

Trí tuệ nhân tạo trong quản trị nguồn nhân lực khu vực công

ĐOÀN THỊ THANH HOÀ *

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - Phân hiệu Vĩnh Long

Nhận bài: 10/03/2022 - Duyệt đăng: 15/04/2022

(*) Liên hệ: hoadt@ueh.edu.vn – Tel: 0913177292

Tóm tắt:

Sự phát triển của các công nghệ mới đã làm thay đổi cách thức tổ chức và vận hành trong nhiều hoạt động quản trị nguồn nhân sự. Để đạt được lợi ích trong việc cung cấp các dịch vụ công, các nhà quản lý của các tổ chức công đã gia tăng đáng kể việc áp dụng AI trong nhiều hoạt động, đặc biệt trong HRM. Các phân tích trong bài viết chứng minh AI đã và đang khi mở ra nhiều cơ hội có lợi cho HRM trong khu vực công. Tuy nhiên, AI sẽ không giải quyết được các hạn chế mang tính hệ thống trong HRM tại các tổ chức công và có khả năng làm trầm trọng thêm các vấn đề. Trên cơ sở phân tích các thách thức, bài viết đưa ra một số khuyến nghị cho khu vực công của Việt Nam trong quá trình nghiên cứu, triển khai và ứng dụng AI vào HRM trong thời gian tới.

Từ khoá: Trí tuệ nhân tạo, Quản trị nguồn nhân lực, Việt Nam

Abstract:

The development of new technologies has changed the way in which many human resource management activities are organized and operated. To gain benefits in the delivery of public services, the managers of public organizations have significantly increased the application of AI in many activities, especially in HRM. The analysis in the article proves that AI has opened up many beneficial opportunities for HRM in the public sector. However, AI will not solve systemic limitations in HRM at public institutions and is likely to exacerbate the problems. Based on the analysis of challenges, the article makes some recommendations for Vietnam's public sector in the process of researching, implementing and applying AI to HRM in the future.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resource Management, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Sự thay đổi của môi trường kinh tế hiện nay do toàn cầu hóa và số hóa, sự phát triển của công nghệ thông tin và sự đa dạng hóa của chúng đã dẫn đến sự thay đổi trong quản lý nguồn nhân lực, dịch vụ tài chính và kế toán. Việc sử dụng công nghệ thông minh, trí tuệ nhân tạo, cơ hội và lợi ích hiện nay dường như không giới hạn, dẫn đến tăng năng suất, điều kiện làm việc an toàn hơn, đồng thời tạo cơ hội cho nhân viên hiểu biết

về công nghệ mới khi việc nhập dữ liệu thủ công được giảm thiểu và tốc độ, chất lượng và độ chính xác của dữ liệu được cải thiện (Ciurea & Man, 2020). Ngày nay, sử dụng công nghệ trong quản trị nguồn nhân lực (HRM) trở thành khía cạnh quan trọng của nhiều quyết định liên quan đến nhân sự như thu thập thông tin việc làm, tuyển dụng, lựa chọn, đào tạo nhân viên và trong tương lai lại càng đòi hỏi sự hiểu biết về công nghệ. Những tiến bộ công nghệ

cũng mang đến cơ hội hợp lý hóa các hoạt động mà trước đây con người phải thực hiện (Johnson & Herranen, 2019). Sự phát triển của các công nghệ mới đã làm thay đổi đáng kể cách thức tổ chức và vận hành trong nhiều hoạt động quản lý nhân sự. Các tổ chức có quyền truy cập vào những ý tưởng tốt nhất và sáng giá nhất trên toàn cầu và điều này có thể thúc đẩy tổ chức vươn lên vị trí dẫn đầu trong ngành nếu được triển khai tốt (Ologunoye, 2018).

Những tiến bộ nhanh chóng trong tự động hóa và trí tuệ nhân tạo sẽ có tác động đáng kể đến cách chúng ta làm việc và năng suất (Gaurav, Queirolo & Santhanam, 2018). Trong vòng 15 năm tới, AI có tiềm năng tăng tốc độ tăng trưởng kinh tế hàng năm ở Hoa Kỳ, Đức và Nhật Bản lên đến 2 điểm phần trăm (Purdy & Daugherty, 2016). Theo đó, AI có khả năng mang lại sự thay đổi và lợi ích cho cả khu vực công và tư nhân. Cụ thể hơn, lực lượng lao động ảo, được gọi là tự động hóa thông minh, cũng như tăng nhân công và vốn trong đó AI có thể bổ sung các kỹ năng của lực lượng lao động hiện có dẫn đến hiệu quả và tiết kiệm chi phí (Bataller & Harris, 2016). AI có thể tái tạo các hoạt động lao động ở quy mô và tốc độ lớn hơn, và thậm chí thực hiện một số nhiệm vụ vượt quá khả năng của con người” (Purdy & Daugherty, 2016). Tuy nhiên, bất chấp những tiến bộ công nghệ trong AI, Chính phủ tại nhiều quốc gia vẫn cung cấp các dịch vụ theo cách cổ điển, đây có thể là một phản xạ của việc phân phối ngân sách công, vì hầu hết các nguồn lực đều hướng đến việc duy trì các hệ thống kế thừa (Mehr, Ash, & Fellow, 2017). Tình trạng này có thể làm giảm niềm tin và sự hài lòng của người dân đối với các dịch vụ công, đặc biệt là khi so sánh với các dịch vụ của khu vực tư nhân (Van Deursen, Van Dijk, & Ebbens, 2006). Việc triển khai các dịch vụ điện tử mới có thể sẽ làm tăng hiệu lực và hiệu quả của chính phủ (Bertot, Estevez, & Janowski, 2016), cũng như sự hài lòng của người dân (Sangki, 2017). Bên cạnh đó,

những đổi mới được cung cấp bởi các dịch vụ điện tử mới có thể tạo điều kiện kết nối và tương tác đồng thời giảm bớt gánh nặng hành chính (Moon, 2002). Và để phát huy hết hiệu quả của công nghệ thì các tổ chức công cần phải xem xét lại các chính sách về nguồn nhân lực của mình để có thể đổi mới thành công với những thách thức phát sinh, đặc biệt là ở các nước đang phát triển (Management Research and Practice, 2018). Một bước quan trọng để nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực công là thừa nhận vai trò chiến lược của quản lý nguồn nhân lực (HRM) và sự cần thiết phải tích hợp nó với chiến lược tổ chức (Armstrong, 2006; Berman và cộng sự, 2013). Chính vì thế, việc thiết kế, triển khai các giải pháp và phương pháp HRM phù hợp trong quá trình ứng dụng AI sẽ hỗ trợ các tổ chức công đảm bảo sự phát triển liên tục của công chức, khuyến khích thái độ chủ động và tạo tiền đề để đạt được các mục tiêu lâu dài. Và ngày nay, Chính phủ và các tổ chức công khi ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý nguồn nhân lực đang phải nỗ lực tìm ra các giải pháp để vượt qua những thách thức.

2. Tác động của trí tuệ nhân tạo đến quản trị nguồn nhân lực tại trong khu vực công

Quản trị nguồn nhân lực (HRM) là quá trình thu nhận và duy trì các khả năng và năng lực kỹ năng mới trong một tổ chức thông qua lực lượng lao động của nó bằng các kỹ thuật quản lý khác nhau (Johnson & Herranen, 2019). Điều này là do nhân sự là một bộ phận năng động của tổ chức và luôn thay đổi, do đó,

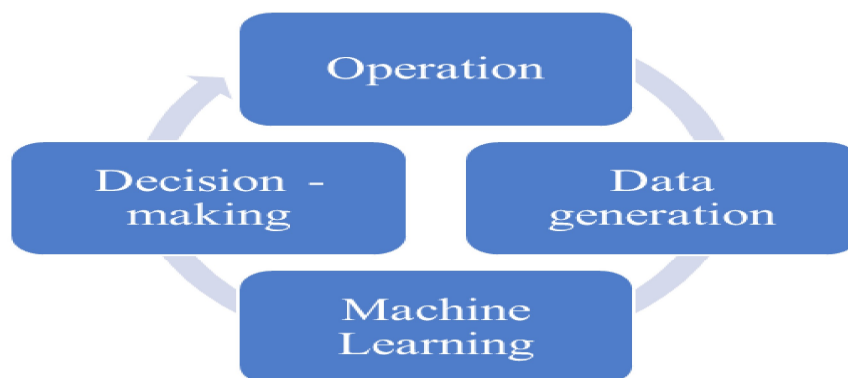
nhân sự cần sự quản lý phù hợp của một tổ chức và luôn thay đổi, do đó cần sự quản lý phù hợp của một tổ chức (Bibi, Pangil & Johari, 2016). Việc ứng dụng công nghệ vào các chức năng HRM không phải là chuyện gần đây. Vào những năm 1950, với việc sử dụng thiết bị quét quang học đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc chấm điểm số lượng lớn các bài kiểm tra và chịu trách nhiệm một phần cho sự mở rộng đột ngột trong các kỳ thi tuyển sinh giáo dục và quân sự cũng như các phân tích việc làm quy mô lớn như là Phân tích dữ liệu nghề nghiệp toàn diện trong Chương trình CODAP (Christal, 1974). Kế tiếp là việc sử dụng các ứng dụng máy tính – đầu tiên là máy tính lớn và sau đó là dựa trên PC – để mở rộng hơn nữa ảnh hưởng của công nghệ đến đánh giá nhân sự (Epstein & Klinkenberg, 2001; Ree & Carretta, 1998).

Trí tuệ nhân tạo (Artificial intelligence – AI) là lĩnh vực khoa học liên quan đến khả năng giải quyết vấn đề của các hệ thống máy tính hiện đại bằng cách sử dụng các khả năng lý luận, học tập và tự điều chỉnh phức tạp giống như con người. Khả năng ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong các lĩnh vực đa dạng đang ngày càng sâu rộng, và với sự phát triển gần đây trong cả công nghệ phần cứng và phần mềm đã làm tăng khả năng của các hệ thống trí tuệ nhân tạo (Alzaidi, 2018).

Nhiều chuyên gia khuyến cáo rằng các ứng dụng của trí tuệ nhân tạo (AI) hiện đại là một cách tiếp cận cần thiết cho các tổ chức làm việc trong một môi trường không nhất quán. Trí tuệ nhân tạo đang đại diện cho một

bước đột phá thực sự trong quản lý kinh doanh và sẽ có tác động sâu sắc đến cách làm việc của nhân viên, đặc biệt là đối với con người. Công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) có tác động đến việc quản lý nguồn nhân lực theo một cách khác nhau. Ví dụ: thiết kế kế hoạch đào tạo và phát triển cho từng nhân viên từ các quy trình nền, dựa trên dữ liệu lớn hoặc phân tích dữ liệu liên quan đến thực tiễn việc làm trong thời gian thực. Trí tuệ nhân tạo đề cập đến công nghệ được sử dụng để thực hiện một nhiệm vụ đòi hỏi một số mức độ thông minh để hoàn thành. Nói cách khác, một công cụ được đào tạo để làm những gì một con người có thể làm. Việc sử dụng trí tuệ nhân tạo, một cách thiết thực và hiệu quả, dẫn đến cải thiện việc đạt được các nhiệm vụ quản lý nguồn nhân lực, cho dù trong lĩnh vực việc làm, đánh giá và đo lường hiệu quả hoạt động, lập kế hoạch nhân sự, nhu cầu đào tạo của nhân viên, đánh giá công việc, hoặc thậm chí dự báo thị trường lao động và nhu cầu, chỉ tiêu của nó. Với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, chúng ta đã bắt đầu chứng kiến một trường hợp sử dụng sáng tạo AI theo những cách có thể mang lại nhiều lợi ích tích cực hơn cho quy trình làm việc, theo đánh giá của nhà cung cấp ứng dụng dựa trên đám mây hàng đầu cho ngành- các ứng dụng cụ thể. Về công việc của các nhân viên trong bộ phận nhân sự và tuyển dụng. Nhiều công ty và tổ chức đã chứng minh cách AI có thể góp phần cải thiện chất lượng chăm sóc và /hoặc giảm chi phí. Trong khoảng 20 năm nữa, 50% công việc sẽ lỗi thời hoặc không còn

Hình 1: Vòng đời của một hoạt động nhân sự do AI hỗ trợ



Nguồn: (Cappelli et al., 2018)

cần thiết nữa (Aldulaimi, 2020). Các nhà quản lý nhân sự sử dụng công nghệ AI như một hệ thống ra quyết định hỗ trợ, có thể thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược một cách toàn diện hơn.

Trí tuệ nhân tạo (AI) là được đánh giá là có tầm quan trọng đặc biệt trong phát triển xã hội, kinh tế và khu vực công, mở ra nhiều cơ hội mới (Boyd & Wilson, 2017). Trong các tổ chức công, HRM cần phân tích và quản lý dữ liệu cực kỳ phức tạp. AI có thể hỗ trợ thu thập số lượng lớn dữ liệu và thực hiện phân tích dự đoán chỉ trong vài giây, một nhiệm vụ có thể mất hàng tháng để thực hiện thủ công. Tốc độ này rất quan trọng đối với các quốc gia đang phát triển khi muốn tham gia vào hội nhập toàn cầu trong một môi trường linh hoạt cao. Các lĩnh vực mà AI có thể hữu ích trong HRM:

Tuyển dụng: Có một loạt các công cụ AI mới được sử dụng trong việc tuyển dụng. Ví dụ, có những hệ thống trò chuyện dựa trên AI có thể giao tiếp với các nhân viên và nhanh chóng sàng lọc mọi người. Hệ thống cho phép các ứng viên lựa chọn công việc phù hợp hoặc thay đổi và

chúng có thể giảm đáng kể thời gian mà nhà tuyển dụng dành cho việc sàng lọc ứng viên.

Học tập: Các kỹ năng và năng lực cần khi làm việc luôn thay đổi, đặc biệt trong kỷ nguyên số. Giờ đây, với các phần mềm hỗ trợ giới thiệu video hoặc chương trình học tập một cách thông minh dựa trên công việc, kinh nghiệm và đồng nghiệp. Có những hệ thống tự động đọc tài liệu và tạo ra các chương trình học tập vi mô, và thậm chí có những hệ thống đọc và diễn giải các hoạt động viết của nhân viên để đề xuất các phương án học tập.

Sàng lọc ứng viên: Các nhà tuyển dụng tại các tổ chức công phải đọc một số lượng lớn các hồ sơ và phụ thuộc vào các quy trình thủ công, nơi họ sàng lọc hồ sơ và thiết lập các cuộc thảo luận giữa người với người. Một phần mềm sàng lọc thông minh hỗ trợ AI có thể mang lại nhiều khác biệt trong lĩnh vực này. Bằng cách phân tích những phức tạp cần thiết và các yếu tố thành công trong quá khứ trong một hồ sơ công việc cụ thể, phần mềm có thể tìm thấy nhóm ứng viên phù hợp nhất với các kỹ năng cần

thiết, kinh nghiệm và phù hợp với văn hóa cho tổ chức.

Phỏng vấn ứng viên: Trung bình, các nhà tuyển dụng dành 30% thời gian của họ trong việc lên lịch và phỏng vấn các ứng viên. trong một người lái xe hiệu quả. AI cung cấp thông điệp tùy chỉnh cho các ứng viên tiềm năng cho phép các nhà tuyển dụng tập trung vào những điểm cần tìm hiểu, qua đó đợt tuyển dụng sẽ nhanh chóng hơn.

Khả năng lãnh đạo: Với sự hỗ trợ của AI, Cơ quan giám sát, quản lý các tổ chức khu vực công có thể đánh giá một cách thông minh các đặc điểm của các nhà lãnh đạo có hiệu suất cao bằng cách gửi tin nhắn cho nhân viên để đánh giá năng lực của người bán hàng. Sau đó, các nhà lãnh đạo có thể nhận được huấn luyện cá nhân hóa và có thể xem bảng điều khiển so sánh hiệu quả quản lý của họ với các đồng nghiệp của họ.

Nguồn cung ứng nhân sự: AI với nhiều công cụ mới có sẵn để hỗ trợ các tổ chức công có tìm kiếm ứng viên trên mạng Internet với một quy trình được gọi là tìm nguồn cung ứng. Ứng dụng sẽ tìm kiếm và đối sánh thông minh các ứng viên tiềm năng với đặc điểm của một tổ chức cụ thể và giao tiếp với họ để xem liệu họ có quan tâm đến vị trí đó hay không.

Quan hệ nhân viên: Một Chatbots hỗ trợ bởi AI có thể trả lời các truy vấn nhân sự phổ biến nhất và nó có thể lên lịch các cuộc họp chủ đề với bộ phận nhân sự. Thông qua đó, AI cũng hỗ trợ trao quyền cho các nhà quản lý ngay lập tức để đưa ra các quyết định tốt hơn thông qua nhiều thông tin khác nhau

3. Thách thức trong ứng dụng trí tuệ nhân tạo đến quản trị nguồn nhân lực trong khu vực công

Có nhiều cơ hội khác nhau để ứng dụng và triển khai công nghệ AI trong khu vực công với tiềm năng lớn trong việc gia tăng hiệu quả quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, có rất nhiều thách thức liên quan đến khía cạnh HRM tại các tổ chức công như là các phân tích khoa học dữ liệu của AI khi áp dụng cho con người có mâu thuẫn với các tiêu chí mà xã hội thường coi là quan trọng để đưa ra các quyết định mang tính hệ quả về cá nhân, và hậu quả là làm tăng tính tiêu cực tại các tổ chức công. Một số thách thức mà khu vực công tại các quốc gia trên thế giới đang phải đối mặt khi ứng dụng AI vào HRM:

Vấn đề đánh giá nhân sự: Vấn đề đầu tiên là sự phức tạp của các kết quả đánh giá nhân sự tại các tổ chức công khi ứng dụng AI vì nhiều tiêu chí khó có thể dùng máy móc tính toán, chẳng hạn như yếu tố cấu thành một “nhân viên tốt”. Có nhiều khía cạnh để xây dựng cấu trúc đó và việc đo lường với độ chính xác cho hầu hết các công việc là khá khó khăn như điểm đánh giá hiệu suất, số liệu được sử dụng, độ tin cậy,.. (Pfeffer và Sutton 2006). Thêm vào đó, kết quả của các quyết định về nguồn nhân lực (chẳng hạn như ai được tuyển dụng và bị sa thải) gây ra những hậu quả nghiêm trọng đối với cá nhân và xã hội về sự công bằng. Các khuôn khổ pháp lý hoàn thiện ràng buộc người sử dụng lao động phải đi như thế nào để đưa ra các quyết định đó. Trọng tâm của các khuôn khổ đó là mối quan tâm về nhân quả, và thường

không có trong các phân tích dựa trên thuật toán của AI.

Vấn đề đạo đức: trong việc sử dụng AI cũng là một thách thức mà HRM phải đối mặt trong tổ chức công. Nhân viên nghi ngờ về AI vì tính chất phổ biến cao của nó khi AI cho phép theo dõi và giám sát nhiều khía cạnh trong hành vi của nhân viên. Do đó, nhân viên cũng như bộ phận nhân sự cần được giáo dục để hiểu các vấn đề đạo đức khác nhau liên quan đến quá trình thu thập dữ liệu nhân viên và sử dụng nó cho các mục đích của tổ chức. Các giá trị đạo đức và đạo đức rõ ràng cần được thiết lập và cả bộ phận nhân sự và nhân viên phải được giáo dục và nhận thức về tác động tiêu cực của việc vượt qua ranh giới trước khi sử dụng công nghệ cho bất kỳ mục đích nào.

Vấn đề tuyển dụng nhân sự: một trong những hạn chế lớn là AI không có khả năng thích ứng với những điểm bất thường trong hồ sơ của các ứng viên xin việc. Các hệ thống AI đã được coi là từ chối các ứng viên đủ tiêu chuẩn vì một số yếu tố bất ngờ trong hồ sơ ứng tuyển (CV). Đôi khi với những CV có điểm không phù hợp với tiêu chuẩn có thể được coi là các yếu tố loại bỏ những ứng viên tiềm năng tốt và đủ tiêu chuẩn khỏi quy trình tuyển dụng.

Vấn đề chất lượng nguồn nhân lực: Các kỹ năng cần thiết được đặt ra cho nhân viên ngày càng cao khi có sự tham gia của AI vào tổ chức công. Hầu hết các trường hợp nhân viên gặp khó khăn trong việc áp dụng và học hỏi các công cụ AI và thành thạo trong lĩnh vực công nghệ kỹ

thuật số. Tìm được ứng viên phù hợp để xử lý các công cụ AI là một trong những thách thức cốt lõi của Chính phủ và điều đó có thể gây khó khăn cho bộ phận nhân sự (Yawalkar, 2019).

Vấn đề nhận thức: Thành kiến về ngôn ngữ và sự hiểu biết văn hóa của máy móc cũng là những thách thức đối với AI. Hiểu các rào cản văn hóa, thuật ngữ và cách thông tin được trình bày ở một quốc gia hoặc nền văn hóa nhất định là những lĩnh vực mà AI có thể gặp khó khăn trong HRM (Mission, 2018). Không phải là AI sẽ thay thế hoàn toàn nhân viên trong một số điều không tương trong tương lai, nhưng nó có tiềm năng giảm và hợp lý hóa khối lượng công việc nhân sự, điều này đã và đang gây ra nhiều lo lắng cho các nhân sự tại các tổ chức công (Jha, 2019).

Vấn đề ra quyết định: Thách thức đáng kể trong việc sử dụng AI trong HRM đối với khu vực công là đối phó với nguy cơ gia tăng các vấn đề thiên vị và tránh phân biệt đối xử trong các quyết định nhân sự. Các tổ chức công sẽ gặp nhiều khó khăn về trách nhiệm pháp lý khi một quyết định được thực hiện bởi một thuật toán tác động xấu đến cuộc sống của một người nào đó và tội phạm sử dụng AI. (Mikhaylov, 2018).

4. Hàm ý chính sách cho VN trong quá trình ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào quản trị nguồn nhân lực khu vực công

Hội đồng Nhà nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa đã ban hành hướng dẫn với tổng số vốn đầu tư là 147,8 tỷ đô la để trở thành nhà đổi mới toàn cầu trong lĩnh

vực AI vào năm 2030 (Hội đồng Nhà nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa, 2017). Hoa Kỳ đang chuẩn bị cho tương lai AI bằng cách thúc đẩy các nhà nghiên cứu AI và các chương trình giáo dục AI với khoản đầu tư khoảng 1,2 tỷ đô la cho nghiên cứu và phát triển các công nghệ liên quan đến AI vào năm 2016 (Holdren & Smith, 2016). Tương tự như vậy, châu Âu đã chi tới 700 triệu euro vào lĩnh vực robot và quan hệ đối tác công tư trong bối cảnh AI (Ansip, 2017). Chiến lược quốc gia về AI của VN đặt mục tiêu đến năm 2030 trở thành một trung tâm đổi mới sáng tạo và AI nằm trong Top 4 của khu vực ASEAN và trong Top 50 của thế giới. Chiến lược này nhằm mục đích xây dựng 10 thương hiệu AI có uy tín trong khu vực và phát triển ba trung tâm dữ liệu lớn và máy tính hiệu suất cao quốc gia, và khu vực công sẽ là ưu tiên. Chính quyền muốn sử dụng AI để nâng cao hiệu suất của khu vực này, đặc biệt là các dịch vụ công trực tuyến và quản lý nhà nước để giảm thời gian xử lý, chờ đợi, số lượng công chức và các chi phí khác. Có thể thấy, nhiều ứng dụng dựa trên AI cho khu vực công đang xuất hiện, hứa hẹn mang lại giá trị to lớn về lực lượng lao động và năng suất, nhưng cũng mang lại những thách thức lớn, quan trọng đối với việc triển khai và sử dụng thành công chúng. Vì vậy, không chỉ tại VN mà rất nhiều các quốc gia khác trên thế giới đang nỗ lực đẩy mạnh việc nghiên cứu, ứng dụng hiệu quả AI vào khu vực công. Và muốn làm được điều này, thì điều quan trọng là cần đảm bảo sự

cân bằng giữa công nghệ và con người, trong đó quản trị nguồn nhân lực hiệu quả sẽ là cơ sở nền tảng giải quyết các thách thức. Do vậy,

(1) Xây dựng chính sách phát triển AI như là một phần không thể thiếu của chương trình xã hội và kế hoạch phát triển quốc gia. Chính phủ nên ưu tiên đầu tư vào xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật số, giáo dục kỹ thuật số, học tập trực tuyến và phát triển một môi trường học tập suốt đời, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong tương lai

(2) Cải tiến công nghệ, chiến lược hoạt động, nâng cao chất lượng,...tất cả sẽ phải được thực hiện thông qua con người. Do đó Chính phủ và các tổ chức công trong khi sử dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý nguồn nhân lực, phải áp dụng tư duy đổi mới, minh bạch, rõ ràng trong đào tạo nguồn nhân lực, qua đó đo lường mức độ lành mạnh của từng cơ quan.

(3) Để đối phó với việc thiếu chuyên môn và yếu kỹ năng về CNTT, các tổ chức công có thể bắt đầu các chương trình giáo dục như các khóa đào tạo hoặc hội thảo cho nhân viên của họ để phát triển và củng cố các kỹ năng dành riêng cho AI, điều này sẽ làm giảm tác động tiêu cực tiềm ẩn trong bối cảnh thay thế và chuyển đổi lực lượng lao động. Hơn nữa, các biện pháp giáo dục như vậy cho nhân viên cũng có thể hứa hẹn liên quan đến các vấn đề về CNTT hoặc bảo mật dữ liệu và quyền riêng tư trong quá trình ứng dụng AI, đảm bảo xử lý có trách nhiệm những lĩnh vực quan trọng có ảnh hưởng lớn và liên quan nhiều đến công

dân. (Wirtz et al., 2019)

(4) Triển khai các ứng dụng AI nên diễn ra dần dần dưới dạng các dự án thí điểm nhỏ, vừa không gây lãng phí vừa có thể quản lý tốt và dễ áp dụng đối với tất cả các bên tham gia, góp phần làm giảm bớt nỗi sợ hãi tiềm ẩn trong nhân viên, từ đó hứa hẹn thành công nhanh chóng và khuyến khích sự chấp nhận của xã hội đối với AI.

(5) Các tổ chức công phải thiết lập một hệ thống quản trị AI với các khả năng, cấu trúc và quy trình tương ứng nhằm điều chỉnh các vấn đề về trách nhiệm và giải trình, quyền riêng tư và an toàn,.. qua đó nâng cao tính tuân thủ trong thực hiện nhiệm vụ của nhân viên. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực sẵn có trong khu vực công cần được đánh giá đúng thực chất để có giải pháp đào tạo, nâng cao động lực trong quá trình làm việc.

(6) Chính phủ có thể nghiên cứu thành lập hội đồng đạo đức xử lý các vấn đề đạo đức có liên quan đến AI tại các tổ chức công, từng bước thể chế hoá các hướng dẫn đạo đức và giám sát việc tuân thủ của nhân viên.

(7) Thúc đẩy sự kết hợp giữa các đơn vị công và cơ sở đào tạo trong việc giáo dục để chuẩn bị một lực lượng lao động có năng lực kỹ thuật số trong tương lai, bao gồm cải cách chương trình giảng dạy, phát triển lực lượng giáo dục và các phương thức dạy và học số hóa.

5. Kết luận

Những tiến bộ trong trí tuệ nhân tạo (AI) đã thu hút sự quan tâm tại nhiều quốc gia trên thế giới khi nhiều tổ chức ước tính rằng AI có tiềm năng tăng gấp

đôi tốc độ tăng trưởng kinh tế vào năm 2035. Để đạt được lợi ích trong việc cung cấp các dịch vụ công, các nhà quản lý của các tổ chức công đã gia tăng đáng kể việc áp dụng AI trong nhiều hoạt động, đặc biệt trong HRM. Các phân tích trên cho thấy AI đã và đang khi mở ra nhiều cơ hội có lợi cho HRM trong khu vực công ở rất nhiều mảng như sàng lọc, tuyển chọn ứng viên; đào tạo và phát triển, đánh giá,.. Tuy nhiên, AI sẽ không giải quyết được các vấn đề mang tính hệ thống trong HRM tại các tổ chức công và có khả năng làm trầm trọng thêm các vấn đề xung quanh việc đánh giá, quyền riêng tư và đạo đức nếu không được thực hiện một cách chu đáo và có chiến lược. Và dù còn rất nhiều thách thức nhưng có thể thấy, AI sẽ hoạt động hiệu quả nhất khi phối hợp với con người một cách đồng bộ.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Angin, R. (2021). *Artificial Intelligence and Human Resources: A Challenge in Implementing Artificial Intelligence in Village Government*. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 717(1), 012044. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/717/1/012044>
- Asiati, D., Aji, G. B., Ningrum, V., Ngadi, N., Triyono, T., Kurniawan, F. E., Aruan, N. L., & Purba, Y. A. (2018). Employment Opportunities And Human Resources Development In Digital Era: A Case Study In Industrial Sector. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.14203/jissh.v8i2.138>
- Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>
- Cronin, B., Morath, R., Curtin, P., & Heil, M. (2006). Public sector use of technology in managing human resources. *Human Resource Management Review*, 16(3), 416–430. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.05.008>
- Ebimobowei, A., Ebimobowei, A., Felix, T. S., & Wisdom, S. C. (2012). *Human Resource Development Mechanism and the Performance of Public Sector Accountants' in Nigeria*.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work? *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47. <https://doi.org/10.1177/0275074009355943>
- Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2014). Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 110, 719–726. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.916>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Widjaja, M. E. L. K. (2021). *Strategic Orientation and Human Resources Management in Public Sector Organizations in the Society 5.0 Era: 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021)*, Mataram, Indonesia. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.039>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.201.1498103>