

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ: THÁCH THỨC VÀ GIẢI PHÁP CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

NGUYỄN THỊ TUYẾT NHUNG¹ - PHAN THỊ TUYẾT TRINH¹

¹Khoa Kế toán - Tài chính, Trường Đại học Văn Hiến

Faculty of finance & accounting, Van Hien University

Email liên hệ: nhungntt@vhu.edu.vn, trinhptt@vhu.edu.vn

Ngày nhận bài: 24/6/2026

Ngày sửa bài: 8/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 27/7/2026

Tóm tắt:

Sự bùng nổ của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và điện toán đám mây đang định hình lại hoạt động quản trị nguồn nhân lực (HRM) trên toàn cầu. Tuy nhiên, tại Việt Nam, phần lớn doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) vẫn duy trì mô hình HRM truyền thống, thiếu sự kết nối với chiến lược phát triển và chưa khai thác được tiềm năng của công nghệ số. Bài viết này phân tích những tác động của kỷ nguyên số đến hoạt động HRM trong SMEs, chỉ ra các rào cản như thiếu hụt nhân lực có kỹ năng số, năng lực tài chính hạn chế, tư duy quản trị còn bảo thủ và lo ngại về an ninh dữ liệu. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất lộ trình ứng dụng công nghệ số theo 3 giai đoạn, chiến lược phát triển năng lực số cho đội ngũ nhân sự và các cơ chế hỗ trợ từ phía Nhà nước và tổ chức đào tạo, nhằm giúp SMEs xây dựng hệ thống HRM hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng bền vững trong môi trường kinh doanh số hóa.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, doanh nghiệp nhỏ và vừa, trí tuệ nhân tạo, kỷ nguyên số

Human resource management in the digital era: Challenges and solutions for small and medium-sized enterprises in Vietnam

Abstract:

The rapid development of artificial intelligence, big data, and cloud computing is fundamentally reshaping human resource management (HRM). However, many Vietnamese small and medium-sized enterprises (SMEs) still rely on traditional HRM models that are poorly aligned with development strategies and underutilize digital technologies. This study analyzes the effects of the digital era on HRM in SMEs and identifies major barriers, including shortages of digitally skilled personnel, limited financial capacity, conservative management mindsets, and data-security concerns. It proposes a three-stage roadmap for digital technology adoption, strategies for developing workforce digital competencies, and support mechanisms involving the government and training institutions. These measures aim to help SMEs modernize HRM, strengthen competitiveness, and adapt sustainably to an increasingly digital business environment.

Keywords: human resource management, small and medium-sized enterprises, artificial intelligence, digital era

1. Đặt vấn đề

Con người luôn được xem là tài sản quý giá nhất của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, cách thức quản lý, phát triển và tối ưu hóa tài sản ấy đã thay đổi đáng kể trong thập kỷ qua. Nếu như trước đây, quản trị nguồn nhân lực (HRM) chủ yếu xoay quanh các tác vụ hành chính như tính lương, quản lý hồ sơ và tổ chức đào tạo định kỳ, thì ngày nay, cuộc cách mạng số đang biến HRM thành một lĩnh vực chiến lược, dựa trên dữ liệu và có khả năng dự báo. Những công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn (Big Data) và điện toán đám mây không chỉ tự động hóa các quy trình lặp đi lặp lại mà còn cho phép các nhà quản lý đưa ra những quyết định tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân tài chính xác hơn bao giờ hết (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

Tại Việt Nam, sự dịch chuyển này đang diễn ra với những nét đặc thù riêng. Trong khi các tập đoàn đa quốc gia và doanh nghiệp công nghệ lớn đã nhanh chóng ứng dụng AI vào các quy trình nhân sự thì các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) - nhóm doanh nghiệp chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế - vẫn gặp nhiều hạn chế trong quá trình tiếp cận và ứng dụng công nghệ này (Vietnam.vn, 2026). Điều này đặt ra một thách thức đáng kể: SMEs có nhu cầu cao về thu hút và phát triển nhân tài để nâng cao năng lực cạnh tranh, nhưng lại hạn chế về công cụ và nguồn lực để thực hiện các hoạt động này một cách hiệu quả (Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang, 2025).

Khác với các doanh nghiệp lớn có thể chi hàng tỷ đồng cho các hệ thống HRM tích hợp AI, các SMEs thường phải vận hành với bộ máy nhân sự tinh gọn (có khi chỉ một người kiêm nhiệm), ngân sách hạn chế và trình độ công nghệ ở mức cơ bản (Nguyễn Tuấn Anh, 2025). Điều này khiến họ khó tiếp cận với các giải pháp hiện đại, đồng thời sự thiếu năng lực số dẫn đến khó thu hút nhân tài; khó thu hút nhân tài dẫn đến thiếu năng lực số. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Minh Hiếu và Nguyễn Thị Huyền Trang (2025) đã chỉ ra, bên cạnh rào cản về vốn và công nghệ, tư duy quản trị và văn hóa doanh nghiệp chính là điểm nghẽn lớn nhất ngăn cản SMEs áp dụng các phương pháp HRM hiện đại.

Trong bối cảnh ấy, bài viết được thực hiện nhằm giải quyết 3 vấn đề cốt lõi. Thứ nhất, phác họa bức tranh thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong SMEs Việt Nam trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, chỉ ra những khoảng cách giữa yêu cầu thực tế và năng lực hiện có. Thứ hai, đánh giá một cách khách quan cả cơ hội và thách thức khi ứng dụng AI và công nghệ số vào các hoạt động HRM cụ thể như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và quản lý gắn kết nhân viên. Thứ ba, đề xuất một lộ trình hành động cụ thể, khả thi, phù hợp với điều kiện thực tế của SMEs, nhằm xây dựng hệ thống quản trị nhân lực không chỉ hiệu quả mà còn có khả năng thích ứng và phát triển cùng với tốc độ biến đổi của thị trường lao động trong kỷ nguyên số.

2. Khung lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1. Khái niệm về quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số

Quản trị nguồn nhân lực (HRM) là lĩnh vực tập trung vào quản lý và tối đa hóa tiềm năng của lực lượng lao động trong tổ chức, bao gồm các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và quản lý các vấn đề liên quan đến con người nhằm xây dựng nền tảng vững chắc cho việc đạt được mục tiêu chiến lược và phát triển bền vững (Nguyễn Tuấn Anh, 2025). Trong khuôn khổ truyền thống, hệ thống HRM thường dựa trên sự phân chia vai trò và trách nhiệm theo thứ bậc rõ ràng, với các cơ chế khen thưởng và thăng tiến dựa trên thành tích và thâm niên. Mô hình này có những hạn chế nhất định, bao gồm các thủ tục lặp đi lặp lại gây

mất thời gian, thiếu linh hoạt trong ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động, và khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài chất lượng cao.

Sự xuất hiện và phát triển của AI đã thúc đẩy quá trình đổi mới hoạt động cho quản trị nhân lực. AI có khả năng tự động hóa các quy trình như sàng lọc hồ sơ ứng viên, thiết kế chương trình phát triển kỹ năng cá nhân hóa, và giám sát đánh giá tiến độ công việc, giúp nhà quản lý đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu với độ chính xác cao hơn (Nguyễn Tuấn Anh, 2025). Cụ thể, AI được ứng dụng trong tuyển dụng để tự động phân tích và lọc hồ sơ dựa trên tiêu chí định sẵn, đồng thời tích hợp đánh giá các tín hiệu phi ngôn ngữ như biểu cảm khuôn mặt, giọng nói và thái độ của ứng viên trong phỏng vấn.

2.2. Các mô hình lý thuyết về áp dụng công nghệ trong HRM

Để hiểu rõ các yếu tố tác động đến việc áp dụng công nghệ số trong quản trị nhân lực của SMEs, các nhà nghiên cứu thường sử dụng các mô hình lý thuyết nền tảng. Mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM - Technology Acceptance Model) của Davis (1989) giải thích quyết định chấp nhận công nghệ của cá nhân dựa trên nhận thức về tính hữu ích và tính dễ sử dụng. Trong bối cảnh HRM, các nhà quản lý và nhân viên SMEs sẽ chấp nhận ứng dụng AI và các công cụ số nếu họ nhận thấy chúng thực sự hữu ích cho công việc và dễ dàng sử dụng.

Mô hình Tổ chức - Công nghệ - Môi trường (TOE - Technology-Organization-Environment) của Tornatzky và Fleischer (1990) mở rộng phạm vi phân tích sang các yếu tố cấp tổ chức và môi trường bên ngoài. Theo khung TOE, việc áp dụng công nghệ trong SMEs bị ảnh hưởng bởi 3 nhóm yếu tố chính, bao gồm: (1) bối cảnh công nghệ (hạ tầng hiện có, tính sẵn sàng của công nghệ, chi phí); (2) bối cảnh tổ chức (nguồn lực tài chính, năng lực quản lý, văn hóa doanh nghiệp); và (3) bối cảnh môi trường (áp lực cạnh tranh, hỗ trợ từ chính phủ, hệ sinh thái công nghệ). Nghiên cứu của Hien và Tam (2025) đã xác định 5 yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo và năng lực cạnh tranh của SMEs Việt Nam, bao gồm: (1) nguồn lực tài chính, (2) nguồn nhân lực, (3) công nghệ và hạ tầng số, (4) quản trị doanh nghiệp và chiến lược đổi mới, và (5) môi trường chính sách và pháp luật.

2.3. Tổng quan nghiên cứu về ứng dụng AI trong HRM của SMEs

Trong nền kinh tế số hiện nay, ứng dụng AI trong quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) đã trở thành chủ đề thu hút sự quan tâm rộng rãi trong các nghiên cứu quốc tế. Đa số các nghiên cứu gần đây tập trung phân tích vai trò của AI trong việc hiện đại hóa các chức năng nhân sự, đặc biệt là tuyển dụng, phát triển nguồn lực và tối ưu hóa vận hành (Nguyễn Tuấn Anh, 2025). Các nghiên cứu đã chỉ ra, AI đóng 6 vai trò chính, đó là: tối ưu hóa tuyển dụng và lựa chọn, hỗ trợ quá trình hội nhập nhân viên mới, thúc đẩy học tập và phát triển, nâng cao quản lý hiệu suất, và cải thiện sự gắn kết và duy trì nhân viên.

Tuy nhiên, nghiên cứu tổng quan cũng chỉ ra một số khoảng trống đáng chú ý. Các tác động của AI đến trải nghiệm, động lực làm việc và sự gắn bó lâu dài của nhân viên trong các doanh nghiệp quy mô nhỏ chưa được nghiên cứu đầy đủ. Việc phát triển và đánh giá các giải pháp AI phù hợp với đặc thù của SMEs, đặc biệt về chi phí triển khai, tính dễ ứng dụng và hiệu quả của đào tạo cùng quản lý thay đổi, vẫn còn hạn chế trong cả lý thuyết và thực tiễn (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

3. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực trong SMEs Việt Nam

3.1. Nhận thức và mức độ ứng dụng công nghệ trong HRM

Thực trạng quản trị nhân lực tại các SMEs Việt Nam hiện nay đang ở giai đoạn chuyển đổi từ mô hình

truyền thống sang ứng dụng công nghệ số, nhưng tốc độ còn chậm và không đồng đều. Theo khảo sát, 69% doanh nghiệp đang ở mức ứng dụng công cụ cơ bản (email, phần mềm kế toán), 16% đã tích hợp hệ thống ở mức ERP, CRM, IoT, và chỉ 10% đã số hóa toàn diện và tích hợp AI (Thu Phương, 2025). Đối với lĩnh vực HRM, phần lớn SMEs vẫn sử dụng các phương pháp thủ công trong quản lý hồ sơ nhân viên, tính lương, và đánh giá hiệu suất. Nhận thức về lợi ích của chuyển đổi số trong HRM đã được cải thiện sau đại dịch COVID-19, khi các doanh nghiệp buộc phải chuyển sang làm việc từ xa và tìm kiếm các giải pháp quản lý từ xa. Tuy nhiên, theo ông Nguyễn Văn Khoa, Tổng Giám đốc FPT, vấn đề không phải là thiếu người mà là thiếu người có thể làm việc với dữ liệu, AI và các hệ thống quản trị số: "Nếu không có kỹ năng số, công nghệ trở thành gánh nặng chứ không phải lợi thế" (Luu Ngọc, 2025).

3.2. Những thách thức chính trong quản trị nhân lực kỹ nguyên số

Thiếu hụt nhân lực có kỹ năng số: Đây là thách thức lớn nhất đối với SMEs trong quá trình chuyển đổi số HRM. Dự báo đến năm 2030, Việt Nam có thể thiếu khoảng 500.000 lao động có kỹ năng số (Vietnam.vn, 2026). Các chuyên gia AI, an ninh mạng và phân tích dữ liệu thường ưu tiên làm việc cho các tập đoàn công nghệ lớn với mức lương hấp dẫn, khiến SMEs khó thu hút và giữ chân nhân tài (VietnamNet, 2025). Nghiên cứu của Hien, N. N., & Tam, D. A. (2025) khẳng định nguồn nhân lực là 1 trong 5 yếu tố then chốt tác động đến đổi mới sáng tạo và năng lực cạnh tranh của SMEs tại Việt Nam.

Hạn chế về nguồn lực tài chính: Chi phí đầu tư cho các giải pháp HRM số (như phần mềm quản trị nhân sự tích hợp AI, hệ thống đào tạo trực tuyến, nền tảng tuyển dụng thông minh) thường vượt quá khả năng tài chính của SMEs. Theo TS. Tô Hoài Nam, Phó Chủ tịch Thường trực VINASME, các doanh nghiệp gặp "nút thắt kếp" về thiếu kênh dẫn vốn dài hạn cho đổi mới sáng tạo, công nghệ cao và thiếu cơ chế tài chính xanh để khuyến khích đầu tư vào mô hình phát triển bền vững (Vietnam.vn, 2026).

Vấn đề về dữ liệu và bảo mật: Để AI hoạt động hiệu quả trong HRM, doanh nghiệp cần có dữ liệu chính xác, đầy đủ và "sạch". Tuy nhiên, dữ liệu tại nhiều SMEs đang bị phân mảnh, thiếu chuẩn hóa và chưa có cơ chế chia sẻ hiệu quả (Thu Hương, 2026). Bên cạnh đó, lo ngại về bảo mật dữ liệu cá nhân của nhân viên và rủi ro an ninh mạng cũng là rào cản lớn. Đại tá Nguyễn Hồng Quân, Phó Cục trưởng Cục An ninh mạng cảnh báo rằng nhiều SMEs có nguy cơ trở thành "mắt xích yếu" trong hệ sinh thái số (VietnamPlus, 2026).

Tư duy quản trị và văn hóa doanh nghiệp: Nhiều nhà lãnh đạo SMEs chưa sẵn sàng thay đổi mô hình vận hành truyền thống. Sự kháng cự từ phía nhà quản lý được xác định là rào cản phổ biến nhất đối với việc áp dụng công nghệ trong SMEs tại các nước đang phát triển (Díaz-Arancibia et al., 2025). Ông Nguyễn Phú Tiến, Phó Cục trưởng Cục Kinh tế số và Xã hội số, nhấn mạnh: "Từ 'chuyển đổi' phải đi trước. Chúng ta phải chuyển đổi mô hình kinh doanh, quy trình, và cả văn hóa. Từ 'số' đến sau, chỉ là sử dụng công nghệ và dữ liệu để hỗ trợ cho sự chuyển đổi đó" (Báo Tin tức, 2025).

4. Cơ hội từ công nghệ số và AI trong quản trị nhân lực

4.1. Tuyển dụng và lựa chọn nhân tài

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc tìm kiếm và thu hút nhân tài trở thành một trong những thách thức lớn nhất đối với SMEs. AI có khả năng cách mạng hóa quy trình tuyển dụng thông qua việc tự động hóa các khâu sàng lọc hồ sơ, phân tích dữ liệu ứng viên và dự báo mức độ phù hợp. Nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Anh (2025) chỉ ra, AI giúp tiết kiệm thời gian, nâng cao tính khách quan và tự động hóa nhiều quy trình nhân sự, đặc biệt là trong giai đoạn tuyển dụng và tuyển chọn.

Đối với SMEs có nguồn lực hạn chế, các giải pháp AI với chi phí thấp và dễ triển khai đang ngày càng phổ biến. Các công cụ sàng lọc hồ sơ sử dụng AI có thể được tích hợp vào nền tảng tuyển dụng trực tuyến với mức giá phải chăng, giúp SMEs không cần thuê chuyên gia nhân sự đắt đỏ mà vẫn có thể tiếp cận được các ứng viên tiềm năng (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

4.2. Đào tạo và phát triển nhân lực

Một trong những thách thức lớn đối với SMEs là thiếu chương trình đào tạo bài bản cho nhân viên do hạn chế về ngân sách và nhân sự. Công nghệ số, đặc biệt là các nền tảng đào tạo trực tuyến (LMS - Learning Management Systems) và các ứng dụng AI, đang mở ra cơ hội mới giúp SMEs xây dựng hệ thống đào tạo hiệu quả với chi phí thấp. AI có thể phân tích dữ liệu về hiệu suất làm việc, điểm mạnh, điểm yếu và sở thích học tập của từng nhân viên để đề xuất các khóa học phù hợp, từ đó tối ưu hóa chi phí đào tạo và nâng cao hiệu quả học tập (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

Thay vì tổ chức các khóa đào tạo tập trung đắt đỏ, doanh nghiệp có thể sử dụng các nền tảng học tập trực tuyến cho phép nhân viên học mọi lúc, mọi nơi với chi phí thấp hơn đáng kể. Bên cạnh đó, AI còn hỗ trợ thiết kế lộ trình phát triển cá nhân hóa cho từng nhân viên, từ đó tăng cường sự gắn kết và động lực làm việc (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

4.3. Đánh giá hiệu suất và quản lý gắn kết

Hệ thống đánh giá hiệu suất truyền thống trong SMEs thường dựa trên cảm tính và thiếu tính khách quan. AI và phân tích dữ liệu lớn cho phép xây dựng các hệ thống đánh giá minh bạch, công bằng và dựa trên dữ liệu thực tế. Theo Nguyễn Tuấn Anh (2025), AI giúp tổng hợp và phân tích dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau liên quan đến lịch sử làm việc, thái độ và xu hướng nghỉ việc của nhân viên, cung cấp thông tin khách quan để nhà quản lý ra quyết định hiệu quả. Điều này đặc biệt quan trọng đối với SMEs, nơi quyết định về thăng tiến, thưởng phạt thường do một vài cá nhân đưa ra, dễ dẫn đến thiên vị và mất công bằng.

Các công cụ AI còn có thể tự động thu thập phản hồi từ nhiều kênh (quản lý trực tiếp, đồng nghiệp, khách hàng) để xây dựng bức tranh toàn diện về hiệu suất và hành vi của nhân viên. Ngoài ra, AI có thể phát hiện các dấu hiệu sớm của sự mất gắn kết hoặc nguy cơ nghỉ việc thông qua phân tích hành vi, từ đó giúp nhà quản lý kịp thời có các biện pháp can thiệp phù hợp (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

4.4. Quản lý hành chính và giảm tải công việc

Các tác vụ hành chính trong HRM như tính lương, bảo hiểm, quản lý ngày công, và báo cáo định kỳ chiếm một lượng thời gian đáng kể của bộ phận nhân sự trong SMEs. Các nền tảng HRM hiện đại tích hợp AI cho phép tự động hóa quy trình từ chấm công, tính lương, quản lý bảo hiểm xã hội, đến tạo báo cáo tuân thủ pháp luật lao động. Điều này không chỉ giúp SMEs giảm sai sót, tiết kiệm thời gian mà còn giảm thiểu rủi ro pháp lý liên quan đến các quy định về lao động, bảo hiểm và thuế (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Minh Hiếu và Nguyễn Thị Huyền Trang (2025) chỉ ra, các SMEs áp dụng phần mềm HRM tự động có thể giảm thời gian xử lý hành chính nhân sự tới 50-60%, cho phép nhân sự tập trung vào phát triển tổ chức và quản lý nhân tài. Ngoài ra, các chatbot AI trong HRM có thể tự động giải đáp các thắc mắc của nhân viên về chính sách, quy trình nội bộ và thủ tục hành chính mà không cần sự can thiệp của nhân sự, hoạt động 24/7 và nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên.

5. Giải pháp đề xuất

5.1. Lộ trình ứng dụng công nghệ số theo giai đoạn

Việc chuyển đổi số trong HRM cần được thực hiện theo lộ trình có hệ thống, phù hợp với khả năng và nguồn lực của SMEs. Nghiên cứu của Nguyễn Tuấn Anh (2025) đề xuất một lộ trình 3 giai đoạn như sau:

Giai đoạn 1 - Số hóa cơ bản (6-12 tháng đầu tiên): Đây là bước khởi động, tập trung vào việc số hóa các quy trình hành chính cốt lõi. SMEs cần bắt đầu bằng việc chuyển đổi từ quản lý hồ sơ giấy tờ sang các bảng tính và cơ sở dữ liệu số, sử dụng các phần mềm HRM cơ bản để quản lý thông tin nhân viên, tính lương và chấm công. Mục tiêu ở giai đoạn này là giảm thiểu sai sót và thời gian xử lý thủ tục hành chính (Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang, 2025).

Giai đoạn 2 - Tích hợp hệ thống và ứng dụng AI từng phần (12-24 tháng tiếp theo): Sau khi đã có nền tảng dữ liệu số cơ bản, SMEs bắt đầu ứng dụng AI vào các hoạt động HRM cụ thể. Các doanh nghiệp nên bắt đầu với các công cụ có chi phí thấp và dễ sử dụng như hệ thống sàng lọc hồ sơ tự động trong tuyển dụng hoặc chatbot trả lời câu hỏi của nhân viên. Giai đoạn này cũng là thời điểm để đầu tư đào tạo nâng cao năng lực số cho đội ngũ nhân sự (Nguyễn Tuấn Anh, 2025).

Giai đoạn 3 - Chuyển đổi số toàn diện (24-36 tháng): Ở giai đoạn này, SMEs đã đạt đến trình độ ứng dụng công nghệ số toàn diện trong HRM. Doanh nghiệp sử dụng AI để dự báo nhu cầu nhân sự, tối ưu hóa chiến lược tuyển dụng và đào tạo dựa trên phân tích dữ liệu lớn, và thực hiện các đánh giá hiệu suất tự động dựa trên dữ liệu đa chiều. Giai đoạn này đòi hỏi SMEs phải có tầm nhìn chiến lược, sự cam kết từ ban lãnh đạo và đầu tư liên tục vào công nghệ và con người.

5.2. Phát triển năng lực số cho đội ngũ nhân sự

Để ứng dụng công nghệ số thành công, SMEs cần xây dựng chiến lược phát triển năng lực số cho toàn bộ nhân sự. Trước hết, SMEs cần đánh giá hiện trạng năng lực số của nhân viên để xác định khoảng cách cần thu hẹp thông qua các bài kiểm tra kỹ năng số trực tuyến với chi phí thấp. Tiếp theo, SMEs cần khuyến khích văn hóa học tập liên tục, nơi nhân viên chủ động nâng cao kỹ năng số và sẵn sàng thích ứng với công nghệ mới. Các chương trình đào tạo nội bộ, chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên, và mời chuyên gia bên ngoài là những cách thức hiệu quả để xây dựng văn hóa học tập (Nguyễn Tuấn Anh, 2025). Thứ ba, SMEs có thể hợp tác với các tổ chức đào tạo, các trường đại học như Đại học Văn Hiến để phát triển các chương trình đào tạo phù hợp. Theo Luật Công nghiệp công nghệ số, Nhà nước có chính sách khuyến khích doanh nghiệp phối hợp với cơ sở giáo dục để phát triển nguồn nhân lực công nghệ số (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2025). SMEs nên tận dụng các chương trình này, đồng thời tham gia các khóa đào tạo về an ninh mạng và bảo mật dữ liệu cho cán bộ quản lý nhân sự.

5.3. Hợp tác và kết nối hệ sinh thái

SMEs cần thay đổi tư duy từ "đi một mình" sang hợp tác trong hệ sinh thái. Ông Nguyễn Văn Khoa - Tổng Giám đốc FPT, cho rằng: "Các doanh nghiệp Việt Nam không thể tự mình đi một mình nếu muốn phát triển. Đây là kỷ nguyên của sự phát triển dựa trên hệ sinh thái" (Luu Ngọc, 2025). SMEs nên chủ động hợp tác với các nhà cung cấp giải pháp công nghệ, các tổ chức tư vấn, và các doanh nghiệp khác để chia sẻ chi phí và kinh nghiệm (Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang, 2025).

Ngoài ra, SMEs cần tham gia các hiệp hội ngành nghề và cộng đồng doanh nghiệp để cập nhật xu hướng mới và học hỏi kinh nghiệm từ các doanh nghiệp đi trước. Việc tham gia vào các mạng lưới này cũng giúp SMEs tạo dựng uy tín và thương hiệu trên thị trường lao động, thu hút nhân tài hiệu quả hơn.

5.4. Chính sách hỗ trợ từ Nhà nước

Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý và các cơ chế hỗ trợ để thúc đẩy chuyển đổi số trong SMEs, đặc biệt trong lĩnh vực HRM. Luật Công nghiệp công nghệ số đã tạo ra cơ sở pháp lý quan trọng với các chính sách ưu đãi về đầu tư, thuế, tín dụng và cơ chế thử nghiệm có kiểm soát (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2025). Các chính sách cụ thể cần được triển khai bao gồm:

(1) Hỗ trợ tài chính và tiếp cận tín dụng: Nhà nước cần phát triển các gói tín dụng ưu đãi cho SMEs để đầu tư vào các giải pháp HRM số và đào tạo nhân lực. Chính phủ có thể hợp tác với các ngân hàng thương mại để tạo ra các sản phẩm tài chính đặc thù, có lãi suất thấp và thủ tục đơn giản, giúp SMEs tiếp cận vốn dễ dàng hơn (Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang, 2025).

(2) Chương trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực số: Nhà nước cần hỗ trợ các chương trình đào tạo kỹ năng số cho người lao động tại SMEs, đặc biệt là các chương trình về an ninh mạng và bảo mật dữ liệu. Các chương trình này có thể được thực hiện thông qua các trung tâm đào tạo trực thuộc Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, hoặc hợp tác với các trường đại học và doanh nghiệp công nghệ (VietnamPlus, 2026).

(3) Xây dựng nền tảng số dùng chung: Chính phủ cần đẩy mạnh phát triển các nền tảng số quốc gia trong lĩnh vực HRM, để SMEs có thể tiếp cận với chi phí thấp. Các nền tảng này có thể bao gồm kho lưu trữ dữ liệu nhân sự an toàn, các công cụ tuyển dụng và đánh giá trực tuyến, và các hệ thống đào tạo trực tuyến (Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang, 2025).

(4) Hỗ trợ tư vấn và xây dựng chiến lược: Nhà nước có thể thành lập các trung tâm tư vấn chuyên trách hỗ trợ SMEs xây dựng chiến lược HRM phù hợp với điều kiện cụ thể, thông qua mạng lưới chuyên gia tư vấn trong và ngoài nước, giúp SMEs đánh giá hiện trạng, xác định nhu cầu và đề xuất các giải pháp công nghệ phù hợp.

6. Kết luận

Kỷ nguyên số đang mang đến cả cơ hội lẫn thách thức cho các SMEs tại Việt Nam trong việc hiện đại hóa hệ thống quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu này đã phân tích thực trạng, chỉ ra các rào cản chính và đề xuất lộ trình 3 giai đoạn cùng các giải pháp đồng bộ để SMEs ứng dụng công nghệ số và AI vào HRM một cách hiệu quả.

Việc chuyển đổi số trong HRM không phải là đích đến mà là một hành trình liên tục. SMEs cần bắt đầu từ những bước nhỏ, xây dựng nền tảng dữ liệu vững chắc, đầu tư phát triển năng lực số cho nhân sự, đồng thời tận dụng các chính sách hỗ trợ từ Nhà nước và kết nối với hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Với sự quyết tâm và chiến lược phù hợp, các SMEs Việt Nam hoàn toàn có thể xây dựng hệ thống HRM hiện đại, nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng bền vững trong môi trường kinh doanh ngày càng số hóa ■

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn Trường Đại học Văn Hiến và Ban Biên tập Tạp chí Công Thương đã tạo điều kiện để nghiên cứu này được thực hiện và công bố.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Báo Tin tức - Thông tấn xã Việt Nam. (2025). Hoàn thiện thể chế cho chuyển đổi số. <https://baotintuc.vn/xa-hoi/hoan-thien-the-che-cho-chuyen-doi-so-20251008235047528.htm>

- Bộ Thông tin và Truyền thông. (2025). National Assembly adopts Law on Digital Technology Industry. <https://beta-en.mic.gov.vn/national-assembly-adopts-law-on-digital-technology-industry-197250616203643956.htm>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Díaz-Arancibia, J., Bustamante-Mora, A., Hochstetter-Diez, J., & Ramírez Villegas, G. M. (2025). Systematic mappings on technology adoption in small and medium-sized enterprises from developing countries: an umbrella review. *PeerJ Computer Science*, 11, e3395
- Hien, N. N., & Tam, D. A. (2025). Factors Affecting Innovation and Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Vietnam. *International Journal of Professional Business Review*, 10(1), e05222.
- Luu Ngọc. (2025). Nhân lực không được trang bị kỹ năng số sẽ biến công nghệ thành gánh nặng. <https://vietnamfinance.vn/nhan-luc-khong-duoc-trang-bi-ky-nang-so-se-bien-cong-nghe-thanh-ganh-nang-d132536.html>
- Nguyễn Thị Minh Hiếu & Nguyễn Thị Huyền Trang. (2025). Thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam: Thách thức và giải pháp. *Tạp chí Nghiên cứu khoa học - Đại học Sao Đỏ*, 90, 282-289.
- Nguyễn Tuấn Anh. (2025). Unlocking the Potential of Artificial Intelligence for Human Resource Management: A Systematic Review. *International Journal of Science and Research Archive*.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Process of Technology Innovation*. Lexington Books.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- VietnamPlus. (2026). SMEs urged to strengthen cybersecurity amid digital transformation. <https://en.vietnamplus.vn/smes-urged-to-strengthen-cybersecurity-amid-digital-transformation-post342561.vnp>
- Vietnam.vn. (2026). Small and medium-sized enterprises (SMEs) face the challenge of 'double transformation'. <https://www.vietnam.vn/en/doanh-nghiep-vua-va-nho-voi-bai-toan-chuyen-doi-kep>
- Thu Hương. (2026). Gỡ rối các nút thắt để giúp 500.000 doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số. *Báo Đại đoàn kết*, <https://daidoanket.vn/go-nut-that-de-500-000-doanh-nghiep-chuyen-doi-so.html>
- Thu Phương. (2025). Chuyển đổi số trong doanh nghiệp: Cần sự hỗ trợ từ chính sách. <https://www.vietnamplus.vn/chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep-can-su-ho-tro-tu-chinh-sach-post1054268.vnp>
- VietnamNet. (2025). Vietnamese firms must not go it alone, need to join ecosystems: FPT CEO. <https://vietnamnet.vn/en/vietnamese-firms-must-not-go-it-alone-need-to-join-ecosystems-fpt-ceo-2444386.html>