

NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO ĐẾN KẾT QUẢ LÀM VIỆC BỐI CẢNH CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CỦA TẬP ĐOÀN VIETTEL

Ths. Vũ Thị Mai*

Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) đến kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên tại Tập đoàn Công nghiệp-Viễn thông Quân đội (Viettel), đồng thời đánh giá vai trò trung gian của sự gắn kết nhân viên và vai trò điều tiết của lãnh đạo số. Nghiên cứu sử dụng PLS-SEM kết hợp PROCESS Macro trên dữ liệu khảo sát 413 nhân viên. Kết quả cho thấy ứng dụng AI không tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê đến kết quả làm việc bối cảnh nhưng ảnh hưởng tích cực thông qua gắn kết nhân viên. Đồng thời khẳng định vai trò điều tiết của lãnh đạo số trong việc chuyển hóa tiềm năng ứng dụng AI thành kết quả làm việc bối cảnh. Nghiên cứu có giá trị đóng góp cho lý thuyết hành vi tổ chức trong kỷ nguyên số và hàm ý quản trị cho Viettel cũng như doanh nghiệp khác trong việc ứng dụng AI để nâng cao kết quả làm việc bối cảnh.

• Từ khóa: trí tuệ nhân tạo; kết quả làm việc bối cảnh; gắn kết của nhân viên; lãnh đạo số.

This study investigates the impact of artificial intelligence (AI) usage on employees' contextual performance within Viettel Group, while simultaneously examining the mediating role of employee engagement and the moderating effect of digital leadership. A quantitative approach was used to analyze survey data collected from 413 Viettel employees. The findings reveal that AI usage does not exert a statistically significant direct effect on employees' contextual performance. However, AI usage positively and substantially influences contextual performance through the mediating mechanism of employee engagement. Moreover, digital leadership functions as a moderator that helps translate the potential of AI use into more effective employees' contextual performance. The study contributes to organizational behavior theory in the digital era and offers managerial implications for aligning AI deployment with leadership strategies and employee engagement to foster contextual performance.

• Key words: artificial intelligence; contextual performance; employee engagement; digital leadership.

Ngày nhận bài: 11/6/2025

Ngày gửi phản biện: 22/6/2025

Ngày duyệt đăng: 15/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i302.12>

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh chuyển đổi số sâu rộng, AI trở thành năng lực hạ tầng định hình thiết kế công việc và quản trị nhân sự. McKinsey (2023) ước tính khoảng 50% hoạt động lao động toàn cầu có thể được tự động hóa một phần (McKinsey Global Institute, 2023); IBM (2023) ghi nhận 42% doanh nghiệp lớn đã triển khai

hoặc thí điểm AI trong quản trị nhân lực (IBM Institute for Business Value, 2023). Tại Việt Nam, Viettel đang đi đầu trong ứng dụng AI vào chăm sóc khách hàng, tối ưu mạng lưới và bán hàng. Việc AI thâm nhập sâu vào vận hành doanh nghiệp làm nảy sinh câu hỏi quan trọng: AI ảnh hưởng như thế nào đến kết quả làm việc bối cảnh - các hành vi tự nguyện hỗ trợ tổ chức, đồng nghiệp và môi trường làm việc - vốn là điều kiện then chốt cho đổi mới và chất lượng dịch vụ trong ngành viễn thông, công nghệ. Do đó cần thiết có một nghiên cứu chuyên sâu trong bối cảnh Tập đoàn Viettel.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy tác động của AI lên kết quả làm việc của nhân viên còn chưa nhất quán. Olan và cộng sự (2024) cho rằng AI tích hợp với chia sẻ tri thức giúp gia tăng hiệu quả và lợi thế cạnh tranh. He và cộng sự (2024) nhấn mạnh AI vừa tạo nguồn lực vừa tạo áp lực. Khan và cộng sự (2025) cho thấy AI tăng chia sẻ tri thức và gắn kết, song rủi ro cảm nhận điều tiết tiêu cực mối quan hệ AI - gắn kết. Namatovu và Kyambade (2025) chứng minh AI cải thiện hiệu suất thông qua kỹ năng và cảm nhận dễ sử dụng; Quan và cộng sự (2025) phát hiện quan hệ "U ngược" giữa mức độ áp dụng AI và hiệu suất, có vai trò điều tiết của tính cách chủ động và hỗ trợ AI từ tổ chức. Qi và cộng sự (2025) cho thấy AI tạo sinh nâng cao hiệu suất tác vụ số và đổi mới số, phụ thuộc hỗ trợ xã hội và văn hóa đổi mới.

Từ tổng quan trên, có thể nhận diện một số khoảng trống quan trọng. Thứ nhất, nghiên cứu chủ yếu tập trung vào kết quả nhiệm vụ (task performance), ít xem xét kết quả làm việc bối cảnh (contextual performance) trong mối quan hệ với AI, đặc biệt ở ngành công nghệ cao. Thứ hai, nhiều công trình chỉ xét nhận thức hoặc các bối cảnh riêng lẻ, chưa có nghiên cứu hệ thống về một tổ chức Việt Nam quy mô lớn, số hóa cao như

* Tập đoàn Viettel; email: maivt3@viettel.com.vn (Nghiên cứu sinh - Trường Đại học Ngoại thương)

Viettel. Thứ ba, vai trò trung gian của gắn kết nhân viên và điều tiết của các yếu tố cấp lãnh đạo (như lãnh đạo số) mới được kiểm định rồi rạc, chưa nằm trong mô hình kết hợp AI - sự gắn kết - kết quả làm việc bối cảnh.

Để lấp đầy khoảng trống trên, nghiên cứu đặt ra các câu hỏi: (1) Ứng dụng AI ảnh hưởng thế nào đến kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên Viettel? (2) Gắn kết nhân viên có đóng vai trò trung gian hay không? (3) Lãnh đạo số điều tiết ra sao mối quan hệ giữa ứng dụng AI và kết quả làm việc bối cảnh? Nghiên cứu sử dụng lý thuyết bảo tồn nguồn lực (LTBTNL) của Hobfoll (1989a), lập luận rằng AI có thể cung cấp hoặc rút bớt “nguồn lực” (thời gian, thông tin, quyền tự chủ), từ đó ảnh hưởng đến gắn kết và hành vi bối cảnh. Dữ liệu được thu thập từ nhân viên Viettel và phân tích bằng PLS-SEM kết hợp PROCESS Macro để kiểm định đồng thời vai trò trung gian và điều tiết.

Nghiên cứu kỳ vọng mở rộng nghiên cứu về AI trong quản trị nguồn nhân lực bằng cách chuyển trọng tâm từ kết quả nhiệm vụ sang kết quả làm việc bối cảnh, tích hợp LTBTNL với bối cảnh ứng dụng AI. Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu định hướng cho Viettel và doanh nghiệp khác xây dựng chiến lược ứng dụng AI tăng cường kết quả làm việc bối cảnh, gắn với vai trò gắn kết nhân viên và phong cách lãnh đạo số hỗ trợ, hướng AI “tăng cường con người”.

2. Tổng quan tài liệu và phát triển giả thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng

LTBTNL của Hobfoll (1989) cho rằng con người luôn nỗ lực đạt, duy trì, bảo vệ nguồn lực; căng thẳng xuất hiện khi nguồn lực bị đe dọa, trong khi cơ hội gia tăng nguồn lực tạo động lực tích cực và “vòng xoáy nguồn lực”. Trong nghiên cứu này, ứng dụng AI được xem là nguồn lực công nghệ giúp tiết kiệm thời gian, truy cập tri thức nhanh và ra quyết định chính xác; khi cảm nhận AI như nguồn lực hỗ trợ, nhân viên gia tăng ý nghĩa công việc và gắn kết, từ đó đầu tư nhiều hơn cho kết quả làm việc bối cảnh như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động cải tiến, tuân thủ kỷ luật. Lãnh đạo số, với năng lực định hướng tầm nhìn, huấn luyện và bảo vệ trước rủi ro công nghệ, đóng vai trò “nguồn lực bảo vệ”, củng cố nhận thức AI như cơ hội và điều tiết mối quan hệ giữa ứng dụng AI và kết quả làm việc bối cảnh (Sousa & Rocha, 2019).

2.2. Ứng dụng trí tuệ nhân tạo và kết quả làm việc bối cảnh

Theo LTBTNL, khi nguồn lực như thời gian, tri thức, quyền tự chủ, uy tín gia tăng, nhân viên đầu tư nhiều hơn cho hành vi vượt vai trò, bao gồm kết quả làm việc bối cảnh (Hobfoll, 1989b). Ứng dụng AI là nguồn lực công nghệ giúp giảm gánh nặng xử lý thông tin, hỗ trợ ra quyết định, tăng độ chính xác, giải phóng thời gian và năng lượng, đồng thời thúc đẩy cộng tác, chia sẻ tri thức, minh bạch hóa quy trình và nâng cao cảm nhận công bằng (Khan và cộng sự, 2025; Olan và

cộng sự, 2024; Pei và cộng sự, 2024; Qi và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh Viettel với dữ liệu lớn và dịch vụ phức tạp, AI có tiềm năng tạo “bộ nguồn lực” mạnh cho nhân viên tuyển đầu:

Giả thuyết H1: Ứng dụng trí tuệ nhân tạo ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên.

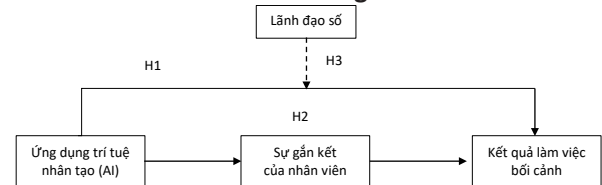
2.3. Vai trò trung gian của sự gắn kết của nhân viên

Nguồn lực công việc chất lượng cao nuôi dưỡng gắn kết như một “bể nguồn lực” gồm sức sống, tận tâm, say mê (Hobfoll, 1989b). Ứng dụng AI hỗ trợ tác vụ, cung cấp tri thức tức thời, nâng cảm nhận năng lực, qua đó gia tăng sự gắn kết của nhân viên (Namatovu và Kyambade, 2025). Đồng thời, nhiều nghiên cứu cho thấy sự gắn kết đóng vai trò trung gian chuyển nguồn lực thành hành vi vượt vai trò như hỗ trợ đồng nghiệp, nhận thêm nhiệm vụ, tuân thủ quy tắc (Bakker và cộng sự, 2023). Trong bối cảnh ứng dụng AI, khi AI được cảm nhận như thách thức tích cực, sự gắn kết cao dẫn tới hiệu quả và dịch vụ tốt hơn (Khan và cộng sự, 2025; Quan và cộng sự, 2025). Ở Viettel, các hệ thống AI có thể nâng cảm nhận hiệu quả, ý nghĩa công việc và qua gắn kết thúc đẩy hành vi bối cảnh. Do đó:

Giả thuyết H2: Sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa ứng dụng trí tuệ nhân tạo và kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên.

2.4. Vai trò điều tiết của lãnh đạo số

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả đề xuất

LTBTNL nhấn mạnh “các hành lang chuỗi nguồn lực” - những điều kiện bối cảnh bảo vệ, khuếch đại nguồn lực (Hobfoll, 1989b). Lãnh đạo số, với năng lực định hướng tầm nhìn số, hỗ trợ sử dụng công nghệ, thúc đẩy học hỏi liên tục, định hình việc AI được xem là cơ hội hay đe dọa (Sousa và Rocha, 2019). Họ giúp giảm bất an nghề nghiệp, tăng niềm tin và chấp nhận AI, qua đó củng cố tác động tích cực của AI đến gắn kết và hiệu quả; ngược lại, thiếu lãnh đạo số, AI dễ bị xem là công cụ giám sát, gia tăng áp lực và làm suy yếu hành vi bối cảnh (Khan và cộng sự, 2025; He và cộng sự, 2024; Quan và cộng sự, 2025). Trong bối cảnh Viettel, nơi tốc độ chuyển đổi số nhanh và yêu cầu kết quả dịch vụ cao, lãnh đạo số có khả năng giúp nhân viên tiếp cận nguồn lực AI, cung cấp đào tạo và công nhận các sáng kiến tận dụng AI cho lợi ích tổ chức, từ đó làm mạnh thêm tác động của ứng dụng AI tới kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên. Do đó:

Giả thuyết H3: Lãnh đạo số điều tiết tích cực mối quan hệ giữa ứng dụng trí tuệ nhân tạo và kết quả làm việc bối cảnh của nhân viên.

Dựa trên cơ sở biện luận để hình thành các giả thuyết, mô hình nghiên cứu được đề xuất tại Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế hỗn hợp giải thích tuần tự hai giai đoạn (Creswell và Clark, 2017) dựa trên LTBTN. Giai đoạn 1: thảo luận nhóm với 13 chuyên gia tại các công ty con của Viettel để đánh giá mô hình, xác thực khái niệm và hiệu chỉnh thang đo theo bối cảnh Viettel. Giai đoạn 2: nghiên cứu định lượng, khảo sát nhân viên và quản lý tại các đơn vị viễn thông, CNTT, giải pháp số, thương mại điện tử; phân tích dữ liệu để kiểm định mô hình, vai trò trung gian của sự gắn kết và điều tiết của lãnh đạo số.

3.2. Phát triển thang đo và bảng hỏi

Thang đo được phát triển qua hai bước. Trước hết, nghiên cứu tổng quan tài liệu, lựa chọn thang đo quốc tế và dịch thuật ngược, thảo luận với chuyên gia để bảo đảm tương đương khái niệm trong bối cảnh Việt Nam và Viettel. Bảng hỏi thử nghiệm với 30 mẫu cho Cronbach's alpha > 0,7. Bảng hỏi chính thức dùng Likert 5 bậc; thang Ứng dụng AI (3 biến: Man Tang và cộng sự (2022)), Sự gắn kết của nhân viên (9 biến: Schaufeli và cộng sự (2002)), Kết quả làm việc bối cảnh (4 biến: Koopmans và cộng sự (2011)), Lãnh đạo số (5 biến: Ulutaş và Arslan (2017)).

3.3. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu định lượng được thu thập tại các công ty thành viên Viettel từ 08-10/2025. Đối tượng khảo sát là nhân viên, quản lý có trải nghiệm với hệ thống, công cụ, nền tảng AI. Nghiên cứu dùng lấy mẫu thuận tiện có kiểm soát qua phòng nhân sự. Bảng hỏi chủ yếu trực tuyến, kết hợp bản giấy, kèm cam kết bảo mật. Tổng cộng phát 500 bảng, thu 452, còn 413 hợp lệ dùng cho PLS-SEM và PROCESS Macro, đáp ứng yêu cầu cỡ mẫu cho mô hình cấu trúc và hiệu ứng gián tiếp.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Mẫu gồm 413 phiếu hợp lệ từ nhân viên, quản lý tại các công ty thành viên Viettel. Nam chiếm 57,9%, nữ 42,1%. Nhóm dưới 30 tuổi: 28,8%, 30-39 tuổi: 41,9%, 40-49 tuổi: 21,5%, từ 50 tuổi trở lên 7,8%, phản ánh lực lượng lao động tương đối trẻ. Về chức vụ, 64,9% là nhân viên, 26,4% tổ/nhóm trưởng, 8,7% quản lý cấp trung trở lên. Thâm niên: dưới 3 năm 18,6%, 3-5 năm 27,3%, 6-10 năm 32,0%, trên 10 năm 22,1%. Lĩnh vực: 54,0% viễn thông - hạ tầng mạng, 23,7% CNTT và giải pháp số, 14,0% dịch vụ khách hàng, 8,3% lĩnh vực hỗ trợ, bảo đảm bao quát các mảng hoạt động chủ chốt của Viettel.

4.2. Thiên lệch phương pháp thông thường (CMB)

Nghiên cứu kiểm tra nguy cơ CMB bằng kiểm định yếu tố đơn Harman, sử dụng phân tích thành phần chính với tất cả biến quan sát (Podsakoff và cộng sự, 2003). Thành phần thứ nhất có eigenvalue 9,279, giải thích 44,19% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50%; ba thành phần đầu tiên chỉ giải thích 44,19%, 54,21% và 61,08% phương sai tích lũy. Không có yếu tố đơn lẻ nào chi phối cấu trúc dữ liệu, hàm ý phương sai do phương pháp đo lường không chi phối kết quả và CMB không nghiêm trọng.

4.3. Mô hình bên ngoài và xác nhận thang đo

Kết quả PLS-SEM cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ tốt: Cronbach's Alpha của Ứng dụng AI, Gắn kết nhân viên, Lãnh đạo số, Kết quả làm việc bối cảnh lần lượt là 0,789; 0,913; 0,918; 0,803 ($\geq 0,7$), CR = 0,868-0,945 và AVE = 0,622-0,852 ($\geq 0,5$), tất cả hệ số tải chuẩn hóa > 0,70, VIF < 5 (Fornell & Larcker, 1981). Giá trị phân biệt được đảm bảo khi tất cả HTMT < 0,85, cao nhất 0,773, và căn bậc hai AVE (0,789-0,923) đều lớn hơn tương quan giữa các khái niệm, phù hợp tiêu chuẩn Fornell-Larcker. Điều này cho phép sử dụng bốn cấu trúc trong phân tích mô hình cấu trúc.

4.4. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua PLS-SEM và PROCESS Macro

Giả thuyết được kiểm định thông qua phân tích PLS-SEM mô hình bên trong và PROCESS Macro được thể hiện dưới đây:

Bảng 1. Kết quả kiểm định giả thuyết thông qua PLS-SEM

	Hệ số đường dẫn β	Giá trị t	Giá trị p	Kết quả
H1: Ứng dụng AI $\rightarrow$ Kết quả làm việc bối cảnh	0,062	1,001	0,317	Từ chối
H2: Ứng dụng AI $\rightarrow$ Sự gắn kết của nhân viên $\rightarrow$ Kết quả làm việc bối cảnh	0,197	4,025	0,000	Chấp nhận
H3: Ứng dụng AI x Lãnh đạo số $\rightarrow$ Kết quả làm việc bối cảnh	0,111	2,318	0,020	Chấp nhận
	R^2		R^2 hiệu chỉnh	
Sự gắn kết của nhân viên	0,302		0,301	
Kết quả làm việc bối cảnh	0,206		0,198	

Nguồn: Tác giả phân tích

Bảng 2. Kết quả kiểm định vai trò điều tiết và trung gian qua PROCESS Macro

	Hệ số ảnh hưởng	Khoảng tin cậy cận dưới (LLCI)	Khoảng tin cậy cận trên (ULCI)	Kết quả
H2: Ứng dụng AI $\rightarrow$ Sự gắn kết của nhân viên $\rightarrow$ Kết quả làm việc bối cảnh	0,201	0,121	0,286	Chấp nhận
H3: Ứng dụng AI x Lãnh đạo số $\rightarrow$ Kết quả làm việc bối cảnh	0,139	0,043	0,234	Chấp nhận

Nguồn: Tác giả phân tích

Kết quả PLS-SEM cho thấy chỉ 2/3 giả thuyết được chấp nhận. H1 (tác động trực tiếp của ứng dụng AI lên kết quả làm việc bối cảnh) bị bác bỏ ($\beta = 0,062$; $t = 1,001$; $p = 0,317 > 0,05$), hàm ý AI không trực tiếp nâng cao hành vi bối cảnh. H2 được chấp nhận ($\beta = 0,197$; $t = 4,025$; $p = 0,000 < 0,05$), cho thấy AI ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc bối cảnh thông qua sự gắn kết. H3 cũng được chấp nhận ($\beta = 0,111$; $t = 2,318$; $p = 0,020 < 0,05$), khẳng định lãnh đạo số làm mạnh thêm tác dụng

của AI. PROCESS Macro cho khoảng tin cậy bootstrap H2 [0,121; 0,286] và H3 [0,043; 0,234] không chứa 0; mô hình giải thích 30,2% phương sai gắn kết và 20,6% phương sai kết quả làm việc bối cảnh.

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy H1 bị bác bỏ: Ứng dụng AI không tác động trực tiếp đến kết quả làm việc bối cảnh, trái với LTBTNL và các nghiên cứu xem AI như nguồn lực công nghệ thúc đẩy hành vi hỗ trợ và chủ động (Olan và cộng sự, 2024; Khan và cộng sự, 2025; Pei và cộng sự, 2024). Trong bối cảnh Viettel, kết quả có thể được lý giải bởi việc AI chủ yếu được triển khai cho các nhiệm vụ cốt lõi (tối ưu mạng, phân tích dữ liệu, tự động hóa quy trình), tập trung vào hiệu quả tác vụ hơn là khuyến khích hành vi vượt vai trò. Ngoài ra, yêu cầu bảo mật cao và quy trình vận hành chặt chẽ của một tập đoàn viễn thông - công nghệ quốc phòng cũng có thể khiến nhân viên thận trọng, ít chủ động thay đổi hành vi ngoài khuôn khổ nhiệm vụ, làm suy yếu tác động trực tiếp của AI. Ngược lại, H2 được chấp nhận, phù hợp LTBTNL khi gắn kết đóng vai trò “bể nguồn lực” trung gian giữa AI và hành vi bối cảnh (Bakker và cộng sự, 2023; He và cộng sự, 2024; Khan và cộng sự, 2025): khi AI làm tăng cảm nhận hiệu quả, ý nghĩa và kiểm soát công việc, gắn kết được củng cố và từ đó nhân viên đầu tư nhiều hơn cho hành vi bối cảnh, phù hợp “vòng xoáy nguồn lực” của Hobfoll (1989b). H3 cũng được chấp nhận, cho thấy lãnh đạo số điều tiết tích cực mối quan hệ giữa Ứng dụng AI và kết quả làm việc bối cảnh, tương thích với khung “hành lang chuỗi nguồn lực” trong LTBTNL và các nghiên cứu nhấn mạnh vai trò lãnh đạo định hướng công nghệ trong giảm bất an, tăng niềm tin và chấp nhận AI (Khan và cộng sự, 2025; Sousa & Rocha, 2019); tại Viettel, khi lãnh đạo số truyền thông tầm nhìn, hỗ trợ đào tạo và ghi nhận sáng kiến AI, nhân viên nhìn nhận AI như cơ hội, nhờ đó lợi ích từ AI mới chuyển hóa mạnh thành gắn kết và hành vi bối cảnh.

5.2. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp một số hàm ý lý thuyết cho LTBTNL và quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh AI. Thứ nhất, kết quả cho thấy nguồn lực công nghệ như AI không tự động chuyển thành kết quả làm việc bối cảnh, mà chủ yếu là “nguồn lực tiềm năng” cần cơ chế tâm lý và bối cảnh phù hợp để được kích hoạt. Thứ hai, nghiên cứu củng cố vai trò gắn kết như “bể nguồn lực” trung gian, chứng minh chuỗi chuyển đổi trong đó AI làm giàu cảm nhận hiệu quả, ý nghĩa và kiểm soát công việc, rồi thông qua gắn kết mới dẫn tới hành vi hỗ trợ, chủ động, tuân thủ, mở rộng các nghiên cứu trước vốn tập trung vào hiệu quả nhiệm vụ. Thứ ba, lãnh đạo số được chứng minh vận hành như “hành lang chuỗi nguồn lực”, giúp nhân viên diễn giải AI như cơ hội học hỏi thay vì đe dọa, bổ sung cho vai trò lãnh đạo định

hướng công nghệ trong LTBTNL khi định hướng cách nguồn lực công nghệ được kích hoạt thành kết quả bối cảnh; đồng thời, việc mô hình hóa đồng thời trung gian (gắn kết nhân viên) và điều tiết (lãnh đạo số) gợi ý một khung phân tích đa cấp cho các nghiên cứu tương lai về tác động của AI đến người lao động.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu gợi mở một số hàm ý quan trọng cho quản trị nhân sự và chuyển đổi số tại Viettel. Việc H1 bị bác bỏ nhưng H2 được chấp nhận cho thấy chỉ đầu tư AI là chưa đủ; cần thiết kế triển khai AI gắn với mục tiêu nâng cao gắn kết nhân viên, ưu tiên ứng dụng giảm công việc lặp lại, tăng tự chủ, phản hồi tức thời và truyền thông rõ lợi ích AI cho phát triển nghề nghiệp. Kết quả ủng hộ vai trò điều tiết của lãnh đạo số hàm ý Viettel cần coi phát triển lãnh đạo số là trụ cột nhân sự: bồi dưỡng năng lực định hướng tầm nhìn số, giải thích rủi ro - cơ hội, hỗ trợ thử nghiệm sáng kiến, gắn đánh giá - khen thưởng với việc khuyến khích cấp dưới dùng AI cho hỗ trợ đồng nghiệp, cải tiến quy trình; các đơn vị nhân sự, chuyển đổi số, đào tạo nên phối hợp xây dựng bộ chỉ số theo dõi gắn kết và hành vi bối cảnh trong các dự án AI để điều chỉnh chính sách kịp thời.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu vẫn tồn tại một số hạn chế. Dữ liệu chỉ trong nội bộ Viettel nên khả năng khái quát còn hạn chế; nghiên cứu tiếp theo nên so sánh giữa doanh nghiệp nhà nước, tư nhân, đa quốc gia. Thiết kế cắt ngang không cho phép kết luận nhân quả chắc chắn, do đó nghiên cứu dọc theo các giai đoạn triển khai AI sẽ hữu ích. Cuối cùng, mô hình mới xem xét gắn kết và lãnh đạo số; các nghiên cứu tương lai có thể bổ sung văn hóa học hỏi, an toàn tâm lý, lo âu về AI để làm phong phú cơ chế giải thích tác động của AI tới hành vi bối cảnh.

Tài liệu tham khảo:

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 23-53.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 12.
- He, C., Teng, R., & Song, J. (2024). Linking employees' challenge-hindrance appraisals toward AI to service performance: The influences of job crafting, job insecurity and AI knowledge. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 975-994. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0848>
- Hobfoll, S. E. (1989a). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (1989b). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- IBM Institute for Business Value. (2023). *The CEO's guide to generative AI*. IBM. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/ceo-generative-ai>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Man Tang, P., Koopman, J., McClean, S. T., Zhang, J. H., Li, C. H., De Cremer, D., Lu, Y., & Ng, C. T. S. (2022). When Conscientious Employees Meet Intelligent Machines: An Integrative Approach Inspired by Complementarity Theory and Role Theory. *Academy of Management Journal*, 65(3), 1019-1054. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1516>
- McKinsey Global Institute. (2023). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. McKinsey & Company.
- Olan, F., Nyuur, R. B., & Arakpogun, E. O. (2024). AI: A knowledge sharing tool for improving employees' performance. *Journal of Decision Systems*, 33(4), 700-720. <https://doi.org/10.1080/12460125.2023.2263687>
- Pei, J., Wang, H., Peng, Q., & Liu, S. (2024). Saving face: Leveraging artificial intelligence-based negative feedback to enhance employee job performance. *Human Resource Management*, 63(5), 775-790.
- Quan, J., Li, Y., Zhang, M., & Wu, Z. (2025). Gain or Pain: The Double-Edged Sword Effect of Artificial Intelligence Adoption on Employee Service Performance. *Journal of Organizational Behavior*, job.70023. <https://doi.org/10.1002/job.70023>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sousa, M. J., & Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>
- Uluas, M., & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.