KHẢ NĂNG HẤP THU AI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ: VAI TRÒ CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC, KỸ NĂNG CỦA BỘ PHẬN NHÂN SỰ VÀ CHIẾN LƯỢC ÁP DỤNG AI

TS. Nguyễn Thị Anh Thư*

Nghiên cứu này đề cập đến vai trò của văn hóa tổ chức, kỹ năng của bộ phận nhân sự và chiến lược áp dụng trong việc nâng cao khả năng hấp thu trí tuệ nhân tạo (AI) trong lĩnh vực quản trị nhân sự (QTNS). Dựa trên khung lý thuyết về khả năng hấp thu và kết hợp với tổng quan các nghiên cứu trước đây, bài viết phân tích cách các tổ chức có thể tang hiệu quả áp dụng công nghệ AI nhằm cải thiện chức năng quản trị nhân sự. Kết quả chỉ ra rằng cơ sở hạ tầng kỹ thuật là chưa đủ; thay vào đó, sự kết hợp linh hoạt giữa năng lực lãnh đạo, kỹ năng sử dụng dữ liệu, văn hóa đổi mới và giao tiếp minh bạch là yếu tố then chốt để thành công trong việc ứng dụng AI. Bài viết đề xuất một số khuyến nghị nhằm hỗ trợ quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực nhân sự.

• Từ khóa: *trí tuệ nhân tạo (AI), quản trị nhân sự, văn hóa tổ chức, khả năng hấp thu, chuyển đổi số nhân sự.*

This study investigates the role of organizational culture, skills of human resource personnel, and implementation strategy in enhancing the absorptive capacity for artificial intelligence (AI) within human resource management (HRM). The paper explores how organizations can effectively apply AI to improve HRM functions by drawing on the theoretical framework of absorptive capacity. The analysis reveals that technical infrastructure alone is insufficient; instead, a dynamic interplay between leadership, data literacy, innovation-oriented culture, and transparent communication is crucial for AI adoption success. Several practical recommendations are outlined to support HRM digital transformation.

• Key words: *artificial Intelligence (AI), HRM, absorptive capacity, organizational culture, digital transformation in HRM.*

JEL code: M12

Ngày gửi bài: 19/3/2025
Ngày gửi phản biện: 12/4/2025
Ngày nhận và sửa sau phản biện: 20/7/2025
Ngày chấp nhận đăng: 25/8/2025

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i296.09

1. Giới thiệu

Trong kỷ nguyên chuyển đổi số, việc tích hợp trí tuệ nhân tạo (AI) vào hoạt động quản trị nhân sự (QTNS) đang trở thành một xu hướng không thể đảo ngược. Các tổ chức trên thế giới, bao gồm cả Việt Nam, đang ứng dụng AI để nâng cao hiệu quả tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất và giữ chân nhân viên. AI hứa hẹn sẽ giúp tối ưu hóa các quy trình hoạt động truyền thống, giảm thiểu thiên vị, tăng tính minh bạch và cải thiện trải nghiệm nhân viên (Vrontis và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, thực tế cho thấy không phải mọi tổ chức đều gặt hái được những lợi ích như kỳ vọng. Nhiều dự án AI trong QTNS thất bại hoặc không tạo ra giá trị đáng kể vì thiếu nền tảng tổ chức phù hợp để tiếp nhận và vận hành công nghệ mới (Chowdhury và cộng sự, 2023).

Một trong những khái niệm quan trọng giúp lý giải hiện tượng này là "khả năng hấp thu" (absorptive capacity) - năng lực của tổ chức trong việc nhận diện, đồng hóa và áp dụng hiệu quả tri thức mới (Cohen & Levinthal, 1990). Khi áp dụng vào bối cảnh AI trong QTNS, khái niệm này cho phép hiểu rõ hơn vì sao cùng một công nghệ, nhưng có tổ chức triển khai thành công, trong khi tổ chức khác thì không. Khả năng hấp thu không chỉ phụ thuộc vào hạ tầng công nghệ mà còn bao gồm các yếu tố như văn hóa tổ chức, kỹ năng nhân sự và chiến lược triển khai.

Trong bối cảnh Việt Nam, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng mặc dù nhiều doanh nghiệp đã tiếp cận công nghệ AI trong QTNS, nhưng sự thiếu hụt kỹ năng, hạn chế về dữ liệu và sự không đồng bộ trong chiến lược triển khai là những rào cản chính khiến AI chưa phát huy hết tiềm năng. Nghiên cứu của Khoa và cộng sự (2024) đã chỉ ra những thách thức trong việc áp dụng AI vào quản trị nhân sự, trong đó thách thức nổi bật nhất, được 68% người tham gia khảo sát báo cáo, là sự thiếu hụt kỹ năng và chuyên môn kỹ thuật trong đội ngũ nhân sự. Nhiều chuyên

** Trường Quản Trị và Kinh doanh - Đại học Quốc gia Hà Nội*

viên nhân sự gặp khó khăn trong việc hiểu và sử dụng hiệu quả các công cụ ứng dụng AI. Những thách thức đáng kể khác bao gồm: lo ngại về quyền riêng tư và an ninh dữ liệu (52%), chi phí triển khai AI cao (45%), và nhu cầu tích hợp hệ thống AI với các quy trình và chính sách nhân sự hiện tại (38%). Đồng thời, áp lực thay đổi văn hóa, sự hoài nghi của nhân viên và những lo ngại về minh bạch, đạo đức cũng góp phần cản trở quá trình triển khai. Do đó, việc phân tích sâu hơn vai trò của các yếu tố tổ chức - đặc biệt là văn hóa, kỹ năng và chiến lược - trong việc nâng cao khả năng hấp thu AI sẽ giúp làm sáng tỏ những điều kiện cần để chuyển đổi số thành công trong lĩnh vực QTNS.

Bài viết này được thực hiện nhằm làm rõ mối quan hệ giữa khả năng hấp thu AI và hiệu quả chuyển đổi số. Từ đó, đề xuất các giải pháp nhằm giúp doanh nghiệp Việt Nam nâng cao năng lực tiếp nhận và khai thác hiệu quả các ứng dụng AI trong quản trị nhân sự.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. AI trong quản trị nhân sự

AI là tập hợp các hệ thống công nghệ có khả năng học hỏi từ dữ liệu, phân tích thông tin và đưa ra quyết định tự động hoặc bán tự động. Trong lĩnh vực QTNS, AI đang được ứng dụng rộng rãi trong nhiều hoạt động cốt lõi, bao gồm tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất, quản lý nhân tài và cải thiện trải nghiệm nhân viên (Vrontis và cộng sự, 2021). Một số ứng dụng tiêu biểu có thể kể đến như Hệ thống sàng lọc hồ sơ và tự động hóa phỏng vấn bằng chatbot (Van Esch và cộng sự, 2019); Nền tảng đào tạo thông minh sử dụng học máy để cá nhân hóa lộ trình học tập (Maity, 2019); Hệ thống đánh giá hiệu suất theo thời gian thực dựa trên dữ liệu hành vi (Paschen và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, việc ứng dụng AI cũng đặt ra những thách thức lớn, bao gồm vấn đề thiên vị, thiếu minh bạch trong ra quyết định và ảnh hưởng tiêu cực đến tâm lý người lao động (Soheila, 2024).

2.2. Khả năng hấp thu

Khả năng hấp thu là khái niệm do Cohen và Levinthal (1990) đề xuất, chỉ năng lực của một tổ chức trong việc nhận diện giá trị của thông tin mới, tiếp thu và ứng dụng nó vào thực tiễn. Khả năng hấp thu gồm bốn thành phần chính: (1) Nhận biết, (2) Hấp thu, (3) Chuyển hoá và (4) Ứng dụng. Trong bối cảnh áp dụng AI vào công tác quản trị nhân sự, khả năng hấp thu có thể được hiểu là khả năng của tổ chức trong việc nhận diện các công nghệ AI phù hợp với chiến lược nhân sự; Tiếp thu kiến thức liên quan đến triển khai và sử dụng AI; Tích hợp AI vào quy trình nhân sự hiện hành; Đo lường và điều chỉnh để tối ưu hoá hiệu quả AI. Theo Chowdhury và cộng sự (2023), khả năng hấp thu hiệu quả không chỉ đến từ công nghệ hay ngân sách đầu tư, mà còn phụ thuộc mạnh mẽ vào năng lực con người và mức độ học hỏi tổ chức. Các yếu tố như năng lực học tập, chia sẻ tri thức nội bộ, phản hồi đa chiều và môi trường làm việc linh hoạt là nền tảng nâng cao khả năng hấp thu.

2.3. Vai trò của văn hoá tổ chức, kỹ năng và chiến lược áp dụng AI

Khả năng hấp thu AI trong quản trị nhân sự phụ thuộc vào sự kết hợp đồng bộ giữa ba yếu tố nền tảng: văn hóa tổ chức, kỹ năng nhân sự và chiến lược triển khai. Một văn hóa cởi mở, khuyến khích học hỏi và chấp nhận rủi ro tạo điều kiện cho AI phát triển bền vững (Bujold và cộng sự, 2024), trong khi kỹ năng về dữ liệu, tư duy phản biện, kỹ năng số và khả năng làm việc cùng AI giúp bộ phận nhân sự thích ứng hiệu quả với công nghệ mới (Nishad và cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, một chiến lược AI rõ ràng, gắn với mục tiêu kinh doanh và được triển khai nhất quán sẽ định hướng tổ chức vận hành thống nhất. Khi ba yếu tố này được tích hợp, AI không chỉ là công cụ hỗ trợ mà trở thành một phần trong triết lý phát triển nhân sự hiện đại, đòi hỏi nghiên cứu sâu hơn để xác định các điều kiện cần và đủ cho việc hấp thu thành công trong từng bối cảnh cụ thể.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với cách tiếp cận phân tích tổng hợp lý thuyết nhằm khám phá vai trò của văn hóa tổ chức, kỹ năng nhân sự và chiến lược triển khai trong việc nâng cao khả năng hấp thu AI trong quản trị nhân sự. Tác giả dựa trên khung lý thuyết về "khả năng hấp thu" của Cohen & Levinthal (1990), kết hợp với các kết quả và phân tích từ các nghiên cứu gần đây trong bối cảnh toàn cầu và Việt Nam để xây dựng lập luận, xác định yếu tố ảnh hưởng, và đề xuất các giải pháp.

4. Phân tích và thảo luận

Việc hấp thu AI trong quản trị nhân sự không chỉ là bài toán công nghệ hay hạ tầng, mà còn là quá trình chuyển đổi tổ chức toàn diện, phụ thuộc vào khả năng thích ứng quy trình, thái độ với đổi mới và năng lực của nguồn lực nhân sự. Thành

công không đến từ triển khai phần mềm, mà từ việc tái cấu trúc cách con người tương tác với công nghệ.

4.1. Vai trò của nhận thức và đồng thuận văn hóa

Các doanh nghiệp có nền văn hóa đổi mới thường linh hoạt hơn trong việc triển khai AI (Bujold và cộng sự, 2024). Một văn hóa coi trọng học hỏi, sửa sai và khuyến khích thử nghiệm là yếu tố thiết yếu để hệ thống AI thực sự được đón nhận. Theo Chowdhury và cộng sự (2023), những doanh nghiệp thất bại trong việc hấp thu AI thường xem AI chỉ là công nghệ, không đánh giá cao yếu tố con người và văn hóa tổ chức.

4.2. Bộ phận nhân sự và vai trò của bộ phận nhân sự

Bộ phận nhân sự không chỉ là người sử dụng AI, mà còn là người đóng vai trò trung tâm trong việc dẫn dắt chuyển đổi trong tổ chức (Nishad và cộng sự, 2024). Ngoài ra, bộ phận nhân sự còn là cầu nối quan trọng giữa chiến lược công nghệ và nhu cầu của người lao động, đảm bảo AI được triển khai theo hướng lấy con người làm trung tâm. Khi bộ phận nhân sự chủ động đóng vai trò này, họ không chỉ hỗ trợ tổ chức thích ứng mà còn tái định hình vai trò của chính mình trong kỷ nguyên số.

4.3. Sự tham gia của người lao động

Việc hấp thu AI thành công phụ thuộc vào việc nhân viên có tham gia vào quy trình thiết kế, triển khai và phản hồi (Soheila, 2024). Khi nhân viên hiểu và được tham gia, họ sẽ có thái độ tích cực hơn, giảm thiểu lo âu và kháng cự. Ngoài ra, sự tham gia này còn giúp phát hiện sớm các bất cập trong quy trình, từ đó điều chỉnh hệ thống AI phù hợp hơn với thực tiễn công việc.

4.4. Tính minh bạch và đạo đức trong AI

Minh bạch và đạo đức là hai yếu tố then chốt quyết định mức độ chấp nhận của người lao động đối với hệ thống AI. Nếu AI được triển khai mà thiếu giải thích rõ ràng về cách thức hoạt động, tiêu chí ra quyết định, hoặc không có cơ chế phản hồi, nhân viên có thể cảm thấy bị giám sát, bị đánh giá không công bằng, từ đó làm giảm niềm tin và tăng ý định rời bỏ (Soheila, 2024). Việc giải thích rõ quy trình AI ra quyết định như thế nào và đưa ra phản hồi sẽ tăng tính chính danh và công bằng. Tính minh bạch càng cao thì AI càng dễ được tiếp nhận.

4.5. Mối quan hệ giữa AI và kết quả doanh nghiệp

Một hệ thống AI được hấp thu hiệu quả sẽ mang lại nhiều lợi ích rõ rệt cho doanh nghiệp, bao gồm tăng tốc độ xử lý quy trình, cải thiện trải nghiệm nhân viên và hỗ trợ ban lãnh đạo ra quyết định dựa trên dữ liệu (Halid, 2024). Các ứng dụng như AI trong tuyển dụng, đánh giá hiệu suất hay dự đoán xu hướng nghỉ việc đã giúp doanh nghiệp giảm chi phí, tăng hiệu quả vận hành và nâng cao mức độ hài lòng của người lao động. Tuy nhiên, theo Chowdhury và cộng sự (2023), nhiều dự án AI thất bại do thiếu năng lực hệ thống hóa và đánh giá kết quả đầu ra. Điều này khiến AI dễ trở thành công cụ rời rạc, thiếu bối cảnh và giá trị thực tiễn.

5. Một số đề xuất nhằm nâng cao năng lực hấp thu AI trong quản trị nhân sự

Để nâng cao khả năng hấp thu AI trong quản trị nhân sự, các tổ chức cần triển khai một loạt chính sách có hệ thống, kết hợp giữa công nghệ, con người và văn hoá. Sau đây là một số đề xuất nhằm tăng khả năng hấp thụ AI trong QTNS:

5.1. Phát triển chiến lược áp dụng AI rõ ràng và tích hợp

Một chiến lược áp dụng AI được xây dựng bài bản và tích hợp với mục tiêu kinh doanh tổng thể là nền tảng quan trọng giúp tổ chức định hướng và điều phối các hoạt động triển khai công nghệ một cách hiệu quả. Chiến lược này cần xác định rõ mục tiêu cụ thể của việc sử dụng AI trong từng chức năng nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất hay phát triển nhân tài. Đồng thời, cần có lộ trình triển khai theo giai đoạn (thử nghiệm, nhân rộng, tối ưu) và thiết lập hệ thống chỉ số đánh giá (KPI) để đo lường hiệu quả thực tế. Việc xây dựng chiến lược nên có sự tham gia của các bên liên quan như bộ phận nhân sự, công nghệ thông tin, ban lãnh đạo và đại diện người lao động nhằm đảm bảo sự đồng thuận và tính khả thi.

5.2. Đào tạo và phát triển năng lực cho bộ phận nhân sự

Bộ phận nhân sự đóng vai trò cầu nối giữa AI và người lao động, thực hiện việc truyền thông, hỗ trợ và giám sát triển khai AI (Soheila, 2024). Do đó, phát triển năng lực số và tư duy phân tích dữ liệu cho bộ phận nhân sự là điều kiện tiên quyết để tổ chức hấp thu công nghệ mới (Nishad và cộng sự, 2024). Bộ phận nhân sự cần được trang bị kiến thức về hệ thống AI, kỹ năng làm việc với dữ liệu, năng lực phân tích và ra quyết định dựa trên dữ liệu, cũng

như khả năng thích ứng linh hoạt trong môi trường số. Việc thiếu hụt kỹ năng không chỉ làm chậm quá trình chuyển đổi số mà còn dẫn đến nguy cơ hiểu sai hoặc vận hành sai các công cụ AI, gây ra hậu quả tiêu cực cho tổ chức. Do đó, đầu tư vào đào tạo không nên chỉ dừng ở kỹ thuật mà còn cần chú trọng phát triển tư duy phản biện và nhận thức về đạo đức trong ứng dụng công nghệ.

5.3. Xây dựng văn hoá tổ chức hỗ trợ đổi mới

Văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng chấp nhận và hấp thu công nghệ mới. Một văn hoá cởi mở, khuyến khích sáng tạo và học hỏi từ thất bại sẽ tạo điều kiện cho AI được ứng dụng sâu rộng hơn (Bujold và cộng sự, 2024). Để hỗ trợ chuyển đổi số hiệu quả, tổ chức cần xây dựng văn hóa đổi mới thông qua các hành động cụ thể như triển khai chương trình đào tạo kỹ năng số, thúc đẩy học tập suốt đời và khuyến khích chia sẻ tri thức nội bộ. Đồng thời, cần thiết lập cơ chế để nhân viên được tham gia vào quá trình triển khai, có ghi nhận sáng kiến và tạo môi trường minh bạch, giúp nhân viên hiểu rõ vai trò hỗ trợ của AI trong công việc của họ.

5.4. Cải tiến hệ thống quản trị dữ liệu

Dữ liệu là yếu tố cốt lõi đối với mọi hệ thống AI. Tuy nhiên, để dữ liệu trở thành "nhiên liệu sạch" cho AI, tổ chức cần cải tiến toàn diện hệ thống quản trị dữ liệu hiện có. Việc chuẩn hóa quy trình thu thập và lưu trữ dữ liệu nhân sự, đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo mật và quyền riêng tư, cũng như thiết lập cơ chế kiểm định dữ liệu định kỳ là những yếu tố không thể thiếu. Một hệ thống dữ liệu minh bạch, đáng tin cậy không chỉ giúp cải thiện hiệu suất hoạt động của các công cụ AI mà còn củng cố niềm tin của nhân viên đối với tổ chức

5.5. Đo lường và cải tiến liên tục

Khả năng hấp thu AI không phải là một trạng thái tĩnh, mà là một quá trình động, đòi hỏi tổ chức phải liên tục theo dõi, đánh giá và điều chỉnh để tối ưu hóa hiệu quả ứng dụng công nghệ. Việc thiết lập các chỉ số đo lường định kỳ như mức độ sử dụng AI trong các quy trình HR, tác động đến hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên, hay khả năng học hỏi và thích ứng của tổ chức sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu và điều chỉnh chiến lược phù hợp. Chính sự cải tiến liên tục sẽ tạo nên năng lực hấp thu bền vững và khả năng cạnh tranh dài hạn cho tổ chức trong kỷ nguyên số.

6. Kết luận

Triển khai trí tuệ nhân tạo trong quản trị nhân sự không đơn thuần là một bước chuyển công nghệ mà là một quá trình chuyển hóa tổ chức toàn diện, đòi hỏi sự hội tụ của nhiều yếu tố từ kỹ thuật đến văn hóa và con người. Thông qua việc vận dụng khái niệm "khả năng hấp thu", bài viết đã chỉ ra rằng việc tổ chức có thể khai thác hiệu quả các công nghệ AI phụ thuộc mạnh mẽ vào mức độ sẵn sàng về mặt chiến lược, văn hóa tổ chức khuyến khích đổi mới, và năng lực cá nhân của đội ngũ nhân sự. Một số giải pháp được đề xuất như đào tạo nâng cao kỹ năng số, xây dựng văn hóa đổi mới, tăng cường truyền thông nội bộ và phát triển hệ thống dữ liệu minh bạch để hỗ trợ quá trình hấp thu AI hiệu quả.

Về mặt học thuật, nghiên cứu này đóng góp vào việc mở rộng mô hình về khả năng hấp thu (absorptive capacity) trong bối cảnh chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Về mặt thực tiễn, các tổ chức tại Việt Nam có thể sử dụng khung phân tích và các đề xuất gợi ý trong bài như một lộ trình nâng cao năng lực tiếp nhận công nghệ, từ đó chuyển hóa AI thành lợi thế cạnh tranh bền vững trong quản trị nguồn nhân lực. Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế nhất định. Cụ thể, vai trò của văn hóa tổ chức, kỹ năng nhân sự và chiến lược áp dụng AI chưa được kiểm chứng bằng dữ liệu thực nghiệm tại các tổ chức cụ thể, do đó mức độ khái quát còn hạn chế. Trong các nghiên cứu tiếp theo, việc triển khai khảo sát định lượng hoặc nghiên cứu tình huống tại doanh nghiệp Việt Nam là cần thiết nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đã xây dựng, đồng thời mở rộng phân tích sang các khía cạnh như đạo đức trong AI và vai trò tham gia của người lao động.

Tài liệu tham khảo:

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rocheleau, X., Boasen, J., Sénéchal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. AI and Ethics, 4, 1185-1200.

Chowdhury, S., Dey, P., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodriguez-Espindola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. Human resource management review, 33(1), 100899.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.

Khoa, B. Q. (2024). Influential factors of Artificial Intelligence (AI) in the digital transformation of the human resources recruitment process sector in Vietnam. International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation.

Maity, M. (2019). Digital transformation in learning: Role of AI and ML in personalized training. International Journal of Training Research, 17(3), 235-247.

Nishad, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. International Journal of Information Management Data Insights, 4, 100208.

Paschen, J., Pitt, L., & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. Business Horizons, 63(2), 147-155.

Soheila, S. (2024). Employee well-being in the age of AI: Perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. University of the Incarnate Word.

Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. Computers in Human Behavior, 90, 215-222.

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., & Makrides, A. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. The International Journal of Human Resource Management, 32(20), 4417-4445.