PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC TẠI GIAO ĐIỂM CÁC NGÀNH KHOA HỌC: HƯỚNG TỚI CHƯƠNG TRÌNH NGHỊ SỰ XUYÊN NGÀNH CHO CHUYỂN ĐỔI SỐ

Phạm Thúy Hương Triêu
Khoa Ngoại ngữ, Trường Đại học Ngoại ngữ -Tin học TP.HCM
Email: trieupth@huflit.edu.vn

Tóm tắt: *Phát triển nguồn nhân lực (HRD) là lĩnh vực liên ngành kết hợp giáo dục, tâm lý học, quản trị và xã hội học, nhưng bản sắc học thuật vẫn còn nhiều tranh luận. Trong bối cảnh chuyển đổi số với AI, tự động hóa và dữ liệu lớn, HRD không chỉ đối mặt với yêu cầu đổi mới công cụ mà còn cần giải quyết các vấn đề xã hội, kỹ thuật và đạo đức. Trên cơ sở tổng quan tài liệu, bài viết làm rõ nền tảng liên ngành của HRD, phân tích tác động của chuyển đổi số, lý giải nhu cầu tiếp cận xuyên ngành và đề xuất khung khái niệm ba tầng về HRD xuyên ngành trong chuyển đổi số. Khung này kết nối HRD, công nghệ và các bên liên quan, góp phần tái định vị HRD như cầu nối giữa phát triển con người và chiến lược số, hướng tới chuyển đổi số nhân văn và bền vững.*

Từ khóa: *HRD; chuyển đổi số; liên ngành; xuyên ngành; học tập và phát triển.*

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AT THE INTERSECTION OF DISCIPLINES: TOWARD A TRANSDISCIPLINARY AGENDA FOR DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract: *Human resource development (HRD) is an interdisciplinary field that combines education, psychology, management, and sociology, but its academic identity remains debated. In the context of digital transformation with AI, automation and big data, HRD not only faces the need to innovate tools but also needs to address social, technical and ethical issues. Based on the literature review, the article clarifies the interdisciplinary foundation of HRD, analyzes the impact of digital transformation, explains the need for a cross-industry approach, and proposes a three-layer conceptual framework for cross-industry HRD in digital transformation. This framework connects HRD, technology and stakeholders, contributing to repositioning HRD as a bridge between human development and digital strategy, towards humane and sustainable digital transformation.translation.*

Keywords: *human resource development, digital transformation, interdisciplinarity, transdisciplinarity, learning and development*

Nhận bài: 13/05/2026 Phản biện: 13/06/2026 Duyệt đăng: 16/06/2026

I. GIỚI THIỆU

HRD thường được hiểu là lĩnh vực tập trung vào việc nâng cao năng lực cá nhân và tổ chức thông qua học tập, phát triển nghề nghiệp, cải thiện hiệu suất và phát triển tổ chức. So với quản trị nguồn nhân lực (HRM), HRD nhấn mạnh cách con người tiếp thu tri thức, hình thành kỹ năng, thích ứng với thay đổi và đóng góp vào phát triển dài hạn của tổ chức. HRD từ lâu đã vay mượn tri thức từ giáo dục người lớn, tâm lý học, hành vi tổ chức, quản trị và xã hội học, tạo nên một nền tảng khái niệm rộng nhưng cũng làm ranh giới và bản sắc của lĩnh vực trở nên khó xác định.

Chuyển đổi số làm cho câu hỏi về bản sắc và hướng phát triển của HRD trở nên cấp thiết. Các tổ chức không chỉ ứng dụng công nghệ để tự động hóa, mà còn tái thiết kế quy trình, truyền thông, ra quyết định và phát triển nhân viên thông qua AI, nền tảng đám mây, hệ thống trải nghiệm học tập, phân tích nguồn nhân lực và mô hình làm việc từ xa kết hợp. Các công cụ này vừa mở rộng cơ hội học tập và phát triển dựa trên dữ liệu, vừa đặt ra lo ngại về bất bình đẳng số, quá tải, quyền riêng tư, đạo đức dữ liệu và nguy cơ thu hẹp HRD vào nâng cấp kỹ năng kỹ thuật thuần túy.

Trong bối cảnh đó, HRD ngày càng được kỳ vọng đảm nhiệm vai trò chiến lược trong việc hỗ trợ nhân viên và nhà quản lý phát triển năng lực, tư duy và hành vi thích ứng với thay đổi số liên tục, hơn là chỉ cung cấp đào tạo. Tuy nhiên, phần lớn diễn ngôn về nhân sự số và L&D vẫn thiên về triển khai công cụ, dashboard hay hệ thống phân phối nội dung, trong khi thiếu đi các khung khái niệm về HRD trong môi trường số như một hiện tượng xã hội – kỹ thuật phức tạp.

Một khoảng trống lý thuyết lớn hiện nay là: HRD được mặc nhiên thừa nhận là liên ngành, nhưng khả năng của HRD như một thực hành xuyên ngành phục vụ chuyển đổi số chưa được khái niệm hóa đầy đủ. Liên ngành đề cập đến tích hợp tri thức giữa các ngành học, trong khi xuyên ngành nhấn mạnh hợp tác giữa giới học thuật và các chủ thể ngoài học thuật để giải quyết vấn đề thực tiễn, đặc biệt là các "vấn đề nan giải" với nhiều bên liên quan, ưu tiên cạnh tranh và bất định cao – những đặc trưng phù hợp với chuyển đổi số.

Trung tâm của bài viết là câu hỏi: HRD, với tư cách một lĩnh vực liên ngành, có thể phát

triển một chương trình nghiên cứu và thực hành xuyên ngành như thế nào để hỗ trợ hiệu quả quá trình chuyển đổi số trong tổ chức? Câu hỏi này được triển khai qua năm câu hỏi phụ xoay quanh: nền tảng kỷ luật của HRD; những đặc trưng của chuyển đổi số trong HR và L&D; cơ hội – rủi ro đối với học tập và trải nghiệm nhân viên; những nguyên tắc xuyên ngành phù hợp; và khả năng xây dựng một khung khái niệm kết nối HRD liên ngành với tương lai xuyên ngành và số hóa.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Bài viết sử dụng thiết kế định tính, phi thực nghiệm dưới dạng bài báo khái niệm, được hỗ trợ bởi một tổng quan tài liệu tích hợp. Cách tiếp cận này nhằm làm rõ cấu trúc khái niệm, kết nối các dòng tri thức phân mảnh và kiến tạo khung khái niệm cho nghiên cứu tiếp theo, thay vì kiểm định giả thuyết bằng dữ liệu sơ cấp.

Nguồn tài liệu bao gồm các bài báo bình duyệt, bài luận khái niệm, tổng quan và một số tài liệu học thuật về HRD, nghiên cứu liên ngành/xuyên ngành và chuyển đổi số trong HR/L&D. Tài liệu được lựa chọn có chủ đích theo bốn tiêu chí: (1) tranh luận về phạm vi/bản sắc HRD; (2) giải thích nguyên tắc liên ngành/xuyên ngành; (3) phân tích chuyển đổi số trong HR hoặc L&D; (4) đề xuất mô hình khái niệm/phương pháp có khả năng tích hợp tri thức.

Quy trình phân tích gồm ba bước liên kết: (1) xác định và định nghĩa các khái niệm lõi (HRD, liên ngành, xuyên ngành, chuyển đổi số, phát triển số); (2) rà soát và tổ chức tài liệu theo cụm khái niệm để nhận diện điểm hội tụ và phân mảnh; (3) tổng hợp thành một mô hình khái niệm giải thích cách nền tảng liên ngành của HRD có thể hỗ trợ chương trình nghị sự xuyên ngành cho chuyển đổi số. Kỹ thuật tổng hợp chủ đề định tính kết hợp với lập bản đồ khái niệm được sử dụng để kết nối các miền tri thức và rút ra các "khối xây dựng" cho khung đề xuất.

III. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

3.1. HRD như một lĩnh vực liên ngành

Tài liệu cho thấy HRD hình thành tại giao điểm của giáo dục người lớn, tâm lý học, hành vi tổ chức, quản trị và xã hội học, nhờ đó tích hợp được các lý thuyết về học tập, động lực, thay đổi hành vi, hiệu suất, lãnh đạo và bối cảnh xã hội của lao động. Thay vì xem sự vay mượn này là điểm yếu, nhiều tác giả coi đây là nguồn lực trí tuệ tạo nên độ rộng và sức sống thực tiễn của HRD.

Tuy nhiên, chính tính liên ngành cũng làm gia tăng bất định về bản sắc: HRD bị nhìn như "điểm gặp gỡ" giữa nhiều truyền thống, khó xác định ranh giới với HRM, quản trị, giáo dục hay nghiên cứu tổ chức. Hậu quả là khó định vị đóng góp riêng của HRD và dẫn đến nghiên cứu phân mảnh giữa học tập, hiệu suất, phát triển tổ chức và năng lực nhân viên. Trong bối cảnh chuyển đổi số, sự phân mảnh này đặc biệt gây vấn đề vì thay đổi số cắt ngang chức năng, công nghệ và cấp độ tổ chức.

Bài viết lập luận rằng tính liên ngành không nên được "giải quyết" bằng cách thu hẹp HRD, mà cần được chuyển hóa thành nền tảng tích hợp cho các vấn đề phức tạp như chuyển đổi số. Thách thức không phải HRD "ôm" quá nhiều ngành, mà là chưa dịch chuyển được tính liên ngành thành các khung làm việc cụ thể giải quyết các thách thức vượt ranh giới chức năng.

3.2. Chuyển đổi số và bối cảnh mới của HRD

Chuyển đổi số được mô tả như quá trình tái cấu trúc quy trình tổ chức, mô hình tạo giá trị, cấu trúc năng lực và mô thức truyền thông, chứ không đơn thuần là áp dụng công nghệ thông tin. Đối với chức năng nhân sự và phát triển con người, điều này thể hiện qua AI hỗ trợ ra quyết định, people analytics, hệ thống HR đám mây, tự động hóa quy trình, nền tảng cộng tác số và mô hình làm việc từ xa/kết hợp.

Những thay đổi này định hình lại cả nội dung lẫn phương thức phát triển nguồn nhân lực. Người lao động cần không chỉ kỹ năng số mà còn năng lực học tập thích ứng, hợp tác trong môi trường số, chịu đựng và tái định nghĩa bản sắc nghề nghiệp trong bối cảnh công việc biến đổi. Nhà quản lý cần năng lực điều phối nhóm phân tán, diễn giải dữ liệu và nuôi dưỡng văn hóa học tập thích ứng với tốc độ đổi mới công nghệ. Vai trò của HRD do đó chuyển từ cung cấp đào tạo sang xây dựng năng lực chiến lược, học tập tổ chức và điều phối văn hóa gắn với chiến lược số.

Chuyển đổi số cũng tái cấu trúc kiến trúc học tập: nền tảng số cho phép microlearning, lộ trình cá nhân hóa, nội dung theo nhu cầu, mô phỏng và học trong dòng công việc, giúp tăng khả năng mở rộng và linh hoạt. Đồng thời, nó có nguy cơ đẩy trọng tâm sang hiệu quả, khối lượng và đo lường, làm suy giảm phản tư, học tập xã hội và phát triển dài hạn nếu không có khung sư phạm và tổ chức phù hợp.

3.3. Giới hạn của diễn ngôn HR số thiên về công cụ

Phần lớn tài liệu về nhân sự số và L&D hiện nay vẫn thiên về công cụ, hệ thống và kỹ thuật triển khai, gắn với các mục tiêu tối ưu hóa, hiệu

quả và lợi thế cạnh tranh. Cách tiếp cận này có ít nhất ba giới hạn: thu hẹp HRD thành đơn vị vận hành hạ tầng học tập số; xem chuyển đổi số như gói công nghệ tách biệt thay vì quá trình xã hội – kỹ thuật; và bỏ qua vai trò của các tác nhân ngoài HR và L&D như CNTT, phân tích dữ liệu, nhà cung cấp nền tảng, quản lý tuyến đầu và chính người lao động.

3.4. Chuyển đổi số như "vấn đề nan giải" và nhu cầu chương trình nghị sự HRD xuyên ngành

Nếu xem chuyển đổi số là thách thức xã hội – kỹ thuật kiểu "nan giải", HRD không thể chỉ xử lý nó bằng cách vay mượn liên ngành. Tính liên ngành vẫn cần thiết, nhưng cần được mở rộng sang thực hành xuyên ngành, trong đó HRD hợp tác với các chủ thể ngoài học thuật và liên chức năng để đồng định nghĩa vấn đề, đồng kiến tạo giải pháp. Trong bối cảnh tổ chức, điều này bao gồm hợp tác chặt chẽ giữa HRD với CNTT, đơn vị kinh doanh, nhóm phân tích dữ liệu, nhà cung cấp nền tảng và đại diện người lao động.

Một chương trình nghị sự HRD xuyên ngành sẽ tái khung phát triển số như một quá trình tổ chức mang tính tập thể, thay vì một can thiệp chuyên môn biệt lập của HR. HRD đóng góp chuyên môn về học tập, thay đổi và phát triển năng lực, nhưng làm điều đó trong các hệ thống hợp tác rộng hơn hướng tới đồng kiến tạo giải pháp cho những vấn đề chuyển đổi số cụ thể.

3.5. Khung khái niệm ba tầng cho HRD xuyên ngành trong chuyển đổi số

Dựa trên tổng hợp tài liệu, bài viết đề xuất một khung khái niệm ba tầng cho HRD xuyên ngành trong chuyển đổi số.

• Tầng 1 – Nền tảng liên ngành: HRD tiếp tục dựa vào các ngành giáo dục, tâm lý học, hành vi tổ chức, quản trị và xã hội học để lý giải học tập, hiệu suất và phát triển.

• Tầng 2 – Bối cảnh chuyển đổi số: AI, tự động hóa, phân tích dữ liệu, nền tảng số và làm việc kết hợp tái cấu trúc hệ thống công việc và tạo ra yêu cầu năng lực mới, đồng thời đặt ra các câu hỏi xã hội – kỹ thuật và đạo đức.

• Tầng 3 – Thực hành xuyên ngành: HRD hợp tác với HR, CNTT, đơn vị kinh doanh, người lao động và các bên liên quan khác để chẩn đoán vấn đề phát triển, đồng thiết kế can thiệp, triển khai và điều chỉnh hệ thống học tập – phát triển theo thời gian.

Trong khung này, HRD vận hành thông qua một vòng tròn gồm: định khung vấn đề; lập bản đồ bên liên quan; tích hợp tri thức; đồng thiết kế can thiệp; triển khai; và học tập liên tục. Quy trình này giúp chuyển hóa tính liên ngành trừu tượng thành hợp tác xuyên ngành cụ thể quanh các vấn đề chuyển đổi số hiện hữu, phù hợp với bản chất lặp lại, không tuyến tính của thay đổi số.

Khung khái niệm hàm ý rằng HRD nên được hiểu không chỉ như một lĩnh vực liên ngành mà còn như một nền tảng điều phối xuyên ngành, có khả năng kết nối học tập, công nghệ, thiết kế công việc, phát triển năng lực và phúc lợi con người trong thời đại số.

IV. KẾT LUẬN

Bài viết lập luận rằng sức mạnh của HRD xuất phát từ nền tảng liên ngành, nhưng để giữ tính phù hợp trong bối cảnh chuyển đổi số, HRD cần dịch chuyển sang một chương trình nghị sự xuyên ngành rõ nét hơn. Chuyển đổi số đang tái định hình ý nghĩa công việc, kiến trúc học tập và kỳ vọng năng lực, đồng thời làm nổi lên các vấn đề về bao trùm, đạo đức, quyền lực và ý nghĩa công việc mà HRD có vị thế độc đáo để giải quyết.

Đóng góp cốt lõi của bài viết là liên kết ba phương diện thường được thảo luận tách rời: bản sắc liên ngành của HRD, tính xã hội – kỹ thuật của chuyển đổi số và tiềm năng phương pháp luận của giải quyết vấn đề theo hướng xuyên ngành, qua đó định vị HRD như tác nhân trung tâm trong việc định hình chuyển đổi số theo hướng nhân văn và bền vững.

Từ đây, bài viết gợi ý một số hướng nghiên cứu tiếp theo: (1) nghiên cứu thực nghiệm về cách HRD thực sự vận hành như cơ chế tích hợp trong các dự án chuyển đổi số; (2) nghiên cứu về hợp tác xuyên ngành giữa HRD và các chức năng khác trong thiết kế/triển khai sáng kiến số; (3) nghiên cứu trải nghiệm người lao động trong môi trường phát triển được số hóa, chú ý đến khác biệt giữa nhóm lao động; (4) nghiên cứu về đạo đức, quyền lực và quản trị trong HRD số; và (5) đổi mới phương pháp nghiên cứu HRD theo hướng có sự tham gia, dựa trên thiết kế, nhạy cảm bối cảnh. Cuối cùng, cần những nghiên cứu HRD nhạy cảm bối cảnh tại các nền kinh tế mới nổi, khu vực công, giáo dục và doanh nghiệp nhỏ và vừa để mở rộng chương trình nghị sự HRD xuyên ngành trong chuyển đổi số theo hướng vừa toàn cầu vừa gắn với điều kiện địa phương.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. Journal of Business Research, 157, Article 113611. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611

Dabi, M., Maley, J. F., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. Journal of Innovation & Knowledge, 8(2), Article 100353.

Fabian, N. (2022). Digital transformation and organizational implications (Doctoral dissertation, University of Groningen). University of Groningen. https://doi.org/10.33612/diss.248373414

Gaziulusoy, İ., & Boyle, C. (2010). A method to review and report literature in transdisciplinary research undertaken by individual researchers. In ERSCP-EMSU Conference 2010: Knowledge collaboration & learning for sustainable innovation. Delft University of Technology, The Hague University of Applied Sciences, and TNO. https://hdl.handle.net/10292/2388

Hopia, H., Latvala, E., & Liimatainen, L. (2016). Reviewing the methodology of an integrative review. Scandinavian Journal of Caring Sciences, 30(4), 662–669. https://doi.org/10.1111/scs.12327

Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10(1–2), 18–26. https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0

Lawrence, M. G., Williams, S., Nanz, P., & Renn, O. (2022). Characteristics, potentials, and challenges of transdisciplinary research. One Earth, 5(1), 44–61. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.12.010

Liu, Y., Fang, Q., Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Xie, X.-Y. (2026). The meaning of work in the digital era: A systematic review and research agenda. Human Resource Management Journal. Advance online publication. https://doi.org/10.1111/1748-8583.70041

Lubbe, W., ten Ham-Baloyi, W., & Smit, K. (2020). The integrative literature review as a research method: A demonstration review of research on neurodevelopmental supportive care in preterm infants. Journal of Neonatal Nursing. https://doi.org/10.1016/j.jnn.2020.04.006

Luft, J. A., Jeong, S., Idsardi, R., & Gardner, G. (2022). Literature reviews, theoretical frameworks, and conceptual frameworks: An introduction for biology education researchers. CBE—Life Sciences Education, 21(3), Article ar47. https://doi.org/10.1187/cbe.21-05-0134

Natalia, N., & Malinda, M. (2024). The roles of human resources department in digital transformation. In Proceedings of the 5th Asia-Pacific Management Research Conference (APMRC 2024): Adapting sustainability strategies in business and management (pp. 318–329). https://doi.org/10.2478/9788367405850-028

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. International Journal of Manpower, 43(2), 395–410. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176

Ovesni, K. (2023). Human resource development—The intersection of disciplines? DHS, 8(2), 61–82. https://doi.org/10.51558/2490-3647.2023.8.2.61

Paul, J., Ueno, A., Dennis, C., Alamanos, E., Curtis, L., Foroudi, P., Kacprzak, A., Kunz, W. H., Liu, J., & Marvi, R. (2024). Digital transformation: A multidisciplinary perspective and future research agenda. International Journal of Consumer Studies, 48(2), e13015. https://doi.org/10.1111/ijcs.13015

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. European Management Journal, 41(6). https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007

Preget, L. (2023). A conceptual framework for understanding the learning processes integral to the development of responsible management practice. Journal of Management Development, 42(2), 125–140. https://doi.org/10.1108/JMD-07-2022-0181

Raharjo, I. B. (2024). The impact of digital transformation on human resource development in the online business paradigm. MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science, 4(2), 580–586. https://doi.org/10.57152/malcom.v4i2.1281

Reyes-Cornejo, P., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., Boada-Grau, J., & Olivares-Brito, C. (2025). Scientometric study of digital transformation and human resources: Collaborations, opportunities, and future research directions. Administrative Sciences, 15(4), 1–17. https://doi.org/10.3390/admsci15040152

Rigolot, C. (2020). Transdisciplinarity as a discipline and a way of being: Complementarities and creative tensions. Humanities and Social Sciences Communications, 7, Article 151. https://doi.org/10.1057/s41599-020-00598-5

Schmalz, D. L., Janke, M. C., & Payne, L. L. (2019). Multi-, inter-, and transdisciplinary research: Leisure studies past, present, and future. Journal of Leisure Research, 50(5), 389–393. https://doi.org/10.1080/00222216.2019.1647751

Schreiber, F., & Cramer, C. (2024). Towards a conceptual systematic review: Proposing a methodological framework. Educational Review, 76(6), 1458–1479. https://doi.org/10.1080/00131911.2022.2116561

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. In Proceedings of the 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering 2019. https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073

Wokoma, E. I., & Amah, E. (2026). HR technology and the future of work: Implications for HR leaders. World Journal of Innovation and Modern Technology, 10(3), 154–162. https://doi.org/10.56201/wjimt.v10.no3.2026.pg154.162

Zhang, J., Salomon, H., Huber, M. N., Bugmann, H., Dölker, J. E., König, L., Krühenbühl, J., Lieberherr, E., Logar, I., McArdell, B., Molnar, P., Quatrini, S., Schick, V., Schlunegger, F., Schmidt, C., Zabel, A., & Hoffmann, S. (2025). Developing a conceptual framework for interdisciplinary communication, collaboration, and integration: A structured approach. Ambio, 54(12), 2118–2134. https://doi.org/10.1007/s13280-025-02210-z

Zimmer, M. P., Baiyere, A., & Salmela, H. (2023). Digital transformation and institutional work: A paradox view. In Digital transformation—Organizational challenges and management transformation methods (Chap. 18). https://doi.org/10.1108/978-8-88730-206-520251026

Zimmer, M. P., & Gierlich-Joas, M. (2026). Digital transformation of work: Theorizing the process from an identity theory perspective. The Journal of Strategic Information Systems, 35(2), Article 101966.