình hóa dữ liệu lớn (data modelling). 51% người lao động số cho rằng họ sẽ cần học cloud computing để đáp ứng công việc vào năm 2025. Chưa đến 1 trong 5 người đạt mục tiêu học các kỹ năng số nâng cao, và phần lớn tập trung vào kỹ năng truyền thống như phân tích (46%), kỹ năng chuyên môn (35%), quản lý dự án (27%). Hơn 87% doanh nghiệp Singapore đang tái đào tạo nhân viên CNTT để ứng phó với thiếu hụt kỹ năng công nghệ: 62% reskill từ ngành nghề tương đương, 42% tuyển từ các ngành không liên quan; Kỹ năng thiếu hụt: cloud computing (39%), data analysis (31%), AI/machine learning (26%), bảo mật dữ liệu (26%). Năm 2023, 94.6% các SME áp dụng ít nhất một trong sáu giải pháp kỹ thuật số (cybersecurity, cloud, e-payment, e-commerce, data analytics, AI), tăng so với năm 2021 (0.5 %)

Năm 2025, Cơ quan Phát triển Truyền thông và Công nghệ Thông tin khởi động chương trình Xây dựng lực lượng lao động thông thạo AI. Theo khảo sát sơ bộ, 75% người lao động đã dùng AI đều đặn, và 85% cho rằng AI nâng cao năng suất làm việc Đồng thời, theo Microsoft Work Trend Index 2025, 81% người lao động cảm thấy không có đủ năng lượng hoặc thời gian để hoàn thành công việc, trong khi 82% lãnh đạo tin AI sẽ giúp mở rộng năng lực nhân lực trong 12 - 18 tháng tới

(2) Thực trạng nguồn nhân lực số tại Hàn Quốc

Hiện có 62% nhân lực Hàn Quốc đang áp dụng kỹ năng số vào công việc, tương đương mức cao trong khu vực Châu Á - Thái Bình Dương. Tỷ lệ sử dụng kỹ năng số nâng cao, như thiết kế kiến trúc đám mây, đạt 21%. (Amazon Web Services, Inc).

Năm 2025, nhu cầu đào tạo kỹ năng số ở Hàn Quốc tăng gấp 5 lần so với năm 2020, với 227 triệu lượt đào tạo kỹ năng, trong đó khoảng 35% dành cho kỹ năng số nâng cao. Trên 63.5% nhân lực Hàn Quốc đã bắt đầu sử dụng AI trong công việc. Việc ứng dụng AI giúp tiết kiệm trung bình 1.5 giờ/tuần, qua đó có thể đóng góp thêm khoảng 1 % vào tăng trưởng GDP. Hàn Quốc đang đối mặt với tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng nguồn nhân lực chuyên môn cao trong 4 lĩnh vực công nghệ mới (AI, điện toán đám mây, dữ liệu lớn và công nghệ nano). Theo dự báo đến năm 2027: Ngành AI: thiếu khoảng 12.800 nhân lực. Cloud computing: thiếu 18.800 nhân lực, trong đó khoảng 10.500 người ở cấp cao. Big Data: thiếu 19.600 nhân lực, tập trung vào chuyên gia cấp cao và trung cấp. Nanotechnology: thiếu khoảng 8.300 người (trung cấp và cao cấp).

Mức độ sử dụng AI ở Hàn Quốc đạt khoảng 51%, nhưng nhóm người thu nhập thấp, người khuyết tật và người cao tuổi thấp hơn trung bình tới 20 %. Những người có kỹ năng AI thường thu nhập cao 1.56 lần so với người

không có. Mặc dù Hàn Quốc nổi bật về công nghệ, năng suất lao động toàn quốc chưa tương xứng, xếp vị thứ 54/64 trong bảng IMD World Competitiveness. Nguyên nhân một phần do năng lực quản trị và đào tạo còn hạn chế trong khu vực dịch vụ và các doanh nghiệp SMEs. Ngoài ra, cấu trúc tổ chức cứng nhắc, thượng tầng quan liêu, thiếu giao tiếp ngang hàng cũng làm giảm hiệu quả làm việc.

Theo khảo sát của Economist Impact: 58% nhân viên xem quản trị bản thân là kỹ năng quan trọng, 53% coi kỹ năng số là ưu tiên hàng đầu, với yêu cầu cụ thể: Kỹ năng số cơ bản: 69.8% Phân tích dữ liệu & trực quan hóa: 60.4% Hỗ trợ IT: 45.3% Cloud & IoT, tự động hóa quy trình, digital marketing: khoảng 34% mỗi mục. Chính phủ cam kết đầu tư 367 triệu USD (479 tỷ KRW) để đào tạo 1 triệu lao động số đến năm 2026, tập trung vào AI và an ninh mạng.

(3) Một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

- Về mục tiêu, tầm nhìn và chiến lược quốc gia

Singapore đã xây dựng chiến lược số hóa gắn với tầm nhìn quốc gia “Smart Nation”, liên tục cập nhật kỹ năng mới như cloud, AI, cybersecurity. Hàn Quốc đầu tư trực tiếp ngân sách lớn (367 triệu USD) để đào tạo 1 triệu nhân lực số đến 2026. Việt Nam cần xây dựng, hoàn thiện chiến lược phát triển nhân lực số quốc gia với các mục tiêu, chỉ tiêu, kế hoạch rõ ràng, gắn chặt với chuyển đổi số quốc gia. Cần có ngân sách riêng đáng kể dành cho hoạt động đào tạo và tái đào tạo trong lĩnh vực này.

- Đào tạo liên tục và tái đào tạo (reskilling, upskilling)

Singapore thực hiện 23.8 triệu lượt đào tạo kỹ năng số giai đoạn 2020 - 2025, nhấn mạnh việc học suốt đời của mọi công dân. Hàn Quốc thực hiện nhu cầu 227 triệu lượt đào tạo kỹ năng số đến 2027, trong đó 35% là kỹ năng nâng cao. Việt Nam cần tăng cường, hoàn thiện các cơ chế, chính sách, đẩy mạnh công tác tuyên truyền về xã hội học tập và học tập suốt đời, trong đó thiết lập mạng lưới đào tạo số rộng khắp (online/offline), ưu tiên cả kỹ năng cơ bản (tin học, số hóa) và kỹ năng nâng cao (AI, dữ liệu lớn, điện toán đám mây).

- Thu hẹp khoảng cách kỹ năng và bất bình đẳng số

Singapore tỷ lệ thực hiện cao, nhưng vẫn còn hơn 70% người lao động chưa tự tin vào kỹ năng số. Hàn Quốc thì nhóm người già, thu nhập thấp, người khuyết tật ít cơ hội tiếp cận AI và kỹ năng số hơn ~20 điểm %. Việt Nam cần xây dựng và hoàn thiện các cơ chế, chính sách đào tạo bao trùm, rộng khắp đến tất cả người dân, để thực hiện xã hội số, công dân số, không bỏ lại phía sau những nhóm lao động nông thôn, trung niên, thu nhập thấp, (yếu thế). Có thể hỗ trợ học phí, học bổng, mở trung tâm đào tạo cộng đồng, chi phí thấp để “bình dân học vụ số”.

- Tăng cường mối liên kết ba bên

Singapore: 87% doanh nghiệp chủ động reskill nhân viên CNTT. Hàn Quốc doanh nghiệp kết hợp với nhà nước triển khai đào tạo 1 triệu lao động số. Việt Nam cần đẩy mạnh liên kết 3 bên (Triple Helix: Nhà nước - Trường đại học - Doanh nghiệp) trong đào tạo nhân lực số, gắn đào tạo với sử dụng và nhu cầu thực tiễn của thị trường lao động.

- Phát triển kỹ năng trọng điểm tương lai

Singapore phát triển Cloud, an ninh mạng, data modeling, AI. Hàn Quốc: AI, dữ liệu lớn, cloud, IoT, digital marketing. Việt Nam cần xác định các kỹ năng số trọng điểm để đầu tư: (Ngắn hạn: kỹ năng số cơ bản, phân tích dữ liệu, an ninh mạng; Trung hạn: cloud, AI, tự động hóa, thương mại điện tử; Dài hạn: công nghệ lượng tử, blockchain, robotics).

- Xây dựng văn hóa học tập, sự chủ động, sáng tạo, đổi mới của người lao động

Singapore: Chỉ 29% lao động chủ động học kỹ năng số, 71% thụ động. Hàn Quốc: 53% sẵn sàng reskill, 41% chỉ học khi bị buộc phải thay đổi. Việt Nam ngoài các cơ chế, chính sách khuyến khích, kiến tạo của nhà nước. Tăng cường công tác tuyên truyền, giáo dục trên ghế nhà trường, cần phối hợp giữa các cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp tác động làm thay đổi tư duy người lao động, khuyến khích chủ động học tập, phát triển văn hóa học tập suốt đời để các đơn vị, các nhân có thể phát triển bền vững trong xã hội số.

- Tận dụng AI để nâng năng suất lao động và phát triển kinh tế

Singapore: 85% lao động tin AI giúp tăng năng suất. Hàn Quốc: AI giúp tiết kiệm 1.5 giờ/tuần/người, đóng góp thêm ~1% GDP. Việt Nam: Tích cực thúc đẩy ứng dụng AI trong doanh nghiệp và hành chính công, đồng thời trang bị kỹ năng làm việc với AI (AI literacy) cho người lao động.

7. KẾT LUẬN, KHUYẾN NGHỊ

Nghiên cứu cho rằng quản trị nhân lực số không đơn thuần là ứng dụng công nghệ, mà là một chuyên đổi mang tính hệ thống trong quản trị công, trong đó dữ liệu, năng lực số của con người và thể chế vận hành giữ vai trò trung tâm. Đóng góp học thuật quan trọng của bài báo là việc kết nối quản trị nhân lực số với cải cách quản lý công, làm rõ sự dịch chuyển từ tiếp cận hành chính sang quản trị dựa trên dữ liệu và năng lực số, qua đó bổ sung khung phân tích cho nghiên cứu quản trị công trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam.

Kết quả phân tích so sánh với Singapore và Hàn Quốc cho thấy, mức độ phổ cập công nghệ cao không tự động bảo đảm hiệu quả quản trị nhân lực số. Các yếu tố quyết định nằm ở cơ chế tái đào tạo liên tục, quản trị dữ liệu nhân lực, văn hóa tổ chức và năng lực điều phối của nhà nước. Trên cơ sở đó, nghiên cứu gợi mở một số hàm ý chính sách cho Việt Nam, bao gồm: (i) hoàn thiện thể

chế quản lý công số, tạo nền tảng pháp lý thống nhất cho quản trị dữ liệu và ứng dụng công nghệ; (ii) phát triển nhân lực và văn hóa số trong khu vực công, gắn đào tạo kỹ năng số với vị trí việc làm và hiệu quả công vụ; và (iii) tăng cường quản trị dựa trên dữ liệu và hợp tác công - tư, nhằm huy động nguồn lực xã hội và nâng cao chất lượng dịch vụ công.

Mặc dù đạt được một số kết quả nhất định, nghiên cứu vẫn tồn tại một số giới hạn. Thứ nhất, bài báo chủ yếu dựa trên dữ liệu thứ cấp và phân tích so sánh quốc tế, chưa phản ánh đầy đủ thực tiễn quản trị nhân lực số ở cấp tổ chức và cá nhân trong khu vực công Việt Nam. Thứ hai, sự khác biệt về bối cảnh thể chế và phương pháp đo lường giữa các quốc gia có thể ảnh hưởng đến mức độ khái quát của kết quả. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào nghiên cứu thực nghiệm, kết hợp phương pháp định lượng và định tính để đánh giá tác động thực chất của

quản trị nhân lực số đối với hiệu quả công vụ và chất lượng quản trị quốc gia.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] (Becker, 1993; Schultz, 1961; Strohmeier, 2020; Bondarouk & Brewster, 2016; các báo cáo của UNDP, ILO, Bộ TT&TT, Bộ LDTBXH, World Bank...).
- [2] Becker, G. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.
- [3] Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*.
- [4] Bondarouk, T. & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*.
- [5] Tổng cục Thống kê (2023). Niên giám thống kê Việt Nam.
- [6] Bộ Thông tin và Truyền thông (2023). Báo cáo chuyển đổi số doanh nghiệp.
- [7] ILO (2022). Digitalisation and the future of work in Asia.