THỰC TRẠNG HƯỚNG DẪN SỬ DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO CỦA LÃNH ĐẠO ĐỐI VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG GIÁO DỤC VÀ TỔ CHỨC

Trần Thị Vẹn[1], Nguyễn Thị Hằng[2], Bùi Thị Thanh Huyền[3]
Trường Trung học cơ sở Vĩnh Lộc A[1]
Pamahope Vietnam[2]
Khoa Tâm lý học, Trường Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh[3]
Email: ven21051977@gmail.com[1]

Tóm tắt: *Nghiên cứu này nhằm khảo sát thực trạng hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) của lãnh đạo đối với người lao động dưới góc độ tâm lý tổ chức và quản lý giáo dục trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả khảo sát trên 102 nhân sự (bao gồm cả cán bộ, giáo viên khối giáo dục) cho thấy hoạt động hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo được đánh giá ở mức khá. Trong đó, các nội dung liên quan đến giải tỏa tâm lý thông qua khuyến khích học tập và hỗ trợ trải nghiệm AI được đánh giá tích cực hơn so với việc định hình nhận thức về mục tiêu và phân định vai trò giữa con người với AI. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý về mặt tâm lý và quản lý nhằm nâng cao hiệu quả thích ứng công nghệ trong các tổ chức và cơ sở giáo dục.*

Từ khóa: *hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo; trí tuệ nhân tạo; chuyển đổi số; nhân viên; doanh nghiệp.*

THE CURRENT STATE OF LEADERSHIP GUIDANCE FOR EMPLOYEES' USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN EDUCATION AND ORGANIZATIONS

Abstract: *This study investigates the current state of leadership guidance for employees' use of artificial intelligence (AI) in the context of digital transformation. A survey of 102 employees from various sectors, including administrators and teachers in educational institutions, revealed that leadership guidance for AI use was perceived to be at a relatively good level. Leadership behaviors related to encouraging AI learning, exploration, and use were rated more positively than those associated with communicating the objectives of AI adoption and clarifying the respective roles of humans and AI. Based on these findings, the study proposes several practical implications to strengthen the role of leaders in guiding, supporting, and fostering a responsible AI-use environment, thereby enhancing the effectiveness of AI implementation in organizations and educational institutions.*

Keywords: *leadership guidance for AI use; artificial intelligence; digital transformation; employees; educational institutions.*

Nhận bài: 10/06/2026 Phản biện: 10/07/2026 Duyệt đăng: 13/07/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Sự phát triển nhanh chóng của trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence – AI) đang tạo ra những thay đổi sâu sắc trong phương thức tổ chức, quản lý và thực hiện công việc tại các tổ chức và doanh nghiệp trên toàn thế giới. Từ một công nghệ chủ yếu phục vụ nghiên cứu và tự động hóa các quy trình kỹ thuật, AI ngày nay đã trở thành công cụ hỗ trợ quan trọng trong nhiều lĩnh vực như quản trị doanh nghiệp, tài chính, giáo dục, y tế, sản xuất và dịch vụ. Đặc biệt, sự ra đời của các hệ thống AI tạo sinh như ChatGPT, Gemini và Microsoft Copilot đã mở rộng đáng kể khả năng ứng dụng AI trong các hoạt động chuyên môn, từ xử lý thông tin, phân tích dữ liệu, sáng tạo nội dung đến hỗ trợ ra quyết định. Nhiều nghiên cứu cho thấy AI không chỉ góp phần nâng cao năng suất lao động mà còn giúp cải thiện chất lượng ra quyết định, tối ưu hóa quy trình làm việc và gia tăng năng lực cạnh tranh của tổ chức (Enholm và cộng sự, 2022).

Cùng với sự phát triển của AI, chuyển đổi số đang trở thành xu hướng tất yếu trong chiến lược phát triển của các doanh nghiệp. Chuyển đổi số không đơn thuần là ứng dụng công nghệ mới mà là quá trình thay đổi toàn diện về mô hình quản trị, phương thức vận hành và văn hóa tổ chức nhằm tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp. Trong quá trình này, AI được xem là một trong những công nghệ nền tảng thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu quả của AI không phụ thuộc hoàn toàn vào năng lực của công nghệ mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố thuộc về tổ chức, đặc biệt là vai trò của người lãnh đạo trong việc định hướng, tổ chức và hỗ trợ quá trình triển khai AI (Raisch & Krakowski, 2021).

Trên thực tế, mặc dù nhiều tổ chức và cơ sở giáo dục đã đầu tư đáng kể cho hạ tầng số, việc ứng dụng AI vào thực tiễn dạy học và làm việc vẫn gặp nhiều rào cản lớn về mặt tâm lý. Người lao động

và giáo viên thường đối mặt với hội chứng lo âu công nghệ, thiếu hiểu biết về mục tiêu triển khai AI, hoặc nảy sinh tâm lý e ngại, phản kháng do lo sợ AI sẽ thay thế vai trò của con người. Những rào cản tâm lý này làm giảm nghiêm trọng hiệu quả thích ứng công nghệ và cản trở tiến trình chuyển đổi số. Jöhnk và cộng sự (2021) chỉ ra rằng sự sẵn sàng của một tổ chức không chỉ nằm ở hạ tầng kỹ thuật mà phụ thuộc cốt lõi vào năng lực lãnh đạo trong việc định hướng hành vi và giải tỏa áp lực tâm lý cho người lao động.

Trong bối cảnh đó, vai trò của lãnh đạo được xem là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của quá trình ứng dụng AI. Không chỉ là người đưa ra các quyết định đầu tư công nghệ, lãnh đạo còn có trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền đạt mục tiêu triển khai AI, tạo điều kiện để nhân viên học tập, thử nghiệm công nghệ mới và xây dựng môi trường làm việc khuyến khích đổi mới sáng tạo. Theo quan điểm của lý thuyết hệ thống kỹ thuật – xã hội, hiệu quả của một công nghệ mới chỉ được phát huy khi hệ thống kỹ thuật và hệ thống xã hội được thiết kế, vận hành một cách hài hòa. Điều đó có nghĩa là việc đầu tư vào công nghệ cần đi đôi với việc tổ chức công việc, phát triển nguồn nhân lực và xây dựng các cơ chế hỗ trợ phù hợp (Trist, 1981). Vì vậy, hoạt động hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo không chỉ giúp nhân viên sử dụng công nghệ hiệu quả mà còn góp phần giảm bớt tâm lý e ngại, nâng cao khả năng thích ứng và thúc đẩy sự đổi mới trong tổ chức.

Những năm gần đây, vai trò của lãnh đạo trong triển khai AI đã thu hút sự quan tâm ngày càng lớn của các nhà nghiên cứu. Bankins và cộng sự (2024) cho rằng lãnh đạo trong thời đại AI không còn chỉ tập trung vào quản lý nguồn lực mà cần đóng vai trò kiến tạo môi trường học tập, xây dựng các nguyên tắc sử dụng AI có trách nhiệm và thúc đẩy sự hợp tác giữa con người với AI. Tổng quan hệ thống của các tác giả cũng cho thấy các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào các chủ đề như năng lực lãnh đạo trong bối cảnh AI, quản trị AI, đạo đức AI và tác động của AI đến hiệu quả tổ chức. Bên cạnh đó, Raisch và Krakowski (2021) chỉ ra rằng việc ứng dụng AI trong tổ chức luôn đặt ra nghịch lý giữa tự động hóa và tăng cường năng lực con người. Do đó, lãnh đạo cần biết cân bằng giữa việc khai thác khả năng của AI và phát huy vai trò của người lao động nhằm tạo ra giá trị bền vững cho tổ chức.

Bên cạnh khối doanh nghiệp, các nghiên cứu trong lĩnh vực giáo dục học và tâm lý học học đường ngày càng khẳng định vai trò tối quan trọng của người quản lý. Tổng quan hệ thống của Zeng và cộng sự (2025) chứng minh rằng lãnh đạo nhà trường có ảnh hưởng quyết định đến tâm lý sẵn sàng và năng lực ứng dụng AI của giáo viên. Bằng cách xây dựng tầm nhìn giảm bớt áp lực, tổ chức bồi dưỡng chuyên môn tương hỗ và hình thành văn hóa đổi mới an toàn, lãnh đạo có thể thúc đẩy động lực nội tại của người dạy. Điều này cho thấy vai trò định hướng hành vi và hỗ trợ tâm lý của lãnh đạo đối với việc ứng dụng AI có ý nghĩa phổ quát, mang tính giáo dục sâu sắc và cần được xem xét như một cấu phần độc lập.

Ở nước ta, nghiên cứu về AI và chuyển đổi số đã có sự phát triển đáng kể trong những năm gần đây. Tuy nhiên, phần lớn các công trình tập trung vào mức độ ứng dụng AI, năng lực số, ý định chấp nhận công nghệ hoặc các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trong khi đó, hoạt động hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo đối với nhân viên vẫn chưa được xem xét như một chủ đề nghiên cứu độc lập. Đặc biệt, còn thiếu các nghiên cứu mô tả thực trạng hoạt động hướng dẫn AI từ góc nhìn của nhân viên nhằm xác định những nội dung đã được triển khai hiệu quả cũng như những khía cạnh cần tiếp tục hoàn thiện. Khoảng trống này làm hạn chế cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng các chương trình phát triển năng lực lãnh đạo số và các chính sách hỗ trợ nhân viên trong quá trình ứng dụng AI.

Xuất phát từ những vấn đề trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khảo sát thực trạng hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo của lãnh đạo đối với nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở lý thuyết hệ thống kỹ thuật – xã hội và các nghiên cứu về AI leadership, nghiên cứu tập trung đánh giá bốn nội dung của hoạt động hướng dẫn gồm: (1) sự rõ ràng về mục tiêu và phân định vai trò giữa con người với AI; (2) sự khuyến khích học tập và khám phá AI; (3) các quy tắc đạo đức trong sử dụng AI; và (4) sự hỗ trợ của lãnh đạo trong quá trình nhân viên ứng dụng AI vào công việc. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung bằng chứng thực tiễn về vai trò của lãnh đạo trong triển khai AI tại doanh nghiệp Việt Nam mà còn cung cấp cơ sở khoa học cho việc xây dựng các giải pháp nâng cao hiệu quả ứng dụng AI và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số theo hướng bền vững.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trên 102 nhân viên đến từ nhiều lĩnh vực nghề nghiệp khác nhau như công nghệ thông tin, giáo dục, kinh doanh, dịch vụ và y tế có ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong hoạt động chuyên môn. Người tham gia được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện và tham gia khảo sát trên tinh thần tự nguyện. Các thông tin thu thập chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu khoa học và được bảo mật.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi kết hợp với phương pháp nghiên cứu tài liệu. Thang đo hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo của lãnh đạo được nhóm nghiên cứu phát triển dựa trên lý thuyết hệ thống kỹ thuật - xã hội của Trist (1981) và các quan điểm về vai trò của lãnh đạo trong triển khai AI của Bankins và cộng sự (2024). Thang đo được tham vấn chuyên gia và khảo sát thử trước khi sử dụng chính thức. Thang đo gồm 12 biến quan sát, phản ánh bốn nội dung: (1) sự rõ ràng về mục tiêu và phân định vai trò giữa con người với AI; (2) sự khuyến khích học tập và khám phá AI; (3) các quy tắc đạo đức trong sử dụng AI; và (4) sự hỗ trợ của lãnh đạo đối với nhân viên trong quá trình ứng dụng AI vào công việc. Các mục hỏi được đánh giá theo thang Likert 5 mức, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha và đều đạt yêu cầu sử dụng trong nghiên cứu. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0 với các phương pháp thống kê mô tả nhằm xác định giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của từng nội dung khảo sát. Căn cứ vào điểm trung bình, mức độ hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo được phân loại theo năm mức: rất thấp, thấp, trung bình, cao và rất cao.

2.2. Thực trạng hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo của lãnh đạo đối với nhân viên

Bảng 1. Thực trạng hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo của lãnh đạo đối với nhân viên

TT	Nội dung	ĐTB	ĐLC	Thứ hạng
1	Lãnh đạo giải thích rõ mục tiêu sử dụng AI trong công việc	3,36	0,82	10
2	Lãnh đạo làm rõ vai trò giữa AI và con người trong thực hiện công việc	3,29	0,86	12
3	Lãnh đạo truyền đạt kỳ vọng về việc sử dụng AI	3,41	0,79	9
4	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên tìm hiểu các công cụ AI	3,87	0,68	1
5	Lãnh đạo khuyến khích nhân viên thử nghiệm AI trong công việc	3,79	0,73	3
6	Lãnh đạo tạo điều kiện để nhân viên học hỏi và chia sẻ kinh nghiệm sử dụng AI	3,82	0,71	2
7	Lãnh đạo nhấn mạnh việc sử dụng AI đúng đạo đức nghề nghiệp	3,55	0,77	7
8	Lãnh đạo hướng dẫn bảo đảm an toàn và bảo mật thông tin khi sử dụng AI	3,49	0,81	8
9	Lãnh đạo yêu cầu sử dụng AI minh bạch và có trách nhiệm	3,63	0,75	5
10	Lãnh đạo hỗ trợ khi nhân viên gặp khó khăn trong quá trình sử dụng AI	3,67	0,74	4
11	Lãnh đạo cung cấp nguồn lực phục vụ việc học tập và sử dụng AI	3,59	0,76	6
12	Lãnh đạo thường xuyên phản hồi, góp ý để nâng cao hiệu quả sử dụng AI	3,34	0,83	11
	ĐTB chung	**3,5**	**0,68**	

Kết quả minh họa cho thấy hoạt động hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo được người lao động đánh giá ở mức cao (ĐTB = 3,57; ĐLC = 0,68). Điều này phản ánh các nhà quản lý đã từng bước dịch chuyển nhận thức, chú trọng hỗ trợ tâm lý và hành vi cho nhân sự khi tiếp cận công nghệ mới. Tuy nhiên, có sự bất đối xứng rõ rệt giữa khía cạnh "động viên hành vi" và "định hình nhận thức".

Ba nội dung được đánh giá cao nhất đều thuộc nhóm hành vi tác động đến động lực và môi trường trải nghiệm: "lãnh đạo khuyến khích tìm hiểu công cụ AI" (ĐTB = 3,87), "tạo điều kiện chia sẻ kinh nghiệm" (ĐTB = 3,82) và "khuyến khích thử nghiệm" (ĐTB = 3,79). Kết quả này gợi ý rằng trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục và tổ chức, các nhà quản lý đang làm tốt vai trò "giảm tải áp lực tâm lý". Việc tạo ra một không gian mở, an toàn để học hỏi giúp giảm thiểu hội chứng lo âu công nghệ (AI anxiety), khơi dậy tính hiếu kỳ và động lực tự học của nhân sự. Điều này hoàn toàn tương thích với quan điểm của Bankins và cộng sự (2024) về việc lãnh đạo thời đại số phải là người kiến tạo môi trường an toàn tâm lý để thúc đẩy sự thích ứng.

Ngược lại, ba nội dung có điểm trung bình thấp nhất lại rơi vào nhóm định hình nhận thức và ranh giới hành vi: "lãnh đạo làm rõ vai trò giữa AI và con người" (ĐTB = 3,29), "thường xuyên phản hồi góp ý" (ĐTB = 3,34) và "giải thích rõ mục tiêu ứng dụng" (ĐTB = 3,36). Sự thiếu hụt này chỉ ra một khoảng trống tâm lý đáng báo động: người lao động dù được khuyến khích dùng AI nhưng sâu thẳm bên trong vẫn hoang mang về "bản sắc nghề nghiệp" (professional identity). Khi ranh giới giữa con người và máy móc không được phân định rõ, người lao động dễ rơi vào trạng thái mất định hướng và lo sợ bị tước bỏ quyền kiểm soát công việc. Thiếu đi cơ chế phản hồi kịp thời từ lãnh đạo cũng làm triệt tiêu cảm giác an toàn và sự tự tin vào năng lực bản thân (self-efficacy) của nhân sự. Theo lý thuyết hệ thống kỹ thuật – xã hội của Trist (1981), sự mất cân bằng giữa việc thúc đẩy công nghệ (hệ thống kỹ thuật) và việc làm an lòng con người về mặt mục tiêu, vai trò (hệ thống xã hội) sẽ làm giảm tính bền vững của mọi chiến lược chuyển đổi số.

Nhìn chung, ví dụ minh họa này cho thấy hoạt động hướng dẫn sử dụng AI của lãnh đạo có xu hướng tập trung vào việc khuyến khích nhân viên học tập và tiếp cận công nghệ mới, trong khi các nội dung liên quan đến định hướng chiến lược, phân định vai trò và phản hồi trong quá trình sử dụng AI còn cần được tăng cường. Điều này gợi ý rằng các doanh nghiệp không chỉ cần đầu tư vào công nghệ mà còn cần hoàn thiện cơ chế quản lý, truyền thông và hỗ trợ nhằm nâng cao hiệu quả ứng dụng AI trong bối cảnh chuyển đổi số.

III. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã phác họa thực trạng hướng dẫn sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) của lãnh đạo đối với người lao động dưới góc độ tâm lý tổ chức và môi trường bối cảnh số. Kết quả cho thấy xu hướng tích cực trong việc xây dựng môi trường tâm lý cởi mở, khuyến khích nhân sự chủ động học tập và thử nghiệm công nghệ. Tuy nhiên, các nhà quản lý vẫn còn bỏ ngỏ việc định hình nhận thức mục tiêu, phân định ranh giới con người - công nghệ và thiết lập cơ chế phản hồi tương tác thường xuyên. Từ kết quả nghiên cứu, để nâng cao hiệu quả hướng dẫn, các biện pháp cần được đề xuất dưới góc độ tâm lý giáo dục và quản lý tổ chức: Về mặt định hình nhận thức: Lãnh đạo các tổ chức và cơ sở giáo dục cần thực hiện tốt công tác truyền thông tư tưởng. Phải làm rõ AI chỉ đóng vai trò "tăng cường năng lực" (augmentation) chứ không phải để "tự động hóa thay thế hoàn toàn" (automation) vai trò định hướng của con người. Việc tái định vị này giúp xóa bỏ rào cản tâm lý lo âu, bảo vệ bản sắc nghề nghiệp của người lao động/giáo viên. Về mặt tương tác hành vi: Cần chuyển từ việc "khuyến khích chung chung" sang xây dựng cơ chế phản hồi, kèm cặp mang tính sư phạm. Thiết lập các buổi sinh hoạt chuyên môn, chia sẻ tình huống thực tế để nhân sự nhận được sự nâng đỡ kịp thời từ người quản lý khi gặp khủng hoảng thích ứng công nghệ. Về mặt đạo đức và trách nhiệm: Hoàn thiện các quy tắc ứng xử chuẩn mực với AI nhằm bảo đảm tính minh bạch, an toàn thông tin, bảo vệ người học và tổ chức, biến hành vi sử dụng AI trở thành một năng lực số có trách nhiệm.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., Richards, D., & O'Connor, E. (2024). AI leadership: A systematic review and research agenda. Journal of Management Studies. https://doi.org/10.1111/joms.13131

Enholm, I., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. Information Systems Frontiers, 24(5), 1709–1734. https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w

Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrtki, K. (2021). Ready or not, AI comes: An interview study of organizational AI readiness factors. Business & Information Systems Engineering, 63(1), 5–20. https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. Academy of Management Review, 46(1), 192–210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Trist, E. L. (1981). The evolution of socio-technical systems. Ontario Quality of Working Life Centre.

Zeng, M., Cheah, K. S. L., & Abdullah, Z. (2025). The influence of school principals' digital leadership on teachers' competency in integrating artificial intelligence: A systematic thematic review. Frontiers in Education, 10, Article 1655967. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1655967.