



TRƯỜNG ĐẠI HỌC
NGUYỄN TẤT THÀNH
THỰC HỌC - THỰC HÀNH - THỰC DANH - THỰC NGHIỆP



FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION
**KHOA QUẢN TRỊ
KINH DOANH**
THE BEST WAY TO LEARN BUSINESS IS TO CONDUCT BUSINESS

HỘI THẢO KHOA HỌC

QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

SCIENTIFIC SEMINAR ON MANAGEMENT AND HUMAN
RESOURCE DEVELOPMENT IN THE DIGITAL ERA

Tp. Hồ Chí Minh, ngày 05 tháng 9 năm 2025



MỤC LỤC

MỤC LỤC	1
LỜI GIỚI THIỆU	5
PHẦN 1:	
KINH NGHIỆM QUỐC TẾ: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC THUẾ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ - HÀM Ý CHO VIỆT NAM.....	7
Âu Thị Nguyệt Liên, Trương Thị Hương Xuân	7
QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	22
Đặng Thanh Sơn.....	22
TÁC ĐỘNG AI ĐẾN ĐÀO TẠO NGHỀ DỆT MAY TRONG BỐI CẢNH CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 TẠI VIỆT NAM	32
Huỳnh Văn Triệu Vỹ	32
CHIẾN LƯỢC ỨNG DỤNG AI TRONG NÂNG CAO HIỆU QUẢ TUYỂN DỤNG VÀ QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA SMES VIỆT NAM	40
Lâm Thị Hoàng Linh.....	40
CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ NGÀNH LOGISTICS TẠI VIỆT NAM: CƠ HỘI, THÁCH THỨC VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	48
Lại Cao Thắng, Lê Nguyễn Kiều Trang, Tạ Thị Phương Huệ	48
ỨNG DỤNG CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC DOANH NGHIỆP	59
Lại Cao Thắng, Lê Nguyễn Kiều Trang, Võ Cao Vinh	59
PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ NHÂN LỰC HIỆU QUẢ TRONG TỔ CHỨC GIÁO DỤC: NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ XUNG ĐỘT.....	65
Lê Ngọc Tiến.....	65
KHOẢNG CÁCH SỐ TRONG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ VIỆT NAM: HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ SỐ.....	74
Ngô Thị Thuỳ Trang.....	74
MÔ HÌNH TÍCH HỢP AI VÀ DỮ LIỆU LỚN TRONG TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂN NHÂN TÀI.....	80
Nguyễn Hoài Linh, Vũ Trung Nghĩa.....	80

XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG TRONG KỶ NGUYÊN SỐ....	90
Nguyễn Lưu Hoàng Anh	90
LÃNH ĐẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	97
Nguyễn Thị Bích Trâm, Vũ Thị Thơm	97
ỨNG DỤNG AI VÀ BIG DATA TRONG ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC: QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TẠI VIỆT NAM	104
Nguyễn Thị Bưởi.....	104
GIẢI PHÁP NÂNG CAO SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC THÔNG QUA THỰC HÀNH TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI TẠI CÔNG TY KHÍ VỮNG TÀU-TỔNG CÔNG TY KHÍ VIỆT NAM	113
Nguyễn Trần Minh Nguyệt, Phan Ngọc Thanh.....	113
XÂY DỰNG NIỀM TIN SỐ TRONG KỶ NGUYÊN BIG DATA HR: KHUNG PHÁT TRIỂN NIỀM TIN SỐ ĐA CẤP ĐỘ	123
Nguyễn Thị Sang, Võ Huỳnh Quang Hiếu.....	123
MÔ HÌNH LÝ THUYẾT VÀ CÔNG NGHỆ HỖ TRỢ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC: TRƯỜNG HỢP TẠI VIỆT NAM	133
Nguyễn Văn Minh.....	133
MÔ HÌNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC VIỆT NAM HIỆU QUẢ TRONG GIAI ĐOẠN 2025-2030 VÀ TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2050	144
Phan Lê Vinh	144
NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CÁ NHÂN NHỜ SỰ KẾT HỢP GIỮA CÔNG NGHỆ VÀ TRÍ TUỆ CON NGƯỜI	153
Phan Thị Thuý Phương.....	153
CÔNG CỤ SỐ GIÚP THÚC ĐẨY HÀNH VI BỀN VỮNG VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA NHÂN SỰ	161
Phạm Đặng Ngọc Hân.....	161
TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG SÀNG LỌC HỒ SƠ ỨNG VIÊN TẠI CÁC CÔNG TY TUYỂN DỤNG TẠI VIỆT NAM	169
Phạm Đức Sơn.....	169
VAI TRÒ CỦA TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC BỀN VỮNG VÀ SỰ LINH HOẠT LOGISTICS.....	175
Phạm Nguyễn Quốc Tú, Nguyễn Anh Quang	175

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC: CƠ HỘI, THÁCH THỨC VÀ ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC.....	183
Phạm Thị Thuỳ Trang	183
TÁC ĐỘNG CỦA TRÍ TUỆ NHÂN TẠO ĐẾN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC: CÁC ỨNG DỤNG THỰC TIỄN VÀ THÁCH THỨC ĐẠO ĐỨC	195
Phạm Thị Thuỳ Trang	195
PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC: HỌC TẬP SUỐT ĐỜI TRONG KỶ NGUYÊN TRÍ TUỆ NHÂN TẠO.....	201
Tạ Thị Phương Huệ.....	201
QUẢN TRỊ NHÂN SỰ TRONG THỜI ĐẠI KỶ NGUYÊN SỐ.....	209
Trần Đình An, Nguyễn Ngọc Hoàng Sơn	209
PHÂN TÍCH XU HƯỚNG NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC	219
Trần Hoàng Cẩm Tú.....	219
BLOCKCHAIN VÀ QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	234
Trần Thanh Tùng.....	234
ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ BLOCKCHAIN TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC	242
Trần Thanh Tùng.....	242
DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN VIETNAMESE UNIVERSITIES.....	251
Trần Thị Tường Vi.....	251
VAI TRÒ VÀ THÁCH THỨC CỦA TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC	260
Trương Anh Quốc.....	260
CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC: ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ VÀO PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC.....	269
Trương Anh Quốc, Trần Thị Ngọc Oanh	269
TÂM LÝ HỌC HÀNH VI NHÂN VIÊN QUA BIG DATA: RANH GIỚI GIỮA QUẢN LÝ VÀ XÂM PHẠM.....	278
Võ Huỳnh Quang Hiếu.....	278
ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ TRONG ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN VIÊN: HỌC TẬP SUỐT ĐỜI (LIFELONG LEARNING).....	288

Võ Vương Bách.....	288
NGHIÊN CỨU TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG QUẢN TRỊ NHÂN LỰC LOGISTICS: PHÂN TÍCH THƯ MỤC HỌC GIAI ĐOẠN 2015-2025	295
Vũ Nhật Phương.....	295
QUẢN TRỊ VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN SỰ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	309
Vũ Thị Thơm, Trần Pạt Dếnh.....	309
NÂNG CAO HIỆU QUẢ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG CÔNG TÁC NHÂN SỰ TẠI DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM	317
Vũ Trung Nghĩa.....	317
PHẦN 2: NGHIÊN CỨU KHÁC	
THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP HẠN CHẾ RỦI RO DÀNH CHO DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ KHI THAM GIA VÀO KINH DOANH BÁN LẺ TRÊN CÁC SÀN GIAO DỊCH THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ TẠI VIỆT NAM	328
Dương Hoàng Nguyên Khánh.....	328
THÓI NÃO, NỖI LO VỀ MỘT THỂ HỆ SINH VIÊN TRONG KỶ NGUYÊN SỐ	334
Nguyễn Thanh Phi Vân	334

LỜI GIỚI THIỆU

TS. Phan Ngọc Thanh

Chủ tịch Hội đồng Khoa học & Đào tạo Khoa QTKD

TP. Hồ Chí Minh ngày 05.09.2025

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu, ngành Quản trị nhân lực đang đối mặt với những thay đổi sâu sắc cả về tư duy lẫn phương pháp triển khai. Công nghệ số không chỉ làm thay đổi cách thức vận hành doanh nghiệp mà còn tái định nghĩa vai trò của con người trong tổ chức. Hội thảo khoa học với chủ đề **“Quản trị và phát triển nhân sự trong kỷ nguyên số”** được tổ chức nhằm tạo ra một diễn đàn học thuật để cùng nhau phân tích, thảo luận và đề xuất các giải pháp cho những thách thức và cơ hội mà thời đại số mang lại cho lĩnh vực nhân sự.

Quản trị nhân sự trong kỷ nguyên số không còn đơn thuần là quản lý con người, mà đã trở thành một chiến lược tổng thể gắn liền với sự phát triển bền vững của tổ chức. Các xu hướng như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), tự động hóa, và nền tảng số đã và đang thay đổi cách thức tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất và giữ chân nhân tài. Những công cụ mới này giúp tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả, đồng thời đòi hỏi người làm nhân sự phải có tư duy linh hoạt, kỹ năng số và khả năng thích ứng cao.

Tuy nhiên, sự chuyển dịch này cũng đặt ra nhiều thách thức: làm thế nào để cân bằng giữa công nghệ và yếu tố con người? Làm sao để duy trì giá trị nhân văn trong môi trường làm việc số hóa? Và đâu là những năng lực cốt lõi mà người lao động cần trang bị để không bị bỏ lại phía sau? Những câu hỏi này chính là động lực để các nhà nghiên cứu, chuyên gia, giảng viên, học viên và sinh viên cùng nhau tìm hiểu, trao đổi và đề xuất các hướng đi mới.

Hội thảo lần này là cơ hội để các bên liên quan cùng nhau chia sẻ những nghiên cứu mới nhất, kinh nghiệm thực tiễn và những mô hình quản trị nhân sự tiên tiến đang được áp dụng trong và ngoài nước. Các bài viết trong kỷ yếu phản ánh sự đa dạng trong cách tiếp cận, từ lý thuyết đến thực tiễn, từ góc nhìn học thuật đến trải nghiệm thực tế của doanh nghiệp. Đây là

nguồn tài liệu quý giá cho những ai quan tâm đến sự phát triển của ngành Quản trị nhân lực trong thời đại số.

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, với triết lý **“Thực học, Thực hành, Thực danh, Thực nghiệp”**, luôn chú trọng gắn kết giữa nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn. Hội thảo khoa học cấp trường lần này do Khoa Quản trị Kinh doanh tổ chức cho ngành Quản trị Nhân lực không chỉ là hoạt động học thuật mà còn là minh chứng cho nỗ lực kết nối tri thức với thực tiễn, góp phần nâng cao chất lượng đào tạo và năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực Việt Nam.

Sau thời gian chuẩn bị, Ban tổ chức đã nhận được nhiều bài viết từ các nhà nghiên cứu, giảng viên, học viên cao học và sinh viên trong và ngoài trường. Sau quá trình thẩm định, có 37 bài viết được chọn đưa vào kỷ yếu, trong đó có: 32 bài của giảng viên trong trường; 2 bài của giảng viên ngoài trường; 1 bài của học viên cao học; 2 bài của sinh viên thuộc khoa QTKD.

Ban tổ chức xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Ban lãnh đạo Khoa Quản trị Kinh doanh, Hội đồng Khoa học & Đào tạo Khoa Quản trị Kinh doanh cùng Quý Thầy Cô đã nhiệt tình hỗ trợ và đồng hành trong suốt quá trình tổ chức hội thảo.

Kỷ yếu Hội thảo xin được trân trọng giới thiệu đến quý độc giả, như một đóng góp thiết thực cho sự phát triển của ngành Quản trị nhân lực trong kỷ nguyên số.

Trân trọng!

PHẦN 1:

**KINH NGHIỆM QUỐC TẾ: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC THUẾ
TRONG KỶ NGUYÊN SỐ - HÀM Ý CHO VIỆT NAM**

Âu Thị Nguyệt Liên¹,

Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Thành phố Hồ Chí Minh

Email: atnlien@ntt.edu.vn

Trương Thị Hương Xuân²

Email: huongxuan@hce.edu.vn

Giảng viên, Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế

Chúng tôi xin cảm ơn Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Thành phố Hồ Chí Minh đã hỗ trợ cho nghiên cứu này.

Tóm tắt

Trong bối cảnh Cách mạng 4.0, ngành Thuế Việt Nam thực hiện cải cách toàn diện, đặc biệt trong quản trị nguồn nhân lực. Nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế về quản trị nguồn nhân lực số ngành Thuế trong kỷ nguyên số là thực sự cần thiết để từ đó đề xuất các hàm ý chính sách cho Việt Nam. Dựa trên một số lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực và lý thuyết quản lý thuế được nhóm tác giả đánh giá là cách tiếp cận mới trong quản trị nguồn nhân lực và quản lý thuế tại cơ quan thuế. Đây là cách tiếp cận phù hợp với quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số hướng đến xây dựng niềm tin (OECD, 2024a). Kết quả nghiên cứu, bài báo có năm hàm ý quản lý và chính sách cho Việt Nam được đề xuất bao gồm: (1) Xây dựng khung năng lực đào tạo bắt buộc, (2) Tích hợp đào tạo vào lộ trình nghề nghiệp, (3) Áp dụng blended learning, (4) Gắn đào tạo với dự án số hóa ngành Thuế và (5) Hợp tác quốc tế đào tạo chuyên sâu.

Từ khóa: Quản trị nguồn nhân lực, Cơ quan Thuế, Niềm tin, kỷ nguyên số, Quản lý Thuế.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chuyển đổi số trong lĩnh vực thuế đang diễn ra nhanh chóng trên phạm vi toàn cầu, nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, giảm thiểu chi phí giao dịch và tăng cường minh bạch (OECD, 2023b). Tại Việt Nam, ngành Thuế đã đạt nhiều thành tựu quan trọng: 100% doanh nghiệp sử dụng hóa đơn điện tử, hơn 99% thực hiện khai và nộp thuế điện tử và hệ thống eTax Mobile đạt hàng triệu lượt tải (Luu Gia Linh, 2024). Tuy nhiên, để vận hành thành công hạ tầng công nghệ và quy trình số, yêu cầu về nguồn nhân lực thay đổi đáng kể. Bài báo phân tích hiện trạng nguồn nhân lực ngành

Thuế Việt Nam trong bối cảnh số hóa, xác định các thách thức về kỹ năng, công nghệ và tổ chức, đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực ngành Thuế Việt Nam có quy mô và trình độ phần lớn có nền tảng về tài chính – kế toán, tỷ lệ am hiểu sâu về công nghệ còn hạn chế. Ứng dụng công nghệ đã triển khai các hệ thống eTax, eInvoice, AI trong phân tích dữ liệu hóa đơn, nhưng còn thiếu nhân lực vận hành, bảo trì và khai thác dữ liệu hiệu quả. Công tác đào tạo đã triển khai một số chương trình đào tạo chuyên sâu về AI và Big Data, nhưng chưa đồng bộ và chưa bao phủ toàn bộ lực lượng cán bộ thuế (Tổng Cục thuế, 2023). Điều này tạo ra thách thức trong ngành Thuế về khoảng cách kỹ năng số giữa cán bộ lâu năm và thế hệ trẻ, thiếu chuyên gia liên ngành (tax-tech), áp lực xử lý khối lượng dữ liệu lớn và phức tạp gắn với nhu cầu tuân thủ pháp luật quốc tế về thuế số như chống xói mòn cơ sở thuế BEPS 2.0 của OECD về trụ cột 1 và trụ cột 2 (OECD, 2025a).

Các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực trước đây chưa tập trung vào lĩnh vực Thuế trong kỷ nguyên số, phần lớn là nghiên cứu định lượng, chưa có nghiên cứu tổng hợp tài liệu và kinh nghiệm từ một số nước trên thế giới về quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số. Do vậy, nghiên cứu các bài học kinh nghiệm quốc tế nhằm nâng cao quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số là hết sức cần thiết đối với CQT, cũng như đưa ra các hàm ý quản trị cho Việt Nam.

2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện phương pháp đánh giá tài liệu có hệ thống để tổng hợp các nghiên cứu hiện có, từ đó nắm bắt toàn diện và đánh giá tất cả các nghiên cứu có liên quan về một chủ đề cụ thể. Phương pháp này giảm thiểu sự thiên vị để có cách nhìn tổng quan tin cậy và toàn diện (Okoli, 2015). Phân tích thực trạng nguồn nhân lực ngành Thuế Việt Nam và các nước trên thế giới, các thách thức về kỹ năng và công nghệ, đồng thời đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số. Sử dụng phương pháp phân tích tổng hợp tài liệu thứ cấp từ báo cáo chính thức của Tổng cục Thuế, Bộ Tài chính, và các nghiên cứu học thuật, bài viết chỉ ra rằng nguồn nhân lực ngành Thuế cần được tái cấu trúc cả về kỹ năng chuyên môn, kỹ năng công nghệ và tư duy quản trị dữ liệu. Nghiên cứu cũng chọn cơ sở dữ liệu là các bài báo có về quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong nước và quốc tế trong khoảng thời gian từ 2020 đến nay. Kết quả nghiên cứu đã tổng hợp và hệ thống hoá kinh nghiệm quốc tế về quản trị nguồn nhân lực ngành thuế nhằm nâng cao QLT của CQT trong kỷ nguyên số và các hàm ý quản lý và chính sách cho CQT tại Việt Nam.

2.2. Tổng quan nghiên cứu

2.2.1. Cơ sở lý thuyết

2.2.1.1. Lý thuyết Vốn nhân lực

Khái niệm vốn nhân lực lần đầu được Schultz (1961) đưa ra, cho rằng vốn nhân lực được hình thành từ các kỹ năng và tri thức mà con người tích lũy. Theo Becker (1993), vốn nhân lực xuất phát từ giáo dục, đào tạo, phát triển và các kiến thức khác, tất cả đều có tác động tích cực đến năng suất làm việc và thu nhập. Rahman và Nas (2013) nhấn mạnh, giáo dục nhằm nâng cao vốn nhân lực là yếu tố then chốt giúp tăng năng suất lao động. Lý thuyết vốn nhân lực cũng thừa nhận rằng giáo dục và đào tạo vừa nâng cao khả năng tuyển dụng của nhân viên trên thị trường lao động, vừa tạo điều kiện để họ rời bỏ tổ chức để tìm kiếm công việc tốt hơn, đây là tính hai mặt mà các nhà nghiên cứu quản trị nguồn nhân lực đặc biệt quan tâm. Vốn nhân lực có vai trò thiết yếu trong mọi tổ chức, đặc biệt là ngành dịch vụ vốn phụ thuộc nhiều vào chất lượng nhân lực (Johan & Hapsari, 2020). Trong bối cảnh kinh tế mở và công nghệ phát triển nhanh chóng, doanh nghiệp muốn duy trì lợi thế cạnh tranh cần chú trọng đầu tư vào vốn nhân lực (Yen và cộng sự, 2019). Ruiz (2016) cũng chứng minh rằng những cá nhân có trình độ học vấn cao thường có khả năng tham gia vào các ngành nghề vừa đòi hỏi kỹ năng vừa có thu nhập cao, qua đó đóng góp tích cực vào tăng trưởng kinh tế.

2.2.1.2 Lý thuyết Quản trị tri thức

Theo O'Dell (1996), quản trị tri thức là tiến trình bao gồm các hoạt động: thu thập và tích lũy tri thức cho tổ chức; tổ chức, phân bổ và ứng dụng tri thức vào hoạt động; khuyến khích chia sẻ và bảo vệ quyền lợi của người sáng tạo ra tri thức; đồng thời áp dụng các biện pháp động viên để duy trì những tri thức có giá trị cho tổ chức. Theo Nonaka và Takeuchi (2007) cho rằng lý thuyết quản trị tri thức nhằm giúp tổ chức trong đào tạo, chia sẻ, lưu giữ và ứng dụng tri thức để đổi mới và phát triển.

Từ định nghĩa này có thể thấy, các hoạt động chính của quản trị tri thức bao gồm: tìm kiếm và lưu trữ, chia sẻ tri thức, khuyến khích nhân viên, chuyển đổi và phân bổ tri thức trong tổ chức, cùng với bảo vệ quyền lợi của người tạo ra tri thức.

Quản trị tri thức còn là công cụ hạn chế “chảy máu chất xám” trong tổ chức. Ngày nay, nhân tài có nhiều thông tin và cơ hội để thử thách bản thân nên dễ thay đổi công việc hơn trước. Nhân viên giỏi nghĩ việc có thể tạo ra khoảng trống lớn, mang theo kinh nghiệm, bí quyết kinh doanh và các mối quan hệ. Tuy nhiên, nếu áp dụng quản trị tri thức hiệu quả, tri thức tiềm ẩn trong mỗi cá nhân có thể được chuyển hóa thành tri thức chung thông qua các chương trình, phương thức chia sẻ, giúp nhiều người cùng tiếp thu (DeLong, 2004). Quản trị tri thức giúp tổ chức chủ động trong đào tạo và phát triển nhân lực, gắn với tầm nhìn dài hạn, từ đó nâng cao khả năng thích ứng và đảm bảo phát triển bền vững. Mục tiêu của quản trị tri thức là xây dựng một tổ chức với các cá nhân năng động, hệ thống học hỏi liên tục, có khả năng thích ứng và sáng tạo cao. Khác với phương

thức quản trị truyền thống, quản trị tri thức thúc đẩy mỗi cá nhân không ngừng học hỏi, biến nhân viên thụ động thành người sáng tạo, liên tục làm giàu tri thức và được tổ chức trân trọng, ghi nhận (Alavi & Leidner, 2001).

2.2.1.3. Lý thuyết khung sườn dốc trơn trượt trong quản lý thuế

Lý thuyết khung sườn dốc trơn trượt - Slippery Slope Framework gắn với niềm tin và quyền lực là dựa trên lý thuyết tội phạm của Becker (1968). Khung lý thuyết này được sử dụng cho QLT hiện đại gắn với tuân thủ thuế dựa trên sự hợp lý, tiêu chuẩn xã hội và công bằng, mối quan hệ giữa NNT và CQT và đạo đức thuế (Kirchler, 2007). Sự hợp tác trong xã hội gắn với niềm tin khi tương tác giữa NNT và CQT dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau với môi trường dịch vụ hỗ trợ thuế phù hợp đạo đức thuế, các quy phạm và chuẩn mực xã hội cũng như sự công bằng. Từ đó, NNT có xu hướng tự nguyện tuân thủ thuế, và CQT trở thành đồng hành cùng NNT thay cho vai trò đối thủ.

2.2.2. Kỷ nguyên số

Phương thức kinh doanh số mới được sử dụng đối với tài sản và dịch vụ trong kỷ nguyên số (Nguyễn Thị Minh Hằng & Nguyễn Quỳnh Anh, 2023). Giao dịch trực tuyến tác động tích cực đến nền kinh tế và tạo ra cơ hội mới tăng hiệu quả tài sản, giảm giá và cung cấp dịch vụ tốt hơn cho cả nhà cung cấp và người tiêu dùng (OECD, 2019). Giá trị gia tăng vượt trội từ mô hình kinh tế số như liên kết sản xuất, không cần sở hữu công nghệ sản xuất với chi phí thấp hơn (Phạm Khánh Nam, 2021). Các trụ cột cơ bản của kỷ nguyên số bao gồm hiệu ứng mạng lưới, nền tảng đa chiều và xây dựng lòng tin. Nền kinh tế trong kỷ nguyên số chủ yếu dựa vào công nghệ số và gắn với thể chế công nghệ, sự quan tâm của xã hội đến tài nguyên môi trường và mức độ đô thị hóa và toàn cầu hóa (Phạm Khánh Nam, 2021). Loại hình phổ biến của kinh tế số như cho thuê tài sản Uber, Grab..., cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, cung cấp lao động tự do và bán hàng trực tiếp cho người tiêu (Phạm Khánh Nam, 2021). Sự sẵn sàng của NNT gắn với kỹ thuật số vẫn còn hạn chế nên chuẩn bị và hướng dẫn NNT chuyển đổi là vô cùng cần thiết (Lestantri và cộng sự, 2022). Ở Việt Nam, lĩnh vực như vận tải (Grab, Be), lưu trú (Airbnb) và dịch vụ giao hàng (Now, Gojek) phát triển mạnh mẽ trong kỷ nguyên số. Mô hình kinh tế này góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và tạo việc làm, nhưng cũng là thách thức về quản lý và pháp lý (Nguyễn Thị Hải Hà, 2023).

2.2.3. Quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số

2.2.3.1. Quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ các hoạt động của tổ chức nhằm xây dựng, phát triển, sử dụng, đánh giá, bảo toàn và gìn giữ lực lượng lao động, đảm bảo đáp ứng yêu cầu của tổ chức cả về số lượng lẫn chất lượng. Nói cách khác, quản trị nguồn nhân lực tập trung vào việc tổ chức và bố trí các cá nhân với những nhiệm vụ, công việc cụ thể để cùng nhau đạt được mục tiêu chung của tổ chức (Hughes & Byrd, 2015). Theo Nguyễn Thị Thanh Bình (2019), quản trị nguồn

nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng về thu hút, đào tạo - phát triển và duy trì con người của một tổ chức nhằm đạt được kết quả tối ưu cho tổ chức lẫn nhân viên. Quản trị nguồn nhân lực cần đánh giá hiệu quả nguồn nhân lực với quá trình đào tạo, phản hồi và đặt mục tiêu đánh giá định kỳ thống nhất các mục tiêu mới cho chu kỳ tiếp theo (Latham và cộng sự, 2007). Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được chia theo chức năng để dễ kiểm soát và thực hiện. Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực thường được phân loại theo chức năng để thuận tiện cho việc kiểm soát và triển khai. Có ba chức năng cơ bản như sau:

(i) Thu hút và hình thành nguồn nhân lực: Chức năng này bao gồm các hoạt động đảm bảo tổ chức có được đội ngũ nhân sự đáp ứng cả về số lượng và chất lượng. Quá trình này bắt đầu từ việc hoạch định nguồn nhân lực – bước đầu tiên nhằm đánh giá nhu cầu, mục tiêu chiến lược và kế hoạch nhân sự của tổ chức. Tiếp theo, doanh nghiệp tiến hành phân tích, thiết kế công việc và tổ chức tuyển dụng cho các vị trí cần thiết. Trong quá trình thu hút và tuyển chọn ứng viên, không chỉ nhà quản lý nhân sự mà cả đại diện của các phòng ban có nhu cầu tuyển dụng đều tham gia. Sau khi tuyển chọn thành công, ứng viên sẽ được bố trí vào vị trí phù hợp, hình thành đội ngũ lao động chính thức. Song song với đó là việc phân tích và thực hiện công việc để đảm bảo nguyên tắc “đúng người, đúng việc, đúng thời điểm”.

(ii) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: Chức năng này nhằm nâng cao kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm của nhân viên, bao gồm cả hoạt động đào tạo và phát triển cá nhân. Việc triển khai đào tạo không chỉ giúp tổ chức tăng hiệu quả làm việc, cải thiện thái độ và trình độ của nhân viên mà còn tạo điều kiện để mỗi cá nhân phát huy tiềm năng và thích ứng với yêu cầu của thời đại mới.

(iii) Duy trì nguồn nhân lực: Nguồn nhân lực là yếu tố trung tâm trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Tien và cộng sự, 2021). Khi đã chiêu mộ, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng và ổn định, câu hỏi được đặt ra là làm thế nào để giữ chân và duy trì được nguồn lực này. Do đó, các nhà quản lý thường áp dụng nhiều biện pháp như: đánh giá kết quả công việc; thiết lập chính sách thù lao, đãi ngộ, lương thưởng; cung cấp cơ hội thăng tiến; và xây dựng mối quan hệ lao động tích cực trong doanh nghiệp. Mục tiêu của những hoạt động này là gia tăng sự cam kết và trung thành của nhân viên không chỉ bằng ràng buộc bắt buộc, mà còn trên cơ sở nhận thức và tự nguyện.

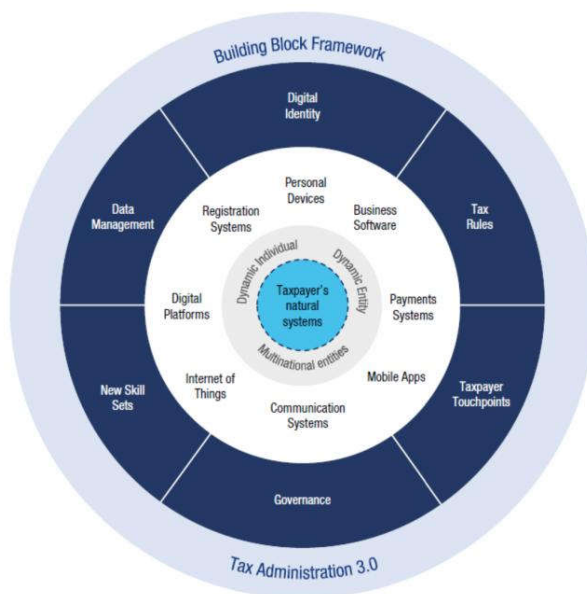
Để thực hiện hiệu quả ba chức năng nêu trên, quản trị nguồn nhân lực thường triển khai sáu nhóm hoạt động chính: (1) Hoạch định và tuyển dụng; (2) Phân tích và thực hiện công việc; (3) Đào tạo và phát triển nhân lực; (4) Đánh giá nhân viên; (5) Đãi ngộ, lương và thưởng; (6) Tạo cơ hội thăng tiến.

2.2.3.2. Quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số

Nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số được định nghĩa là lực lượng lao động có khả năng thích ứng và vận hành hiệu quả trong môi trường công nghệ số, bao gồm kỹ năng số, kỹ năng phân tích dữ liệu, và năng lực đổi mới sáng tạo (World Bank, 2021). Theo mô hình khung về cạnh Digital Competence Framework của Liên minh Châu Âu, các thành phần năng lực số gồm: (1) Khả năng xử lý thông tin và dữ liệu, (2) Giao tiếp và hợp tác trên môi trường số, (3) Sáng tạo nội dung số, (4) An toàn thông tin, và (5) Giải quyết vấn đề (Vuorikari và cộng sự, 2022). Trong kỷ nguyên số, quá trình tái cấu trúc mô hình giá trị và quy trình dựa công nghệ xem quản trị nguồn nhân lực là đòn bẩy hình thành năng lực số và văn hoá học hỏi (Vial, 2021). Nhân sự liên kết chặt với chiến lược số, khiến kỹ năng–quy trình–cấu trúc trở thành nguồn lực khó bắt chước (Wright & McMahan, 1992) và nhấn mạnh vai trò của nguồn nhân lực trong nhận diện nắm bắt tái cơ cấu nguồn lực để thích ứng với đổi mới công nghệ và mô hình vận hành số (Teece và cộng sự, 1997).

2.2.3.3. Quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số

Trong lĩnh vực thuế, năng lực số của nhân sự liên quan trực tiếp đến việc vận hành các hệ thống QLT điện tử, phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để phát hiện gian lận, và áp dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong giám sát, dự báo thu ngân sách (OECD, 2025a). Cơ quan thuế Úc triển khai chiến lược nguồn nhân lực lồng ghép hoạch định kỹ năng tương lai yêu cầu quy hoạch nhân lực gắn kỹ năng số và dữ liệu, hợp tác với doanh nghiệp và các trường đại học tuyển dụng nhân sự (Australian Public Service Commission, 2025).



Hình 2.1. Khung Xây dựng Quản lý Thuế 3.0 gắn với kỷ nguyên số của OECD (2025a)

Quản lý thuế 3.0 theo OECD (2025a) cần có bộ kỹ năng mới đối với quản trị nguồn nhân lực và quy trình thay đổi đóng vai trò quan trọng đối với chuyển đổi số. Theo đó, cơ quan thuế cần tuyển dụng nhân viên mới và có thể cần phát triển kỹ năng của nhân viên hiện tại. Các phương pháp tiếp cận của cơ quan thuế trong việc xác định và lập bản đồ kỹ năng, cũng như xây dựng văn

hóa số. Động lực chuyển đổi số gắn với việc hợp tác về các vấn đề chung với các tổ chức chính phủ khác và các đối tác bên ngoài để cải thiện kỹ năng của nhân viên cho chuyển đổi số, và hơn 40% hợp tác với các cơ quan này để tìm kiếm nguồn nhân lực tiềm năng cho chuyển đổi số (OECD, 2025a). Lập kế hoạch nguồn nhân lực cần gắn với chiến lược trung và dài hạn để phát triển sự hiểu biết về các năng lực cần thiết cho các vai trò hiện tại và tương lai và các chương trình đào tạo phù hợp nhằm tận dụng tối đa tất cả các tài năng (OECD, 2025b) (hình 2.1.).

3. KINH NGHIỆP QUỐC TẾ NHẪM NÂNG CAO QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH THUẾ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

3.1. Xây dựng khung năng lực đào tạo bắt buộc trong kỷ nguyên số

Tại Vương quốc Anh, khung đào tạo năng lực số, dữ liệu và công nghệ - DDaT (Digital, Data and Technology Capability Framework) áp dụng cho toàn bộ nhân sự, quy định kỹ năng bắt buộc về dữ liệu, AI cơ bản, an ninh mạng và các công cụ phân tích được áp dụng trên phạm vi toàn Chính phủ Anh trong việc sử dụng cho các vai trò số, dữ liệu và công nghệ (UK Government, 2025). Khung này quy định hệ kỹ năng ở mức nền tảng đến chuyên sâu, và an ninh thông tin/không gian mạng. Chính Phủ Anh thực hiện đào tạo phân tầng cán bộ tuyển nghiệp vụ được học kỹ năng sử dụng dashboard và công cụ phân tích rủi ro; nhóm kỹ thuật học về mô hình AI, xử lý dữ liệu lớn và bảo mật dữ liệu.

Cơ quan thuế Indonesia tuyển dụng trực tiếp nhân sự “tax-tech” cho các vai trò như kỹ sư dữ liệu (data engineer), chuyên viên an ninh mạng (cybersecurity officer), chuyên viên phân tích (AI analyst) trước khi hệ thống đi vào hoạt động. Dự án Hệ thống QLT trung tâm (CTAS) của CQT Singapore xây dựng khung năng lực được điều chỉnh từ mô hình của OECD, kết hợp đào tạo lại cán bộ hiện có và tuyển dụng mới các vị trí liên công nghệ tax-tech đáp ứng yêu cầu trong kỷ nguyên số (Ministry of Finance Indonesia, 2023).

CQT Nam Phi (SARS) lồng ghép yêu cầu kỹ năng phân tích dữ liệu và an ninh mạng vào Kế hoạch chiến lược 2020 – 2025 và Kế hoạch thực hiện hàng năm. KPI định lượng như tỷ lệ xử lý hồ sơ tự động và thời gian khắc phục sự cố an ninh để điều chỉnh chỉ tiêu tuyển dụng và đào tạo hàng năm đối với quản trị nguồn nhân lực ngành thuế (South African Revenue Service, 2024)

Theo OECD (2024b), xây dựng và sử dụng khung năng lực/kỹ năng số là nền tảng phát triển chính phủ số. Ở Singapore, Chính phủ quy định mọi cán bộ thuế phải đạt năng lực số cơ bản và đã phát triển khung năng lực số cốt lõi cho công vụ; các khung kỹ năng quốc gia cung cấp thang bậc thành thạo từ cơ bản đến nâng cao để cá nhân hóa kế hoạch phát triển quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số là tạo ra một lực lượng cán bộ thuế tự tin về công nghệ số, linh hoạt và hợp tác. Thông qua nâng cao kỹ năng, chuyển đổi văn hóa và tái cơ cấu tổ chức, HRM đảm bảo công chức có khả năng cung cấp các dịch vụ liền mạch, đồng cảm và đổi mới, phù hợp với tầm nhìn về

một chính phủ số hóa đến cốt lõi và phục vụ bằng trái tim. Xác định kỹ năng số cho công chức, các khung kỹ năng ngành đều ở mức độ thành thạo và dùng cho lập kế hoạch phát triển cá nhân (Smart Nation & Digital Government Office, 2020)

3.2. Tích hợp đào tạo vào lộ trình nghề nghiệp trong kỷ nguyên số

CQT Singapore (IRAS) phát triển nghề nghiệp theo hướng chuyên nghiệp về thuế (Tax Specialist) và hệ sinh thái đào tạo qua thông quan Viện thuế - Tax Academy, đồng thời thúc đẩy năng lực dịch vụ số và quan hệ các đại lý thuế (tax agents) (Inland Revenue Authority of Singapore, 2021). Công tác đào tạo của cán bộ thuế Singapore bắt đầu từ cán bộ mới tuyển dụng được tham gia các khoá đào tạo công việc, sau đó sẽ tham gia các buổi đào tạo ở lớp và các buổi đào tạo trực tuyến bắt buộc tham dự và phải thi đỗ qua các kỳ thi.

CQT Nam Phi SARS khẳng định chương trình nâng năng lực hàng năm Annual Performance Plan được thực hiện nhằm đảm bảo tuân thủ đăng ký thuế, kê khai thuế, nộp thuế. Áp dụng chỉ số đo lường hiệu suất công việc (Key Performance Indicator - KPI để đánh giá mức độ hoàn thành mục tiêu của cán bộ thuế gắn trách nhiệm giải trình công việc được giao (South African Revenue Service, 2024)

3.3. Áp dụng học tập hỗn hợp - blended learning trong kỷ nguyên số

Mô hình học tập hỗn hợp – blended learning là kết hợp đào tạo trực tiếp và trực tuyến để đảm bảo tính linh hoạt trong đào tạo nguồn nhân lực. CQT Singapore (IRAS) đã triển khai công tác đào tạo của cán bộ thuế Singapore bắt đầu từ cán bộ mới tuyển dụng được tham gia các khoá đào tạo công việc, sau đó sẽ tham gia các buổi đào tạo ở lớp và các buổi đào tạo trực tuyến bắt buộc tham dự và phải thi đỗ qua các kỳ thi (Inland Revenue Authority of Singapore, 2021). Thông qua chương trình kỹ năng tương lai của chính phủ số Singapore - SkillsFuture for Digital Government, mỗi cán bộ thuế có kế hoạch phát triển năng lực cá nhân theo blended learning (trực tiếp + trực tuyến).

CQT Canada (CRA) đã sử dụng nhiều phương pháp khác nhau để cung cấp các buổi đào tạo và nâng cao nhận thức cho cán bộ thuế. Ban Tiếp cận Thông tin và Quyền riêng tư (ATIP) chịu trách nhiệm cung cấp các buổi đào tạo và nâng cao nhận thức cho cán bộ thuế CRA. Các buổi này có thể bao gồm nhiều hình thức, chẳng hạn như các kênh tự học trực tuyến và các phương pháp không chính thức khác, nhằm đào tạo cán bộ thuế về các tác động của quyền riêng tư, giảm thiểu rủi ro và xử lý thông tin cá nhân đúng cách (Canada Revenue Agency, 2022).

3.4. Gắn đào tạo với dự án số hóa ngành Thuế trong kỷ nguyên số

Singapore và Úc ứng dụng trí tuệ nhân tạo AI và tự động hóa quy trình bằng robot phần mềm toàn diện vào kiểm tra thuế, quản lý rủi ro, giảm thời gian xử lý 40–50% Mở rộng ứng dụng

AI/RPA trên toàn chu trình QLT; đào tạo cán bộ khai thác hiệu quả (OECD, 2024b; Smart Nation & Digital Government Office, 2020). Quản lý thuế kỹ nguyên số 3.0 xác định năng lực then chốt theo khối xây dựng: chia sẻ dữ liệu, tuân thủ nhúng (khả năng trả lời câu hỏi tức thì embedded compliance), dịch vụ chủ động (proactive service) (OECD, 2025a). Theo đó, CQT sử dụng quản lý dự án về Đầu vào, Công cụ, Kỹ thuật và Đầu ra như một “bảng đối chiếu” xem các CQT đang triển khai công nghệ gì từ đó quy định bộ kỹ năng tương ứng cần có cho cán bộ thuế (OECD, 2024b).

Tại CQT Canada (CRA), chiến lược nguồn nhân lực định hướng lực lượng lao động “số và dựa trên dữ liệu”, tập trung quản trị kỹ năng & phát triển để hỗ trợ các ưu tiên chuyển đổi số của cơ quan đào tạo gắn kết trực tiếp với danh mục dự án số (Canada Revenue Agency, 2025). CQT Singapore (IRAS): triển khai phân tích dữ liệu AI trong phân loại rủi ro tuân thủ; nâng cấp kênh nền tảng dữ liệu hợp nhất (Unified Data Platform) để triển khai AI và ứng dụng phân tích tại CQT Singaporen (IRAS), song hành với khóa AI & Tax do Viện thuế tổ chức đào tạo bám sát thực tế đang triển khai (Singapore, 2025).

3.5. Hợp tác quốc tế đào tạo chuyên sâu trong kỹ nguyên số

Mô hình QLT trong kỹ nguyên số theo OECD (2025a) gắn với mạng lưới đa phương cùng học tập chung. Chương trình đào tạo trực tiếp lẫn trực tuyến cho cán bộ thuế toàn cầu qua nền tảng KSP_TA do CQT Canada CRA vận hành, tạo kho chia sẻ tri thức dùng chung giữa các CQT và tổ chức khu vực (OECD, 2025a). Hợp tác theo chủ đề được Trung tâm nghiên cứu và QLT Châu Á – Thái Bình Dương tổ chức hội thảo phân tích dữ liệu nguồn nhân lực cho CQT tập trung vào số hoá, quản trị dữ liệu, tuân thủ với chương trình đào tạo (SGATAR, 2025)

Bên cạnh đó, các chương trình hợp tác khu vực của EU được tài trợ đào tạo, hội thảo, dự án chung và hệ thống CNTT liên quốc gia giúp chuẩn hoá năng lực số và phối hợp nghiệp vụ giữa các CQT thành viên (THE EUROPEAN PARLIAMENT, 2021). Các khuôn khổ và chứng nhận chuẩn quốc tế của Quỹ tiền tệ quốc tế IMF cung cấp về các phân tích và dự báo về ngân sách nhà nước về thuế và có các khóa học chuẩn đánh giá quản trị thuế - TADAT được nhiều nước đồng huấn luyện cùng như IOTA/SGATAR thống nhất phương pháp (IOTA, 2025).

4. KẾT LUẬN VÀ MỘT SỐ HÀM Ý CHO VIỆT NAM

4.1. Một số hàm ý cho Việt Nam

Qua nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế và xem xét sự tương đồng giữa quản trị nguồn nhân lực ở Việt Nam và ở các nước, một số hàm ý cho Việt Nam được đưa ra như sau:

Một là, Xây dựng khung năng lực đào tạo bắt buộc. CQT cần chuẩn hóa khung năng lực theo từng trường hợp cụ thể với các học phần bắt buộc, xây hệ thống đối tác để nâng cao kỹ năng trong từng dự án và đo lường hiệu quả đào tạo theo chỉ tiêu KPI của cán bộ thuế. Việc đo lường chỉ số

đánh giá công việc cần đảm bảo độ chính xác chọn mẫu rủi ro, đáp ứng nhu cầu của NNT. Cung cấp dịch vụ thuế của CQT với quy định rõ ràng có cam kết, mức tự động hóa trong kỷ nguyên số. Việt Nam cần xây dựng học viện dữ liệu nội bộ ngành Thuế tích hợp khung kỹ năng bắt buộc và các khóa học chuyên sâu theo nhóm chức danh. CQT cần gắn nâng lực học tập trực tiếp với dự án số hóa phân tích dữ liệu dựa trên AI, dịch vụ số. Đào tạo theo vị trí việc làm và mức độ yêu cầu công việc và học đi đôi với triển khai theo dự án cho kiểm tra rủi ro dữ liệu/AI, khung năng lực nghề nghiệp và lộ trình học chuẩn hóa, phối hợp với đối tác đào tạo để nâng cao kỹ năng công việc then chốt cũng như đổi mới nền tảng dữ liệu và các khóa quản trị dữ liệu dành riêng cho CQT.

Hai là, Tích hợp đào tạo vào lộ trình nghề nghiệp đối cơ quan thuế. Chuẩn hoá lộ trình nghề theo năng lực và bậc thành thạo. Xây ma trận năng lực cho cán bộ thuế trong kỷ nguyên số nhằm kiểm tra rủi ro dựa dữ liệu, quản trị dữ liệu, cung cấp sản phẩm dịch vụ số. Xây dựng các mức thành thạo rõ ràng như các khung quốc tế đang thực hiện được mô tả vai trò kỹ năng và mức độ thành thạo cho hoạt động công vụ số. Xây dựng từ điển năng lực và thang bậc cho chức năng thuế, các học phần và đánh giá và thăng tiến nên bám chặt các bậc này. Xây dựng sáng kiến số của cơ quan thuế về nền tảng dữ liệu, phân tích và chia sẻ dữ liệu. Đào tạo gắn với thực tế đang triển khai, đối soát dữ liệu hoá đơn, nhắc nộp theo thời gian thực) để tối đa chuyển hoá kỹ năng số vào kết quả. Tích hợp đào tạo vai trò, nhiệm vụ vào mô tả công việc và luân chuyển. Xây dựng chiến lược nguồn nhân lực hướng tới tổ chức số và dựa trên dữ liệu vào đánh giá, kèm luân chuyển vị trí của ngành Thuế.

Ba là, Áp dụng blended learning trực tiếp và trực tuyến tại cơ quan thuế. Cơ quan thuế cần có kế hoạch phát triển cá nhân theo khoảng trống kỹ năng và blended learning. Lập bản đồ khoá học theo vai trò, khung năng lực và khoảng trống kỹ năng gắn với triển khai lớp học blended learning trực tiếp, trực tuyến và hội thảo trực tuyến. Cơ quan thuế có thể áp dụng cơ chế tương tự cho cán bộ thuế là chuyên viên nghiệp vụ và chuyên viên kỹ thuật. Thiết kế đào tạo theo vai trò và lộ trình nghề nghiệp dành cho cán bộ thuế, theo khung năng lực và khoảng trống kỹ năng từng vị trí như kiểm tra rủi ro dữ liệu, quản trị dữ liệu, dịch vụ số. Kết nối đào tạo với dự án số hóa cụ gắn với dự án đang hoạt động nhằm đối soát HĐĐT, chọn mẫu rủi ro được ghi nhận nhân rộng trong kỷ nguyên số. Tập trung kỹ năng phân tích và quản trị dữ liệu như nội dung xuyên suốt với nhiều học viện tại diễn đàn thuế khu vực gắn vào chương trình online/blended cho cán bộ thuế.

Bốn là, Gắn đào tạo với dự án số hóa ngành Thuế Việt Nam. Thiết kế mô-đun đào tạo bám sát dự án số đang triển khai nền tảng dữ liệu, phân tích AI, xem đào tạo là hạng mục trong kế hoạch dự án. Xu hướng này được tổng hợp rộng theo OECD về quản trị dữ liệu, phân tích, chia sẻ dữ liệu là cơ chế nền cho số hóa. Chuẩn hóa đào tạo theo vai trò năng lực (role-based mapping) gắn với lập ma trận năng lực cho vai trò thuế số kiểm tra dữ liệu, kỹ sư dữ liệu, sản phẩm số, khóa học

với khung năng lực và khoảng trống kỹ năng từng vị trí cho cơ quan thuế trong kỷ nguyên số. Liên kết đào tạo với kiến trúc dữ liệu tổ chức gắn nội dung học về dữ liệu, quản trị dữ liệu, đạo đức AI với kiến trúc và nền tảng dữ liệu của cơ quan thuế theo mô hình dữ liệu thông minh thực hiện được trên hạ tầng thật của cơ quan thuế.

Năm là, *Hợp tác quốc tế đào tạo chuyên sâu* trong quản trị nguồn nhân lực cơ quan thuế trong kỷ nguyên số. Xây hệ sinh thái học tập đa kênh với đối tác đa phương, tham gia chương trình kết nối toàn cầu của OECD để tận dụng mô hình kết hợp lớp trực tiếp, lớp ảo và lớp tự học, bám sát chủ đề số hóa, quản trị dữ liệu và tuân thủ quốc tế. Thiết kế đào tạo gắn với dự án số hóa ưu tiên liên kết khóa học quốc tế như chương trình quản lý và phân tích dữ liệu của OECD với các dự án đang thực hiện. Mỗi chương trình hợp tác quốc tế nên ràng buộc KPI cho kết quả dự án đạt được. Tận dụng mạng lưới khu vực để chuẩn hóa năng lực học theo mô hình cùng phát triển năng lực, chia sẻ chuyên gia và vận hành hệ thống CNTT xuyên biên giới. Việt Nam, có thể đồng huấn luyện theo chủ đề cùng các nước trong khu vực. Đa dạng hóa kênh hợp tác châu Á–Thái Bình Dương trong khai thác các chương trình đào tạo của SGATAR (Joint Training Programs) để đồng thiết kế học phần chuyên sâu.

4.2. Kết luận

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy nguồn nhân lực số tạo nên động lực quan trọng của QLT hiện đại gắn với chuẩn năng lực rõ ràng, chiến lược nhân tài gắn dự án số, quản trị dữ liệu AI có trách nhiệm và đào tạo theo nhóm nhiệm vụ. Việt Nam có thể rút ngắn quãng đường bằng cách thực hiện theo chuẩn đã thành công theo hướng dẫn của OECD (2025a) làm công cụ đo lường từ 2025–2030. Bài báo đưa ra năm hàm ý cho Việt Nam về quản trị nguồn nhân lực ngành thuế trong kỷ nguyên số: (1) Xây dựng khung năng lực đào tạo bắt buộc, (2) Tích hợp đào tạo vào lộ trình nghề nghiệp, (3) Áp dụng blended learning, (4) Gắn đào tạo với dự án số hóa ngành Thuế và (5) Hợp tác quốc tế đào tạo chuyên sâu. Bài báo đã đề xuất những giải pháp về nâng cao quản trị nguồn nhân lực ngành Thuế trong kỷ nguyên số đối với CQT đáp ứng yêu cầu của NNT và QLT dễ dàng, hiệu quả ngay từ ban đầu./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alavi, M., & Leidner, D. E.(2001), Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Australian Public Service Commission.(2025), APS data, digital and cyber workforce plan 2025-30.
- Becker, G. S.(1968), Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169-217.

- Becker, G. S. (1993), *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.) (3rd ed.). The University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
- Canada Revenue Agency. (2022). *Annual report to Parliament 2021–2022*. Canada Revenue Agency. Retrieved 15/8/2025 from <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/access-information-privacy-canada-revenue-agency/cra-annual-reports-parliament-on-administration-access-information-act-privacy-act/2021-2022-annual-reports-parliament-administration-privacy-act.html>
- Canada Revenue Agency. (2025). *Canada Revenue Agency's 2025–26 Departmental Plan*. CRA. https://www.canada.ca/en/revenue-agency/corporate/about-canada-revenue-agency-cra/departmental-plan/2025-26-cra-departmental-plan.html?utm_source=chatgpt.com
- DeLong, D. W. (2004), *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
- Hughes, C., & Byrd, M. Y. (2015), Current Issues and Evolving Trends. In *Managing Human Resource Development Programs: Current Issues and Evolving Trends* (pp. 141-155). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1057/9781137492197_10
- Inland Revenue Authority of Singapore. (2021). *Learning & growth: Accredited Tax Specialists (ATS) Scheme*. IRAS. Retrieved 15/8/2025 from <https://www.iras.gov.sg/careers/staff-development-welfare/learning-growth>
- IOTA. (2025). *Job Openings at IOTA for Seconded Tax Officials from Member Administrations*. <https://www.iota-tax.org/news/job-openings-at-iota-for-seconded-tax-officials-from-member-administrations>
- Johan, S., & Hapsari, C. G. (2020), Determinants of banking performance in Indonesia: A human capital perspective. *Jurnal Manajemen*, 17(2), 130-139.
- Kirchler, E. (2007), *The economic psychology of tax behaviour* (1107321174).
- Latham, G., Sulsky, L. M., & MacDonald, H. (2007), Performance management. In *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 364-381). [https://books.google.com.vn/books?hl=en&lr=&id=iEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=RA9-PT118&dq=Latham,+G.,+Sulsky,+lorne+m.,+and+Macdonald,+H.+\(2007\),+The+Oxford+Handbook+of+Human+Resource+Management,+Oxford&ots=70AOmRg5EV&sig=vbgKstUblvqSwfTMPPWk3btkMqA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.vn/books?hl=en&lr=&id=iEsrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=RA9-PT118&dq=Latham,+G.,+Sulsky,+lorne+m.,+and+Macdonald,+H.+(2007),+The+Oxford+Handbook+of+Human+Resource+Management,+Oxford&ots=70AOmRg5EV&sig=vbgKstUblvqSwfTMPPWk3btkMqA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Lestantri, I. D., Janom, N. B., Aris, R. S., & Husni, Y. (2022), The perceptions towards the digital sharing economy among SMEs: Preliminary findings. *Procedia Computer Science*, 197, 82-91.

- Lưu Gia Linh. (2024). *Chào năm mới 2025 - Ngành Thuế Việt Nam chuyển mình cùng Dân tộc vươn tầm cao mới*. Tổng Cục Thuế. https://www.gdt.gov.vn/wps/portal/!ut/p/z1/tVDJbsIwFPwVC4lj6kdik3AkoWyiICAs8SVKQpSkJQmLCah_0lsvPfYHyqEHvoQ_qaHLjUVC9cUea968mcEMWwpRVarKQPEYs8TJosDhUZo4U4EtVrSBIBotbdjv9KhShcagXS91uq0CVAgeHQLGrVwnagtAIzWABtE77brRLUBDweyaeThxynBpfogtHVsZZ-1x8Ct2ms3O72piFkxT9zt39DifszJmXppwf8PxOJhwdAQJz8PSsQU-3om_Xv49bO5s8iCDTPLAQycJUEHOgye7JaXoypJLZCqRgudlGICQfEUpUTqBou9OhHt2Ni2FH8K5ti9FtERF6umKKB5lkb_GgyRdxKKH_kFx5kUTbF2VQbBHxoPdHdz3xKYVj-1lulp4vhgPHR7M-J2Xxihn7LdvHjLD1f7jE0lI329fkL17jZAR7t6TUHyZi0N3XhghHvk8h-uXrJtwo_UL8vL_yis3ysdsWm1qWTySnnra2vQtu6K3JauZPesPXxvAOc8!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/?utm_source=chatgpt.com%20%22Cục%20Thuế%20-%20Bộ%20Tài%20Chính%20-%20Trang%20chi%20tiet%22
- Nguyễn Thị Hải Hà.(2023), Giải pháp phát triển kinh tế chia sẻ ở Việt Nam. *Tạp chí Tài chính*, 2(Tháng 6/2023).
- Nguyễn Thị Minh Hằng, & Nguyễn Quỳnh Anh.(2023), Quản lý thuế đối với kinh tế chia sẻ ở Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính Kế toán*, 03(236), 10-14.
- Nguyễn Thị Thanh Bình.(2019), Xu hướng quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên số. *Tạp chí Tài chính*, Truy cập tại: <https://tapchitaichinh.vn/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so.html>. <https://doi.org/https://tapchitaichinh.vn/xu-huong-quan-tri-nguon-nhan-luc-trong-ky-nguyen-so.html>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.(2007), The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- O'Dell, C. (1996). A current review of knowledge management best practice. conference on knowledge management and the transfer of best practices, Business Intelligence, London,
- OECD. (2019), *The Sharing and Gig Economy: Effective Taxation of Platform Sellers : Forum on Tax Administration*. OECD Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/574b61f8-en>.
- OECD. (2023b), *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies*. OECD Publishing,. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/900b6382-en>
- OECD. (2024a), *VITARA Reference Guide: Human Resource Management*. International Monetary Fund, Publication Services.

- <https://doi.org/10.1787/1d13c3f5/6ef70142-en.pdf>
- OECD. (2024b), *Developing skills for digital government (OECD Working Papers, DELSA/ELSA/WD/SEM(2024)1)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>
- OECD. (2025a), *Tax Administration Digitalisation and Digital Transformation Initiatives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c076d776-en>.
- OECD. (2025b), *Human Resources Maturity Model*. OECD. <https://doi.org/10.1787/1d13c3f5/6ef70142-en.pdf>
- Okoli, C.(2015), A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37, 3743.
- Phạm Khánh Nam. (2021), Mô hình kinh tế chia sẻ: các vấn đề quản lý ở Việt Nam. In *Kinh tế Việt Nam trên con đường chuyển đổi số*. Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
- Rahman, W., & Nas, Z.(2013), Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*, 37(6), 564-579.
- Ruiz, A. C.(2016), The impact of education on intergenerational occupational mobility in Spain. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 94-104.
- Schultz, T. W.(1961), Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- SGATAR. (2025). *Digital Transformation of Tax Administration - Factors to consider in bridging the digital gap*. Study Group on Asia-Pacific Tax Administration and Research. <https://sgatar.org/focus/mne-risk/>
- Singapore, T. A. o. (2025). *AI & Tax Training Programme*. Retrieved 15/8/2025 from https://www.taxacademy.sg/ai-tax-training-programme/?utm_source=chatgpt.com
- Smart Nation & Digital Government Office. (2020), *DIGITAL GOVERNMENT BLUEPRINT “A SINGAPORE GOVERNMENT THAT IS DIGITAL TO THE CORE, AND SERVES WITH HEART”*. <https://www.smartnation.gov.sg/files/publications/dgb-booklet-june2018.pdf>
- South African Revenue Service. (2024), *Annual Performance Plan 2024/25*. <https://www.sars.gov.za/wp-content/uploads/Docs/StratAnnualPerfplans/SARS-Strat-28-SARS-Annual-Performance-Plan-2024-2025-7-May-2024.pdf>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.(1997), Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

- THE EUROPEAN PARLIAMENT. (2021), *REGULATION (EU) 2021/847 OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R0847&qid=1694608354273>
- Tien, N. H., Ngoc, N. M., & Anh, D. B. H.(2021), Current situation of high-quality human resources in FDI enterprises in Vietnam-solutions to attract and maintain. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 2(1), 31-38.
- Tổng Cục thuế. (2023), *Báo cáo tổng kết công tác thuế năm 2023*.
- UK Government. (2025). *Government Digital and Data Profession Capability Framework*. <https://scs5privatebeta.ddat-capability-framework.service.gov.uk>
- Vial, G.(2021), Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens-With new examples of knowledge, skills and attitudes*.
- World Bank. (2021), World development report 2021: data for better lives. The World Bank, 2021. In.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Yen, S. B., Lee, C. A., & Arokiasamy, L.(2019), Review of Empirical Research on Intellectual Capital and Financial Performance in the Banking Sector. *Global Business & Management Research*, 11(1), 538-550. https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aged%3A5%3A15796581/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aged%3A136667851&crl=c&link_origin=scholar.google.com