

RA QUYẾT ĐỊNH QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC DƯỚI GÓC ĐỘ VI MÔ: PHÂN HÓA THEO QUY MÔ DOANH NGHIỆP TẠI VIỆT NAM

LÊ BÁ KHIÊM

Công ty Cổ phần Tư vấn Tân Thành Đạt
Tan Thanh Dat Consulting Joint Stock Company
* Email:: lebakhiem.vn@gmail.com

Ngày nhận bài: 1/7/2026

Ngày sửa bài: 14/7/2026

Ngày duyệt đăng bài: 29/7/2026

DOI:

Tóm tắt:

Chuyển dịch cơ cấu lao động phản ánh thay đổi phân bổ nguồn nhân lực ở cấp độ vĩ mô, nhưng cách doanh nghiệp ra quyết định về con người ở cấp độ vi mô mới quyết định họ có tận dụng được cơ hội đó hay không. Kết hợp dữ liệu thị trường lao động với dữ liệu cơ cấu doanh nghiệp theo quy mô từ Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025 và các báo cáo, khảo sát doanh nghiệp giai đoạn 2025-2026, bài viết tiếp cận vấn đề dưới góc độ vi mô, kết hợp lý thuyết ra quyết định hành vi và quản trị nguồn nhân lực chiến lược để làm rõ thực trạng ra quyết định về tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và giữ chân nhân tài. Kết quả cho thấy, doanh nghiệp Việt Nam đang thích ứng thận trọng hơn, dựa nhiều hơn vào dữ liệu, song mức độ khác nhau đáng kể theo quy mô, bắt nguồn từ sự phân hóa về lao động và vốn, từ đó gợi mở một số vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu sâu.

Từ khóa: ra quyết định, quản trị nguồn nhân lực, góc độ vi mô, chuyển dịch cơ cấu lao động, doanh nghiệp Việt Nam

Human resource management decision-making from a micro-level perspective: Differences by enterprise size in Vietnam

Abstract:

Labor structural transformation reflects changes in human resource allocation at the macro level, but firms' people-related decisions at the micro level determine whether they can capitalize on these opportunities. Drawing on labor market data, the Vietnam Enterprise White Book 2025, and enterprise reports and surveys from 2025–2026, this study combines behavioral decision theory with strategic human resource management to examine recruitment, training, compensation, and talent-retention decisions. The findings show that Vietnamese enterprises are becoming more cautious and increasingly data-driven in human resource decision-making. However, the degree of adaptation differs considerably by enterprise size because of disparities in labor scale, capital, managerial capabilities, and access to information. The study identifies several issues requiring further empirical investigation into human resource decision-making among Vietnamese enterprises.

Keywords: decision-making, human resource management, micro-level perspective, labor structural transformation, Vietnamese enterprises

1. Đặt vấn đề

Theo số liệu của Cục Thống kê, nguồn nhân lực Việt Nam đã hoàn tất chu kỳ phục hồi sau đại dịch COVID-19 và đang chuyển dịch cơ cấu tích cực, song bức tranh vĩ mô đó chưa trả lời câu hỏi quan trọng không kém: các doanh nghiệp, chủ thể trực tiếp sử dụng nguồn nhân lực, đã và đang ra quyết định như thế nào để thích ứng? Cùng một bối cảnh vĩ mô thuận lợi, hai doanh nghiệp có thể đạt hiệu quả rất khác nhau tùy vào việc quản lý ra quyết định dựa trên dữ liệu hay dựa trên kinh nghiệm, cảm tính; trong khi lý thuyết ra quyết định hành vi và quản trị nguồn nhân lực chiến lược trên thế giới đã phát triển khá đầy đủ, các nghiên cứu về thực trạng này tại doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn khiêm tốn, phần lớn dừng ở mô tả xu hướng công nghệ mà chưa phân tích sâu hành vi ra quyết định. Xuất phát từ đó, bài viết tiếp cận vấn đề dưới góc độ vi mô, đặt trọng tâm ở cấp độ doanh nghiệp, tách theo bốn nhóm quyết định là tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ, và giữ chân nhân tài, nhằm hệ thống hóa khung lý thuyết phù hợp, làm rõ thực trạng ra quyết định quản trị nguồn nhân lực dưới góc độ vi mô, và nhận diện một số vấn đề đặt ra làm cơ sở cho các nghiên cứu chuyên sâu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu vận dụng lý thuyết ra quyết định hành vi làm nền tảng phân tích chủ đạo: Simon (1947) với khái niệm duy lý giới hạn, theo đó nhà quản lý thường chấp nhận phương án đủ tốt thay vì tối ưu tuyệt đối do giới hạn về nhận thức, thời gian và thông tin; Kahneman (2011) bổ sung lý thuyết hai hệ thống tư duy, phân biệt ra quyết định nhanh dựa trực giác với ra quyết định chậm dựa phân tích lý tính. Song song đó, lý thuyết quản trị nguồn nhân lực chiến lược của Ulrich (1997) và Boxall & Purcell (2016) nhấn mạnh vai trò của nhà quản lý trực tuyến trong hiện thực hóa quyết định về con người; Barney (1991) khẳng định năng lực này có thể trở thành nguồn lực chiến lược nếu tạo giá trị khác biệt; Davenport và cộng sự (2010) bổ sung khái niệm cạnh tranh bằng phân tích tài năng. Kết hợp các dòng lý thuyết trên, bài viết đề xuất khung phân tích rút gọn: bối cảnh vĩ mô tạo áp lực buộc doanh nghiệp điều chỉnh quyết định về con người, mức độ điều chỉnh phụ thuộc vào việc dịch chuyển từ mô hình dựa kinh nghiệm sang mô hình dựa dữ liệu đến đâu, và sự dịch chuyển này không đồng đều giữa các nhóm doanh nghiệp.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp định tính, cụ thể là phân tích, tổng hợp tài liệu thứ cấp, với đơn vị phân tích là doanh nghiệp và hành vi ra quyết định của nhà quản lý, tức cấp độ vi mô. Nguồn tài liệu gồm 3 nhóm: số liệu chính thức về bối cảnh vĩ mô của thị trường lao động từ Cục Thống kê, dùng làm bối cảnh nền; dữ liệu cơ cấu doanh nghiệp Việt Nam theo quy mô từ Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025, dùng làm bằng chứng thực chứng ở cấp độ vi mô; và các báo cáo, khảo sát doanh nghiệp về tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và giữ chân nhân tài giai đoạn 2025-2026, phản ánh trực tiếp thực tiễn ra quyết định. Tài liệu được đọc, mã hóa theo các chủ đề bám sát khung phân tích lý thuyết, từ đó tổng hợp thành nhận định về thực trạng và vấn đề đặt ra. Đây là nghiên cứu tổng quan, mang tính khám phá và định hướng, cần được tiếp tục kiểm chứng bằng nghiên cứu định lượng ở giai đoạn tiếp theo.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Kết quả

3.1.1. Bối cảnh phục hồi và chuyển dịch cơ cấu lao động: áp lực đặt ra đối với quyết định quản trị nhân sự của doanh nghiệp

Theo Cục Thống kê, trong quý I/2026, lực lượng lao động từ 15 tuổi trở lên đạt 53,6 triệu người,

tăng 687,8 nghìn người so với cùng kỳ năm trước; khu vực dịch vụ sử dụng khoảng 21,5 triệu lao động (41,0% tổng số việc làm), công nghiệp và xây dựng sử dụng khoảng 17,7 triệu lao động (33,7%), trong khi tỷ trọng lao động khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản giảm còn khoảng 25,3% (Cục Thống kê, 2026). Lao động phi chính thức vẫn chiếm khoảng 62,2% tổng số lao động có việc làm, và tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ mới đạt khoảng 29,6% (Cục Thống kê, 2026). Những con số này hàm chứa áp lực trực tiếp lên quyết định quản trị nhân sự của doanh nghiệp: khi cơ cấu kỹ năng dịch chuyển chậm hơn tốc độ chuyển dịch cơ cấu ngành kinh tế, doanh nghiệp buộc phải quyết định giữa tuyển dụng cạnh tranh trên thị trường kỹ năng cao còn hạn hẹp hay đầu tư đào tạo nội bộ; khi tỷ lệ phi chính thức còn cao, doanh nghiệp phải cân nhắc chính thức hóa quan hệ lao động để giữ chân nhân sự.

3.1.2. Bức tranh doanh nghiệp Việt Nam theo quy mô: cơ sở của sự phân hóa trong quyết định vi mô

Trong khi số liệu thị trường lao động phản ánh phía cầu về việc làm, Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025 cung cấp góc nhìn trực tiếp từ phía cung, tức chính bản thân cộng đồng doanh nghiệp, chủ thể ra quyết định quản trị nguồn nhân lực. Tại thời điểm ngày 31/12/2023, cả nước có 778.429 doanh nghiệp đang hoạt động có kết quả sản xuất kinh doanh, trong đó doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ và nhỏ chiếm tới 93,6% tổng số doanh nghiệp nhưng chỉ thu hút 27,5% tổng số lao động làm việc trong khu vực doanh nghiệp; ngược lại, doanh nghiệp quy mô lớn chỉ chiếm 2,7% số lượng nhưng thu hút tới 62,9% lao động và 71,7% nguồn vốn của toàn bộ khu vực doanh nghiệp (Cục Thống kê, 2025).

Bảng 1. Cơ cấu doanh nghiệp Việt Nam theo quy mô, thời điểm ngày 31/12/2023

Quy mô	Số DN	Tỷ trọng DN	Lao động	Tỷ trọng LĐ	Vốn BQ (tỷ đ/DN)	Tỷ lệ có lãi
Siêu nhỏ	522.483	67,1%	1,5 triệu	9,6%	11,2	34,5%
Nhỏ	206.428	26,5%	2,8 triệu	17,9%	36,1	61,5%
Vừa	28.877	3,7%	1,5 triệu	9,6%	168,9	69,3%
Lớn	20.641	2,7%	9,8 triệu	62,9%	2.200	73,2%

Nguồn: Cục Thống kê (2025), Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025.

Sự phân hóa này thể hiện rõ hơn qua quy mô lao động bình quân một doanh nghiệp: chỉ 2,9 người ở nhóm siêu nhỏ, so với 474,8 người ở nhóm doanh nghiệp lớn, chênh lệch hơn 160 lần (Cục Thống kê, 2025).

Đáng chú ý, hiệu quả tài chính cũng tỷ lệ thuận với quy mô: chỉ 34,5% doanh nghiệp siêu nhỏ kinh doanh có lãi, so với 73,2% ở doanh nghiệp lớn (Cục Thống kê, 2025). Nói cách khác, phần lớn doanh nghiệp Việt Nam vừa có quy mô lao động quá nhỏ để hình thành bộ phận nhân sự chuyên trách, vừa có nguồn vốn và hiệu quả tài chính hạn chế để đầu tư hệ thống dữ liệu hỗ trợ ra quyết định. Đây là cơ sở thực chứng ở cấp độ vi mô lý giải vì sao khoảng cách về năng lực ra quyết định quản trị nguồn nhân lực giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ, siêu nhỏ, phân tích ở phần tiếp theo, không đơn thuần là vấn đề nhận thức mà còn bắt nguồn từ giới hạn cấu trúc vốn có của cộng đồng doanh nghiệp.

3.1.3. Thực trạng ra quyết định quản trị nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Việt Nam dưới góc độ vi mô

Trên nền cơ cấu quy mô doanh nghiệp đã trình bày, quá trình ra quyết định quản trị nguồn nhân lực có thể tách thành 4 nhóm cốt lõi: tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đãi ngộ, và giữ chân nhân tài. Dữ liệu khảo sát doanh nghiệp gần đây cho thấy cả 4 nhóm đều đang chuyển dịch theo hướng thận trọng hơn, dựa nhiều hơn vào dữ liệu thị trường, song mức độ chuyển dịch khác nhau khá rõ giữa các nhóm quyết định và giữa các nhóm doanh nghiệp theo quy mô.

Về quyết định tuyển dụng, khảo sát của Reeracoen Việt Nam cho thấy 73% doanh nghiệp xem kỹ năng thực tế là yếu tố quyết định khả năng cạnh tranh nhân sự, đồng thời 39% doanh nghiệp gặp khó khăn trong tuyển dụng vị trí quản lý cấp trung, nhóm nhân sự được xem là xương sống trong vận hành doanh nghiệp, cho thấy tiêu chí tuyển dụng dịch chuyển từ bằng cấp sang năng lực và ngày càng thận trọng hơn (Nhật Linh, 2026). Đáng chú ý, 84% doanh nghiệp dự kiến tăng lương cho nhân sự mới nhưng chỉ 43% có kế hoạch tăng tương ứng ngân sách tuyển dụng, đặt nhà quản lý vào tình huống ra quyết định trong điều kiện nguồn lực giới hạn, đúng với cơ chế duy lý giới hạn mà Simon (1947) đã mô tả (Nhật Linh, 2026).

Về quyết định đào tạo và phát triển, khảo sát nhà tuyển dụng khu vực châu Á - Thái Bình Dương do Reeracoen Việt Nam dẫn lại cho thấy, hơn 70% doanh nghiệp ưu tiên ứng viên có minh chứng học tập hoặc nâng cao kỹ năng gần đây, đặc biệt ở các vị trí chịu tác động của số hóa và tự động hóa, cho thấy quyết định đào tạo ngày càng gắn chặt với quyết định ứng dụng công nghệ trong doanh nghiệp (Reeracoen Vietnam, 2026).

Về quyết định đãi ngộ, tư duy doanh nghiệp dịch chuyển từ dùng đãi ngộ để thu hút nhân sự sang xem đãi ngộ là công cụ đồng hành, giữ chân nhân sự xuyên suốt quá trình làm việc; nhiều doanh nghiệp mở rộng cách tính đãi ngộ từ lương cơ bản sang tổng đãi ngộ, gồm cả lộ trình nghề nghiệp và sự ổn định công việc (TopCV, 2026; Reeracoen Vietnam, 2026).

Về quyết định giữ chân nhân tài, nhiều doanh nghiệp nhìn nhận đây là thách thức lớn hơn cả tuyển người mới. Một nghiên cứu khu vực châu Á - Thái Bình Dương do Reeracoen Việt Nam dẫn lại cho thấy, hơn 60% trường hợp nghỉ việc tự nguyện xuất phát từ thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp chứ không chỉ vì thu nhập, đòi hỏi nhà quản lý hiểu đúng động cơ người lao động thay vì chỉ dựa vào đòn bẩy tài chính (Reeracoen Vietnam, 2026).

Tuy nhiên, quá trình chuyển dịch nêu trên diễn ra không đồng đều giữa các nhóm doanh nghiệp. Một khảo sát về quản trị dữ liệu cho thấy nhiều nhà quản lý vẫn dành tới 40% thời gian làm việc hằng tháng để tổng hợp thủ công số liệu từ nhiều hệ thống rời rạc thay vì tập trung ra quyết định chiến lược, một dạng chi phí ẩn khiến quyết định nhân sự bị chậm trễ (Bảo Bình, 2025). Với riêng khối doanh nghiệp nhỏ và vừa, các nghiên cứu về chuyển đổi số giai đoạn 2018-2025 cho thấy quá trình này phần lớn dừng ở số hóa từng tác vụ đơn lẻ, chưa đạt chiều sâu tái cấu trúc quy trình, một phần do chủ doanh nghiệp và nhà quản lý còn thiếu kiến thức, tầm nhìn chiến lược (Phạm Thu Uyên & Bùi Đức Quý, 2026). Nói cách khác, phần lớn doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam vẫn đang ra quyết định chủ yếu dựa trên kinh nghiệm và trực giác, đúng theo cơ chế duy lý giới hạn của Simon (1947), hơn là một quy trình phân tích dữ liệu bài bản như nhóm doanh nghiệp lớn và khối FDI.

3.2. Thảo luận: Một số vấn đề đặt ra

Nhìn từ góc độ vi mô nêu trên, có thể nhận diện 4 vấn đề đặt ra đối với doanh nghiệp Việt Nam:

Thứ nhất, tồn tại khoảng cách rõ rệt giữa nhận thức về xu hướng và năng lực triển khai thực tế. Phần

lớn doanh nghiệp, đặc biệt doanh nghiệp nhỏ và vừa, đã nhận thức được lợi ích của việc ra quyết định nhân sự dựa trên dữ liệu, nhưng hạ tầng công nghệ, quy trình chuẩn hóa và năng lực đội ngũ chưa đáp ứng được yêu cầu triển khai (Phạm Thu Uyên & Bùi Đức Quý, 2026; Bảo Bình, 2025).

Thứ hai, thiếu hụt nhân lực có kỹ năng phân tích dữ liệu nhân sự ngay trong nội bộ bộ phận quản trị con người. Đặt trong tương quan với thực trạng chung của nguồn nhân lực Việt Nam, nơi tỷ lệ lao động qua đào tạo có bằng, chứng chỉ mới đạt khoảng 29,6% (Cục Thống kê, 2026), có thể thấy sự thiếu hụt này không chỉ là vấn đề riêng của bộ phận nhân sự mà phản ánh hạn chế chung về chất lượng nguồn cung lao động kỹ năng cao của cả nền kinh tế.

Thứ ba, rủi ro thiên lệch trong ra quyết định nhân sự có xu hướng gia tăng khi doanh nghiệp phải ra quyết định nhanh trong bối cảnh biến động nhân sự và áp lực chuyển dịch cơ cấu. Theo lý thuyết hai hệ thống tư duy của Kahneman (2011), khi thời gian và dữ liệu hạn chế, nhà quản lý có xu hướng dựa nhiều hơn vào Hệ thống 1 (trực giác, kinh nghiệm), tiềm ẩn nguy cơ ra quyết định thiên lệch, đặc biệt trong các quyết định nhạy cảm như tuyển dụng, đề bạt hay cắt giảm nhân sự.

Thứ tư, về mặt học thuật, hiện còn thiếu một khung lý thuyết tích hợp cùng bộ công cụ đo lường năng lực ra quyết định trong quản trị nguồn nhân lực phù hợp với đặc thù thể chế và trình độ phát triển của doanh nghiệp Việt Nam. Các nghiên cứu hiện có phần lớn mô tả xu hướng ứng dụng công nghệ nhân sự ở góc độ hiện tượng, chưa đi sâu kiểm định mối quan hệ nhân quả giữa năng lực ra quyết định của nhà quản lý với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

4. Kết luận

Nghiên cứu cho thấy, dưới góc độ vi mô doanh nghiệp, bối cảnh phục hồi và chuyển dịch cơ cấu lao động Việt Nam tạo áp lực buộc doanh nghiệp điều chỉnh quyết định về con người ở 4 nhóm tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và giữ chân nhân tài, theo hướng thận trọng hơn, dựa nhiều hơn vào dữ liệu. Mức độ thích ứng khác nhau đáng kể: doanh nghiệp lớn, khối FDI đi trước, doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn dựa vào kinh nghiệm, trực giác, do giới hạn về lao động và vốn.

Đối với doanh nghiệp: cần ưu tiên xây dựng hệ thống dữ liệu nhân sự tập trung, chuẩn hóa quy trình trước khi đầu tư các công cụ phân tích phức tạp, tránh đầu tư công nghệ nhưng thiếu dữ liệu đầu vào đáng tin cậy. Đồng thời, cần đào tạo năng lực ra quyết định dựa trên dữ liệu cho đội ngũ quản lý cấp trung, lực lượng trực tiếp ra các quyết định nhân sự thường nhật nhưng thường ít được đào tạo bài bản về kỹ năng này. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng quy trình ra quyết định minh bạch, có tiêu chí rõ ràng cho từng loại quyết định, thay vì phụ thuộc vào đánh giá chủ quan. Với doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ, nên bắt đầu từ công cụ đơn giản, chi phí thấp, từng bước nâng cấp khi quy mô cho phép, thay vì áp dụng ngay mô hình của doanh nghiệp lớn.

Đối với cơ quan quản lý và tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp: cần có chương trình hỗ trợ riêng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận công cụ, tri thức về quản trị nhân sự dựa trên dữ liệu, thay vì chỉ tập trung hỗ trợ chuyển đổi số ở khía cạnh sản xuất, kinh doanh như hiện nay. Cụ thể, có thể xây dựng nền tảng quản trị nhân sự dùng chung với chi phí ưu đãi, giúp giảm chi phí đầu tư ban đầu; đồng thời lồng ghép nội dung ra quyết định dựa trên dữ liệu vào các chương trình đào tạo quản lý do hiệp hội doanh nghiệp tổ chức. Bên cạnh đó, cần có chính sách ưu đãi thuế hoặc tín dụng cho đầu tư công nghệ quản trị nhân sự, đồng thời thúc đẩy hợp tác giữa cơ quan quản lý, nền tảng công nghệ và tổ chức tư vấn để xây dựng giải pháp phù hợp khả năng chi trả của doanh nghiệp nhỏ và vừa ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Nhật Linh (2026). Tập đoàn tư vấn tuyển dụng hàng đầu châu Á tiết lộ kỹ năng đang là tầm vé sống còn trên thị trường lao động 2026: 73% doanh nghiệp cùng nhắc tới. Cafebiz. <https://cafebiz.vn/tap-doan-tu-van-tuyen-dung-hang-dau-chau-a-tiet-lo-ky-nang-dang-la-tam-ve-song-con-tren-thi-truong-lao-dong-2026-73-doanh-nghiep-cung-nhac-toi-17-6260510143448449.chn>
- Cục Thống kê. (2025). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Cục Thống kê. (2026). Thông cáo báo chí về tình hình lao động, việc làm quý I/2026. <https://www.nso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2026/04/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-i-nam-2026/>
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52-58.
- Phạm Thu Uyên, & Bùi Đức Quý. (2026). Xu hướng chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam giai đoạn 2018-2025. Chuyên trang Nghiên cứu Kinh tế - Tài chính. <https://nghiencuu.tapchikinhjetaichinh.vn/xu-huong-chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-giai-doan-2018-2025-147022.html>
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Reeracoen Vietnam. (2026). Xu hướng thị trường tuyển dụng Việt Nam 2026: Kỹ năng, ngành nghề và xu hướng lương nổi bật. <https://www.reeracoen.com.vn/en/articles/xu-huong-thi-truong-tuyen-dung-viet-nam-2026-ky-nang-nganh-nghe-va-xu-huong-luong-noi-bat>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- TopCV. (2026). TopCV dự đoán 10 xu hướng tuyển dụng 2026 (theo dữ liệu thật). <https://tuyendung.topcv.vn/bai-viet/xu-huong-tuyen-dung-2026/>
- Thúy Hiền. (2026). Thị trường lao động khởi sắc, gần 53 triệu người có việc làm. Báo Tin tức. <https://baotintuc.vn/kinh-te/thi-truong-lao-dong-khoi-sac-gan-53-trieu-nguoi-co-viec-lam-20260703173858369.htm>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- VnEconomy. (2025). Quản trị bằng dữ liệu: Chìa khóa để doanh nghiệp Việt nâng cao năng lực cạnh tranh năm 2026. <https://vneconomy.vn/techconnect/quan-tri-bang-du-lieu-chia-khoa-de-doanh-nghiep-viet-nang-cao-nang-luc-canhh-tranh-nam-2026.htm>
- Bảo Bình. (2006). Doanh nghiệp Việt vẫn tăng tốc tuyển người giữa làn sóng AI. VnEconomy <https://vneconomy.vn/doanh-nghiep-viet-van-tang-toc-tuyen-nguoi-giua-lan-song-ai.htm>