



KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC

ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG CHUYỂN ĐỔI DOANH NGHIỆP:
TỪ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC ĐẾN THỰC HÀNH ĐẠO ĐỨC
VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

AI-DRIVEN BUSINESS TRANSFORMATION: STRATEGY, ETHICS, AND INNOVATION

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ - TÀI CHÍNH

ISBN: 978-604-79-5427-8

Hà Nội, 2025



HỘI THẢO KHOA HỌC

**ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG CHUYỂN ĐỔI
DOANH NGHIỆP: TỪ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC ĐẾN THỰC
HÀNH ĐẠO ĐỨC VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO**

***AI DRIVEN BUSINESS TRANSFORMATION: STRATEGY,
ETHICS AND INNOVATION***

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ- TÀI CHÍNH

Hà Nội, 2025

LỜI GIỚI THIỆU

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra mạnh mẽ, trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence – AI) đã và đang trở thành động lực cốt lõi thúc đẩy sự chuyển đổi của các doanh nghiệp trên toàn cầu. Không còn là công nghệ của tương lai, AI hiện hữu ngay trong chiến lược cạnh tranh, quy trình vận hành và mô hình kinh doanh của hàng triệu tổ chức, từ các tập đoàn đa quốc gia cho đến doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Chuyển đổi doanh nghiệp nhờ AI không chỉ đơn thuần là việc áp dụng các thuật toán hay công cụ kỹ thuật, mà đó là một hành trình toàn diện. Các doanh nghiệp có thể ứng dụng AI bắt đầu từ sự thay đổi tư duy chiến lược ở cấp lãnh đạo cao nhất, tới việc tái thiết kế quy trình nội bộ, đến việc xây dựng một hệ sinh thái đổi mới sáng tạo bền vững và có trách nhiệm. Hành trình ấy đòi hỏi doanh nghiệp phải trả lời được ba câu hỏi lớn: Doanh nghiệp muốn đạt được điều gì thông qua sự hỗ trợ của công cụ AI? Doanh nghiệp sử dụng công cụ AI như thế nào một cách hiệu quả? Và quan trọng nhất, làm thế nào để đảm bảo các nguyên tắc đạo đức trong quá trình sử dụng công cụ AI nhằm mang lại giá trị lâu dài cho xã hội?

Với mong muốn tạo ra diễn đàn trao đổi học thuật và thực tiễn, Hội thảo Khoa học với chủ đề **“Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong chuyển đổi doanh nghiệp: Từ tư duy chiến lược đến thực hành đạo đức và đổi mới sáng tạo”** do Trường Đại học Ngoại thương phối hợp tổ chức với Viện Chiến lược và Chính sách Khoa học và Công nghệ (Bộ Khoa học và Công nghệ) được xây dựng nhằm mang đến cái nhìn tổng quan và sâu sắc về chủ đề này. Các bài viết trong Hội thảo không chỉ trình bày các khái niệm lý thuyết mà còn chia sẻ những bài học thực tiễn từ các doanh nghiệp tiên phong tại Việt Nam và trên thế giới, những thách thức thường gặp cũng như cách vượt qua chúng.

Hội thảo được chia thành 5 chủ đề chính gồm: (1) AI trong Quản trị nguồn nhân lực, (2) AI trong Marketing, hành vi khách hàng và trải nghiệm số; (3) Chuyển đổi số và đổi mới doanh nghiệp; (4) Quản trị ESG và phát triển bền vững; và (5) Fintech, thị trường vốn và quản trị rủi ro tài chính. Nội dung sẽ làm rõ vai trò của tư duy chiến lược trong việc định hướng ứng dụng AI để lãnh đạo doanh nghiệp, xây dựng tầm nhìn dài hạn, xác định lĩnh vực ưu tiên và phân bổ nguồn lực một cách hợp lý. Đồng thời, các nghiên cứu sẽ thảo luận về tính minh bạch, công bằng, trách nhiệm giải trình và cách xây dựng khung quản trị AI phù hợp với văn hóa, pháp luật Việt Nam. Cuối cùng, kỹ yếu tập trung vào đổi mới sáng tạo – cách AI mở ra những cơ hội kinh doanh hoàn toàn mới, thúc đẩy văn hóa thử nghiệm và học hỏi không ngừng trong tổ chức.

Hội thảo đã nhận được hơn 70 bài nghiên cứu từ các nhà khoa học, nhà quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp, giảng viên, nghiên cứu viên, nghiên cứu sinh, cao học viên và các tác giả khác trên khắp cả nước gửi về. Ban tổ chức Hội thảo đã tổng hợp, thực hiện công tác sàng lọc, phản biện, biên tập, hiệu đính và chính thức lựa chọn 49 bài nghiên cứu xuất bản trong Kỷ yếu Hội thảo khoa học. Ban

tổ chức hy vọng cuốn kỷ yếu này không chỉ là tài liệu tham khảo mà còn là nguồn cảm hứng, công cụ hỗ trợ các nhà lãnh đạo, chuyên gia công nghệ và những người đang dẫn dắt hành trình chuyển đổi số tại doanh nghiệp mình. Trong kỷ nguyên mà tốc độ thay đổi vượt xa khả năng dự đoán, việc hiểu rõ và làm chủ trí tuệ nhân tạo chính là chìa khóa để doanh nghiệp Việt Nam không chỉ tồn tại mà còn vươn tầm thế giới. Ban tổ chức trân trọng gửi tới các đại biểu tham dự hội thảo, các nhà khoa học, nhà quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp, giảng viên, nghiên cứu viên, nghiên cứu sinh, cao học viên và những người quan tâm cuốn Kỷ yếu Hội thảo khoa học.

BAN TỔ CHỨC HỘI THẢO

MỤC LỤC	
AI TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC.....	8
• Ứng dụng AI trong quản trị nguồn nhân lực quốc tế - tổng quan hệ thống và hướng nghiên cứu tương lai	9
• Tác động của trí tuệ nhân tạo (AI) đến cách thức tìm kiếm ứng viên trong hoạt động tuyển dụng tại các doanh nghiệp Việt Nam.....	25
• Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong tuyển dụng nhân sự tại Việt Nam: cơ hội, thách thức và hàm ý chính sách.....	36
• Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong tuyển dụng và bài học đạo đức từ các hệ thống tuyển dụng thiên lệch: trường hợp Amazon và Hirevue	49
• Phân tích mức độ sẵn sàng ứng dụng ai trong tuyển dụng tại Việt Nam- theo mô hình khuếch tán đổi mới	63
• Tích hợp chuẩn mực đạo đức trí tuệ nhân tạo vào khung đạo đức nghề nghiệp ngành ngân hàng Việt Nam	78
• Ý định khởi nghiệp của thế hệ Z (Gen Z): vai trò điều tiết của tẩy trắng AI	90
• Sự phụ thuộc quá mức vào AI (AI over-reliance) và hiện tượng suy giảm kỹ năng (deskilling) trong bối cảnh chuyển đổi số và hàm ý quản trị cho chiến lược phát triển nguồn nhân lực số tại Việt Nam	109
• Tác động của văn hóa tổ chức tới hiệu quả quản trị nguồn nhân lực số của các ngân hàng thương mại Việt Nam	128
• Impact of artificial intelligence tools on job performance of marketing employees in Vietnam.....	140
• Strategic approaches to reskilling and upskilling in the rise of AI transformation	159
• The impact of AI technologies on employee relations management: opportunities, challenges and practical implications	173
• The influence of humble leadership on innovative work behavior in Vietnam's e-commerce sector: the mediating roles of psychological empowerment and employee voice in AI-enhanced workplaces.....	192
• Job insecurity, social loafing and turnover intention: a study at misa joint stock company.....	223

AI TRONG MARKETING, HÀNH VI KHÁCH HÀNG VÀ TRẢI NGHIỆM SỐ235

- Tổng quan tài liệu về ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong phân phối hàng hóa nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng.....236
- Tổng quan nghiên cứu về việc sử dụng công cụ ai tóm tắt các đánh giá và ảnh hưởng tới quá trình ra quyết định của người tiêu dùng trong bối cảnh số hóa.....251
- Ảnh hưởng của trí tuệ nhân tạo đến hành vi mua sắm trực tuyến các sản phẩm tiêu dùng tại Việt Nam 263
- Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong phân tích hành vi tiếp nhận nội dung và động lực tham gia của người dùng đối với hoạt động Influencer Marketing trên Tiktok tại Việt Nam 275
- Ý định sử dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh (GenAI) trong tìm kiếm thông tin khách sạn: tiếp cận từ mô hình chấp nhận công nghệ 287
- How does LLMS tools like ChatGPT affect information seeking behaviors of internet users? Comparative study and implications for digital business 298
- A propositional framework for AI chatbot adoption in online shopping: shopping motivations and behavioral reasoning theory.....316
- Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới hành vi sử dụng dịch vụ trạm đổi pin xe máy điện tại Hà Nội.....337
- From OVOP to OCOP: a comparative analysis of Japanese rural product branding strategies and policy implications for Vietnam 362
- Tác động của trải nghiệm người dùng (UX) và giao diện người dùng (UI) đến sự hài lòng của sinh viên khi sử dụng ứng dụng học tập trực tuyến: nghiên cứu tại các trường Đại học ở Hà Nội 376

CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ ĐỔI MỚI DOANH NGHIỆP 391

- Vai trò của trí tuệ nhân tạo trong việc xây dựng năng lực động và lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam 392
- Cân bằng giữa đổi mới sáng tạo và trách nhiệm xã hội trong quá trình ứng dụng trí tuệ nhân tạo.....403
- Bản đồ nghiên cứu về đổi mới mô hình kinh doanh dựa trên trí tuệ nhân tạo: phân tích thư mục 418
- Tác động của trí tuệ nhân tạo đến chuyển đổi kép của doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.....436

• Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới việc áp dụng trí tuệ nhân tạo của các nhân viên trong ngành xây dựng tại Việt Nam	452
• Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số trong các doanh nghiệp công nghệ vừa và nhỏ tại Thành phố Hà Nội	469
• Tác động của năng lực số đến đổi mới sản phẩm trong doanh nghiệp lữ hành: vai trò trung gian của năng lực hấp thụ	485
• Trí tuệ nhân tạo từ BI (Compassionate AI) và Kinh tế quà tặng (Gift economy): nghiên cứu trường hợp Awakin.ai trong việc mở rộng mô hình Karma Kitchen và chuyển đổi doanh nghiệp xã hội bền vững.....	502
• Building AI-ready SMEs in Vietnam: a strategic integration framework for sustainable competitiveness	517
• Regulatory sandboxes as AI ethics governance tools: insights from international practice and implications for Vietnam.....	542
QUẢN TRỊ ESG VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG	567
• Ứng dụng trí tuệ nhân tạo hướng tới quản trị dịch vụ bền vững trong khách sạn: khung phân tích giữa hiệu quả kinh tế, trách nhiệm xã hội và tác động môi trường	568
• Tác động của chủ nghĩa tối giản, hiệu quả tiêu dùng cảm nhận và mối quan tâm về môi trường đến tiêu dùng bền vững tại thành phố Hà Nội: vai trò điều tiết của sự nhạy cảm về giá.....	581
• Quản trị nguồn nhân lực xanh và hành vi công dân tổ chức vì môi trường: vai trò trung gian của bản sắc tổ chức xanh.....	600
• Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong ngành thực phẩm và đồ uống tại Việt Nam: vai trò trung gian của sự đồng nhất khách hàng-doanh nghiệp và điều tiết của sự tương hợp bản thân	617
• Rủi ro môi trường, xã hội và quản trị (ESG) tại ngân hàng thương mại: nghiên cứu 4 ngân hàng thương mại Việt Nam.....	634
• A bibliometric analysis of green bonds: evidence from the last fourteen years (2010-2024).....	645
• Artificial intelligence and cultural heritage preservation for sustainable tourism development in vietnam: from heritage data to virtual experiences	665
• Bridging sustainability and profitability: the moderating role of financial distress	679

• From green information overload to green fatigue and green brand trust: the moderating role of perceived information authenticity	708
FINTECH, THỊ TRƯỜNG VỐN VÀ QUẢN TRỊ RỦI RO TÀI CHÍNH	726
• Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản trị rủi ro tín dụng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam: Thực trạng và khuyến nghị	727
• Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định đầu tư tiền mã hóa của nhà đầu tư cá nhân tại Việt Nam: ứng dụng thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) mở rộng	738
• Application of large language models (Grok, Gemini, ChatGPT, Deepseek) in crypto portfolio risk management via optimal portfolio rebalancing methods	755
• Digital transformation in financial data analytics: insights from Vietnam's banking sector.....	775
• Evaluating factors affecting customer satisfaction of fintech wallet services .	788
• Determinants of customers' intention to use contactless POS payment systems in Hanoi	799

Tursunbayeva, A., Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment. Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>

ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG TUYỂN DỤNG NHÂN SỰ TẠI VIỆT NAM: CƠ HỘI, THÁCH THỨC VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

TS. Nguyễn Đức Thắng³

Khoa Kinh tế- Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở- Địa chất

ThS. Nguyễn Thị Hương

Khoa Kinh tế- Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Mở- Địa chất

Nguyễn Trọng Huy

QLCN 67-02B, Khoa Kinh tế-QTKD, Trường Đại học Mở-Địa chất

Tóm tắt

Sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (AI) đang thay đổi cách thức các doanh nghiệp tuyển dụng nguồn nhân lực tại Việt Nam. Bài viết này tập trung mô tả và phân tích tình hình sử dụng AI trong tuyển dụng nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đồng thời chỉ ra các cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp trong quá trình triển khai. Nghiên cứu được thực hiện dưới dạng tổng quan tài liệu, kết hợp xem xét một số trường hợp tiêu biểu tại doanh nghiệp Việt Nam, qua đó cho thấy AI hiện đang được áp dụng trong các khâu sàng lọc hồ sơ, phỏng vấn sơ bộ tự động và kết nối nhu cầu nhân lực. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn đối mặt với những thách thức như thiên kiến thuật toán, thiếu hụt nhân lực có kỹ năng số, rủi ro bảo mật dữ liệu cá nhân và yêu cầu tuân thủ pháp luật trong bối cảnh khung pháp lý còn đang hoàn thiện. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số định hướng chính sách và hàm ý quản trị cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý trong triển khai AI một cách có trách nhiệm, nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng, đảm bảo tính công bằng và quyền riêng tư của ứng viên.

Từ khoá: Trí tuệ nhân tạo; Tuyển dụng; Quản lý nguồn nhân lực; Chuyển đổi số;

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, trí tuệ nhân tạo (AI) đã trở thành một công cụ không thể thiếu trong quản lý kinh doanh hiện đại (Wang et al., 2023). Theo báo cáo của McKinsey Global Institute (2020), AI có tiềm năng tự động hóa một phần đáng kể các hoạt động quản lý nguồn nhân lực trên toàn cầu, trong đó tuyển dụng là một trong những lĩnh vực được hưởng lợi lớn nhất. Tại Việt Nam, một quốc gia có nền kinh tế phát triển nhanh với lực lượng lao động trẻ và mức độ số hóa cao, sự áp dụng AI trong tuyển dụng đang gia tăng.

Theo báo cáo của Bộ LĐ-TBXH (2023), thị trường lao động Việt Nam có khoảng 52,4 triệu lao động, trong đó khu vực thành thị chiếm 37,3%. Với sự bùng nổ của các nền tảng tuyển dụng trực tuyến, nhu cầu tìm kiếm và sàng lọc ứng viên một cách hiệu quả ngày càng trở nên cấp thiết. Các doanh nghiệp hàng đầu như FPT Software, Viettel, và các tập đoàn lớn đã bắt đầu triển khai các

³ Email: nguyenducthang@humg.edu.vn

giải pháp công nghệ để tối ưu hóa quy trình tuyển dụng. Hiện nay, khoảng 42% doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng một hình thức số hóa trong quy trình tuyển dụng, trong khi 18% đang thí điểm các giải pháp AI cơ bản (Bravo, 2025).

Tuyển dụng, là một trong những chức năng cốt lõi của quản lý nguồn nhân lực, đòi hỏi phải tìm kiếm, đánh giá và chọn lựa ứng viên phù hợp một cách hiệu quả. Truyền thống, quá trình này phụ thuộc nhiều vào kinh nghiệm, trực giác và nhân lực của nhà tuyển dụng, dễ bị ảnh hưởng bởi thiên kiến cá nhân (Breaugh & Starke, 2000). Với sự xuất hiện của AI, các doanh nghiệp giờ đây có thể sàng lọc hàng nghìn hồ sơ trong thời gian ngắn, thực hiện phỏng vấn sơ bộ tự động, và dự báo khả năng phù hợp của ứng viên dựa trên dữ liệu. Cách tiếp cận này hứa hẹn sẽ nâng cao hiệu quả, giảm chi phí, và có tiềm năng giảm thiểu thiên kiến trong tuyển dụng.

Tuy nhiên, việc đưa AI vào tuyển dụng không chỉ đơn thuần là áp dụng công nghệ. Các vấn đề như thiên kiến thuật toán, quyền riêng tư dữ liệu cá nhân, tính minh bạch trong ra quyết định và khả năng tuân thủ pháp lý đang đặt ra những câu hỏi mới đối với doanh nghiệp (Dastin, 2018; Barocas & Selbst, 2016). Đồng thời, mức độ sẵn sàng của doanh nghiệp Việt Nam còn khác nhau đáng kể do hạn chế về năng lực dữ liệu, nhân lực số và khung pháp lý.

Bài viết này hướng đến bốn mục tiêu chính: (1) mô tả khả năng ứng dụng AI trong tuyển dụng tại Việt Nam; (2) chỉ ra các cơ hội và lợi ích mà AI có thể mang lại cho hoạt động tuyển dụng; (3) nhận diện những thách thức và rủi ro kèm theo; và (4) đề xuất một số hàm ý chính sách cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý.

Nhìn từ góc độ học thuật, đã có nhiều thảo luận quốc tế về AI trong quản trị nhân lực và tuyển dụng, tập trung vào năng suất và hiệu quả ra quyết định (Tambe et al., 2019; Wang et al., 2023). Tuy vậy, các phân tích có hệ thống dành riêng cho bối cảnh Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt ở các khía cạnh đạo đức, pháp lý và quản trị rủi ro. Bài viết này chỉ ra khả năng ứng dụng AI trong tuyển dụng tại Việt Nam và các điều kiện đi kèm để triển khai một cách có trách nhiệm.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Trí tuệ nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực

Trí tuệ nhân tạo (AI) thường được hiểu là khả năng của hệ thống máy tính mô phỏng các chức năng nhận thức của con người như học hỏi từ dữ liệu, suy luận và tự điều chỉnh trong quá trình ra quyết định (Russell & Norvig, 2021). Trong quản lý nguồn nhân lực, AI không chỉ là một công cụ hỗ trợ hành chính, mà đã được tích hợp vào nhiều hoạt động cốt lõi như tuyển dụng, đào tạo và quản trị hiệu suất. Các công nghệ liên quan bao gồm học máy, xử lý ngôn ngữ tự nhiên và thị giác máy tính, cho phép doanh nghiệp tự động hóa sàng lọc hồ sơ, đánh giá ứng viên, phân tích nhu cầu đào tạo và giám sát mức độ gắn kết nhân viên ở quy mô lớn (Tambe et al., 2019).

2.2. Mô hình chấp nhận công nghệ (TAM)

Mô hình chấp nhận công nghệ do Davis (1989) đề xuất cho rằng việc chấp nhận một công nghệ phụ thuộc chủ yếu vào hai yếu tố: (i) mức độ hữu ích mà người dùng cảm nhận được và (ii) mức

độ dễ sử dụng mà họ cảm nhận được. Áp dụng trong bối cảnh tuyển dụng bằng AI tại Việt Nam, TAM giúp lý giải vì sao một số doanh nghiệp chủ động áp dụng AI để thay đổi quy trình tuyển dụng, trong khi các doanh nghiệp khác vẫn thận trọng. Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, yếu tố dễ sử dụng đặc biệt quan trọng vì bộ phận nhân sự không phải lúc nào cũng am hiểu sâu công nghệ. Do vậy, các giải pháp AI chỉ được chấp nhận khi chúng thực sự hỗ trợ công việc thay vì tạo thêm gánh nặng vận hành.

2.3. Lý thuyết dựa trên nguồn lực

Lý thuyết dựa trên nguồn lực nhấn mạnh rằng lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ các nguồn lực có giá trị, khan hiếm và khó sao chép (Barney, 1991). Trong quản trị nhân lực, AI có thể trở thành một nguồn lực như vậy nếu được sử dụng để thu hút, lựa chọn và giữ chân nhân sự phù hợp hơn đối thủ. Khi hệ thống AI được tùy chỉnh dựa trên dữ liệu nội bộ tích lũy theo thời gian (ví dụ về năng lực, hiệu suất làm việc, tỷ lệ gắn bó), bản thân hệ thống đó trở thành tài sản riêng của doanh nghiệp. Cách nhìn này cho phép coi AI không chỉ như một công cụ hỗ trợ tác nghiệp trong tuyển dụng, mà như một công cụ chiến lược có khả năng tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường lao động.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện dựa trên nghiên cứu tổng quan tài liệu kết hợp với phân tích các trường hợp trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Cách tiếp cận này nhằm mô tả hiện trạng ứng dụng AI trong tuyển dụng, đồng thời liên hệ với các khung lý thuyết liên quan.

Dữ liệu sử dụng chủ yếu là dữ liệu thứ cấp, tổng hợp từ bốn nhóm nguồn: (i) các báo cáo quốc tế của McKinsey Global Institute, LinkedIn Talent Solutions, World Economic Forum và Deloitte, phản ánh xu hướng toàn cầu về AI trong tuyển dụng và quản trị nhân lực; (ii) các báo cáo trong nước như Bộ LĐ- TBXH (2023), CIEM (2024), cung cấp thông tin về thị trường lao động Việt Nam và mức độ số hóa quy trình tuyển dụng; (iii) dữ liệu và quan sát thực tiễn từ các nền tảng tuyển dụng như TopCV (2023), VietnamWorks, Navigos Group; và (iv) một số công trình học thuật liên quan đến ứng dụng AI trong quản trị nguồn nhân lực.

4. Ứng dụng của AI trong tuyển dụng nguồn nhân lực tại Việt Nam

AI hiện đã được sử dụng thực tế trong tuyển dụng nhân sự tại Việt Nam, không còn chỉ ở mức thử nghiệm. Ứng dụng của AI trải dài từ khâu sàng lọc ban đầu cho tới dự báo nhu cầu nhân lực. Các ứng dụng chính của AI trong tuyển dụng tại Việt Nam hiện nay là:

4.1. Sàng lọc hồ sơ tự động

Các hệ thống quản lý tuyển dụng tích hợp AI cho phép doanh nghiệp xử lý khối lượng lớn hồ sơ trong thời gian ngắn thay vì rà soát thủ công từng CV như trước đây. Nghiên cứu của Upadhyay và Khandelwal (2018) cho thấy các hệ thống này giúp rút ngắn đáng kể thời gian xử lý và tăng tính nhất quán trong đánh giá ban đầu. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp công nghệ quy mô lớn như FPT Software đã triển khai giải pháp sàng lọc tự động để phân loại và ưu tiên ứng viên dựa trên các tiêu

chí như kinh nghiệm, kỹ năng, bằng cấp và vị trí địa lý, thay vì để bộ phận nhân sự làm thủ công (FPT Software, 2023).

Về công nghệ, các hệ thống này thường sử dụng xử lý ngôn ngữ tự nhiên (NLP) để trích xuất và chuẩn hóa thông tin chính trong hồ sơ, sau đó so khớp với yêu cầu công việc. Kết quả là mỗi ứng viên được chấm điểm mức độ phù hợp cho từng vị trí. Một số nền tảng cũng kết hợp học máy, trong đó mô hình học từ dữ liệu tuyển dụng quá khứ để dự báo khả năng thành công của ứng viên trong tương lai.

Như vậy, sàng lọc ban đầu không còn chỉ là khâu hành chính tốn thời gian. Nó trở thành một bước đánh giá dự báo dựa trên dữ liệu, giúp doanh nghiệp tuyển nhanh hơn, có cơ sở hơn, và định hướng vào những ứng viên có tiềm năng gắn bó và đạt hiệu suất cao (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

4.2. Phỏng vấn sơ bộ tự động

Phỏng vấn sơ bộ tự động qua video có thể được doanh nghiệp áp dụng ở vòng đánh giá ban đầu. Thay vì phỏng vấn trực tiếp, ứng viên nhận một bộ câu hỏi chuẩn hóa và tự ghi hình câu trả lời. Hệ thống AI sau đó phân tích video để đưa ra nhận định ban đầu về mức độ phù hợp.

AI thường đánh giá trên nhiều lớp tín hiệu. Thứ nhất là nội dung trả lời: mức độ đầy đủ, cách lập luận, vốn từ chuyên môn và khả năng bám sát yêu cầu công việc. Phần này được xử lý bằng công nghệ ngôn ngữ tự nhiên. Thứ hai là giọng nói: tốc độ nói, độ ổn định, nhịp điệu và mức độ tự tin thể hiện qua cách trình bày. Thứ ba, một số hệ thống còn phân tích tín hiệu phi ngôn ngữ như biểu cảm khuôn mặt, ánh mắt hay cử chỉ.

Tuy nhiên, hiện nay việc phân tích phi ngôn ngữ còn tạo ra nhiều tranh luận. Có hai vấn đề lớn. Thứ nhất, độ tin cậy: các mô hình nhận diện cảm xúc thường được huấn luyện trên dữ liệu văn hóa phương Tây, nên chưa chắc diễn giải đúng phong cách giao tiếp của ứng viên Việt Nam. Thứ hai, rủi ro thiên lệch: nếu hệ thống ưu tiên phong cách thể hiện mạnh, nói nhanh, nhìn thẳng camera, những ứng viên giỏi chuyên môn nhưng điềm tĩnh hoặc thận trọng có thể bị đánh giá bất lợi (Köchling & Wehner, 2020).

Vì vậy, phỏng vấn video tự động có thể giúp chuẩn hóa quy trình và tiết kiệm thời gian, nhưng không nên thay thế hoàn toàn đánh giá của con người. Trong thực tiễn, kết quả AI nên được coi là nguồn tham khảo hỗ trợ, không phải quyết định cuối cùng.

4.3. Kết nối nhân tài

AI trong tuyển dụng không chỉ lọc ứng viên không phù hợp, mà còn chủ động đề xuất ứng viên phù hợp nhất. Các nền tảng tuyển dụng trực tuyến phổ biến tại Việt Nam như TopCV, VietnamWorks hay Navigos hiện sử dụng thuật toán gợi ý để ghép ứng viên với vị trí trống và ngược lại. Về bản chất, đây là một bước tiến từ tìm kiếm thủ công sang gợi ý tự động dựa trên dữ liệu hành vi và hồ sơ nghề nghiệp.

Điểm đáng chú ý là logic ghép nối đã mở rộng khỏi cặp kỹ năng - yêu cầu công việc. Theo TopCV (2023), hệ thống hiện cân nhắc thêm nhiều biến khác như mức độ phù hợp văn hóa tổ chức, tiềm

năng phát triển nghề nghiệp trong trung hạn chứ không chỉ vị trí hiện tại, mong đợi về mức lương, khả năng di chuyển/đi làm theo địa lý, lịch sử nhảy việc và quỹ đạo nghề nghiệp trước đó.

Cách tiếp cận này có hai hệ quả quan trọng đối với doanh nghiệp. Thứ nhất, nó giúp giảm rủi ro nghỉ việc sớm ở giai đoạn thử việc hoặc 3-6 tháng đầu tiên, vốn là giai đoạn gây tổn kém vì chi phí tuyển dụng, đào tạo ban đầu nhưng chưa thu hồi được hiệu suất. Thứ hai, nó chuyển trọng tâm từ tuyển người lấp chỗ trống sang tuyển người có khả năng gắn bó. Nói cách khác, AI hỗ trợ doanh nghiệp không chỉ ở đầu vào, mà còn ở bài toán duy trì lực lượng lao động ổn định.

4.4. Chatbot hỗ trợ tuyển dụng

Chatbot tuyển dụng là một dạng ứng dụng AI khác đang trở nên phổ biến vì lợi ích rất cụ thể: giảm khối lượng trao đổi lặp lại giữa ứng viên và bộ phận nhân sự.

Trong thực tế, chatbot thường đảm nhiệm bốn nhóm chức năng. Thứ nhất, trả lời các câu hỏi thường gặp của ứng viên về vị trí, mô tả công việc, lộ trình phỏng vấn, chính sách lương thưởng cơ bản. Thứ hai, hướng dẫn và nhắc ứng viên hoàn thiện hồ sơ, nộp tài liệu cần thiết. Thứ ba, thu thập thông tin ban đầu để phân loại ứng viên trước khi chuyển tới chuyên viên tuyển dụng. Thứ tư, truyền tải thông tin nền về doanh nghiệp: văn hóa làm việc, môi trường nội bộ, phúc lợi.

Từ phía ứng viên, trải nghiệm được cải thiện rõ: họ nhận được phản hồi nhanh, có cảm giác quy trình minh bạch và được đối xử nghiêm túc ngay từ bước đầu. Từ phía doanh nghiệp, bộ phận nhân sự không còn phải dành thời gian trả lời lặp đi lặp lại các câu hỏi hành chính. Quan trọng hơn, chất lượng giao tiếp ban đầu này góp phần xây dựng thương hiệu tuyển dụng theo hướng hiện đại và chuyên nghiệp trong mắt lực lượng lao động trẻ, vốn có kỳ vọng về tốc độ phản hồi gần như theo thời gian thực.

4.5. Dự báo và phân tích dữ liệu phục vụ tuyển dụng

AI không chỉ hỗ trợ các khâu sàng lọc và phỏng vấn, mà còn được dùng để ra quyết định ở cấp độ chiến lược nhân sự. Các doanh nghiệp có thể kết hợp dữ liệu nội bộ (tỷ lệ nghỉ việc, luân chuyển nhân sự, kế hoạch mở rộng) với dữ liệu thị trường lao động (mức lương, độ khan hiếm kỹ năng, xu hướng ngành) để dự báo nhu cầu tuyển dụng trong tương lai.

Có bốn hướng ứng dụng chính. Thứ nhất, dự báo nhu cầu tuyển theo vị trí hoặc bộ phận, dựa trên biến động nhân sự và kế hoạch tăng trưởng. Thứ hai, phân tích mức lương cạnh tranh và mức độ khan hiếm kỹ năng để điều chỉnh chính sách thu hút. Thứ ba, đánh giá hiệu quả các kênh tuyển dụng không chỉ theo số lượng hồ sơ nộp vào, mà theo chất lượng đầu vào và tỷ lệ duy trì sau tuyển. Thứ tư, ước lượng khả năng thành công và mức độ gắn bó của ứng viên sau khi được nhận.

Ý nghĩa của ứng dụng này khá rõ. Bộ phận nhân sự không còn chỉ phản ứng khi các đơn vị yêu cầu bổ sung người gấp, mà có thể chủ động lập kế hoạch cung ứng nhân lực cho toàn doanh nghiệp.

5. Cơ hội và lợi ích từ ứng dụng AI trong tuyển dụng

Doanh nghiệp Việt Nam đang có nhiều điều kiện thuận lợi từ bên ngoài để triển khai AI trong tuyển dụng. Thứ nhất, chính sách chuyển đổi số quốc gia theo, Quyết định 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số đến năm 2025, tạo môi trường hỗ trợ về thể chế và đầu tư. Thứ hai, hạ tầng kỹ thuật số mở rộng tại Việt Nam như độ phủ sóng và tốc độ internet cao, các nền tảng điện toán đám mây phát triển, cùng lực lượng lao động trẻ sở hữu kỹ năng số ngày càng gia tăng. Thứ ba, sự phát triển của các giải pháp AI chuyên biệt cho quản trị nhân sự, bao gồm cả những nền tảng được phát triển bởi các công ty công nghệ Việt Nam đang cung cấp nhiều tùy chọn có tính khả thi cao. Từ các cơ hội trên cho phép ứng dụng AI vào trong tuyển dụng có thể đem lại cho doanh nghiệp lợi ích như sau:

5.1. Nâng cao hiệu quả và tiết kiệm chi phí

AI giúp giảm khối lượng công việc thủ công trong giai đoạn đầu của quy trình tuyển dụng. Các hệ thống sàng lọc tự động có thể đọc và phân loại hồ sơ ứng viên nhanh hơn rất nhiều so với cách làm thủ công, đồng thời giữ được tính nhất quán trong đánh giá (Tambe et al., 2019).

Tại Việt Nam, việc áp dụng sàng lọc bằng AI cho thấy một số kết quả cụ thể. Theo FPT Software (2023), thời gian xử lý và phân loại sơ yếu lý lịch có thể giảm khoảng 60–70%. Bộ phận nhân sự không còn phải huy động nhân sự tạm thời trong mùa tuyển dụng cao điểm. Nhân sự tuyển dụng có điều kiện tập trung vào các phần việc có hàm lượng đánh giá cao hơn, như phỏng vấn chuyên sâu hoặc xây dựng thương hiệu tuyển dụng.

Với các doanh nghiệp tuyển số lượng lớn và liên tục, lợi ích này chuyển hóa trực tiếp thành chi phí tuyển dụng thấp hơn và tốc độ tuyển dụng cao hơn.

5.2 Giảm thiểu thiên kiến trong tuyển dụng

Trong quy trình tuyển dụng truyền thống, các quyết định lựa chọn ứng viên thường bị ảnh hưởng bởi các yếu tố chủ quan như ấn tượng ban đầu, ngoại hình hoặc sự tương đồng cá nhân giữa người phỏng vấn và ứng viên, vốn không nhất thiết phản ánh năng lực thực sự (Breaugh & Starke, 2000). AI có thể khắc phục những thiên kiến này ở giai đoạn sàng lọc ban đầu bằng cách thiết lập bộ tiêu chí minh bạch và loại bỏ các biến số nhạy cảm (như giới tính, tuổi tác, quê quán...). Hệ thống sẽ áp dụng cùng một tiêu chuẩn đánh giá cho mọi hồ sơ, từ đó nâng cao tính nhất quán so với đánh giá dựa hoàn toàn vào cảm tính cá nhân.

5.3. Cải thiện trải nghiệm ứng viên

Trải nghiệm ứng viên là một khía cạnh quan trọng trong quá trình tuyển dụng, nó ảnh hưởng đến nhận thức của ứng viên về công ty và mức độ tham gia của họ. Trí tuệ nhân tạo có thể tối ưu hóa trải nghiệm ứng viên thông qua việc cung cấp giao tiếp và hỗ trợ cá nhân hóa. Ví dụ, chatbot AI có thể trả lời câu hỏi của ứng viên bất cứ lúc nào, cung cấp gợi ý chuẩn bị phỏng vấn, thậm chí trong một số trường hợp thực hiện sàng lọc sơ bộ ứng viên. Giao tiếp và hỗ trợ tức thì này giúp nâng cao sự hài lòng và mức độ tham gia của ứng viên. Hệ thống AI có thể cung cấp khuyến nghị

vị trí cá nhân hóa dựa trên sơ yếu lý lịch của ứng viên và yêu cầu vị trí, giúp ứng viên tìm được vị trí phù hợp nhất với họ. Dịch vụ cá nhân hóa này không chỉ nâng cao sự hài lòng của ứng viên mà còn giúp nâng cao tỷ lệ thành công tuyển dụng. Thông qua việc tối ưu hóa trải nghiệm ứng viên, doanh nghiệp có thể thu hút và tuyển dụng được những ứng viên giỏi.

5.4. Mở rộng phạm vi tìm kiếm nhân tài

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo giúp doanh nghiệp mở rộng và tăng hiệu quả tiếp cận nhân tài. Hệ thống AI cho phép truy xuất đồng thời dữ liệu từ nhiều nguồn như nền tảng tuyển dụng, mạng xã hội chuyên ngành và hệ thống nội bộ, từ đó nhận diện cả ứng viên chủ động lẫn thụ động. Ngoài ra, công nghệ này còn hỗ trợ phát hiện nhóm nhân sự ít được chú ý trong tuyển dụng truyền thống như ứng viên ngoài trung tâm lớn, người chuyển ngành, hoặc cá nhân có kỹ năng nổi bật nhưng thiếu kinh nghiệm chính thức. Đặc biệt, AI thúc đẩy quá trình tuyển dụng dựa trên tiềm năng phát triển thay vì chỉ dựa vào kinh nghiệm quá khứ, qua đó chú trọng những ứng viên có năng lực học hỏi và nâng cao kỹ năng số. Như vậy, AI không chỉ mở rộng nguồn ứng viên, mà còn nâng cao khả năng chọn lựa nhân tài phù hợp, đáp ứng yêu cầu phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

6. Các thách thức và rủi ro

AI trong tuyển dụng mang lại lợi ích rõ ràng, nhưng đi cùng với đó là những rủi ro không thể bỏ qua. Những rủi ro này không chỉ mang tính kỹ thuật. Chúng liên quan trực tiếp đến đạo đức, tuân thủ pháp luật, năng lực tổ chức và cả hình ảnh doanh nghiệp trên thị trường lao động. Các nội dung dưới đây tập trung vào bảy nhóm thách thức chính trong bối cảnh Việt Nam.

6.1. Thiên kiến thuật toán

Thiên kiến thuật toán là một trong những rủi ro lớn nhất của AI trong tuyển dụng. Lý do nằm ở dữ liệu huấn luyện. Hệ thống AI học từ dữ liệu quá khứ, và nếu dữ liệu đó vốn đã mang định kiến, mô hình sẽ hấp thụ và lặp lại định kiến ấy ở quy mô lớn hơn (Barocas & Selbst, 2016).

Trường hợp Amazon năm 2018 cho thấy rõ vấn đề này: công ty phải hủy bỏ một công cụ tuyển dụng vì hệ thống tự động chấm điểm thấp hơn cho ứng viên nữ ở vị trí kỹ thuật. Mô hình được huấn luyện từ nhiều năm hồ sơ tuyển dụng trước đó, nơi đa số người được tuyển là nam. Hệ quả là AI suy luận rằng nam “phù hợp hơn nữ” (Dastin, 2018).

Rủi ro tương tự có thể xuất hiện tại Việt Nam nếu doanh nghiệp từng ưu tiên ứng viên theo giới tính, tuổi, vùng miền hoặc trường đào tạo. Khi các khuôn mẫu đó được đưa vào dữ liệu nội bộ và dùng để huấn luyện, AI không những lặp lại mà còn hợp thức hóa các thiên lệch. Nói cách khác, nếu không được giám sát và kiểm toán, AI không bảo đảm công bằng; AI có thể chuẩn hóa bất công.

6.2. Vấn đề bảo mật và quyền riêng tư dữ liệu

Tuyển dụng bằng AI dựa trên dữ liệu. Dữ liệu ở đây phần lớn là dữ liệu cá nhân, đôi khi rất nhạy cảm. Doanh nghiệp không chỉ nắm thông tin cơ bản như họ tên, địa chỉ, số liên hệ, mà còn có thể

lưu trữ lịch sử học vấn, kinh nghiệm làm việc, kỹ năng, mức lương kỳ vọng, định hướng nghề nghiệp. Trong một số trường hợp, hệ thống còn ghi nhận dữ liệu sinh trắc học như giọng nói, nét mặt, cách thể hiện trong phỏng vấn video tự động.

Rủi ro xuất hiện ở nhiều khâu như: rò rỉ dữ liệu do bảo mật yếu; sử dụng dữ liệu sai mục đích ban đầu; chia sẻ dữ liệu cho bên thứ ba khi chưa có sự đồng ý rõ ràng; và lưu trữ dữ liệu quá lâu so với nhu cầu tuyển dụng thực tế.

Khung pháp lý Việt Nam đã có bước hoàn thiện ban đầu: Luật An ninh mạng (2018) và Nghị định 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân (hiệu lực từ 01/7/2023) yêu cầu doanh nghiệp xin ý kiến đồng thuận, thông báo mục đích xử lý và bảo đảm an toàn thông tin. Tuy vậy, nhiều doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp vừa và nhỏ, chưa tuân thủ đầy đủ. Đây không chỉ là rủi ro pháp lý mà còn là rủi ro uy tín nếu thông tin ứng viên bị lộ.

6.3. Thiếu tính minh bạch và khả năng giải thích

Nhiều hệ thống AI, đặc biệt là các mô hình học sâu, vận hành như một hộp đen. Hệ thống đưa ra khuyến nghị - chọn hồ sơ A, loại hồ sơ B - nhưng rất khó giải thích rõ ràng vì sao lại như vậy (Burrell, 2016). Điều này dẫn đến ba loại vấn đề.

Thứ nhất, vấn đề đạo đức. Một ứng viên bị từ chối có quyền đặt câu hỏi: “Tại sao tôi không được chọn?”. Nếu doanh nghiệp trả lời rằng “hệ thống đánh giá như vậy”, điều đó không đủ. Thiếu giải thích làm suy giảm niềm tin của ứng viên và khiến quy trình tuyển dụng trở nên lạnh lùng, khó tiếp cận.

Thứ hai, vấn đề pháp lý và tuân thủ. Khi có khiếu nại liên quan đến phân biệt đối xử, doanh nghiệp phải chứng minh rằng quy trình đánh giá không mang thiên vị. Nếu bản thân doanh nghiệp không hiểu rõ cách hệ thống ra quyết định, rất khó để giải trình với cơ quan quản lý, hoặc thậm chí với tổ chức công đoàn nội bộ.

Thứ ba, vấn đề quản trị nội bộ. Nếu bộ phận nhân sự không hiểu rõ tiêu chí đánh giá của mô hình, họ cũng không thể điều chỉnh mô hình khi kết quả tuyển dụng không như mong muốn. Doanh nghiệp rơi vào tình trạng “phụ thuộc công nghệ nhưng không kiểm soát được công nghệ”.

6.4. Thiếu hụt nhân lực có kỹ năng

Để vận hành AI hiệu quả, doanh nghiệp cần nguồn nhân lực am hiểu chuyên môn, không chỉ phần mềm mà cả triển khai, quản lý và giám sát hệ thống. Ở cấp kỹ thuật, cần đội ngũ thành thạo khoa học dữ liệu, học máy, quản trị và bảo mật thông tin. Ở cấp vận hành, nhân sự phải biết kết nối công nghệ với thực tiễn, diễn giải đầu ra mô hình, nhận diện rủi ro đạo đức và biết khi nào sử dụng hoặc kiểm tra mô hình. Theo Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương (CIEM, 2024), nguồn lao động này tại Việt Nam vẫn khan hiếm; tỷ lệ nhân lực kỹ năng số cao còn thấp, dẫn đến ba hệ quả phổ biến:

Doanh nghiệp phải thuê chuyên gia nước ngoài hoặc chuyên gia tư vấn bên ngoài. Chi phí cao và khó duy trì lâu dài.

Doanh nghiệp mua trọn gói giải pháp AI từ nhà cung cấp. Cách làm này giúp triển khai nhanh nhưng làm giảm khả năng kiểm soát và tùy chỉnh.

Doanh nghiệp tự đào tạo nội bộ. Cách này bền vững hơn nhưng đòi hỏi thời gian và cam kết ngân sách đáng kể.

6.5. Khung pháp luật chưa hoàn thiện

Khung pháp lý điều chỉnh việc sử dụng AI trong tuyển dụng tại Việt Nam đang hình thành nhưng chưa đầy đủ.

Một mặt, Nhà nước khuyến khích chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ mới. Chiến lược Chuyển đổi số quốc gia đến 2025 (Quyết định 749/QĐ-TTg) coi AI là một động lực quan trọng của năng suất và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Mặt khác, quy định chuyên biệt cho AI trong tuyển dụng vẫn còn thiếu. Hiện chưa có chuẩn cụ thể về mức độ minh bạch bắt buộc của hệ thống đánh giá ứng viên bằng AI. Chưa có hướng dẫn rõ ràng về quyền của ứng viên khi bị hệ thống AI từ chối. Cũng chưa có cơ chế kiểm định độc lập để đánh giá công bằng của các mô hình tuyển dụng trước khi đưa vào sử dụng rộng rãi.

Khoảng trống này khiến doanh nghiệp rơi vào thế lưỡng nan. Nếu doanh nghiệp đi nhanh, họ đối mặt với rủi ro pháp lý và rủi ro truyền thông. Nếu doanh nghiệp chờ đợi khung pháp lý hoàn chỉnh, họ có thể chậm hơn đối thủ trong cuộc đua thu hút nhân tài.

6.6. Chi phí đầu tư ban đầu cao

AI trong tuyển dụng không phải là một công cụ miễn phí tải về và dùng ngay. Để đưa hệ thống vào vận hành ở mức có ý nghĩa, doanh nghiệp phải đầu tư vào hạ tầng công nghệ, mua hoặc xây dựng phần mềm, thu thập và làm sạch dữ liệu nội bộ, huấn luyện mô hình, đào tạo nhân sự sử dụng, và bảo trì hệ thống theo thời gian.

Với các doanh nghiệp quy mô lớn, khoản đầu tư này có thể được coi là đầu tư chiến lược. Nhưng với doanh nghiệp vừa và nhỏ chiếm tỷ trọng rất lớn tại Việt Nam, chi phí đầu tư này có thể là rào cản thực sự. Đặc biệt là khi lợi ích của AI không xuất hiện ngay, mà tích lũy theo thời gian.

Do đó, nhiều doanh nghiệp lựa chọn một cách tiếp cận ngắn hạn thiên về triển khai công cụ, tức là chỉ áp dụng một số chức năng rời rạc (ví dụ lọc hồ sơ dựa trên từ khóa, chatbot trả lời câu hỏi cơ bản) thay vì xây dựng một hệ thống AI tích hợp toàn bộ quy trình tuyển dụng. Cách làm này giúp giảm áp lực đầu tư ban đầu, nhưng đồng thời làm hạn chế mức độ tối ưu hóa tổng thể của quy trình tuyển dụng.

6.7. Nguy cơ suy giảm yếu tố con người

Cuối cùng, một rủi ro ít kỹ thuật hơn nhưng rất dễ nhìn thấy trong thực tế: nếu doanh nghiệp lệ thuộc quá nhiều vào AI, quy trình tuyển dụng có xu hướng trở nên vô cảm và thiếu chiều sâu tương tác con người. Có 3 nguy cơ đáng chú ý về suy giảm yếu tố con người như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp có thể đánh mất trực giác nghề nghiệp của nhà tuyển dụng do lạm dụng AI. Thực tế có những ứng viên không đẹp trên hồ sơ, nhưng lại phù hợp văn hóa và sẵn sàng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Tuy nhiên một hệ thống chấm điểm tự động có thể loại họ ngay từ đầu.

Thứ hai, mức độ tương tác giữa con người với con người trong giai đoạn đầu quy trình bị giảm. Ứng viên có thể cảm thấy rằng họ đang nói chuyện với máy, bị đánh giá bởi máy, và bị loại bởi máy. Cảm giác bị phi nhân hóa này có thể làm giảm thiện cảm của ứng viên đối với doanh nghiệp, đặc biệt ở các vị trí có yêu cầu cam kết cao.

Cuối cùng, việc dựa quá mạnh vào các mô hình AI để lựa chọn hồ sơ có thể vô tình duy trì một mẫu hình nhân sự ưu tiên trong tuyển chọn (ví dụ nền tảng đào tạo tương tự, phong cách giao tiếp tương tự). Sự đồng nhất quá mức trong đội ngũ nhân sự mới có thể làm suy giảm tính đa dạng quan điểm và giảm khả năng thích ứng của tổ chức trong dài hạn.

7. Khuyến nghị chiến lược

Đề trí tuệ nhân tạo trở thành công cụ hỗ trợ hiệu quả trong tuyển dụng, các bên liên quan cần phối hợp xây dựng chiến lược toàn diện. Doanh nghiệp phải kiểm soát và sử dụng AI một cách có trách nhiệm. Nhà nước cần thiết lập hành lang pháp lý rõ ràng; và các cơ sở đào tạo phải chuẩn bị nguồn nhân lực phù hợp với nhu cầu mới.

7.1. Đối với doanh nghiệp

Việc ứng dụng AI trong tuyển dụng đòi hỏi cách tiếp cận có kiểm soát, thay vì giao hết cho máy. Trước hết, doanh nghiệp nên áp dụng mô hình kết hợp, AI sẽ hỗ trợ còn con người quyết định cuối cùng. AI có thể lọc và xếp hạng hồ sơ, gợi ý ứng viên phù hợp và chuẩn hóa đánh giá ban đầu. Trong khi đó, con người cung cấp bối cảnh, trực giác và đánh giá các yếu tố nhân văn, đây là những khía cạnh mà AI chưa thể thay thế hoàn toàn.

Thứ hai, cần kiểm tra định kỳ hệ thống AI để phát hiện và giảm thiểu thiên kiến. Quy trình này bao gồm phân tích kết quả tuyển dụng theo nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, vùng miền), điều chỉnh mô hình khi phát hiện sai lệch, và nhờ đánh giá độc lập nếu khả thi. Biện pháp này giúp bảo vệ uy tín doanh nghiệp và giảm rủi ro pháp lý, đặc biệt khi AI có thể vô tình tái tạo định kiến xã hội.

Thứ ba, đầu tư vào năng lực con người. Nhân sự tuyển dụng cần hiểu cách đọc và đặt câu hỏi với đầu ra của AI; Đội ngũ kỹ thuật cần nắm các nguyên tắc đạo đức và bảo vệ dữ liệu; tổ chức cần khuyến khích học hỏi liên tục thay vì coi AI là công cụ mua về là dùng được.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải minh bạch với ứng viên về việc sử dụng AI và tuân thủ quy định pháp lý như Nghị định 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân. Điều này bao gồm thông báo rõ mục đích thu thập dữ liệu, lưu trữ an toàn và xóa đúng thời hạn, cũng như thiết lập cơ chế để ứng viên yêu cầu xem xét lại bằng đánh giá của con người.

7.2. Đối với Chính phủ và cơ quan quản lý

Chính phủ giữ vai trò định hướng và bảo vệ cân bằng lợi ích giữa doanh nghiệp và người lao động trong quá trình ứng dụng AI vào tuyển dụng.

Trước hết, cần xây dựng khung pháp lý rõ ràng cho việc sử dụng AI trong tuyển dụng. Các cơ quan quản lý Nhà nước như Bộ Khoa học, Công nghệ và Truyền thông, nên ban hành hướng dẫn về: quyền của ứng viên khi được hệ thống AI đánh giá hoặc sàng lọc; mức độ minh bạch và khả năng giải trình mà doanh nghiệp phải bảo đảm; yêu cầu kiểm toán và chứng nhận các hệ thống AI dùng trong tuyển dụng. Khung này giúp doanh nghiệp yên tâm triển khai công nghệ, đồng thời bảo đảm tính công bằng trên thị trường lao động.

Thứ hai, Nhà nước cần đầu tư cho nguồn nhân lực số. Điều này bao gồm đào tạo kỹ năng AI, kỹ năng dữ liệu và an toàn thông tin; hỗ trợ hợp tác giữa đại học- viện nghiên cứu - doanh nghiệp; và có cơ chế hỗ trợ tài chính, tư vấn kỹ thuật cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, vốn khó tự xây dựng năng lực AI.

Cuối cùng, Chính phủ nên khuyến khích nghiên cứu và phát triển các giải pháp AI phù hợp với bối cảnh Việt Nam, bao gồm AI đạo đức, AI không thiên vị, và các nền tảng HR công nghệ trong nước. Đây là điều kiện để Việt Nam chủ động về công nghệ thay vì chỉ nhập khẩu mô hình từ bên ngoài.

8. Kết luận

Trí tuệ nhân tạo đang mở ra khả năng thay đổi cách thức tuyển dụng nhân lực tại Việt Nam. Các hệ thống sàng lọc tự động, đánh giá ứng viên dựa trên dữ liệu và dự báo mức độ phù hợp cho phép doanh nghiệp rút ngắn thời gian tìm kiếm, giảm chi phí và hạn chế bớt yếu tố cảm tính trong quyết định tuyển dụng. Đây là lợi ích đáng kể, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh lao động chất lượng cao ngày càng gay gắt.

Tuy vậy, việc áp dụng AI không chỉ là vấn đề công nghệ. Để bảo đảm tính bền vững và công bằng, cần có sự chuẩn bị về chính sách, năng lực vận hành và cách tư duy quản trị. Doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc mua và triển khai công cụ, mà cần xây dựng cơ chế quản lý rủi ro, kiểm toán tính minh bạch và công bằng của hệ thống, đồng thời duy trì vai trò đánh giá của con người trong các quyết định quan trọng.

Ở cấp độ quản lý nhà nước, yêu cầu đặt ra là sớm hình thành khung pháp lý rõ ràng cho việc sử dụng AI trong tuyển dụng, bao gồm trách nhiệm giải trình, bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền tiếp cận công bằng của ứng viên. Khi có sự phối hợp giữa doanh nghiệp, cơ quan quản lý và các tổ chức đào tạo nhân lực, AI mới thực sự trở thành công cụ thúc đẩy hình thành một lực lượng lao động có chất lượng cao hơn, đồng thời duy trì chuẩn mực đạo đức và niềm tin trên thị trường lao động.

Tài liệu tham khảo

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). *Big data's disparate impact*. *California Law Review*, 104(3), 671–732. <https://doi.org/10.15779/Z38BG31>
- Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội. (2023). *Báo cáo thị trường lao động Việt Nam quý IV/2023*. Hà Nội: Nhà xuất bản Lao động - Xã hội.
- Bravo. (2025, September 19). *Gần 170.000 doanh nghiệp Việt Nam đã ứng dụng AI*. Bravo.com.vn. <https://bravo.com.vn/tin-tuc-chung/tin-cong-nghe/gan-170-000-doanh-nghiep-viet-nam-da-ung-dung-ai>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*. *Journal of Management*, 26(3), 405–434. <https://doi.org/10.1177/014920630002600303>
- Burrell, J. (2016). *How the machine “thinks”: Understanding opacity in machine learning algorithms*. *Big Data & Society*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2053951715622512>
- Chính phủ Việt Nam. (2020). *Quyết định 749/QĐ-TTg: Chiến lược chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Hà Nội.
- Dastin, J. (2018, October 10). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- FPT Software. (2023). *Case study: Ứng dụng AI trong tuyển dụng nhân sự công nghệ*. Truy cập từ <https://www.fpt-software.com>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). *Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development*. *Business Research*, 13(3), 795–848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- McKinsey Global Institute. (2020). *The future of work after COVID-19*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Nghị định 13/2023/NĐ-CP. (2023). *Nghị định về bảo vệ dữ liệu cá nhân*. Chính phủ Việt Nam.
- O’Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. New York, NY: Crown Publishers.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial intelligence: A modern approach* (4th ed.). Hoboken, NJ: Pearson.

KỶ YẾU HỘI THẢO KHOA HỌC
“ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG CHUYỂN ĐỔI
DOANH NGHIỆP: TỪ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC ĐẾN THỰC
HÀNH ĐẠO ĐỨC VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO”

NHÀ XUẤT BẢN KINH TẾ- TÀI CHÍNH

Địa chỉ: Số 7 Phan Huy Chú, quận Hoàn Kiếm, thành phố Hà Nội;

Điện thoại: 024.38262767; 0913.202.203; Email: info@fph.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập **Phan Ngọc Chính**

Biên tập: LÊ THỊ ANH THU

ISBN: 978-604-79-5427-8

In 100 cuốn, khổ 21 x 29,7 cm, tại CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN CÔNG NGHỆ IN
NGUYỄN KHANG

Địa chỉ: Lô C5-D5-12, cụm sản xuất làng nghề tập trung xã Tân Triều, Phường Thanh Liệt,
Thành phố Hà Nội

Số xác nhận ĐKXB: 5377-2025/CXBIPH/17-64/KTTC.

theo QĐXB số 551/QĐ-NXBKTTC ngày 18 tháng 12 năm 2025.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2025