

ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC ĐỊNH HƯỚNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO ĐẾN HẠNH PHÚC NƠI LÀM VIỆC

PGS.TS. Hoàng Thị Huệ

Đại học Kinh tế Quốc dân

hoanghue@neu.edu.vn

Lê Phạm Ngọc Hà

Đại học Kinh tế Quốc dân

lephamngocha.hrneu@gmail.com

Bùi An Huy

Đại học Kinh tế Quốc dân

huyan.hrneu@gmail.com

Lê Ngọc Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân

linhln.yec@kinhtetre.net

Nguyễn Phương Linh

Đại học Kinh tế Quốc dân

phuonglinh.hrneu@gmail.com

Lê Nhật Minh

Đại học Kinh tế Quốc dân

lnminh.hrneu@gmail.com

Tóm tắt: Sự phát triển nhanh chóng của AI đang làm thay đổi cách thức quản trị và thực hiện công việc trong doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo (AI-driven HRM) nổi lên như một hướng tiếp cận mới nhằm hỗ trợ người lao động thích ứng với môi trường làm việc số hóa. Dựa trên thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc, nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của AI-driven HRM đến hạnh phúc nơi làm việc (WWB) thông qua vai trò trung gian của cảm nhận trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng (FOCC) và vai trò điều tiết của tái cấu trúc nhiệm vụ (TC). Dữ liệu được thu thập từ 558 người lao động và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM theo cách tiếp cận hai giai đoạn. Kết quả cho thấy, AI-driven HRM tác động tích cực đến FOCC, từ đó nâng cao WWB; đồng thời, TC đóng vai trò điều tiết tích cực, tăng cường tác động của AI-driven HRM. Từ đó, nghiên cứu hàm ý rằng doanh nghiệp cần phát triển hệ thống AI-driven HRM theo hướng khuyến khích đổi mới và hỗ trợ người lao động chủ động điều chỉnh công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn hạn chế khi chủ yếu tập trung vào các tác động tích cực và chưa xem xét ảnh hưởng tiêu cực tiềm ẩn của AI-driven HRM trong tổ chức.

Từ khóa: Cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng; hạnh phúc tại nơi làm việc; quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo; tái cấu trúc nhiệm vụ; PLS-SEM.

THE IMPACT OF AI-DRIVEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON WORKPLACE WELL-BEING

Abstract: The rapid development of artificial intelligence (AI) is profoundly transforming how organizations manage and perform work. In this context, AI-driven human resource management (AI-driven HRM) has emerged as a new approach to support employees in adapting to a digitalized work environment. Drawing on the Job Demands–Resources theory, this study examines the impact of AI-driven HRM on workplace well-being (WWB) through the mediating role of felt obligation for constructive change (FOCC) and the moderating role of task crafting (TC). Data were collected from 558 employees and analyzed using the two-stage PLS-SEM approach. The results indicate that AI-driven HRM positively influences FOCC, which in turn enhances WWB; additionally, TC plays a positive moderating role, strengthening the effect of AI-driven HRM. Based on these findings, the study suggests that organizations should develop AI-driven HRM systems that encourage innovation and support employees in proactively adjusting their work; however, the study is limited in that it primarily focuses on positive effects and does not fully address the potential negative implications of AI-driven HRM in organizational contexts.

Keywords: AI-driven human resource management; felt obligation for constructive change; task crafting; workplace well-being; PLS-SEM.

Mã bài báo: JHS - 317

Ngày nhận bài sửa: 08/02/2026

Ngày nhận bài: 17/01/2026

Ngày duyệt đăng: 11/02/2026

Ngày nhận phản biện: 27/01/2026

1. Đặt vấn đề

Ngày nay, trí tuệ nhân tạo (AI) đang làm thay đổi cách thức thực hiện và trải nghiệm công việc của người lao động, thúc đẩy sự phối hợp và tích hợp ngày càng chặt chẽ giữa con người và các hệ thống AI trong tổ chức (Anthony và nnk., 2023; Ramaul và nnk., 2025). Trong bối cảnh đó, hệ thống quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo (AI-driven HRM) ngày càng được triển khai nhằm hỗ trợ nhân viên thích ứng với yêu cầu công việc mới, đồng thời nâng cao hiệu quả quản trị thông qua phân tích dữ liệu và các thuật toán thông minh. Đây là một hệ thống tổng hợp giúp nhân viên tiếp thu kiến thức, kỹ năng về AI cần thiết nhằm thích nghi, giao tiếp và hợp tác cùng AI để hoàn thành công việc và giúp các tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược (Hoa Do và nnk., 2025). Do đó, AI-driven HRM đang trở thành một thành tố quan trọng trong quá trình chuyển đổi số của các tổ chức hiện đại.

Để có thể áp dụng hiệu quả AI-driven HRM, nghiên cứu về ảnh hưởng của hệ thống này đến các kết quả dưới góc độ nhân viên và tổ chức là cần thiết; bởi theo Singh và nnk. (2022), việc hiểu và chú trọng đến tâm lý nhân viên có tầm quan trọng “sống còn” đối với sự tăng trưởng và phát triển của tổ chức. Một cơ chế tâm lý quan trọng có thể giải thích mối quan hệ giữa AI-driven HRM và các kết quả tâm lý tích cực của nhân viên là

cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng (FOCC), phản ánh mức độ mà nhân viên cảm thấy có trách nhiệm cá nhân trong việc chủ động thúc đẩy các cải tiến và thay đổi tích cực trong tổ chức và đóng góp vào các cải tiến và thúc đẩy những thay đổi tích cực trong công việc (Morrison & Phelps, 1999). Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong môi trường làm việc hiện nay đang liên tục thay đổi do sự phát triển của công nghệ và trí tuệ nhân tạo. Khi đó, FOCC được xem là một trạng thái tâm lý tích cực phù hợp để phản ánh động lực nội tại thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hoạt động thay đổi và cải tiến trong tổ chức, qua đó ảnh hưởng đến trải nghiệm và mức độ hạnh phúc của họ tại nơi làm việc.

Phản ứng tâm lý tích cực như FOCC và mức độ chuyển hóa trạng thái tâm lý này thành các kết quả tích cực như hạnh phúc nơi làm việc còn phụ thuộc vào cách thức mà người lao động chủ động điều chỉnh công việc của mình. Tái cấu trúc nhiệm vụ (Task crafting) được xem là một hình thức phản ứng chủ động của nhân viên nhằm điều chỉnh công việc để phù hợp hơn với năng lực và nhu cầu cá nhân (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Lin và nnk., 2017). Theo đó, tái cấu trúc nhiệm vụ có thể đóng vai trò điều tiết, làm gia tăng tác động tích cực của AI-driven HRM đối với các kết quả tâm lý của nhân viên.

Nghiên cứu được thực hiện nhằm lấp đầy khoảng trống trong các nghiên cứu trước đây khi phần lớn các công trình hiện tại chủ yếu tập trung vào hiệu quả hoạt động hoặc kết quả tổ chức của hệ thống quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo (AI-driven HRM), trong khi còn thiếu bằng chứng thực nghiệm về các hệ quả tâm lý đối với nhân viên (Hoa Do và nnk., 2025). Cụ thể, nghiên cứu mở rộng bằng chứng thực nghiệm bằng cách phân tích tác động của AI-driven HRM đến hạnh phúc tại nơi làm việc của nhân viên, thông qua cơ chế trung gian là cảm nhận trách nhiệm thúc đẩy thay đổi mang tính xây dựng (FOCC), đồng thời xem xét vai trò điều tiết của tái cấu trúc nhiệm vụ. Nghiên cứu lựa chọn thành phố Hà Nội là địa bàn nghiên cứu do khu vực này giữ vai trò trung tâm trong hệ sinh thái trí tuệ nhân tạo tại miền Bắc, nhờ sự tập trung của các cơ quan quản lý, trường đại học, viện nghiên cứu và các doanh nghiệp công nghệ lớn (HanoiBiz, 2025). Bên cạnh đó, Hà Nội còn là nơi cung cấp nguồn nhân lực công nghệ chất lượng cao và triển khai nhiều chương trình nhằm thúc đẩy chuyển đổi số, phát triển kinh tế số và hệ sinh thái đổi mới sáng tạo (The Hanoi Times, 2024). Vì vậy, việc lựa chọn Hà Nội giúp phản ánh rõ nét môi trường có mức độ ứng dụng công nghệ cao và những thay đổi trong quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh phát triển trí tuệ nhân tạo. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm rõ cách thức AI-driven HRM ảnh hưởng đến trạng thái tâm lý tích cực của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả không chỉ bổ sung vào nền tảng lý thuyết về quản trị nguồn nhân lực trong kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo mà còn cung cấp hàm ý thực tiễn, giúp các tổ chức triển khai AI-driven HRM một cách hiệu quả hơn, đồng thời duy trì và nâng cao hạnh phúc của nhân viên trong môi trường làm việc ngày càng số hóa.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Phần lớn các nghiên cứu hiện nay về AI-driven HRM vẫn chủ yếu tập trung vào các kết quả của hệ thống này đến hiệu suất, khả năng thích ứng hoặc các kết quả ở cấp độ tổ chức; trong khi đó, những tác động của hệ thống này đối với các trạng thái tâm lý của nhân viên vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ (Hoa Do và nnk., 2025). Mặc dù trong một số tài liệu trước đó cũng đã xuất hiện thuật ngữ AI-driven HRM, nhưng cách sử dụng thuật ngữ này không hoàn toàn đồng nhất về bản chất. Cụ thể, thuật ngữ AI-driven HRM được sử dụng trong nghiên cứu của Böhmer & Schinnenburg (2023) có định nghĩa tương tự với quản trị nhân lực tăng cường AI (AI-augmented HRM) của Priksat và nnk. (2023), đều hướng tới việc AI được tích hợp vào các chức năng

quản trị nhân sự nhằm nâng cao hiệu quả vận hành của hệ thống HRM. Thuật ngữ AI-driven HRM của Hoa Do & cộng sự (2025) nổi lên như một hướng tiếp cận mới, được định nghĩa là một hệ thống tổng hợp giúp nhân viên có được kiến thức, kỹ năng và động lực liên quan đến AI để thích nghi, giao tiếp và làm việc cùng các đối tác AI nhằm thực hiện công việc hiệu quả, qua đó góp phần giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược. Nếu các cách tiếp cận trước chủ yếu tập trung vào công nghệ và chức năng HRM, thì cách tiếp cận của Hoa Do và nnk. (2025) lại đặt người lao động với khả năng thích nghi và hợp tác giữa con người - AI vào vị trí trung tâm. Việc tiếp cận AI-driven HRM dưới góc độ lấy người lao động làm trung tâm mở ra nhu cầu cấp thiết trong việc nghiên cứu sâu hơn các tác động của hệ thống này đến trạng thái tâm lý và hạnh phúc nơi làm việc của nhân viên - một khoảng trống quan trọng mà nghiên cứu này hướng tới lấp đầy.

2.2. Thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc (Job demands - Resources Theory)

Mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc của Bakker & Demerouti (2007) giải thích sự cân bằng giữa nhu cầu và nguồn lực công việc trong việc ảnh hưởng đến gắn kết, kiệt sức và hiệu suất của nhân viên. Trong đó, nguồn lực công việc (Job resource) được định nghĩa là những yếu tố thể chất, tinh thần, xã hội và tổ chức hỗ trợ cho việc đạt được mục tiêu công việc, làm giảm yêu cầu công việc và các chi phí tâm lý, thể lực liên quan, thúc đẩy sự phát triển và học hỏi của cá nhân.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, AI-driven HRM có thể được xem như một nguồn lực công việc mới, giúp nâng cao hiệu quả, giảm tải công việc và thúc đẩy sự phát triển của nhân viên. Theo con đường động lực của JD-R, các nguồn lực này sẽ kích thích trạng thái tâm lý tích cực, được thể hiện qua cảm nhận trách nhiệm thúc đẩy thay đổi mang tính xây dựng (FOCC), từ đó nâng cao hạnh phúc nơi làm việc (WWB). Đồng thời, tái cấu trúc nhiệm vụ (TC) đóng vai trò điều tiết, giúp cá nhân tối ưu hóa nguồn lực và thích nghi với môi trường làm việc mới, qua đó làm gia tăng tác động tích cực của AI-driven HRM. Vì vậy, JD-R không chỉ giải thích được mối quan hệ trực tiếp mà còn làm rõ các cơ chế trung gian và điều tiết trong mô hình nghiên cứu đề xuất.

2.3. Hạnh phúc nơi làm việc (Workplace well-being)

Ryan và nnk. (2001) cho rằng, các nghiên cứu về hạnh phúc thường được tiếp cận từ hai góc độ bổ sung cho nhau là hạnh phúc bắt nguồn từ niềm vui (hedonic) và hạnh phúc bắt nguồn từ ý nghĩa và sự phát triển (eudaimonic). Những cách tiếp cận này cho thấy,

hạnh phúc của nhân viên không chỉ liên quan đến cảm xúc tích cực mà còn gắn với cảm nhận về ý nghĩa công việc, sự phát triển cá nhân và mức độ hài lòng trong quá trình làm việc. Nghiên cứu này tiếp cận hạnh phúc theo hướng nhấn mạnh sự phát triển và ý nghĩa công việc (eudaimonic well-being), qua đó phản ánh mục tiêu nghề nghiệp, sự phát triển cá nhân và giá trị công việc của người lao động. Cách tiếp cận này phù hợp để phân tích tác động của các yếu tố tổ chức đến trạng thái tâm lý và sự phát triển bền vững của nhân viên.

2.4. Hệ thống quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo (AI-driven HRM)

Quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo (AI-driven HRM) được Hoa Do và cộng sự (2025) định nghĩa là một hệ thống tổng hợp giúp nhân viên có được kiến thức, kỹ năng và động lực liên quan đến AI để thích nghi, giao tiếp và làm việc cùng các đối tác AI nhằm thực hiện công việc hiệu quả, qua đó góp phần giúp tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược. Một số hoạt động được bao hàm trong định nghĩa này có thể kể đến như doanh nghiệp triển khai các chương trình đào tạo nhằm giúp nhân viên phát triển kiến thức và kỹ năng sử dụng AI. Thông qua các thực hành này, nhân viên có thể thích ứng và hợp tác hiệu quả hơn với các hệ thống AI trong quá trình thực hiện công việc.

Dựa trên thuyết JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), nguồn lực công việc (job resource) được định nghĩa là những yếu tố thể chất, tinh thần, xã hội và tổ chức hỗ trợ cho việc đạt được mục tiêu công việc, làm giảm yêu cầu công việc và các chi phí tâm lý, thể lực liên quan, thúc đẩy sự phát triển và học hỏi của cá nhân. Trên cơ sở đó, AI-driven HRM có thể được xem như một nguồn lực công việc, bởi hệ thống này cung cấp các công cụ hỗ trợ nhận thức, tự động hóa các nhiệm vụ lặp lại và cung cấp thông tin theo thời gian thực nhằm hỗ trợ nhân viên trong quá trình thực hiện công việc (Mikalef & Gupta, 2021).

2.5. Cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng (FOCC)

Cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng (FOCC) được định nghĩa là trạng thái tâm lý khi nhân viên nhận thức được trách nhiệm cá nhân đối với việc thực hiện các thay đổi nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức (Eisenberger và nnk., 2001). Khái niệm này phản ánh mức độ người lao động thấy cần chủ động đóng góp vào việc cải thiện quy trình, phương thức hoặc các hoạt động của tổ chức để tạo ra giá trị tốt hơn.

Một số nghiên cứu đã chỉ ra, các nguồn lực công việc đóng vai trò quan trọng trong việc kích hoạt quá trình

động lực tích cực của người lao động, qua đó thúc đẩy các kết quả tâm lý tích cực tại nơi làm việc (Bakker & Demerouti, 2007). Trong bối cảnh đó, AI-driven HRM có thể làm gia tăng FOCC của nhân viên.

Bên cạnh đó, theo Wang & Long (2025), FOCC cũng có thể được hiểu là một nguồn lực công việc điển hình, đóng vai trò như một yếu tố tạo động lực giúp cải thiện kết quả thực hiện công việc và hiệu quả nghề nghiệp. Theo thuyết JD-R (Bakker & Demerouti, 2007), các nguồn lực công việc giúp thúc đẩy sự tăng trưởng cá nhân, quá trình học hỏi và phát triển năng lực cá nhân, đồng thời có mối liên hệ với mức độ cao hơn của sự gắn kết và hạnh phúc trong công việc của người lao động.

Khi các tổ chức áp dụng những công nghệ mới, nhân viên không chỉ cần thích nghi thụ động mà còn cần chủ động tham gia vào quá trình điều chỉnh và cải tiến công việc để tận dụng hiệu quả các công nghệ này. Những thay đổi này có thể góp phần nâng cao hạnh phúc tại nơi làm việc của người lao động, bởi nhân viên cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa, có khả năng tạo ra giá trị và đóng góp vào sự phát triển của tổ chức. Do đó, cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng đóng vai trò như một cơ chế tâm lý quan trọng thông qua đó các nguồn lực công việc ở cấp hệ thống như AI-driven HRM được chuyển hóa thành các kết quả tích cực của nhân viên, bao gồm hạnh phúc tại nơi làm việc.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H1: AI-driven HRM có tác động thuận chiều đến FOCC

Giả thuyết H2: FOCC có tác động tích cực đến WWB

Giả thuyết H3: FOCC đóng vai trò trung gian giữa AI-driven HRM và WWB

2.6. Tái cấu trúc nhiệm vụ (Task crafting)

Tái cấu trúc nhiệm vụ (task crafting) là một dạng của tái cấu trúc công việc (task crafting), đề cập đến việc nhân viên chủ động thay đổi số lượng, phạm vi hoặc loại nhiệm vụ thực hiện so với mô tả công việc chính thức (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Dưới góc nhìn của Lý thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc, Bakker (2016) cho rằng, những cá nhân có xu hướng tái cấu trúc công việc cao sẽ chủ động cân bằng giữa nhu cầu và nguồn lực, từ đó gia tăng sự gắn kết với công việc. Trong các tình huống bất lợi, tái cấu trúc nhiệm vụ được xem là phản ứng chiến lược giúp nhân viên điều chỉnh phạm vi, quy trình và cách thức thực hiện công việc để tối ưu hiệu quả (Wang & Long, 2025). Quá trình này giúp chuyển nguồn lực nhận thức

sang các hoạt động có ý nghĩa hơn, qua đó tăng quyền tự chủ và thúc đẩy cảm xúc tích cực (Dvorak, 2014).

Trong bối cảnh chuyển đổi số, AI-driven HRM được xem như một nguồn lực công việc ở cấp hệ thống, khi hỗ trợ nhận thức, tự động hóa nhiệm vụ lặp lại và cung cấp thông tin theo thời gian thực (Mikalef & Gupta, 2021). Điều này giúp giảm tải yêu cầu công việc, giải phóng nguồn lực nhận thức và cho phép nhân viên tập trung vào hoạt động sáng tạo, qua đó gia tăng cảm nhận về khả năng kiểm soát và đóng góp trong công việc (Wang & Long, 2025). Từ đó, nhân viên có xu hướng phát triển FOCC, dẫn đến sẵn sàng đầu tư thêm

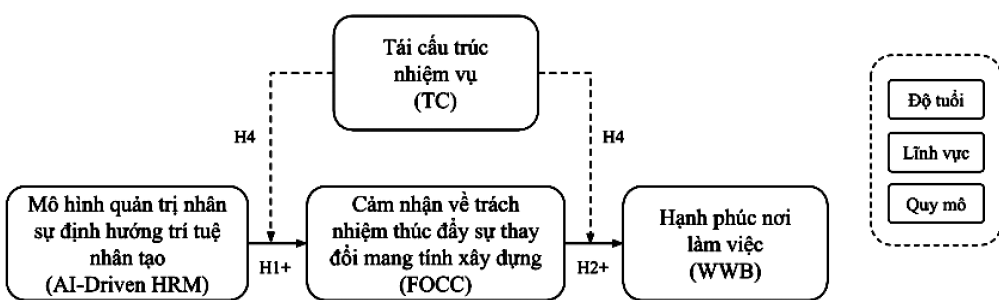
thời gian, công sức và thực hiện hành vi vượt vai trò (Fuller và nnk., 2006; Wu và nnk., 2020). Quá trình này thúc đẩy động lực tích cực và nâng cao WWB (Bakker & Demerouti, 2007).

Nhìn nhận được tái cấu trúc nhiệm vụ có vai trò là một cơ chế điều tiết, giúp khuếch đại cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng của nhân viên trong tác động từ AI-Driven HRM tới hạnh phúc của nhân viên, nhóm đưa ra giả thuyết:

Giả thuyết H4: Tái cấu trúc nhiệm vụ điều tiết mối quan hệ trung gian từ AI-driven HRM đến WWB thông qua FOCC

2.7. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp

Trong nghiên cứu này, các biến kiểm soát bao gồm độ tuổi, quy mô doanh nghiệp và lĩnh vực hoạt động nhằm kiểm soát ảnh hưởng của đặc điểm cá nhân và bối cảnh tổ chức đến các mối quan hệ trong mô hình. Cụ thể, độ tuổi phản ánh sự khác biệt về khả năng thích nghi với thay đổi; quy mô doanh nghiệp đại diện cho mức độ nguồn lực và hỗ trợ; trong khi lĩnh vực hoạt động thể hiện sự khác biệt về điều kiện làm việc, yêu cầu kỹ năng và mức độ số hóa giữa các ngành.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình xây dựng thang đo

Nhóm nghiên cứu thực hiện xây dựng thang đo thông qua việc tham khảo các thang đo gốc, đồng thời điều chỉnh một số từ ngữ nhằm tạo sự dễ hiểu và phù hợp với hoàn cảnh và đối tượng nghiên cứu. Cụ thể:

Hạnh phúc nơi làm việc được đo lường bằng thang đo của Bartels và nnk. (2019), bao gồm 8 biến quan sát, nhằm đánh giá sự phát triển cá nhân, mục đích sống và sự kết nối với những người xung quanh trong quá trình làm việc.

Cảm nhận về trách nhiệm thúc đẩy sự thay đổi mang tính xây dựng được đo lường bằng thang đo của

Eisenberger và nnk. (2001), bao gồm 7 biến quan sát, phản ánh mức độ mà người lao động cảm thấy bản thân có nghĩa vụ đóng góp cho tổ chức, cũng như nỗ lực hỗ trợ tổ chức đạt được các mục tiêu chung.

Tái cấu trúc nhiệm vụ được đánh giá thông qua thang đo JCQ (Job Crafting Questionnaire) do Slemp & Vella-Brodrick (2013) phát triển, trong đó tái cấu trúc nhiệm vụ là một trong ba khía cạnh của tái cấu trúc công việc, bao gồm 5 biến quan sát.

Hệ thống quản trị nguồn nhân lực định hướng trí tuệ nhân tạo được đo lường bằng thang đo của Hoa Do và nnk. (2025), bao gồm 12 chỉ báo, đo lường 2 cấu thành là “Sự thích nghi, giao tiếp của nhân viên” và “Sự cộng tác giữa con người và trí tuệ nhân tạo”.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu: người lao động trên địa bàn thành phố Hà Nội, trong đó đối tượng khảo sát chủ yếu là nhân viên, chiếm tỷ trọng lớn trong mẫu nghiên cứu, còn lại là vị trí quản lý.

Kích thước mẫu: Theo Hair và nnk. (2010), với phân tích EFA, kích thước mẫu tối thiểu nên gấp 5 lần số biến quan sát. Do đó, với 558 mẫu, nghiên cứu đảm bảo yêu cầu về độ phù hợp và đáp ứng mục tiêu nghiên cứu.

Bảng 1. Cơ cấu mẫu khảo sát theo đặc điểm cá nhân

STT	Đặc điểm	Mẫu nghiên cứu: 558	
		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	Nam	184
		Nữ	374
2	Độ tuổi	18 - 20 tuổi	133
		21 - 30 tuổi	367
		31 - 45 tuổi	43
		Từ 46 tuổi trở lên	15
3	Vị trí	Nhân viên	515
		Quản lý	43
4	Quy mô	Từ 10 người trở xuống	27
		Từ trên 10 người đến 100 người	192
		Từ trên 100 người đến 200 người	83
		Trên 200 người	256
5	Lĩnh vực	Công nghiệp, nông nghiệp	73
		Dịch vụ	485

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

3.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu định lượng được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi theo hai hình thức trực tiếp và trực tuyến (Google Forms), sau đó được tổng hợp và làm sạch bằng cách loại bỏ các phiếu không hợp lệ (thiếu thông tin hoặc không đáng tin cậy).

3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích bằng SmartPLS theo phương pháp PLS-SEM, kết hợp quy trình hai giai đoạn (two-stage approach) để ước lượng mô hình cấu trúc thứ bậc.

Mô hình đo lường được đánh giá thông qua các chỉ số độ tin cậy bao gồm hệ số Cronbach's alpha, độ tin cậy tổng hợp (CR), với cả hai chỉ số đều phải đạt từ 0,7 trở lên theo khuyến nghị của DeVellis (2012) và Bagozzi & Yi (1988). Tiếp theo, giá trị hội tụ được đánh giá dựa trên hệ số tải ngoài (Outer loadings) và phương sai trích trung bình (AVE). Theo Hair và nnk. (2017), hệ số tải ngoài nên lớn hơn 0,708. Tuy nhiên, các biến quan sát có hệ số tải trong khoảng 0,40-0,70 vẫn có thể chấp nhận nếu việc loại bỏ chúng không cải

thiện đáng kể các chỉ số CR và AVE. Đồng thời, chỉ số AVE cần đạt tối thiểu là 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Cuối cùng, giá trị phân biệt giữa các cấu trúc được kiểm chứng bằng chỉ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), với ngưỡng yêu cầu thấp hơn 0,90 (Henseler và nnk., 2015).

Mô hình cấu trúc được đánh giá dựa trên các hệ số đường dẫn, hệ số xác định (R^2), khả năng dự báo của mô hình (Q^2) với yêu cầu lớn hơn 0 dựa trên đề xuất của Geisher (1974) và Stone (1974). Bên cạnh đó, mức độ đóng góp của các biến dự báo được xem xét qua hệ số kích thước ảnh hưởng (f^2) với các mức 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng với tác động nhỏ, trung bình và lớn (Cohen, 1988). Ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping với 1.000 mẫu lặp lại. Các biến kiểm soát được đưa vào mô hình nhằm nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

4.1.1. Đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 1

Bảng 2. Kết quả kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ của thang đo giai đoạn 1

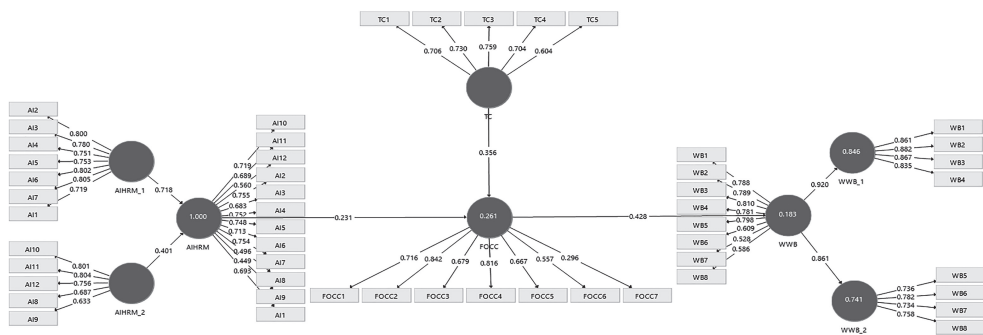
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
AIHRM_1	0,888	0,888	0,912	0,599
AIHRM_2	0,794	0,814	0,857	0,547
FOCC	0,817	0,837	0,868	0,528
TC	0,731	0,741	0,828	0,546
WWB_1	0,884	0,884	0,920	0,742
WWB_2	0,749	0,756	0,839	0,566

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 1 cho thấy, các thang đo cơ bản đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Cụ thể, các chỉ số Cronbach's Alpha và CR đều đạt ngưỡng chấp nhận, với giá trị thấp nhất lần lượt là 0,731 và

0,828, phù hợp với khuyến nghị của DeVellis (2012) và Bagozzi & Yi (1988). Bên cạnh đó, các giá trị AVE cũng đều vượt ngưỡng yêu cầu, cho thấy các biến quan sát có mức độ hội tụ phù hợp và phản ánh tốt các cấu trúc nghiên cứu.

Hình 2. Sơ đồ mô hình cấu trúc



Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Đối với hệ số tải ngoài, ở lần chạy thứ nhất có hai biến quan sát là FOCC7 và TC5 có giá trị không đạt yêu cầu, đồng thời làm ảnh hưởng đến giá trị AVE của thang đo. Vì vậy, hai biến này đã được loại khỏi mô hình. Sau khi hiệu chỉnh và chạy lại lần thứ hai, các hệ số tải ngoài

của các biến còn lại đều đạt tiêu chuẩn chấp nhận. Một số biến có hệ số tải ngoài thấp hơn mức khuyến nghị, tuy nhiên vẫn được giữ lại do vẫn bảo đảm giá trị nội dung và không làm ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng chung của thang đo (Hair và nnk., 2017).

Bảng 3. Kết quả kiểm định độ phân biệt của thang đo giai đoạn 1

	AIHRM_1	AIHRM_2	FOCC	TC	WWB_1	WWB_2
AIHRM_1	0,774					
AIHRM_2	0,562	0,739				
FOCC	0,359	0,310	0,726			
TC	0,437	0,452	0,440	0,739		
WWB_1	0,242	0,210	0,324	0,202	0,861	
WWB_2	0,276	0,227	0,462	0,359	0,592	0,753

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả kiểm định HTMT cho thấy các giá trị đều nằm trong khoảng cho phép (0,726-0,861) và đều thấp hơn ngưỡng 0,9 theo khuyến nghị của Henseler và nnk. (2015), qua đó khẳng định các cấu trúc trong mô hình đạt giá trị phân biệt. Như vậy, sau khi loại bỏ các biến chưa phù hợp, mô hình đo lường giai đoạn 1 đã bảo đảm các yêu cầu về hệ số tải ngoài, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt, đủ điều kiện để tiếp tục thực hiện đánh giá mô hình giai đoạn 2.

4.1.2. Đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 2

Ở giai đoạn 2, nghiên cứu tiếp tục đánh giá mô hình đo lường đối với hai biến bậc cao là AI-driven HRM và WWB thông qua các chỉ tiêu hệ số tải ngoài (Outer loadings) và hệ số trọng ngoài (Outer weight). Kết quả kiểm định cho thấy các thành phần bậc thấp cấu thành hai biến bậc cao này đều đạt yêu cầu, với các hệ số tải

ngoài ở mức chấp nhận và các trọng số ngoài đều có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy, các cấu trúc bậc thấp không chỉ phản ánh phù hợp mà còn có đóng góp đáng kể vào việc hình thành các biến bậc cao trong mô hình. Như vậy, mô hình đo lường giai đoạn 2 được xác nhận là đáp ứng yêu cầu, tạo cơ sở để tiếp tục thực hiện đánh giá mô hình cấu trúc.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Trước khi tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc, các biến bậc cao AI-driven HRM và WWB đã được xây dựng theo phương pháp hai giai đoạn (two-stage approach). Cụ thể, điểm số của các biến bậc thấp ở giai đoạn 1 được sử dụng làm cơ sở để ước lượng các biến bậc cao ở giai đoạn 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường giai đoạn 2 cho thấy các biến bậc cao đều đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị, do đó đủ điều

kiện để đưa vào mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Trước khi tiến hành kiểm định các giả thuyết, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến được kiểm tra qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy các giá trị VIF của các biến trong mô hình cấu trúc dao động từ 1,003 đến 1,330, đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị là 5, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến đáng kể giữa các biến độc lập.

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua kết quả ước lượng mô hình cấu trúc bằng phương pháp Bootstrapping trong PLS-SEM. Kết quả tại Bảng 4 cho thấy các giả thuyết H1, H2, H3 đều được chấp nhận. Cụ thể, AI-driven HRM có tác động tích cực đến FOCC,

trong khi FOCC tiếp tục có ảnh hưởng tích cực đến WWB. Đồng thời, AI-driven HRM còn tác động gián tiếp đến WWB thông qua vai trò trung gian của FOCC. Ngoài ra, TC cũng được xác định có vai trò điều tiết trong mối quan hệ trung gian này, qua đó ủng hộ giả thuyết H4.

Bên cạnh các mối quan hệ chính trong mô hình, nghiên cứu cũng xem xét ảnh hưởng của các biến kiểm soát đối với WWB. Kết quả cho thấy lĩnh vực hoạt động và quy mô doanh nghiệp có tác động có ý nghĩa thống kê đến WWB. Trong khi độ tuổi của nhân viên không ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc này. Điều này cho thấy cảm nhận về WWB có sự khác biệt nhất định giữa các nhóm doanh nghiệp, nhưng không có sự khác biệt đáng kể theo độ tuổi của người lao động.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hóa (O)	P values	Kết quả
H1	AI-driven HRM -> FOCC	0,210	0,000	Chấp nhận
H2	FOCC -> WWB	0,452	0,000	Chấp nhận
H3	AI-driven HRM -> FOCC -> WWB	0,095	0,000	Chấp nhận
H4	TC x AI-driven HRM -> FOCC -> WWB	0,049	0,003	Chấp nhận

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Tiếp theo, hệ số xác định R^2 được sử dụng để đánh giá mức độ giải thích của mô hình đối với các biến nội sinh. Kết quả cho phân tích được trình bày ở Bảng 5 cho thấy AI-driven HRM giải thích được 24,5% sự biến thiên của FOCC, trong khi các biến trong mô hình giải thích được 22,2% sự biến thiên của WWB. Nhìn chung, các giá trị R^2 cho thấy mô hình có khả năng giải thích ở mức chấp nhận được.

Bảng 5. Kết quả kiểm định hệ số xác định R^2 và năng lực dự báo Q^2

	Hệ số xác định R^2	Năng lực dự báo Q^2
FOCC	0,245	0,241
WWB	0,222	0,203

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Nghiên cứu tiếp tục đánh giá độ lớn ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến nội sinh thông qua hệ số f^2 . Dựa trên ngưỡng đánh giá của Hair và nnk. (2017), kết quả phân tích cho thấy, AI-driven HRM có mức ảnh hưởng nhỏ đến FOCC ($f^2=0,044$), trong khi FOCC có mức ảnh hưởng trung bình đến WWB ($f^2=0,252$). Điều này cho thấy FOCC đóng vai trò quan trọng hơn trong việc giải thích sự biến thiên của WWB trong mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh khả năng giải thích, năng lực dự báo của mô hình được nghiên cứu đánh giá thông qua chỉ số Q^2 bằng phương pháp Blindfolding. Kết quả tại Bảng 5 cho thấy, giá trị Q^2 của FOCC và WWB đều lớn hơn 0, qua

đó cho thấy mô hình có năng lực dự báo phù hợp.

5. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả cho thấy, AI-Driven HRM tương quan dương với WWB thông qua cơ chế trung gian của FOCC. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế tâm lý trung gian trong mối quan hệ giữa nguồn lực công việc và hạnh phúc của nhân viên theo mô hình Lý thuyết JD-R. Ngoài ra, dữ liệu thu được cũng đã chứng minh vai trò điều tiết của TC, củng cố thêm nhận định rằng những nhân viên có xu hướng chủ động tái cấu trúc nhiệm vụ góp phần duy trì sự cân bằng giữa nguồn lực và nhu cầu (Wang & Long, 2025). Từ đó, quá trình này tạo ra không gian để họ tái đầu tư nguồn lực và phát triển FOCC, đem lại động lực tích cực và giúp nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn tại nơi làm việc (Bakker và nnk., 2016).

Nhằm phát huy những tác động tích cực của AI-Driven HRM tới nhân viên, từ đó thúc đẩy các giá trị đối với doanh nghiệp, nghiên cứu đề xuất một số khuyến nghị như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần thiết kế và triển khai AI-driven HRM theo hướng khuyến khích FOCC của nhân viên. Cụ thể, cần xây dựng môi trường làm việc để cao tính chủ động, tăng cường trao quyền trong ra quyết định và tạo điều kiện để nhân viên đề xuất ý tưởng cải tiến, ứng dụng AI trong công việc (Cappelli & Tambe, 2019; Marler & Boudreau, 2017).

Thứ hai, doanh nghiệp cần tạo điều kiện để nhân viên tái cấu trúc nhiệm vụ phù hợp với năng lực và nguồn lực cá nhân trong khuôn khổ. Khuyến khích thử nghiệm phương thức làm việc mới, ứng dụng AI và chia sẻ kinh nghiệm góp phần nâng cao hiệu quả AI-driven HRM. Do đó, doanh nghiệp nên triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng AI, hoạt động đổi mới sáng tạo và diễn đàn chia sẻ tri thức nhằm thúc đẩy học hỏi và cải tiến liên tục.

Kết quả nghiên cứu và khuyến nghị là tài liệu tham khảo hữu ích giúp doanh nghiệp tận dụng công nghệ. Nghiên cứu đã chứng minh tác động tích cực của AI-driven HRM đến tâm lý nhân viên, nhưng vẫn cần tiếp tục khám phá. Cụ thể, nghiên cứu tương lai nên xem xét cả tác động tích cực và tiêu cực để làm rõ “mặt tối” của hệ thống, đồng thời tiếp cận theo hướng lợi ích chung nhằm đánh giá khả năng vừa nâng cao hạnh phúc nhân viên vừa cải thiện hiệu quả tổ chức, qua đó cung cấp cái nhìn toàn diện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2008). *Strategic management and HRM*.
- Anthony, C., Bechky, B. A., & Fayard, A. L. (2023). “Collaborating” with AI: Taking a system view to explore the future of work. *Organization Science*, 34(5), 1672-1694.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human relations*, 69(1), 169-189.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2023). Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1057-1082.
- Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2019). *Can data science change human resources? In The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (pp. 93-115). Cham: Springer International Publishing.
- Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-434.
- Devellis, R. F. (2012). *Scale Development Theory and Application* (3 ed.). L. Bickman, & D. J. Rog, Eds.
- Dvorak, K. J. (2014). *The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting* (MJC) (Master’s thesis, Colorado State University).
- Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*, 192, 115279.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1089-1120.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.
- HanoiBiz. (2025). Hà Nội đang dẫn đầu thị trường AI Việt Nam như thế nào?. <https://www.hanoibiz.vn/giao-duc-cong-nghe/ha-noi-dang-dan-dau-thi-truong-ai-viet-nam-nhu-the-nao>.
- HanoiTimes. “Hanoi Ready to Lead Vietnam’s Digital Transformation with Bold, Strategic Reforms.” Hanoitimes, HanoiTimes, 21 Oct. 2025, hanoitimes.vn/hanoi-ready-to-lead-vietnam-s-digital-transformation-with-bold-strategic-reforms.882294.html?utm.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* 7 Pearson,. Upper Saddle River, NJ.
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of management Journal*, 52(6), 1169-1192.
- Lin, B., Law, K. S., & Zhou, J. (2017). Why is underemployment related to creativity and OCB? A task-crafting explanation of the curvilinear moderated relations. *Academy of Management Journal*, 60(1), 156-177.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration,

- and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 1034-1044.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Prikshat, V., Malik, A., & Budhwar, P. (2023). AI-augmented HRM: Antecedents, assimilation and multilevel consequences. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100860.
- Ramaul, L., Ritala, P., Kostis, A., & Aaltonen, P. (2025). Rethinking how we theorize AI in organization and management: A problematizing review of rationality and anthropomorphism. *Journal of Management Studies*.
- Singh, J., & Berad, N. R. (2022). Significance of employee psychology for organizational growth and development. *NeuroQuantology*, 20(19), 4268-4280.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.
- Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*, 509-515.
- Wang, X., & Long, L. (2025). The innovation paradox in human-AI symbiosis: ambidextrous effects of AI technology adoption on innovative behavior. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8, 1635246.
- Wu, S. J., Du, M. Z., & Zhang, J. (2020). The influence of authentic leadership on employees' deviant innovation: The chain mediating effect of organization-based self-esteem and felt obligation for constructive change and the moderating effect of error aversion culture. *Sci Technol Prog Policy*, 37(13), 141-150.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.