

SỰ LINH HOẠT CỦA NHÂN VIÊN: TỪ LÝ THUYẾT ĐẾN ỨNG DỤNG TRONG DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ QUỲNH NGÀ

Viễn thông Đồng Nai

Email: Nguyenquynhnga.dni@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.62831/202602031>

TÓM TẮT:

Bài viết trình bày bối cảnh môi trường kinh doanh đang giao thoa giữa VUCA (Biến động, Bất định, Phức tạp, Mơ hồ) và BANI (Mong manh, Lo âu, Phi tuyến tính và Khó hiểu), khiến các doanh nghiệp buộc phải thay đổi, cấu trúc lại mô hình. Qua phân tích cho thấy, các nghiên cứu gần đây dịch chuyển từ cấp độ tổ chức sang cấp độ cá nhân - cấp độ cần thay đổi nhanh để thích nghi khi tổ chức thay đổi, đồng thời nhấn mạnh 3 trụ cột cốt lõi của sự linh hoạt của nhân viên (Employee Agility - EA) là tính chủ động, khả năng thích ứng và khả năng phục hồi. Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất các chiến lược quản trị như tái thiết kế công việc và xây dựng văn hóa học tập để tối ưu hóa nguồn nhân lực cho doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: sự linh hoạt của nhân viên, EA, Employee Agility.

1. Đặt vấn đề

Thế giới đang thay đổi nhanh chóng, thuật ngữ VUCA (Biến động, Bất định, Phức tạp, Mơ hồ) từng được dùng để mô tả môi trường kinh doanh. Nhưng từ sau đại dịch Covid 19, khủng hoảng khí hậu xảy ra cùng với sự bùng nổ công nghệ,... khiến chúng ta phải đối mặt với thuật ngữ BANI (Mong manh, Lo âu, Phi tuyến tính và Khó hiểu) ra đời bởi Jamais Cascio (2021) như sự bổ sung cho VUCA, phản ánh sự thật thế giới đang phức tạp hơn so với trước.

Khi VUCA chưa qua, BANI đã tới, sự giao thoa này đã tạo ra những thách thức đối với môi trường kinh doanh, buộc các tổ chức phải thay đổi liên tục. Bối cảnh này không chỉ tạo ra những thách thức hiện hữu ảnh hưởng đến doanh nghiệp cần phải cấu

trúc lại mô hình cho phù hợp mà còn đặt ra những đòi hỏi cao hơn cho nguồn nhân lực - từng nhân viên “tế bào” linh hoạt của doanh nghiệp. Lúc này, việc thực hiện đúng quy trình là chưa đủ mà còn phải có năng lực linh hoạt, thích ứng cao giúp duy trì lợi thế cạnh tranh.

Các nghiên cứu hàn lâm tập trung vào năng lực linh hoạt của tổ chức vốn được xem là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và duy trì lợi thế cạnh tranh. Cụ thể, nghiên cứu của Teece và cộng sự (2016) nhấn mạnh về “Năng lực động” trong đó sự linh hoạt là một phần của năng lực này giúp doanh nghiệp thích nghi và định hình lại. Wageeh A.Nafei (2016) đã phân tích tầm quan trọng của sự linh hoạt trong tổ chức là một yếu tố then chốt dẫn đến thành công chiến lược trong môi

trường đầy biến động, đồng thời khuyến nghị các nhà quản lý nên thúc đẩy làm việc nhóm và phân cấp quyền lực để tối ưu hóa khả năng phản ứng trước những thay đổi của thị trường.

Trong khi đó, Abe Harraf, Issac Wanasika, Kaylynn Tate và Kaitlyn Talbott (2015), các tác giả nhấn mạnh sự linh hoạt không cố định mà là một quá trình liên tục “diễn ra” để trở nên linh hoạt và đạt được thành công.

Tuy nhiên, một tổ chức linh hoạt cần có từng nhân viên linh hoạt. Nhận thấy tầm quan trọng này, các nghiên cứu gần đây bắt đầu dịch chuyển từ cấp độ năng lực linh hoạt của tổ chức sang cấp độ năng lực linh hoạt của nhân viên. Cụ thể, Cai và cộng sự (2018) đã nhấn mạnh vai trò sử dụng của mạng xã hội doanh nghiệp trong việc hỗ trợ cải thiện sự linh hoạt của nhân viên thông qua cơ chế trung gian là điều kiện tâm lý.

Nghiên cứu của Pitafi và cộng sự (2020) đã chỉ ra năng lực linh hoạt không tự nhiên sinh ra mà chịu tác động bởi sự thành thạo công nghệ (IT proficiency) và chuyên môn công việc. Salmen và Festing (2022) nghiên cứu đã xây dựng một công trình tổng quan hệ thống đặt nền móng cho việc chuẩn hóa các định nghĩa và khung nghiên cứu về sự linh hoạt của nhân viên.

Gần đây với nghiên cứu của Khan, Soomro và Pitafi (2025) khẳng định thêm vai trò của trí tuệ nhân tạo AI trong việc thúc đẩy chia sẻ tri thức và sự gắn kết.

Các nghiên cứu gần đây về năng lực linh hoạt của nhân viên-Employee Agility đã được kiểm định tầm quan trọng tại các nước phát triển và gần đây lan sang các nước châu Á - chủ yếu tại Trung Quốc, nhưng tại Việt Nam khái niệm này hoàn toàn mới mẻ và chưa có nhiều khai thác sâu rộng.

Thời gian qua, các doanh nghiệp Việt Nam vừa phải đối mặt với môi kinh doanh giao thoa giữa VUCA và BANI trong áp lực nhanh chóng thực hiện chuyển đổi số của Chính phủ đề ra. Do đó, cần làm rõ nội hàm của khái niệm năng lực linh hoạt của nhân viên, thảo luận chi tiết tầm quan trọng của năng lực này đối với doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, xem xét khả năng ứng dụng và đề xuất quy trình xây dựng năng lực linh hoạt cho nhân viên trong các doanh nghiệp Việt Nam; đồng

thời nhận diện rõ những thuận lợi, thách thức và rào cản trong quá trình xây dựng năng lực này cho nhân viên.

2. Lịch sử phát triển của khái niệm sự linh hoạt của nhân viên

Sự linh hoạt của nhân viên được xem như một khái niệm/định nghĩa then chốt, thể hiện khả năng thích ứng ở mức độ cá nhân trước những biến động của môi trường. Trên thế giới, sự linh hoạt của nhân viên là một khái niệm quan trọng, xuất hiện và được nghiên cứu trong một thời gian dài. Tuy nhiên tại Việt Nam, đến nay khái niệm này còn ít (chưa) được hiểu đúng, sự linh hoạt của nhân viên thường được thu hẹp và hiểu là sự linh hoạt về giờ giấc, địa điểm làm việc, có khi còn bị nhầm lẫn với khả năng làm việc theo phương pháp Agile thường được áp dụng trong quản lý dự án thuộc ngành công nghệ thông tin.

Vì thế, sự linh hoạt của nhân viên chưa được công nhận là một trong các kỹ năng quan trọng về hành vi, nhằm thích nghi với môi trường làm việc trong bối cảnh chuyển đổi số và tác động của AI đang diễn ra mạnh mẽ tại doanh nghiệp.

Trong khi đó, trên thực tế từ các tài liệu nghiên cứu cho thấy sự linh hoạt của nhân viên đã trải qua một quá trình phát triển lịch sử phát triển dài hơi, khái niệm sự linh hoạt của nhân viên không phải là một “từ ngữ/ khái niệm” mới, tổng quan từ các tài liệu ghi nhận được cho thấy có hơn 49 định nghĩa về sự linh hoạt của nhân viên được “nghiên cứu/ đề xuất” từ các khía cạnh khác nhau. Sự đa dạng về định nghĩa phản ánh sự thiếu thống nhất khái niệm sự linh hoạt của nhân viên, xuất phát từ việc các nhà nghiên cứu tiếp cận sự linh hoạt của nhân viên ở nhiều cấp độ và góc độ khác nhau, cụ thể: từ cấp độ cá nhân, đội nhóm đến tổ chức, ở những khía cạnh đặc điểm cá nhân, hành vi, năng lực.

Xuất phát từ sự thiếu thống nhất về mặt định nghĩa dẫn đến không thống nhất trong quá trình xây dựng các thang đo sự linh hoạt của nhân viên. Đến nay có 17 thang đo được phát triển để đánh giá về sự linh hoạt của nhân viên, đồng thời việc sử dụng nhiều thang đo khác nhau đã tạo khó khăn cho quá trình so sánh và tổng hợp kết quả nghiên cứu ghi nhận được của sự linh hoạt của nhân viên.

Mặc dù, đa dạng ở nhiều góc độ nghiên cứu và

khái niệm nhưng phần lớn các nghiên cứu đều có góc nhìn thống nhất, sự linh hoạt của nhân viên là một dạng năng lực động của cá nhân tái lập lại năng lực vốn có của bản thân để đáp ứng với môi trường, được cấu thành từ 3 yếu tố chính đó là: Tính chủ động (proactivity) đề cập đến sự chủ động của nhân viên trong việc thực hiện các hoạt động có tác động tích cực đến môi trường đang thay đổi; Khả năng thích ứng (adaptability) liên quan đến việc thay đổi hoặc điều chỉnh bản thân hoặc hành vi của một người để phù hợp hơn với môi trường mới và Khả năng phục hồi (resilience) mô tả khả năng hoạt động hiệu quả dưới áp lực hay sức bền về tâm lý (Alavi và cộng sự, 2014; Liu, Li, Cai, và Huang 2015).

Với tình hình môi trường làm việc có sự phát triển và tác động mạnh mẽ của Trí tuệ nhân tạo AI như hiện nay thì khả năng phục hồi cực kỳ quan trọng đối với người lao động về mặt tâm lý và nhận thức tạo cân bằng trong việc tiếp nhận nguồn công việc mới.

3. Lý thuyết giải thích sự linh hoạt của nhân viên

Để giải thích cơ chế hình thành và tác động của sự linh hoạt của nhân viên, các nghiên cứu đang dựa trên 3 khuôn khổ lý thuyết vững chắc về Lý thuyết năng lực động (Dynamic Capability Theory) tập trung vào khả năng của một tổ chức trong việc chủ động thích ứng, đổi mới và tái cấu trúc cơ sở nguồn lực của mình để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trong môi trường biến động (Teece, Pisano và Shuen, 1997), thường áp dụng ở cấp độ tổ chức/ doanh nghiệp trong việc tích hợp, xây dựng

và tái cấu trúc các nguồn lực từ bên trong tổ chức để ứng phó với biến động bên ngoài.

Lý thuyết nhu cầu - nguồn lực công việc (JD-R Theory) (Demerouti và cộng sự, 2001), luận điểm cơ bản của JD-R gồm 2 yếu tố chính: khi yêu cầu công việc và nguồn lực công việc có sự cân bằng, nhân viên được cung cấp đủ nguồn lực thì họ sẽ có năng lượng để thích nghi khi có các yêu cầu phát sinh.

Lý thuyết thiết kế công việc (Work Design Theory) làm rõ cách cá nhân tổ chức sắp xếp các nhiệm vụ, trách nhiệm và mối quan hệ trong công việc sao cho linh hoạt với sự thay đổi của tổ chức.

3 lý thuyết này kết hợp tạo thành một kết cấu hỗ trợ nhau cụ thể khi Thiết kế công việc phù hợp tạo ra các nguồn lực phù hợp, giúp nhân viên giữ được trạng thái tốt để vận hành các năng lực động, kết quả tạo ra là năng lực linh hoạt của nhân viên trước biến động.

4. Định nghĩa về sự linh hoạt của nhân viên

Dù là chủ đề thu hút giới nghiên cứu nhưng các nghiên cứu đang thiếu sự thống nhất trong các định nghĩa: Rõ ràng việc tồn tại đa dạng 49 định nghĩa khác nhau đã dẫn đến mức độ trừu tượng không đồng đều, điều này đã làm phân tán sự tập trung của giới nghiên cứu, đồng thời chưa có phân tách rõ giữa các khái niệm cốt lõi, gây ra nhầm lẫn giữa “năng lực: ability khả năng bên trong con người - behavior: hành vi khả năng biểu thị qua hành động-process: quy trình cách thức vận hành”. Đây cũng là khoảng trống cần làm rõ.

Tổng hợp chi tiết 49 định nghĩa và khái niệm về EA được thể hiện tại Bảng 1.

Bảng 1. Tóm lược các mô tả chi tiết về định nghĩa, khái niệm EA

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
1	Breu và cộng sự. (2001)	Quản lý cấp cao / Nghiên cứu khám phá	Một tập hợp các kỹ năng cụ thể: Phản ứng nhanh với nhu cầu khách hàng/thị trường; Tốc độ phát triển kỹ năng mới; Đổi mới kỹ năng quản lý/công nghệ thông tin; Hợp tác liên chức năng; Dễ dàng chuyển đổi dự án; Trao quyền ra quyết định độc lập.	Không được chỉ rõ
2	van Oyen và cộng sự. (2001)	Hệ thống làm việc cộng tác	Công nhân linh hoạt có thể được phân bổ động (dynamically allocated) cho các nhiệm vụ hoặc trạm làm việc khác nhau; giá trị của họ phụ thuộc vào số lượng kỹ năng họ sở hữu hơn là tốc độ thực hiện một nhiệm vụ cụ thể.	Không được chỉ rõ

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
3	Hopp và Oyen (2004)	Đánh giá lực lượng lao động	Bao gồm việc sử dụng lao động dự phòng/tạm thời, giờ làm việc linh hoạt, đào tạo nhân viên, chiều rộng/sâu của kỹ năng. Đặc biệt nhấn mạnh đào tạo chéo (cross-training) giúp công nhân trở thành năng lực linh hoạt, có thể chuyển đổi động đến nơi cần thiết.	Không được chỉ rõ
4	Jordan và cộng sự. (2004)	Sản xuất / Vận hành	Việc đào tạo chéo làm tăng sự linh hoạt của lực lượng lao động. Trong đào tạo chéo toàn diện, mọi công nhân đều có thể thực hiện mọi loại nhiệm vụ.	Không được chỉ rõ
5	Sumukadas và Sawhney (2004)	Sự tham gia của nhân viên	Khả năng của nhân viên công ty được giao cho nhiều loại nhiệm vụ đa dạng hơn (thông qua sự tham gia của nhân viên).	Không được chỉ rõ
6	Chonko và Jones (2005)	Lực lượng bán hàng (Sales force)	(1) Khả năng phản ứng với các thay đổi theo cách thích hợp và đúng lúc. (2) Khả năng khai thác các thay đổi và tận dụng chúng như những cơ hội.	Không được chỉ rõ
7	Iravani và Krishnamurthy (2007)	Môi trường sửa chữa & bảo trì	Lực lượng lao động được đào tạo chéo; cụ thể là một nhóm sửa chữa mà các thành viên có các bộ kỹ năng sửa chữa khác nhau (được gọi là thợ sửa chữa được đào tạo chéo một phần).	Không được chỉ rõ
8	Joiner và Josephs (2007a)	Lãnh đạo (Leaders)	Năng lực lãnh đạo linh hoạt gồm: Linh hoạt bối cảnh (quét môi trường, dự đoán), Linh hoạt các bên liên quan (hiểu và liên kết các quan điểm), Linh hoạt sáng tạo (biến vấn đề mới thành kết quả), và Linh hoạt tự lãnh đạo (tự nhận thức và phát triển).	Không được chỉ rõ
9	Sherehiy và cộng sự. (2007)	Doanh nghiệp nói chung	Được nhóm thành 3 khía cạnh: Sự chủ động (khởi xướng hoạt động có tác động tích cực), Khả năng thích ứng (thay đổi bản thân/hành vi để phù hợp môi trường mới), và Sự kiên cường (hoạt động hiệu quả dưới áp lực/khi chiến lược thất bại).	Khung "Hành vi thích ứng tại nơi làm việc" (Adaptable behaviors at work)
10	Sherehiy (2008)	Lực lượng lao động chung	Tương tự như trên, bao gồm 3 khía cạnh chính: Sự chủ động (Proactivity), Khả năng thích ứng (Adaptivity), và Sự kiên cường (Resilience) trong môi trường thay đổi.	Khung "Hành vi thích ứng tại nơi làm việc"
11	Qin và Nembhard (2010)	Điều kiện khuếch tán ngẫu nhiên	Khả năng của người lao động trong việc phản ứng một cách chiến lược trước sự không chắc chắn (uncertainty).	Không được chỉ rõ
12	Hahn và cộng sự. (2012)	Quản lý dự án (Project Manager)	Sự linh hoạt của người quản lý dự án được hình thành bằng cách kết hợp (bundling) các kỹ năng và kiến thức khác nhau thu được từ kinh nghiệm, giáo dục và đào tạo.	Không được chỉ rõ

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
13	Pipe và cộng sự. (2012)	Chăm sóc sức khỏe (Healthcare)	Khả năng thích nghi với bối cảnh cuộc sống luôn thay đổi và phục hồi nhanh chóng từ các tác nhân gây căng thẳng và nguy cơ tiềm ẩn trong nhiều tình huống khác nhau.	Không được chỉ rõ
14	Alavi và Wahab (2013)	Tổng quan / SMEs	Người linh hoạt có 2 thái độ (đào tạo chéo và linh hoạt) và 2 hành vi quan trọng: (1) Phản ứng và thích nghi với thay đổi kịp thời/phù hợp; (2) Có khả năng tận dụng thay đổi thành lợi ích cho công ty.	Không được chỉ rõ
15	Muduli (2013)	Tổng quan văn học	Một tài năng có tổ chức và năng động, có thể cung cấp kỹ năng/kiến thức đúng lúc. Các thuộc tính bao gồm: Thích ứng, Linh hoạt (thay đổi chiến lược/nhiệm vụ), Phát triển (thái độ tích cực với việc học), Tốc độ, và Hợp tác.	Không được chỉ rõ
16	Alavi và cộng sự. (2014)	Sản xuất	(1) Lực lượng lao động có thể phản ứng và thích nghi với sự thay đổi nhanh chóng và phù hợp. (2) Có khả năng tận dụng các thay đổi để mang lại lợi ích cho công ty.	Không được chỉ rõ
17	Sherehiy và Karwowski (2014)	Doanh nghiệp sản xuất nhỏ	Nhóm thành 3 khía cạnh: Sự chủ động (khởi xướng các hoạt động tích cực), Khả năng thích ứng (sửa đổi hành vi để phù hợp), và Sự kiên cường (hoạt động hiệu quả dưới áp lực).	Khung "Hành vi thích ứng tại nơi làm việc"
18	Sohrabi và cộng sự. (2014)	Công ty công nghệ thông tin (Case study)	Khả năng của một tổ chức (thông qua nhân lực) để phản ứng nhanh chóng và đối phó linh hoạt với những thay đổi môi trường bên trong và bên ngoài bất ngờ.	Không được chỉ rõ
19	Parker và cộng sự. (2015)	Lãnh đạo & Nhóm tự tổ chức	Các nguyên tắc của lãnh đạo linh hoạt: khả năng nội tại để đối phó với thay đổi, coi tổ chức là hệ thống lỏng (fluid), giải quyết vấn đề theo hướng nhân văn, dựa vào các nhóm tự tổ chức, và quản lý theo kết quả.	Không được chỉ rõ
20	Qin và Nembhard (2015)	Quản lý vận hành	Tạo ra năng lực cho người lao động để đáp ứng các thách thức tổ chức lâu dài và không ổn định (non-stationary).	Không được chỉ rõ
21	Alavi (2016)	Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs)	(1) Có khả năng phản ứng và thích nghi với các thay đổi một cách thích hợp và kịp thời. (2) Có khả năng tận dụng các thay đổi và biến chúng thành lợi ích.	Không được chỉ rõ
22	Al-kasasbeh và cộng sự. (2016)	E-HRM & Hiệu suất	Khả năng của nhân viên phản ứng và bắt kịp các thay đổi bất ngờ của môi trường bên trong và bên ngoài một cách kịp thời.	Không được chỉ rõ
23	Braun và cộng sự. (2017)	Thay đổi tổ chức	Kỹ năng chủ động tạo ra cơ hội hoặc vượt qua trở ngại bằng cách suy nghĩ lại các cách tiếp cận điển hình; giám sát môi trường để dự đoán thay đổi và phản ứng kịp thời.	Không được chỉ rõ

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
24	Cai và cộng sự. (2018)	Mạng xã hội doanh nghiệp	Khả năng phản ứng và thích nghi với thay đổi nhanh chóng, tận dụng thay đổi. Bao gồm 3 khía cạnh: chủ động, thích ứng và kiên cường. Nhân viên thoải mái với ý tưởng và công nghệ mới thông qua học tập liên tục.	Không được chỉ rõ
25	Pitafi và cộng sự. (2018)	Xung đột nơi làm việc	Khả năng phản ứng nhanh chóng và phù hợp với những thay đổi bất ngờ và tận dụng chúng như cơ hội. Bao gồm 3 khía cạnh: chủ động, thích ứng và kiên cường.	Không được chỉ rõ
26	Abdelhamid và Sposato (2019)	Môi trường VUCA (Dubai)	Tốc độ phản ứng với nhu cầu thay đổi của khách hàng/thị trường (trí tuệ lực lượng lao động) và việc tiếp thu các kỹ năng/kiến thức mới (năng lực) là những yếu tố quyết định mạnh mẽ nhất.	Dựa trên mô hình Workforce Agility của Breu et al. (2001)
27	Bouguerra và cộng sự. (2019)	Các công ty đa quốc gia (MNEs)	Nhân viên phản ứng nhanh hơn với nhu cầu của khách hàng và do đó trở nên linh hoạt hơn.	Không được chỉ rõ
28	Bushuyeva và cộng sự. (2019)	Lãnh đạo dự án đổi mới	Lãnh đạo linh hoạt có tư duy phát triển (growth mindset), giữ vẹn toàn cá nhân, hỗ trợ nhóm, tạo mạng lưới xã hội, làm gương, tạo môi trường làm việc hỗ trợ và an toàn để thử nghiệm, giải quyết xung đột.	Không được chỉ rõ
29	Doeze Jager#van Vliet và cộng sự. (2019)	Phát triển nhân viên (Portfolio)	Gồm 2 khía cạnh: (a) hành vi thích ứng (phản ứng với thay đổi đang diễn ra) và (b) hành vi chủ động (tạo ra cơ hội mới). Gồm 7 cấu trúc: kiên cường, làm việc nhóm, đối phó thay đổi, quyết đoán, ham học hỏi, độc lập, can đảm.	Không được chỉ rõ
30	Frino và Desiderio (2019)	Lực lượng bán hàng (Sales)	Khả năng của lực lượng lao động phản ứng thông qua việc thực thi các thay đổi liên tục của tổ chức; thích nghi với cách kinh doanh mới.	Không được chỉ rõ
31	Joiner (2019)	Lãnh đạo (Agile Leadership)	Khung Lãnh đạo Linh hoạt với 4 khía cạnh: Linh hoạt bối cảnh (quét môi trường/dự đoán), Linh hoạt các bên liên quan (đặt mình vào vị trí người khác), Linh hoạt sáng tạo (giải quyết vấn đề mới lạ), và Linh hoạt tự lãnh đạo (tự phát triển/phản hồi).	Không được chỉ rõ
32	Muafi và Uyun (2019)	Lãnh đạo	Khả năng lãnh đạo hiệu quả trong thời kỳ thay đổi nhanh chóng, không chắc chắn và phức tạp, đòi hỏi xem xét nhiều quan điểm và ưu tiên.	Không được chỉ rõ
33	Patil và Suresh (2019)	Dự án IoT	Năng lực của nhân viên để thích nghi, phát triển, cung cấp các giải pháp sáng tạo, quay vòng nhanh và thể hiện đủ kỹ năng trong bất kỳ giai đoạn nào của dự án khi cần thiết.	Không được chỉ rõ
34	Pitafi và cộng sự. (2019)	Mạng xã hội & An toàn tâm lý	Tập trung vào năng lực cá nhân để phản ứng và thích nghi nhanh chóng với những thay đổi môi trường bất ngờ và mang lại lợi ích cho tổ chức thông qua những thay đổi đó.	Không được chỉ rõ

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
35	Sachin và cộng sự. (2019)	Kiến trúc lực lượng lao động	"Lực lượng lao động vui tươi" (Playful/Agile workforce) là một kiến trúc dựa trên công việc sáng tạo độc đáo, tích hợp việc thực hiện công việc với việc tiếp cận các kỹ năng hoặc chuyên gia bên trong hoặc bên ngoài.	Không được chỉ rõ
36	Snyder và Brewer (2019)	Điều dưỡng/Chăm sóc cấp tính	Thể hiện các hành vi linh hoạt và phản ứng một cách chủ động, thích ứng và kiên cường trước sự thay đổi. Là nhóm công nhân năng động cung cấp đúng kỹ năng đúng lúc.	Không được chỉ rõ
37	Akkaya (2020)	Quản lý/Lãnh đạo sản xuất	Người quản lý/lãnh đạo là hình mẫu, cởi mở với đổi mới, chia sẻ nhiệm vụ, linh hoạt, lập kế hoạch, theo dõi thị trường, cung cấp sự an toàn tâm lý và trao quyền.	Không được chỉ rõ
38	Baran và Woznyj (2020)	Quản lý VUCA	Năng lực của một người để cảm nhận (sense) và phản ứng nhanh chóng với sự thay đổi.	Không được chỉ rõ
39	Boojihawon và cộng sự. (2020)	Chiến lược phân phối	Cảm nhận (Sensing - nhạy bén thị trường), Tận dụng (Leveraging - khả năng tiếp cận/quyết đoán), và Sự thích hợp (Appropriability - nhanh nhạy/linh hoạt trong nắm bắt giá trị).	Không được chỉ rõ
40	Fachrunnisa và cộng sự. (2020)	Lãnh đạo & Doanh nhân (SMEs)	Lãnh đạo linh hoạt có thể hướng dẫn và ảnh hưởng liên tục đến hành vi của nhóm để cung cấp giá trị cho khách hàng bằng nhiều kỹ năng, sự linh hoạt và tốc độ.	Không được chỉ rõ
41	Ghosh và cộng sự. (2020)	E-learning / Văn hóa	Người có thể phản ứng với thị trường hỗn loạn; cần là một người học linh hoạt (agile learner) - có thái độ khẳng định với việc học, tư duy sáng tạo và sẵn sàng nhận trách nhiệm mới.	Không được chỉ rõ
42	Harsch và Festing (2020)	Tài năng (Talents) / Định tính	Các tài năng linh hoạt là những người đạt thành tích cao, đóng vai trò nhân rộng, đổi mới, di động, hướng tới khách hàng, kiên cường, thích ứng, có khả năng học hỏi cao và đặt câu hỏi về các thực tiễn thông thường.	Không được chỉ rõ
43	Müceldili và cộng sự. (2020)	Sự tò mò & Phong cách nhận thức	Khả năng của nhân viên phản ứng và thích nghi với những thay đổi tại nơi làm việc theo cách họ và công ty có thể hưởng lợi từ chúng.	Không được chỉ rõ
44	Pereira và cộng sự. (2020)	Tài chính / IT / BPO	Sự linh hoạt của lực lượng lao động là sự chủ động, khả năng thích ứng và sự kiên cường.	Không được chỉ rõ
45	Reitz et al. (2020)	Lãnh đạo / Chánh niệm	Khả năng thích ứng với sự thay đổi của các nhà lãnh đạo (được xem là một phần trong hồ sơ năng lực của nhân viên).	Không được chỉ rõ
46	Storme và cộng sự. (2020)	Tiến đề tâm lý	Công nhân linh hoạt không chỉ có thể thích nghi với những thay đổi đột ngột mà còn tận dụng những thay đổi đó.	Không được chỉ rõ

STT	Tác giả & Năm	Bối cảnh / Đối tượng	Định nghĩa / Khái niệm cốt lõi	Cơ sở lý thuyết
47	Varshney và Varshney (2020)	Doanh nghiệp nhỏ (Ấn Độ)	Xử lý sự không chắc chắn và phức tạp, thực hiện quyền tự chủ khi phản ứng với các sự kiện không lường trước. Nhấn mạnh vào sự kiên cường (resilience) để duy trì sự điềm tĩnh.	Không được chỉ rõ
48	Wei và cộng sự. (2020)	Truyền thông xã hội	Khả năng phản ứng và thích nghi với thay đổi một cách thích hợp và kịp thời, cho phép nhân viên tận dụng thay đổi thành cơ hội phát triển.	Không được chỉ rõ
49	Xing và cộng sự. (2020)	Nhóm doanh nhân	Một đội ngũ doanh nhân phải đủ linh hoạt để thực hiện các sửa chữa hoặc điều chỉnh nhanh chóng với cảm giác về thời điểm thích hợp.	Không được chỉ rõ

Việt Nam hiện đang trong tiến trình chuyển đổi số ứng dụng trí tuệ nhân tạo AI trong doanh nghiệp, khái niệm sự linh hoạt của nhân viên do Cai và cộng sự (2018) phát triển với Khả năng phản ứng và thích nghi với thay đổi nhanh chóng, tận dụng thay đổi, bao gồm 3 khía cạnh: chủ động, thích ứng và kiên cường. Nhân viên thoải mái với ý tưởng và công nghệ mới thông qua học tập liên tục phù hợp; chủ động thích ứng với các công nghệ mới bằng cách tự đào tạo bản thân (chủ động, thích ứng) đến việc chịu được các áp lực mới do trí tuệ nhân tạo AI tác động (phục hồi) bởi khả năng tự động hóa của AI sẽ thay thế nhiều vai trò công việc thường được thực hiện bởi con người. Do đó, để tồn tại, doanh nghiệp không những chỉ ứng dụng công nghệ, mà còn có một đội ngũ lao động vừa am hiểu nghiệp vụ vừa đáp ứng kịp thời kiến thức công nghệ để vận hành, và triển khai chiến lược AI toàn diện.

5. Thang đo lường sự linh hoạt của nhân viên

Tổng hợp các nghiên cứu nhận thấy hiện có đến 17 thang đo khác nhau đã được công bố, bao gồm 11 thang đo mới và 6 thang đo được điều chỉnh từ các nghiên cứu trước đó nhưng đa số các thang đo vẫn chưa được kiểm nghiệm toàn diện ở các môi trường xã hội khác nhau. Các thang đo phát triển từ nghiên cứu trong môi trường cũ/ truyền thống chưa được kiểm nghiệm tại môi trường mới, có tác động của công nghệ. Do đó sẽ không phản ánh chính xác những gì đang xảy ra khi ngày nay các tổ chức áp dụng ồ ạt các Trí tuệ nhân tạo AI.

Như vậy, tồn tại khoảng trống thang đo phản ánh năng lực linh hoạt của nhân viên trong môi trường số, nhất là trong kỷ nguyên bùng nổ AI.

Tổng hợp chi tiết về 17 thang đo bao gồm thang đo mới và các thang đo được điều chỉnh lại thể hiện tại Bảng 2.

Bảng 2. Mô tả các thang đo

STT	Tác giả nghiên cứu	Nội dung, bối cảnh & Kích thước thang đo (Dimensions/Context)	Quá trình phát triển & Kiểm định thang đo
A	CÁC THANG ĐO MỚI (NEWLY DEVELOPED SCALES)		
1	Breu và cộng sự. (2001)	10 chỉ số: Trí tuệ, Năng lực, Hợp tác, Văn hóa, Hệ thống thông tin. Bối cảnh: Nghiên cứu khám phá, mẫu là quản lý cấp cao.	Không tuân theo quy trình phát triển thang đo chuẩn (Hinkin, 1998) do là thiết kế khám phá. Sử dụng phân tích thành phần chính (PCA) trên mẫu N=515.
2	Sherehiy (2008)	39 hoặc 43 mục thuộc 3 khía cạnh: Sự chủ động, Khả năng thích ứng, Sự kiên cường. Bối cảnh: Dựa trên khung "Hành vi thích ứng tại nơi làm việc".	Đánh giá giá trị nội dung bởi các giảng viên. Thực hiện 2 bài kiểm tra trước (pre-tests) nhỏ (N=21, N=8). Kiểm định mô hình với N=176. Đây là thang đo được sử dụng/tham khảo lại nhiều nhất.

STT	Tác giả nghiên cứu	Nội dung, bối cảnh & Kích thước thang đo (Dimensions/Context)	Quá trình phát triển & Kiểm định thang đo
A CÁC THANG ĐO MỚI (NEWLY DEVELOPED SCALES)			
3	Hahn và cộng sự. (2012)	4 mục. Bối cảnh: Đo lường sự linh hoạt của Quản lý dự án (Project Manager).	Đánh giá giá trị nội dung bởi 5 chuyên gia quản lý dự án. Không có thông tin về các bước kiểm định khác.
4	Hosein và Yousefi (2012)	25 mục thuộc 3 khía cạnh: Chủ động, Thích ứng, Kiên cường. Bối cảnh: Dựa trên thang đo của Sherehiy (2008).	Chỉ báo cáo phân tích độ tin cậy nội bộ (Internal consistency) với Alpha = 0.8 trên mẫu N=225.
5	Al-Faouri và cộng sự. (2014)	13 mục thuộc 3 khía cạnh: Chủ động, Thích ứng, Kiên cường. Bối cảnh: Dựa trên nhiều nguồn lý thuyết (Griffin & Hesketh, Pulakos...).	Phân tích độ tin cậy và phân tích nhân tố trên mẫu N=430. Hệ số tải nhân tố từ 0.619 đến 0.874.
6	Suofi và cộng sự. (2014)	Số mục không xác định. Các khía cạnh: Trí tuệ, Sự trưởng thành, Kiên trì, Sáng tạo, Phản ứng nhanh, Linh hoạt...	Phân tích độ tin cậy (>0.70) và phân tích nhân tố (hầu hết >0.70) trên mẫu N=258.
7	Mooghali và cộng sự. (2016)	15 mục. Các khía cạnh: Trí tuệ & Nhận thức, Công trạng, Hợp tác, Văn hóa, Sử dụng hệ thống thông tin.	Đánh giá giá trị nội dung bởi các chuyên gia nhân sự. Tính toán độ phù hợp mô hình (Model fit) trên mẫu N=285.
8	Muduli (2016)	7 mục. Các khía cạnh: Thích ứng, Linh hoạt, Phát triển, Hợp tác, Tốc độ, Năng lực thông tin. Bối cảnh: Dựa trên Breu et al. (2001).	Đánh giá giá trị nội dung bởi chuyên gia. Một bài kiểm tra trước (N=40). Phân tích nhân tố và độ tin cậy (0.714).
9	Braun và cộng sự. (2017)	5 mục. Bối cảnh: Phát triển thang đo để hỗ trợ thay đổi tổ chức.	Đây là nghiên cứu duy nhất có mẫu đại diện (representative sample). Hai bài kiểm tra trước (N=392 & N=392). Thực hiện PCA và phân tích nhân tố ẩn.
10	Goswami và Kumar (2018)	5 khía cạnh (chi tiết không xác định). Bối cảnh: Các doanh nghiệp SME ngành ô tô tại Ấn Độ.	Nghiên cứu duy nhất tính toán chỉ số AVE (>0.5) để kiểm định giá trị phân biệt. Kiểm định độ phù hợp mô hình và độ tin cậy (N=225).
11	Fachrunnisa và cộng sự. (2020)	3 hoặc 4 mục. Chia sẻ trách nhiệm, Hiệu quả nhận diện vấn đề, Hệ thống thích ứng. Bối cảnh: Dựa trên Parker et al. (2015).	Tính toán AVE (>0.708) và độ tin cậy (0.863) trên mẫu N=519.
12	Reitz và cộng sự. (2020)	Tiểu thang đo (Sub-scale). Bối cảnh: Là một phần của bảng câu hỏi năng lực lãnh đạo/chánh niệm.	Phân tích thành phần chính (PCA) và độ tin cậy nội bộ (0.95-0.97).
B CÁC THANG ĐO CÓ SẴN /ÁP DỤNG (EXISTING SCALES)			
13	Sumukadas và Sawhney (2004)	1 mục duy nhất. Nội dung: Phản ánh tỷ lệ nhân viên vận hành có khả năng thực hiện nhiều loại nhiệm vụ (đa kỹ năng).	Không có quy trình phát triển thang đo phức tạp do chỉ có 1 mục hỏi.

STT	Tác giả nghiên cứu	Nội dung, bối cảnh & Kích thước thang đo (Dimensions/Context)	Quá trình phát triển & Kiểm định thang đo
14	Sawhney và Piper (1999)	58 mục. Bối cảnh: Được sử dụng nguyên bản trong 4 nghiên cứu khác nhau về hiệu suất nhà máy.	Không có thông tin cụ thể về quá trình phát triển trong bài tổng quan này.
15	Joiner và Josephs (2007a)	Bài kiểm tra hoàn thành câu (Sentence Completion Test). Bối cảnh: Phát triển lãnh đạo linh hoạt.	Mẫu khảo sát N=384.
16	Cubiks (2014)	31 mục. Hai khía cạnh: Thích ứng và Kiên cường. Bối cảnh: Được sử dụng bởi Doeze Jager#van Vliet et al. (2019).	Kiểm định độ tin cậy trên mẫu nhỏ (N=32) với kết quả Alpha 0.87/0.88.
17	Frino và Desiderio (2019)	6 mục. Bối cảnh: Lực lượng bán hàng linh hoạt. Thang đo phát triển cho mục đích thương mại.	Mẫu kiểm định độ tin cậy rất lớn (N=24,230). Mẫu kiểm định giả thuyết N=371. Độ tin cậy 0.85.

Tác giả nhận thấy thang đo của Sherehiy (2008) với bối cảnh: Dựa trên khung "Hành vi thích ứng tại nơi làm việc", phù hợp với bối cảnh tương đồng của Việt Nam bởi mặc dù thang đo được phát triển ở phương Tây nhưng đã được kiểm chứng rộng rãi ở các bối cảnh tương đồng như Ấn Độ, Iran và Trung Quốc... đều là thị trường mới nổi tại châu Á và có văn hóa đặc thù Á đông. Đồng thời, thang đo nghiên cứu đã đa chiều khái niệm sự linh hoạt của nhân viên ở 3 khía cạnh: Sự chủ động, khả năng thích ứng và sự kiên cường/ khả năng phục hồi thay vì xem đây như một năng lực đơn lẻ mà nhân viên cần phải có.

6. Các tiền tố, yếu tố tác động đến sự linh hoạt của nhân viên

Từ các tài liệu tham khảo và cơ sở lý thuyết, tác giả xác định một số nhóm yếu tố tác động quan trọng đến EA cụ thể như sau:

Nhóm liên quan đến đặc điểm công việc:

- *Yêu cầu công việc (Job demands (challenge và hindrance))*: thách thức và rào cản thách thức là các yêu cầu từ công việc đã tạo ra các áp lực nhưng nhờ đó thúc đẩy sự phát triển.

- *Chủ động điều chỉnh các công việc (Job crafting)*: quá trình nhân viên tự điều chỉnh nhiệm vụ công việc và nhận thức được ranh giới công việc vì khi nhân viên tự thiết kế lại công việc của mình sao cho phù hợp với khả năng và năng lực, sẽ rèn

luyện được khả năng phản ứng trước các thay đổi của công việc.

Nhóm năng lực số:

- *Kỹ năng hiểu biết AI (AI literacy)*: sử dụng và tương tác hiệu quả với các hệ thống trí tuệ nhân tạo AI. Trong bối cảnh số hiện nay, hiểu biết về AI giúp nhân viên không đứng trước nỗi sợ hãi về công nghệ, vượt qua sợ hãi, tự tin trải nghiệm và thử nghiệm những công nghệ mới, tăng linh hoạt kỹ năng sử dụng công nghệ số trong việc giải quyết vấn đề từ đó gia tăng linh hoạt.

- *Thực hành quản trị nguồn nhân sự (HRM practices)*: là các hoạt động nhằm thu hút, đào tạo, phát triển và giữ chân nhân viên bằng các chính sách phù hợp dựa trên đóng góp. Các chính sách này phải tạo được điều kiện để nhân viên có đủ động lực để thay đổi khi tổ chức có yêu cầu.

Nhóm văn hóa đổi mới và phong cách lãnh đạo

- *Môi trường học tập (Learning climate)*: môi trường doanh nghiệp có tinh thần học tập liên tục đóng góp không nhỏ vào động lực linh hoạt của nhân viên. Một môi trường khuyến khích việc đặt câu hỏi, thử nghiệm và chấp nhận rủi ro sẽ giúp nhân viên dám thích ứng, đổi mới sáng tạo và cập nhật kiến thức liên tục mà không ngại việc bị đánh giá, phán xét.

- *Phong cách lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng*, lãnh đạo số tập trung vào đổi mới công nghệ,

lãnh đạo (AI Leadership (transformational, digital, AI leadership) tập trung vào tương tác hoạt động giữa con người và công nghệ. Trong tổ chức lãnh đạo là người dẫn đầu, khi lãnh đạo tiếp nhận chuyển đổi thể hiện tư duy đổi mới, nhân viên có xu hướng sẽ đi theo người dẫn đầu.

7. Các hậu tố (Outcomes), kết quả đầu của sự linh hoạt của nhân viên

Dựa trên các lý thuyết và nghiên cứu gần đây, tác giả xác định được kết quả đầu ra có thể bao gồm:

- Hành vi làm việc sáng tạo (Innovative work behavior (khai thác và khám phá): nhân viên có khả năng cải tiến những gì có sẵn đồng thời đề xuất những giải pháp mới nhằm vừa hoàn thành tốt việc hiện tại vừa nhạy bén với những ý tưởng đột phá.

- Khả năng tích hợp kiến thức (Knowledge integration capability) nhân viên có khả năng tích hợp, tổng hợp kiến thức mới với kinh nghiệm sẵn có trong thời gian dài để tạo ra những giá trị mới cho tổ chức.

- Hiệu suất công việc (Performance) đây là kết quả được kiểm định nhiều nhất trong các nghiên cứu về EA giúp tăng hiệu quả công việc trong tất cả các môi trường làm việc khác nhau.

- Sự thành công của quá trình chuyển đổi số (Digital transformation success): nhân viên có khả năng linh hoạt, tích hợp kiến thức mới về công nghệ, sẽ giúp quá trình chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng.

- Sự hài lòng của khách hàng (Customer satisfaction): EA tác động đến sự hài lòng của khách hàng qua khả năng linh hoạt dịch vụ, trải nghiệm của khách hàng theo nhu cầu riêng của từng đối tượng thay vì rập khuôn theo những quy trình, quy định có sẵn nhằm tạo ra những trải nghiệm làm hài lòng khách hàng.

8. Khả năng ứng dụng của sự linh hoạt của nhân viên Employee Agility trong doanh nghiệp Việt Nam

Thị trường Việt Nam đang chứng kiến những thay đổi nhanh chóng về chuyển đổi số và tiến bộ vượt bậc trong công nghệ - đặc biệt là trí tuệ nhân tạo AI.

Doanh nghiệp không chỉ dựa vào các quy trình cố định, mà đã xây dựng các mô hình kinh doanh

bằng cách nhúng công nghệ AI vào quy trình cung cấp dịch vụ với mục tiêu tăng trải nghiệm khách hàng, cắt giảm chi phí vận hành thông qua việc tự động hóa công việc thường nhật, đồng thời các công cụ được hỗ trợ bởi AI có thể rà soát dữ liệu khổng lồ để xác định các mẫu hình và thông tin chi tiết nhanh chóng giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định kinh doanh hiệu quả hơn.

Để làm được điều này, các doanh nghiệp cần đội ngũ lao động linh hoạt để triển khai quy trình, hệ thống mới trong các ngành thương mại dịch vụ đang ứng dụng chuyển đổi số tích hợp AI. Bài toán đặt ra, doanh nghiệp cần làm gì để hiểu rõ bản chất sự linh hoạt, các thành phần cơ bản và cách đo lường chính xác sự linh hoạt của nhân viên. Từ đó đưa ra các đề xuất ứng dụng EA thực tế đến các ngành nghề trong điểm đang chịu tác động mạnh mẽ của AI hiện nay như:

- Thương mại điện tử.
- Logistics - Chuỗi cung ứng.
- Du lịch - dịch vụ.
- Sản xuất thông minh (smart manufacturing).

Đồng thời, xác định rõ việc sự linh hoạt của nhân viên phát triển không phải trong giai đoạn nhất thời mà là quá trình dài hơi đòi hỏi doanh nghiệp tập trung đề xuất được các giải pháp thực tế giải quyết được 3 mục tiêu chính: tính chủ động proactive, khả năng thích ứng adaptability, khả năng phục hồi resilience.

Như vậy, cần triển khai tốt các nội dung sau để có thể ứng dụng để phát triển sự linh hoạt của nhân viên bao gồm:

- Thiết kế công việc (job redesign) phù hợp với mục tiêu, nhiệm vụ, trách nhiệm nhằm tạo cơ hội cho sự tự chủ và trải nghiệm cho phép (autonomy & experimentation)

- Xây dựng môi trường học tập (learning climate), khuyến khích nhân viên học tập cập nhật kiến thức công nghệ, nâng cao khả năng tự học và tạo môi trường chia sẻ kiến thức lành mạnh giữa những người lao động.

- Đào tạo AI literacy: tạo/ mở các chương trình đào tạo kiến thức AI cho nhân viên để nắm bắt, hiểu và ứng dụng, sử dụng thành thạo trong quá trình làm việc. (Ứng dụng AI để xác định các lỗ hổng kỹ năng giúp thiết kế các chương trình đào

tạo phù hợp phát triển các trải nghiệm học tập cá nhân hóa).

- Khuyến khích nhân viên tinh chỉnh lại công việc cá nhân sao cho phù hợp với từng giai đoạn (job crafting) của nhiệm vụ được giao trong phạm vi cho phép sao cho phát huy được thế mạnh cá nhân

- Tuy nhiên, không chỉ mỗi nhân viên thay đổi mà bản thân người quản lý áp dụng phong cách Lãnh đạo hỗ trợ đổi mới (innovation-oriented leadership) cùng dẫn dắt, đồng hành trong quá trình tiếp cận...

Doanh nghiệp cần một đội ngũ nhân viên kinh doanh để triển khai hệ thống mới, nhất là các ngành thương mại dịch vụ ứng dụng chuyển đổi số tích hợp AI.

9. Kết luận

Như vậy, bài viết phần nào khái quát về Employee Agility từ nguồn gốc khái niệm, khoảng trống lý thuyết và thực tiễn ứng dụng trong tình hình chuyển đổi số tại Việt Nam, có thể rút ra được một số kết luận:

- Employee Agility là năng lực cốt lõi quyết định mức độ thích nghi của tổ chức trong kỷ nguyên công nghệ phát triển mà AI đang hỗ trợ, thay thế con người ở một số bước vận hành. Như vậy, không

còn là kỹ năng bổ trợ mà năng lực linh hoạt trở thành kỹ năng sinh tồn quan trọng giúp con người tương tác hiệu quả với AI.

- Mặc dù, khái niệm EA phát triển từ lâu và độ hoàn thiện về loạt khái niệm cũng như thang đo tương đối hoàn chỉnh nhưng khái niệm vẫn đang còn tiếp tục được mở rộng theo các hướng nghiên cứu chuyên sâu về tác động của bối cảnh mới có sự ảnh hưởng chi phối bởi AI trong môi trường làm việc.

- Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp Việt Nam cần coi EA là ưu tiên chiến lược để cạnh tranh trong thị trường trí tuệ nhân tạo AI- công nghệ, bởi đầu tư vào con người là đầu tư lâu dài và bền vững nhất, là yếu tố mà công nghệ không thể thay thế hoàn toàn, không chỉ giúp triển khai công nghệ bền vững mà còn xây dựng được lợi thế cạnh tranh.

- Các hướng nghiên cứu tương lai mở ra cơ hội lớn cho học thuật và thực tiễn quản trị từ các khoảng trống giữa các thang đo và nghiên cứu thực nghiệm tại thị trường mới như Việt Nam. Việc tìm hiểu sâu hơn về sự linh hoạt của nhân viên dưới tác động của AI sẽ góp phần bổ sung thêm vào sự hoàn thiện của quản trị hiện đại trong kỷ nguyên số ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Abe Harraf, Isaac Wanasika, Kaylynn Tate và Kaitlyn Talbott (2015) Organizational Agility, The Journal of Applied Business Research - March/April 2015 Volume 31, Number 2
- Alavi, S., Wahab, D. A., Muhamad, N., và Shirani, B. A. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. International Journal of Production Research, 52, 6273-6295.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., và Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological conditions. International Journal of Information Management, 38(1), 52-63
- David J. Teece, Gary Pisano và Amy Shuen (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533(1997)
- David J. Teece, Margaret A. Peteraf, Sohvi Leih (2016) Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial management in the Innovation Economy, California management review, 58(4):13-35
- Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner và Wilmar B. Schaufeli (2001), The Job Demands-Resources Model of Burnout, Journal of Applied Psychology, Vol 86(3), Jun 2001, 499-512

Khan, A. N., Soomro, M. A., và Pitafi, A. H. (2025). AI in the workplace: driving employee performance through enhanced knowledge sharing and work engagement. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(17), 10699-10712.

Liu, H., Li, Z., Cai, Z., và Huang, Q. (2015). The effects of task conflict and relationship conflict on workforce agility: Moderating role of social media usage. *International Conference on Information Systems*.

Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, S., và Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63, 101333.

Salmen, K., và Festing, M. (2022). Paving the way for progress in employee agility research: a systematic literature review and framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(22), 4386-4439.

Wageeh A.Nafei (2016) Organizational Agility: The key to Organizational Success, *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 5; 2016

Ngày nhận bài: 20/11/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 10/12/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 25/12/2025

EMPLOYEE AGILITY: FROM THEORY TO PRACTICE IN VIETNAMESE ENTERPRISES

● NGUYEN THI QUYNH NGA

VNPT Dong Nai

ABSTRACT:

This study examines a contemporary business environment shaped by the intersection of the VUCA paradigm - volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity - and the emerging BANI conditions of fragility, anxiety, non-linearity, and confusion, which collectively compel firms to transform and restructure their business models. The analysis indicates a notable shift in recent research from an organizational-level focus to the individual level, where rapid and continuous adaptation is essential to align with ongoing organizational change. The study highlights three core pillars of employee agility: proactiveness, adaptability, and resilience. Drawing on these findings, the article proposes managerial strategies, including job redesign and the cultivation of a learning-oriented culture, to enhance the effectiveness of human resource management in Vietnamese enterprises.

Keywords: employee agility (EA).