

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

PHẠM THỊ THANH NHÀN

ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC SỐ ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC
CỦA GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI, NĂM 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

PHẠM THỊ THANH NHÀN

ẢNH HƯỞNG CỦA QUẢN TRỊ NGUỒN
NHÂN LỰC SỐ ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC
CỦA GIẢNG VIÊN ĐẠI HỌC Ở VIỆT NAM

Ngành đào tạo: QUẢN TRỊ NHÂN LỰC
Mã số: 9340404

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Người hướng dẫn: TS. NGÔ QUỲNH AN

HÀ NỘI, NĂM 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi đã đọc và hiểu về các hành vi vi phạm sự trung thực trong học thuật. Tôi cam kết bằng danh dự cá nhân rằng nghiên cứu này do tôi tự thực hiện và không vi phạm yêu cầu về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

Nghiên cứu sinh

Phạm Thị Thanh Nhân

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vii
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC HÌNH	x
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
1.1. Sự cần thiết của nghiên cứu về mặt lý luận	1
1.2. Sự cần thiết về mặt thực tiễn	4
2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu	6
2.1. Mục tiêu tổng quát	6
2.2. Mục tiêu cụ thể	6
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	7
3.1. Đối tượng nghiên cứu	7
3.2. Phạm vi nghiên cứu	7
4. Phương pháp nghiên cứu.....	8
5. Đóng góp lý luận và thực tiễn của luận án.....	9
5.1. Đóng góp về mặt lý luận.....	9
5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn.....	10
6. Kết cấu của luận án.....	11
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	13
1.1. Tổng quan nghiên cứu về hiệu suất làm việc của giảng viên	13
1.1.1. Các hướng tiếp cận và đo lường về hiệu suất làm việc	15
1.1.2. Các thang đo lường quốc tế về hiệu suất giảng dạy của giảng viên.....	16
1.1.3. Các thang đo lường quốc tế về hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.....	19
1.2. Tổng quan nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của giảng viên	22
1.2.1. Nhân tố cá nhân	29

1.2.2. Nhóm quản trị và công nghệ số	30
1.2.3. Nhân tố tổ chức.....	31
1.2.4. Nhân tố bối cảnh.....	31
1.3. Tổng quan nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số	33
1.3.1. Sự hình thành và phát triển của quản trị nguồn nhân lực số	33
1.3.2. Các đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực số.....	33
1.3.3. Cấu trúc, khía cạnh và năng lực cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực số	35
1.3.4. Các cách tiếp cận và mô hình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số....	36
1.3.5. Nền tảng lý thuyết của quản trị nguồn nhân lực số trong nghiên cứu hiệu suất làm việc của giảng viên	38
1.3.6. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm về quản trị nguồn nhân lực số trong tổ chức và giáo dục đại học	39
1.4. Tổng quan các cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc.....	42
1.5. Khoảng trống nghiên cứu	44
1.5.1. Khoảng trống về cách tiếp cận nghiên cứu.....	44
1.5.2. Khoảng trống về nội hàm nghiên cứu.....	45
1.5.3. Khoảng trống về cơ chế tác động	45
1.5.4. Khoảng trống về nền tảng lý thuyết.....	46
1.5.5. Khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu.....	46
Tóm tắt Chương 1.....	48
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	49
2.1. Các khái niệm nghiên cứu	49
2.1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị nguồn nhân lực số	49
2.1.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên đại học	55
2.1.3. Niềm tin vào tổ chức.....	57
2.1.4. Chia sẻ tri thức.....	58
2.2. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu	59
2.2.1. Lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội.....	59
2.2.2. Lý thuyết công bằng tổ chức	63

2.2.3. Tích hợp lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội và Công bằng tổ chức trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên...	69
2.3. Mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu.....	74
2.3.1. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến chia sẻ tri thức của giảng viên.	74
2.3.2. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến niềm tin vào tổ chức của giảng viên.....	77
2.3.3. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến hiệu suất làm việc của giảng viên.....	79
2.3.4. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên	84
2.3.5. Ảnh hưởng của niềm tin vào tổ chức đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên	87
2.3.6. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên.....	89
2.3.7. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên.....	91
2.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu	94
2.4.1. Giả thuyết nghiên cứu.....	94
2.4.2. Mô hình nghiên cứu.....	95
Tóm tắt Chương 2.....	96
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	97
3.1. Quy trình nghiên cứu.....	97
3.2. Thiết kế nghiên cứu.....	98
3.3. Xây dựng thang đo và thiết kế bảng hỏi từ tổng quan nghiên cứu	100
3.3.1. Thang đo quản trị nguồn nhân lực số	101
3.3.2. Thang đo hiệu suất làm việc của giảng viên.....	102
3.3.3. Thang đo biến trung gian niềm tin vào tổ chức	104
3.3.4. Thang đo Chia sẻ tri thức.....	104
3.4. Nghiên cứu sơ bộ để hoàn thiện bảng hỏi	105
3.4.1. Phỏng vấn sâu để hoàn thiện bảng hỏi	105
3.4.2. Khảo sát định lượng sơ bộ	110

3.5. Nghiên cứu chính thức.....	111
3.5.1. Đối tượng khảo sát.....	112
3.5.2. Phương pháp chọn mẫu và cỡ mẫu.....	113
3.5.3. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	115
3.5.4. Phương pháp phân tích dữ liệu	117
Tóm tắt Chương 3.....	122
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	123
4.1. Bối cảnh nghiên cứu và đặc điểm mẫu khảo sát	123
4.1.1. Bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam.....	123
4.1.2. Bối cảnh chuyển đổi số trong quản trị nhân sự tại các trường đại học trong mẫu nghiên cứu.....	124
4.1.3. Đặc thù nghiên cứu.....	126
4.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu	126
4.3. Đánh giá chất lượng dữ liệu	128
4.3.1. Kiểm định thiên lệch không phản hồi.....	128
4.3.2. Kiểm định thiên lệch phương pháp chung.....	132
4.4. Kết quả kiểm định mô hình.....	133
4.4.1. Kiểm định mô hình đo lường.....	133
4.4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu	142
CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ	150
5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu	150
5.1.1. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức của giảng viên	150
5.1.2. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến niềm tin vào tổ chức của giảng viên.....	151
5.1.3. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.....	152
5.1.4. Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên	153
5.1.5. Niềm tin vào tổ chức và hiệu suất làm việc của giảng viên	154
5.1.6. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức.....	155

5.1.7. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức	156
5.1.8. Tổng hợp và so sánh các cơ chế tác động.....	158
5.2. Khuyến nghị.....	159
5.2.1. Khuyến nghị đối với các trường đại học tại Việt Nam.....	160
5.2.2. Khuyến nghị đối với các nhà hoạch định chính sách giáo dục.....	164
5.3. Đạo đức nghiên cứu	168
5.4. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo	170
Kết luận Chương 5	172
KẾT LUẬN	173
DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ.....	174
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	175
PHỤ LỤC	203

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tên tiếng Anh	Tên tiếng Việt
AMO	Ability-Motivation-Opportunity Theory/Model	Lý thuyết năng lực - động lực - cơ hội
CMB	Common Method Bias	Sai lệch phương pháp chung
CN	Technology	Công nghệ
CNS	Digital technology	Công nghệ số
CNTT	Information Technology (IT)	Công nghệ thông tin
ECODEV	Scale for Self-Evaluation of Competencies in Online Teaching	Môi trường trực tuyến
CSTT	Knowledge sharing	Chia sẻ tri thức
GDDH	Higher education	Giáo dục đại học
GV	Lecturers / Academic staff	Giảng viên
HRIS	Human Resource Information System	Hệ thống thông tin nhân sự
HS	Performance	Hiệu suất
HSGD	Teaching performance	Hiệu suất giảng dạy
HSNC	Research performance	Hiệu suất nghiên cứu
HSLV	Work performance	Hiệu suất làm việc
HPWPs	High-Performance Work Practices	Thực hành quản trị nguồn nhân lực hiệu suất cao
HVTC	Organizational behavior	Hành vi tổ chức
LA	Doctoral dissertation	Luận án
NNL	Human resources	Nguồn nhân lực
NS	Personnel / Staff	Nhân sự
NTVTC	Organizational trust	Niềm tin vào tổ chức
OJ	Organizational Justice Theory	Lý thuyết công bằng tổ chức

Chữ viết tắt	Tên tiếng Anh	Tên tiếng Việt
PVS	In-depth interview	Phỏng vấn sâu
QTNNL	Human Resource Management (HRM)	Quản trị nguồn nhân lực
QTNNLĐT	Electronic Human Resource Management (e-HRM)	Quản trị nguồn nhân lực điện tử
QTNNLS	Digital Human Resource Management (Digital HRM)	Quản trị nguồn nhân lực số
THQTNNL	Human resource practices / HR practices	Thực hành quản trị nguồn nhân lực

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1. Tổng hợp các nhân tố tác động đến hiệu suất làm việc cá nhân.....	23
Bảng 1.2: Tổng hợp khoảng trống nghiên cứu.....	47
Bảng 2.1: So sánh QTNNLĐT và QTNNLS	51
Bảng 2.2: Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu.....	94
Bảng 3.1. Tổng hợp các thang đo sơ bộ trong mô hình nghiên cứu.....	101
Bảng 3.2. Tổng hợp điều chỉnh bảng hỏi sau phỏng vấn sâu.....	107
Bảng 3.3. Kết quả thu thập dữ liệu chính thức	117
Bảng 3.4. Đánh giá độ tin cậy và tính hội tụ thông qua các tiêu chí.....	119
Bảng 4.1. Mức độ áp dụng quản trị nguồn nhân lực số theo loại hình trường trên cơ sở đánh giá của giảng viên.....	125
Bảng 4.2. Đặc điểm của đáp viên tham gia khảo sát.....	127
Bảng 4.3. Kiểm định thiên lệch không phản hồi	130
Bảng 4.4. Phân tích độ tin cậy và độ chuẩn xác của các thang đo bậc 1 giai đoạn 1 của cách tiếp cận hai giai đoạn (Two-Stage Approach).....	134
Bảng 4.5. Phân tích độ tin cậy và độ chuẩn xác của các thang đo bậc 1 giai đoạn 2 của cách tiếp cận hai giai đoạn (Two-Stage Approach).....	137
Bảng 4.6. Ma trận tương quan và giá trị HTMT giữa các biến nghiên cứu giai đoạn 1 của cách tiếp cận hai giai đoạn (Two-Stage Approach).....	139
Bảng 4.7. Phân tích độ chuẩn xác của biến cấu trúc bậc 2 quản trị nguồn nhân lực số.....	140
Bảng 4.8. Chất lượng mô hình cấu trúc.....	142
Bảng 4.9. Kết quả kiểm định các giả thuyết.....	143

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	95
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu.....	97

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

1.1. Sự cần thiết của nghiên cứu về mặt lý luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số, quản trị nguồn nhân lực số (QTNNLS) được xem là bước phát triển của quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) truyền thống thông qua sự tích hợp giữa quy trình nhân sự và công nghệ số (CNS). Ruiz & cộng sự (2024), cho rằng chiến lược nhân sự số thể hiện sự hợp nhất giữa các quy trình nhân sự và công nghệ số. Trong khi Mazurchenko & Maršíková (2019), nhấn mạnh rằng các công cụ và ứng dụng số đang làm thay đổi cách thức thực hiện chức năng nhân sự (NS), đổi mới quy trình, hỗ trợ ra quyết định và giải quyết vấn đề. Trong bối cảnh giáo dục đại học (GDĐH), QTNNLS có thể hỗ trợ quản trị đội ngũ giảng viên (GV) thông qua việc số hóa các hoạt động NS như đào tạo, phản hồi, đánh giá và phát triển nghề nghiệp, qua đó tạo điều kiện để GV tiếp cận thông tin và nguồn lực tổ chức thuận lợi hơn (Hussein & Jaaffar, 2024; Tariq & cộng sự, 2025).

Các nghiên cứu gần đây cho thấy QTNNLS hoặc quản trị nguồn nhân lực điện tử (QTNNLĐT) có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc (HSLV) của GV và đội ngũ học thuật, đồng thời tác động này được lý giải thông qua các cơ chế trung gian như trao quyền tổ chức, niềm tin và cam kết tổ chức (Tariq & cộng sự.,2025; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự.,2025). Theo Collins & Smith (2006), thực tiễn QTNNL góp phần tạo lập môi trường xã hội tổ chức thuận lợi, trong đó niềm tin, hợp tác và ngôn ngữ chung thúc đẩy trao đổi, kết hợp tri thức và nâng cao hiệu quả hoạt động. Vì vậy, tác động của QTNNLS đến HSLV của GV cần được xem xét thông qua các cơ chế trung gian về tâm lý, xã hội và hành vi, thay vì chỉ là quan hệ trực tiếp giữa công nghệ và hiệu suất.

Trong số các cơ chế trung gian, chia sẻ tri thức (CSTT) là cơ chế quan trọng vì hoạt động học thuật của GV gắn với quá trình đóng góp, thu thập, trao đổi và kết hợp tri thức chuyên môn, các quá trình này có thể hỗ trợ nâng cao kết quả giảng dạy và nghiên cứu trong môi trường đại học (Lin, 2007; Collins & Smith, 2006; Al-Kurdi & cộng sự, 2018)

Từ góc độ lý thuyết năng lực - động lực - cơ hội (Ability - Motivation - Opportunity, AMO), CSTT có thể được xem là cơ chế hành vi lý giải cách QTNNLS chuyển hóa thành HSLV. Theo AMO, các thực hành quản trị nguồn nhân lực (THQTNNL) nâng cao hiệu suất thông qua phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội làm việc hiệu quả (Appelbaum & cộng sự.,2000; Jiang & cộng sự.,2012). Bos-Nehles & cộng sự (2023), cho rằng AMO là khung lý thuyết hữu ích để giải thích

quan hệ giữa QTNNL và HS, đồng thời hỗ trợ công nghệ thông tin có thể đóng vai trò yếu tố cơ hội, ảnh hưởng đến năng lực quản lý thông tin và khí hậu tâm lý CSTT. Trong bối cảnh QTNNLS, các nền tảng đào tạo, phản hồi, đánh giá và truyền thông nội bộ số vì vậy có thể tạo điều kiện để GV tiếp cận, trao đổi và kết hợp tri thức chuyên môn.

Vì thế, Lin (2007), cho rằng CSTT bao gồm cả quá trình đóng góp tri thức và thu thập tri thức, đồng thời chịu tác động bởi các yếu tố cá nhân, tổ chức và công nghệ. Tuy nhiên, công nghệ chỉ là điều kiện hỗ trợ, chưa đủ để thúc đẩy cá nhân tự nguyện CSTT nếu thiếu động lực và môi trường tổ chức phù hợp. Vì vậy, đưa CSTT vào mô hình nghiên cứu giúp giải thích rõ hơn cách QTNNLS có thể chuyển hóa thành hiệu suất giảng dạy (HSGD) và hiệu suất nghiên cứu (HSNC) thông qua hành vi trao đổi tri thức trong môi trường học thuật.

Bên cạnh CSTT, niềm tin vào tổ chức (NTVTC) cũng là một cơ chế trung gian cần được xem xét trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. Từ góc độ lý thuyết công bằng tổ chức, niềm tin của người lao động thường được hình thành từ cách họ cảm nhận về sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong các quyết định cũng như quy trình quản trị của tổ chức. Các nghiên cứu về công bằng tổ chức cho thấy cảm nhận công bằng có liên hệ với nhiều kết quả làm việc tích cực như cam kết, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất (Colquitt & cộng sự.,2001). Trong bối cảnh QTNNLS, các quy trình nhân sự số như đào tạo, đánh giá, phản hồi, ghi nhận thành tích và phân bổ cơ hội phát triển nếu được vận hành minh bạch và công bằng có thể góp phần củng cố niềm tin của giảng viên vào tổ chức.

Cơ sở thực nghiệm theo cách tiếp cận này đã được ghi nhận trong nghiên cứu của Hussein & Jaaffar (2024). Nghiên cứu này cho thấy niềm tin đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLĐT và hiệu suất của đội ngũ học thuật. Naeem & cộng sự (2019), chỉ ra rằng cam kết tình cảm và niềm tin dựa trên cảm xúc trung gian trong mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và hành vi CSTT của GV. Tương tự, Rehman & cộng sự (2020), cho thấy niềm tin và cam kết tổ chức là cơ chế trung gian giữa QTNNL chiến lược và CSTT. Vì vậy, việc đưa NTVTC vào mô hình nghiên cứu giúp luận án bổ sung cơ chế tâm lý - tổ chức để giải thích cách QTNNLS có thể chuyển hóa thành HSLV của GV, bên cạnh cơ chế hành vi thông qua CSTT.

Từ các khoảng trống nêu trên, luận án (LA) có bốn điểm mới. Thứ nhất, LA thể hiện việc tiếp cận QTNNLS không chỉ như một tập hợp công cụ công nghệ, mà như một hệ thống quản trị nhân sự số có khả năng tác động đến HSLV của GV thông qua các cơ chế trung gian. Các nghiên cứu gần đây cho thấy, QTNNLS hoặc QTNNLĐT có liên hệ với HS của đội ngũ học thuật, nhưng phần lớn mới tập trung vào tác động trực tiếp hoặc

một cơ chế trung gian riêng lẻ như trao quyền tổ chức, niềm tin hoặc cam kết tổ chức (Tariq & cộng sự.,2025; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự.,2025). Vì vậy việc làm rõ các cơ chế chuyển hóa tác động của QTNNLS thành HSLV của Gv vẫn là yêu cầu cần thiết về mặt lý luận.

Thứ hai, LA xem xét đồng thời hai cơ chế trung gian có bản chất khác nhau nhưng bổ sung cho nhau, gồm CSTT và NTVTC. CSTT được xem là cơ chế hành vi, phản ánh quá trình cá nhân trao đổi và kết hợp tri thức trong công việc. Collins & Smith (2006), cho thấy trao đổi và kết hợp tri thức là cơ chế quan trọng liên kết các điều kiện xã hội trong tổ chức với hiệu suất tổ chức. Trên cơ sở đó, LA vận dụng lập luận này vào bối cảnh GDDH để giải thích cách GV chia sẻ, tiếp nhận và vận dụng tri thức chuyên môn nhằm nâng cao hiệu suất giảng dạy và nghiên cứu. Trong khi đó NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức, thể hiện kỳ vọng tích cực và mức độ tin tưởng của GV đối với các quyết định, chính sách và quy trình quản trị của nhà trường. Trong bối cảnh QTNNLĐT ở GDDH, niềm tin được xem là cơ chế trung gian giữa thực tiễn nhân sự điện tử và hiệu suất của đội ngũ GV (Hussein & Jaaffar,2024). Về mặt lý thuyết, cảm nhận công bằng, minh bạch và nhất quán trong các quy trình quản trị có thể góp phần hình thành niềm tin và ảnh hưởng đến thái độ, hành vi làm việc của người lao động (Colquitt & cộng sự., 2001; Katou, 2013).

Thứ ba, LA tách HSLV của GV thành hai chiều cạnh là HSGD và HSNC, phù hợp với quan điểm xem hiệu suất giảng viên là cấu trúc đa chiều, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai chiều cạnh phổ biến của HSLV ở dạng học thuật (Abba & Mugizi, 2018; Hassna & Raza, 2011; Ologunde và cộng sự, 2013; Hussein & Jaaffar, 2024). Cách tiếp cận này cho phép LA kiểm định liệu QTNNLS, CSTT và NTVTC có tác động khác nhau đến từng loại hiệu suất hay không, vì trong nghiên cứu của Benítez-Núñez & cộng sự (2024), cho thấy hiệu suất nghiên cứu học thuật có những điều kiện tác động riêng về năng lực, động lực và cơ hội.

Thứ tư, LA kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức để giải thích mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. Theo AMO, các thực hành QTNNL có thể nâng cao hiệu suất thông qua phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Trong bối cảnh QTNNLS/QTNNLĐT ở GDDH, các hoạt động nhân sự số như tuyển dụng, đào tạo, phát triển và đánh giá hiệu suất có thể tác động đến hiệu suất đội ngũ giảng viên (Hussein & Jaaffar, 2024). Đồng thời, lý thuyết công bằng tổ chức cho thấy cảm nhận về sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong quy trình quản trị có thể góp phần hình thành niềm tin, thái độ và hành vi làm việc tích

cực (Colquitt & cộng sự., 2001; Katou, 2013). Vì vậy, QTNNLS được tiếp cận như một hệ thống quản trị có tác động thông qua cả cơ chế năng lực - động lực - cơ hội và cơ chế công bằng - niềm tin.

Như vậy, về mặt lý luận, tính cấp thiết của LA xuất phát từ các khoảng trống nghiên cứu liên quan đến cách tiếp cận QTNNLS, cơ chế trung gian, cấu trúc đa chiều của HSLV của GV và nền tảng lý thuyết giải thích mối quan hệ giữa các biến. Cụ thể, các nghiên cứu trước còn hạn chế trong việc tiếp cận QTNNLS như một hệ thống QTNNLS; chưa làm rõ đồng thời cơ chế hành vi - tri thức thông qua CSTT và cơ chế tâm lý - tổ chức thông qua NTVTC; chưa tách biệt đầy đủ HSGD và HSNC như hai chiều cạnh của HSLV; đồng thời chưa giải thích thuyết phục mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV trên cơ sở kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức. Do đó, nghiên cứu ảnh hưởng của QTNNLS đến HSGD và HSNC thông qua CSTT và NTVTC có ý nghĩa trong việc bổ sung bằng chứng lý thuyết về QTNNLS trong môi trường học thuật.

1.2. Sự cần thiết về mặt thực tiễn

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các trường đại học Việt Nam không chỉ chịu áp lực đầu tư công nghệ, mà còn phải đổi mới cách quản trị, đào tạo và phát triển đội ngũ giảng viên nhằm nâng cao chất lượng GDĐH. Điều này xuất phát từ vai trò trung tâm của GV trong bảo đảm chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học và phát triển văn hóa tổ chức của nhà trường. Ha Thi Thu Trang & cộng sự (2025), cho rằng các nghiên cứu về quản trị giảng viên ở Việt Nam hiện còn phân tán, chủ yếu tiếp cận từng khía cạnh riêng lẻ và cần được phát triển theo hướng hệ thống hơn, tích hợp chính sách, quy trình và công nghệ quản trị. Theo hướng này, Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn (2025), nhấn mạnh rằng chuyển đổi số trong GDĐH chỉ phát huy hiệu quả khi hạ tầng và công cụ số như LMS, AI-tutoring hay VR/AR được gắn với đổi mới tư tưởng, năng lực tư duy của giảng viên và chính sách hỗ trợ của tổ chức. Vì vậy, chuyển đổi số trong GDĐH Việt Nam đang đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nghiên cứu QTNNLS như một hệ thống quản trị đội ngũ GV, thay vì chỉ xem công nghệ như công cụ hỗ trợ dạy học.

Các bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam cho thấy công nghệ số đã làm thay đổi rõ rệt cách giảng viên thực hiện công việc. Do & cộng sự (2021), cho thấy trong giai đoạn COVID-19, GV phải chuyển sang dạy trực tuyến, sử dụng nhiều công cụ số và đối mặt với khó khăn về kỹ thuật cũng như mức độ chủ động của người học. Khoa & cộng sự (2020), cũng ghi nhận nhiều trường đại học đã triển khai đào tạo trực tuyến ở các mức độ khác nhau, trong đó LMS/Moodle là nền tảng phổ biến và được nghiên cứu dưới góc độ chấp nhận công nghệ của giảng viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu này

chủ yếu tiếp cận công nghệ số từ góc độ dạy học trực tuyến hoặc chấp nhận LMS, mà chưa đặt các nền tảng số trong mối quan hệ với QTNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số đối với GV.

Một số nghiên cứu gần đây đã bước đầu chỉ ra mối liên hệ giữa chuyển đổi số và hiệu suất của giảng viên. Khuc & Nguyen (2025), cho thấy chuyển đổi số tác động trực tiếp đến HSLV, đồng thời tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc và áp lực công việc. Tuy nhiên, nghiên cứu này tiếp cận chuyển đổi số ở cấp độ rộng, chưa kiểm định QTNLS như một cấu phần quản trị cụ thể gồm tuyển dụng, hội nhập, đào tạo, phát triển, đánh giá và hỗ trợ giảng viên thông qua công nghệ số. Do đó, vẫn cần có nghiên cứu trực tiếp về QTNLS và HSLV của GV trong bối cảnh GDDH Việt Nam.

Thực tiễn GDDH Việt Nam cho thấy, HSGD và HSNC của GV ngày càng gắn chặt với chất lượng đội ngũ, bảo đảm chất lượng đào tạo và năng lực cạnh tranh của nhà trường. Nguyen & Nguyen (2023), cho thấy năng lực nghiên cứu là yếu tố chính ảnh hưởng đến thành tích nghiên cứu trong nước và quốc tế của GV Việt Nam, trong khi HSNC vẫn chưa tương xứng với tiềm năng và có sự khác biệt giữa các lĩnh vực khoa học. Ở góc độ bảo đảm chất lượng, Le & cộng sự (2025), cho thấy chất lượng đội ngũ giảng viên là một tiêu chuẩn cốt lõi trong kiểm định chương trình đào tạo. Trong đó quản lý hiệu suất là điểm mạnh, còn quản lý khối lượng công việc là điểm yếu tương đối. Điều này cho thấy việc quản trị và phát triển HSLV không chỉ là vấn đề nội bộ của từng trường, mà còn gắn với yêu cầu bảo đảm chất lượng và năng lực cạnh tranh của GDDH Việt Nam.

Bên cạnh đó, các cơ chế hành vi và tâm lý - tổ chức của GV trong môi trường số vẫn cần được làm rõ. Huỳnh Quốc Tuấn & cộng sự (2021), cho thấy hành vi CSTT của GV chịu ảnh hưởng bởi niềm tin, hệ thống khen thưởng, văn hóa tổ chức và công nghệ thông tin. Trong đó công nghệ thông tin là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất. Kết quả này gợi ý rằng công nghệ và niềm tin đều có liên quan đến CSTT của GV, nhưng nghiên cứu này chưa xem xét CSTT như một cơ chế trung gian giữa QTNLS và HSLV. Đồng thời, các nghiên cứu về tự chủ đại học cho thấy tự chủ nhân sự có vai trò quan trọng đối với phát triển đội ngũ giảng viên (Nguyen Anh Tuan & cộng sự.,2022), nhưng QTNLS trong môi trường tự chủ đại học công lập vẫn chưa được phân tích đầy đủ (Đặng Thị Thu Liễu & Trương Tấn Đạt (2024).

Từ các khoảng trống trên, tính mới về mặt thực tiễn của LA thể hiện ở việc kiểm định trực tiếp mô hình QTNLS - CSTT - NTVTC - HSLV của GV trong bối cảnh GDDH Việt Nam. Khác với các nghiên cứu trong nước chủ yếu tập trung vào LMS, dạy học trực tuyến, chuyển đổi số nói chung, hiệu suất nghiên cứu, CSTT hoặc quản trị GV

theo từng khía cạnh riêng lẻ. LA tiếp cận QTNNLS như một hệ thống quản trị tích hợp có thể tác động đến HSLV thông qua cả cơ chế hành vi và cơ chế tâm lý - tổ chức. Cách tiếp cận này vừa bổ sung bằng chứng thực nghiệm và cung cấp cơ sở khoa học để các trường đại học thiết kế chính sách nhân sự số nhằm thúc đẩy CSTT, củng cố NTVTC và nâng cao HSGD, HSNC của GV trong môi trường số.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu của LA có thể cung cấp cơ sở khoa học cho các trường đại học Việt Nam trong thiết kế và triển khai các THQTNNLS gắn với phát triển đội ngũ GV. Thay vì chỉ đầu tư vào nền tảng công nghệ, các trường cần chú trọng cách QTNNLS tạo điều kiện cho giảng viên CSTT, tiếp cận nguồn lực, nhận phản hồi minh bạch và củng cố niềm tin vào tổ chức. Đây là cơ sở quan trọng để nâng cao HSGD, thúc đẩy HSNC và hỗ trợ quá trình chuyển đổi số trong quản trị đại học

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

LA nhằm phân tích ảnh hưởng của QTNNLS đến HSLV của GV đại học ở Việt Nam, trong đó HSLV được xem xét thông qua hai chiều cạnh là HSGD và HSNC. Đồng thời, LA kiểm định vai trò trung gian của CSTT và NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, LA đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách nhằm nâng cao hiệu quả triển khai QTNNLS, thúc đẩy CSTT, củng cố NTVTC và cải thiện HSLV của GV trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH.

2.2. Mục tiêu cụ thể

(1) Hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu liên quan đến QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của giảng viên đại học, đồng thời phân tích các khoảng trống nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố này trong bối cảnh giáo dục đại học.

(2) Xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNNLS đến CSTT, NTVTC, HSGD, HSNC của giảng viên đại học tại Việt Nam thông qua các thành phần cốt lõi của QTNNLS (tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, đánh giá hiệu suất số)

(3) Kiểm định tác động của CSTT và NTVTC đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của GV đại học qua đó làm rõ vai trò của các yếu tố hành vi và tâm lý tổ chức trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của giảng viên.

(4) Kiểm định vai trò trung gian của CSTT và NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNLS với HSGD và HSNC của GV đại học, nhằm làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của QTNNLS đến HSLV của GV.

(5) Đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách cho các cơ sở GDĐH tại Việt Nam trong việc quản lý, triển khai và tối ưu hóa hệ thống QTNNS nhằm thúc đẩy chia sẻ tri thức, củng cố niềm tin vào tổ chức và nâng cao HSGD, HSNC của GV trong bối cảnh chuyển đổi số giáo dục đại học.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được các mục tiêu đó, luận án tiến hành nghiên cứu nhằm trả lời các câu hỏi sau:

(1) Quản trị nguồn nhân lực số được tiếp cận và đo lường như thế nào trong bối cảnh giáo dục đại học?

(2) Quản trị nguồn nhân lực số ảnh hưởng như thế nào đến CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC của GV đại học ở Việt Nam?

(3) Chia sẻ tri thức ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên đại học?

(4) Niềm tin vào tổ chức ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên đại học?

(5) Chia sẻ tri thức và niềm tin vào tổ chức đóng vai trò trung gian như thế nào trong mối quan hệ giữa QTNNS với HSGD và HSNC của GV đại học?

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Mối quan hệ giữa QTNNS và HSLV của GV đại học, trong đó HSLV được xem xét thông qua hai chiều cạnh là HSGD và HSNC. LA đồng thời phân tích vai trò trung gian của CSTT và NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNS và HSLV của GV.

Đối tượng khảo sát: là giảng viên đang làm việc tại các trường đại học công lập và ngoài công lập/tư thục ở Việt Nam, có thời gian công tác từ hai năm trở lên và có trải nghiệm với các hoạt động QTNNS tại cơ sở GDĐH nơi họ công tác.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nội dung: Luận án tập trung vào bốn thành phần cốt lõi của QTNNS gồm: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, đánh giá HS số. Đồng thời, trong phạm vi luận án, HSLV của GV được giới hạn ở hai chiều cạnh chuyên môn cốt lõi là HSGD và HSNC; các hoạt động phục vụ cộng đồng được xem là hướng mở rộng cho nghiên cứu tiếp theo. Nghiên cứu cũng phân tích vai trò của NTVTC

và CSTT như các biến trung gian, cùng với các yếu tố nhân khẩu học được sử dụng như biến kiểm soát.

Phạm vi không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại các trường đại học thuộc ba miền Bắc, Trung và Nam của Việt Nam, trong đó tập trung vào các trường đại học ở một số thành phố như Hà Nội, Vinh, Huế, Đà Nẵng, Quy Nhơn và Thành phố Hồ Chí Minh.

Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được triển khai trong giai đoạn 2024 - 2026, sử dụng dữ liệu cắt ngang (cross-sectional) được thu thập tại một thời điểm nhất định để phân tích mối quan hệ giữa các biến.

4. Phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp định tính và định lượng, trong đó định lượng giữ vai trò trọng tâm. Nghiên cứu được triển khai qua ba giai đoạn.

Giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính sơ bộ nhằm khám phá và hiệu chỉnh thang đo.

Giai đoạn này nhằm khám phá bối cảnh triển khai QTNMLS tại các trường đại học Việt Nam và hiệu chỉnh thang đo kế thừa từ các nghiên cứu quốc tế. Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn sâu (PVS) chuyên gia quản lý nhân sự, lãnh đạo khoa/trường và GV.

Kết quả của giai đoạn này là xây dựng và hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát, xác định các thành phần QTNMLS được áp dụng phổ biến trong bối cảnh GDĐH Việt Nam, qua đó tạo nền tảng lý luận và thực tiễn cho nghiên cứu định lượng ở giai đoạn tiếp theo.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu định lượng chính và kiểm định mô hình, giả thuyết nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả định tính, nghiên cứu tiến hành khảo sát GV tại các trường đại học công lập và tư thục ở ba miền Bắc, Trung và Nam. Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi về QTNMLS, CSTT, NTVTC, HSGD, HSNC và các đặc điểm cá nhân. Sau khảo sát và làm sạch dữ liệu, nghiên cứu thu được 455 bảng trả lời hợp lệ. Dữ liệu được phân tích bằng thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo, kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.0; bootstrapping được sử dụng để đánh giá các tác động trực tiếp và gián tiếp.

Giai đoạn 3: Nghiên cứu định tính bổ sung nhằm diễn giải và làm sâu kết quả nghiên cứu

Giai đoạn này được thực hiện nhằm diễn giải sâu hơn các kết quả định lượng. Nghiên cứu tiếp tục phỏng vấn một số GV và nhà quản lý được lựa chọn có chủ đích,

qua đó củng cố giá trị giải thích của mô hình và tăng cường ý nghĩa thực tiễn của các khuyến nghị.

5. Đóng góp lý luận và thực tiễn của luận án

5.1. Đóng góp về mặt lý luận

Thứ nhất, LA bổ sung cách tiếp cận QTNNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số trong bối cảnh GDĐH, thay vì chỉ xem QTNNLS là việc số hóa các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ. Cách tiếp cận này kế thừa các nghiên cứu cho rằng QTNNLS vượt ra ngoài phạm vi công cụ hành chính, gắn với quá trình tổ chức lại hoạt động nhân sự thông qua công nghệ, dữ liệu và nền tảng số (Strohmeier & cộng sự, 2023; Wang & cộng sự, 2022; Ismail & cộng sự, 2025). Trên cơ sở đó, LA phát triển và kiểm định QTNNLS như một cấu trúc bậc hai, đồng thời cho thấy đào tạo và phát triển số là thành phần có vai trò nổi bật trong cấu trúc này. Phát hiện này bổ sung bằng chứng cho hướng tiếp cận QTNNLS như một cấu trúc thay vì chỉ là công cụ số hóa các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ.

Thứ hai, LA làm rõ cơ chế tác động của QTNNLS đến HSLV của GV thông qua hai biến trung gian có bản chất khác nhau nhưng bổ sung cho nhau là CSTT và NTVTC. Trong đó, CSTT được tiếp cận như cơ chế hành vi - tri thức, phản ánh quá trình GV chia sẻ, tiếp nhận và vận dụng tri thức chuyên môn trong hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Còn NTVTC được tiếp cận như cơ chế tâm lý - tổ chức, phản ánh mức độ GV tin tưởng vào sự minh bạch, công bằng, nhất quán và hỗ trợ của nhà trường trong các quy trình QTNNLS. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu cho rằng các THQTNNL tạo giá trị thông qua các quá trình trung gian về hành vi, tri thức và tâm lý tổ chức, thay vì chỉ thông qua tác động trực tiếp đến kết quả công việc (Collins & Smith, 2006; Muzamil & cộng sự, 2023; Chung & Anh, 2022). Đồng thời, kết quả của LA bổ sung cho các nghiên cứu trước vốn thường xem xét riêng lẻ một cơ chế trung gian như động lực, cam kết hoặc niềm tin trong mối quan hệ giữa QTNNL/QTNNLS và HSLV (Al-kharabsheh & cộng sự, 2023; Ahmad & cộng sự, 2025; Hussein & Jaaffar, 2024).

Thứ ba, LA góp phần làm rõ HSLV của GV là một cấu trúc đa chiều. Trong phạm vi nghiên cứu, HSLV được xem xét thông qua hai chiều cạnh chuyên môn cốt lõi là HSGD và HSNL. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu cho rằng hiệu suất học thuật của GV cần được phân tích theo đặc điểm nhiệm vụ, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai nhóm hoạt động trung tâm nhưng có yêu cầu, nguồn lực và cơ chế đánh giá khác nhau (Jaskiene & Buciuniene, 2021; Alqahtani & cộng sự, 2023; Reymert & Thune, 2023). Kết quả nghiên cứu cho thấy HSGD chịu ảnh hưởng đồng thời của CSTT

và NTVTC, trong khi HSNC phụ thuộc rõ hơn vào cơ chế CSTT. Phát hiện này bổ sung bằng chứng cho quan điểm rằng HSLV của GV không nên được xem là một khái niệm đơn nhất, mà cần được phân tích theo từng chiều cạnh hiệu suất học thuật cụ thể.

Thứ tư, LA đóng góp về mặt lý thuyết thông qua việc vận dụng kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết Công bằng tổ chức để giải thích mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. Theo lý thuyết AMO, các thực hành QTNNL có thể nâng cao hiệu suất thông qua việc phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc của người lao động (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2013). Trong khi đó, lý thuyết Công bằng tổ chức cho rằng nhận thức về sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong các quy trình quản trị có ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001). Trên cơ sở tích hợp hai lý thuyết này, LA làm rõ rằng QTNNLS không chỉ hỗ trợ GV về năng lực, động lực và cơ hội làm việc, mà còn có thể củng cố NTVTC thông qua cảm nhận công bằng trong các quy trình nhân sự số. Đây là góc độ bổ sung so với các nghiên cứu trước về QTNNLS vốn thường tiếp cận công nghệ nhân sự số chủ yếu từ khía cạnh công cụ, quy trình hoặc hiệu quả vận hành.

5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở thực tiễn để các trường đại học triển khai QTNNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số gắn với mục tiêu nâng cao HSGD và HSNC của GV, thay vì chỉ đầu tư rời rạc vào phần mềm hành chính nhân sự. Phát hiện này kế thừa các nghiên cứu cho rằng các thực hành QTNNL có thể tạo giá trị thông qua các cơ chế tổ chức, tri thức và hành vi trong môi trường làm việc (Collins & Smith, 2006; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự, 2025). Điểm bổ sung của LA là kết quả được kiểm định trong bối cảnh GDĐH Việt Nam và cho thấy QTNNLS cần được triển khai đồng bộ giữa chính sách nhân sự, dữ liệu, nền tảng số và quy trình nhân sự số.

Thứ hai, trong bốn thành phần của QTNNLS, đào tạo và phát triển số thể hiện vai trò nổi bật. Kết quả này tương thích với các nghiên cứu về chuyển đổi số trong GDĐH khi nhấn mạnh năng lực số, hạ tầng công nghệ và sự sẵn sàng của đội ngũ là điều kiện quan trọng để các trường đại học khai thác hiệu quả công nghệ số (Do & cộng sự, 2021; Nguyen-Anh & cộng sự, 2023; Le & cộng sự, 2024). Điểm đóng góp thực tiễn của LA là chỉ ra rằng, trong triển khai QTNNLS, các trường không nên phân bổ nguồn lực dàn trải cho mọi hoạt động nhân sự số, mà cần ưu tiên đào tạo và phát triển số như một trọng tâm. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với các trường đại học có nguồn lực hạn chế, bởi phát triển năng lực số và năng lực nghề nghiệp của GV là điều kiện nền tảng để QTNNLS tạo ra giá trị đối với giảng dạy và nghiên cứu.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy CSTT là cơ chế trung gian có ý nghĩa đối với cả HSGD và HSNC. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu cho rằng CSTT giúp chuyển hóa tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức, thúc đẩy đổi mới và cải thiện kết quả công việc trong môi trường học thuật (Lin, 2007; Collins & Smith, 2006; Al-Kurdi & cộng sự, 2018). Về mặt thực tiễn, kết quả này gợi ý rằng QTNNLS có khả năng tạo giá trị bền vững hơn khi được thiết kế gắn với dòng chảy tri thức trong nhà trường. Vì vậy, các trường đại học cần phát triển kho học liệu số, không gian trao đổi kinh nghiệm giảng dạy, diễn đàn học thuật, nhóm nghiên cứu, cơ sở dữ liệu dùng chung và cơ chế ghi nhận hoạt động CSTT của GV. Cách tiếp cận này giúp QTNNLS vượt ra khỏi chức năng lưu trữ và xử lý thông tin nhân sự, trở thành hệ thống hỗ trợ hợp tác chuyên môn và đổi mới học thuật.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu cho thấy NTVTC thể hiện vai trò rõ hơn đối với HSGD so với HSNC. Phát hiện này có thể được lý giải từ các nghiên cứu về niềm tin và công bằng tổ chức, theo đó cảm nhận về sự minh bạch, công bằng, nhất quán và hỗ trợ trong quy trình quản trị có ảnh hưởng đến thái độ và hành vi làm việc của người lao động (Mayer & cộng sự, 1995; Colquitt & cộng sự, 2001; Hussein & Jaaffar, 2024). Tuy nhiên, điểm bổ sung của LA là chỉ ra sự khác biệt giữa hai chiều cạnh hiệu suất học thuật. Đối với HSGD, các trường cần chú trọng chính sách QTNNLS có tiêu chí rõ ràng, phản hồi kịp thời, quy trình minh bạch và công bằng trong phân công giảng dạy, hỗ trợ chuyên môn, quản lý hiệu suất và đánh giá GV. Đối với HSNC, kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các trường không nên chỉ dựa vào quản lý hiệu suất số hoặc niềm tin vào tổ chức, mà cần ưu tiên các cơ chế hỗ trợ CSTT học thuật, hợp tác nghiên cứu, tiếp cận dữ liệu, công cụ nghiên cứu và nguồn lực công bố. Cách tiếp cận này phù hợp với đặc thù lao động học thuật, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai nhiệm vụ cốt lõi nhưng có điều kiện thực hiện và cơ chế tác động khác nhau (Reymert & Thune, 2023; Alqahtani & cộng sự, 2023; Nguyen & Nguyen, 2023).

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần Mở đầu, Kết luận, Danh mục tài liệu tham khảo và Phụ lục, nội dung chính của LA được tổ chức thành năm chương:

Chương 1. Tổng quan nghiên cứu: Chương này hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến các khái niệm trung tâm của luận án, bao gồm: HSLV nói chung và HSLV của GV đại học nói riêng; QTNNLS và ứng dụng của nó trong GDDH; mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV; vai trò trung gian của NTVTC và CSTT; cùng với ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học. Trên cơ sở đó, chương này xác định các khoảng trống nghiên cứu và định hướng nghiên cứu của luận án.

Chương 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu: Chương này trình bày các lý thuyết nền tảng được sử dụng để xây dựng mô hình nghiên cứu, bao gồm Lý thuyết AMO và Lý thuyết Công bằng tổ chức. Trên cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu, chương này phát triển mô hình nghiên cứu đề xuất cùng các giả thuyết về mối quan hệ giữa QTNLS, NTVTC, CSTT, và HSLV của GV, đồng thời xem xét vai trò kiểm soát của các yếu tố cá nhân.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu: Chương này trình bày chi tiết về phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án, bao gồm: thiết kế nghiên cứu, quy trình nghiên cứu, phương pháp lấy mẫu và mô tả mẫu nghiên cứu, công cụ đo lường các biến, phương pháp thu thập dữ liệu và các kỹ thuật phân tích dữ liệu. Bên cạnh đó, chương này cũng thảo luận về vấn đề liên quan đến độ tin cậy, giá trị của nghiên cứu và các biện pháp kiểm soát sai lệch.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu: Chương này trình bày các kết quả phân tích dữ liệu, bao gồm đặc điểm mẫu nghiên cứu, kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị của các thang đo cũng như kết quả kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu. Đồng thời, chương này phân tích ý nghĩa của các kết quả đạt được, đối chiếu với các nghiên cứu trước và lý giải các phát hiện trong bối cảnh GDĐH Việt Nam.

Chương 5. Thảo luận và khuyến nghị: Chương này tóm tắt những phát hiện chính của luận án, đồng thời làm rõ các đóng góp về mặt lý thuyết và thực tiễn. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, chương này đề xuất các khuyến nghị chính sách và quản lý đối với các cơ sở giáo dục đại học, Bộ Giáo dục và Đào tạo cùng các bên liên quan. Ngoài ra, chương này trình bày việc tuân thủ các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu, chỉ ra các hạn chế của nghiên cứu và gợi mở các hướng nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan nghiên cứu về hiệu suất làm việc của giảng viên

Các nghiên cứu về HSLV cho thấy việc đo lường HS cần được đặt trong mối liên hệ với đặc điểm công việc, bối cảnh tổ chức và mục tiêu đánh giá cụ thể. Trong lĩnh vực hành vi tổ chức (HVTC) và QTNNL, HS thường được xem xét thông qua nhiều chiều cạnh khác nhau, bao gồm mức độ hoàn thành nhiệm vụ, chất lượng thực hiện công việc và đóng góp của cá nhân đối với mục tiêu tổ chức (Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015; Carpinini & cộng sự., 2017). Tuy nhiên, khi chuyển sang bối cảnh GDDH, việc vận dụng trực tiếp các chỉ báo HS phổ quát cần được cân nhắc, bởi công việc của GV có tính tự chủ cao, gắn với nhiều nhiệm vụ học thuật và chịu ảnh hưởng bởi đặc thù thể chế của từng cơ sở GDDH (Reymert & Thune, 2023).

Trong môi trường GDDH, HSLV của GV không nên được đánh giá bằng một tiêu chí đơn lẻ như số giờ giảng dạy hoặc số lượng công bố khoa học. Các nhiệm vụ học thuật thường bao gồm giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng; đồng thời, các nhiệm vụ này có thể có mối quan hệ hỗ trợ trong quá trình phát triển nghề nghiệp học thuật (Hatfield, 2006; Reymert & Thune, 2023). Cách tiếp cận này cũng phù hợp với quy định hiện hành ở Việt Nam, theo đó GV đại học không chỉ thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, hướng dẫn và đánh giá người học, mà còn tham gia phát triển chương trình đào tạo, biên soạn học liệu, nghiên cứu khoa học, đổi mới sáng tạo, phát triển chuyên môn và thực hiện các nhiệm vụ khác theo phân công của cơ sở GDDH (Quốc hội, 2025; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2026). Điều này cho thấy hoạt động nghề nghiệp của GV có tính đa nhiệm, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai nhóm nhiệm vụ chuyên môn cốt lõi, còn phục vụ cộng đồng và phục vụ tổ chức là các hoạt động hỗ trợ có phạm vi biểu hiện rộng hơn.

Trên cơ sở đó, các nghiên cứu về HSLV của GV thường nhấn mạnh tính đa chiều của hoạt động học thuật. Một số công trình xem HSLV của GV là kết quả phản ánh năng lực thực hiện nhiệm vụ và mức độ đóng góp vào mục tiêu của nhà trường (Mowoli & Babandako, 2011). Các nghiên cứu khác cho rằng HSLV của GV bao gồm nhiều mặt hoạt động, trong đó giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ cộng đồng thường được xem là các nhóm nhiệm vụ quan trọng trong nghề nghiệp học thuật. Tuy nhiên, trong đánh giá hoạt động nghề nghiệp của giảng viên đại học, giảng dạy và nghiên cứu thường được xem là hai phương diện trung tâm và có hệ thống chỉ báo tương đối rõ ràng hơn (Abba & Mugizi, 2018; Hassna & Raza, 2011; Ologunde & cộng sự, 2013). Vì vậy, trong phạm vi LA này, HSLV của GV được tiếp cận thông qua hai thành phần chính là HSGD và HSNL.

Việc LA chưa đưa thành phần phục vụ cộng đồng vào mô hình đo lường không hàm ý phủ nhận vai trò của hoạt động này trong nghề nghiệp học thuật. Lý do là phục vụ cộng đồng, hay còn được xem như một phần của “nhiệm vụ thứ ba” của GDDH, có phạm vi biểu hiện rộng và chưa thật sự đồng nhất giữa các trường, ngành đào tạo, vị trí công tác và định hướng chiến lược của từng cơ sở GDDH. Reymert & Thune (2023) cho thấy, bên cạnh giảng dạy và nghiên cứu, giảng viên có thể tham gia nhiều hoạt động khác như hợp tác với các tổ chức bên ngoài, chuyển giao tri thức, thương mại hóa kết quả nghiên cứu và đóng góp cho xã hội. Tuy nhiên, các hoạt động này có mức độ thể hiện khác nhau giữa các lĩnh vực và cơ sở giáo dục. Do đó, nếu đưa phục vụ cộng đồng vào mô hình như một thành phần độc lập, nghiên cứu cần có bộ chỉ báo riêng để phân biệt rõ giữa phục vụ cộng đồng, phục vụ tổ chức, công tác hành chính, hoạt động đoàn thể và các nhiệm vụ kiêm nhiệm khác.

Cách lựa chọn này cũng phù hợp với thực tiễn đánh giá GV ở cấp cơ sở. Trong Kế hoạch số 2623/KH-ĐHKTQD về tổng kết đánh giá năm 2025, nhiệm vụ giảng dạy và nhiệm vụ nghiên cứu khoa học được tách thành các cấu phần đánh giá tương đối rõ, gắn với những chỉ báo như giờ giảng, chất lượng giảng dạy, công bố khoa học, đề tài nghiên cứu và mức độ hoàn thành định mức chuyên môn. Ngược lại, các hoạt động gắn với phục vụ cộng đồng không được thiết kế như một cấu phần độc lập, mà thường nằm trong nhóm nhiệm vụ khác, bao gồm nhiệm vụ của bộ môn, khoa, trường, công tác chủ nhiệm hoặc cố vấn học tập, công tác quản lý, công tác Đảng, đoàn thể và các nhiệm vụ được phân công. Do đó, nếu đưa phục vụ cộng đồng vào mô hình như một biến đo lường riêng, cấu phần này có thể chồng lấn với nhiệm vụ hành chính, phục vụ tổ chức và các công việc kiêm nhiệm.

Vì vậy, LA tập trung vào HSGD và HSNC nhằm bảo đảm tính rõ ràng, nhất quán và khả thi của mô hình đo lường. Hai thành phần này phản ánh trực tiếp các kết quả chuyên môn cốt lõi của GV, đồng thời phù hợp với mục tiêu kiểm định tác động của QTTNLS đến HSLV của GV thông qua CSTT và NTVTC. Trong khi đó, phục vụ cộng đồng có thể được xem là một hướng mở rộng cho các nghiên cứu tiếp theo, đặc biệt khi có bộ chỉ báo riêng đủ khả năng phân biệt hoạt động phục vụ cộng đồng với phục vụ tổ chức và các nhiệm vụ hành chính trong trường đại học.

Từ định hướng trên, phần tổng quan nghiên cứu về HSLV trong LA được triển khai theo ba nội dung chính. Thứ nhất, LA xem xét các hướng tiếp cận và phương pháp đo lường hiệu suất làm việc, bao gồm đo lường khách quan, đo lường chủ quan và các phương pháp đánh giá kết hợp. Thứ hai, LA tổng hợp các thang đo HSGD trong nghiên cứu quốc tế nhằm làm rõ các chiều cạnh phổ biến của HSGD. Thứ ba, LA tổng hợp các thước đo HSNC, bao

gồm các chỉ số công bố, trích dẫn, chỉ số chuẩn hóa, đánh giá đồng cấp và các mô hình đánh giá tổng hợp. Cách triển khai này tạo cơ sở cho việc lựa chọn HSGD và HSNC là hai thành phần đo lường HSLV của GV trong mô hình nghiên cứu

1.1.1. Các hướng tiếp cận và đo lường về hiệu suất làm việc

HSLV (work performance hoặc job performance) từ lâu đã trở thành một chủ đề trọng tâm trong lĩnh vực HVTC và QTNNL. Trong nhiều thập kỷ, HSLV đo lường theo nhiều cách khác nhau, phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu cũng như cách tiếp cận của từng học giả (Carpini & cộng sự, 2017; Campbell & cộng sự, 2015).

Về đo lường HS, Borman (2001), cho rằng có thể phân chia thành hai nhóm thước đo lớn là khách quan và thước đo chủ quan. Nhóm chỉ số khách quan thường dựa trên các dữ liệu cụ thể như tốc độ làm việc, sản lượng, doanh số hoặc số lượng sản phẩm hoàn thành. Trong khi đó, các chỉ số chủ quan phản ánh sự đánh giá của con người đối với mức độ hoàn thành công việc. Nhiều nghiên cứu sau này cũng cho thấy hai nhóm thước đo này phục vụ những mục đích khác nhau trong hệ thống đánh giá HS (Merchant & cộng sự, 2010).

Đặc điểm của đo lường hiệu suất khách quan.

Đối với thước đo khách quan, ưu điểm nổi bật là khả năng định lượng và phản ánh rõ các kết quả đầu ra. Tuy nhiên, các chỉ số này chưa bao quát đầy đủ bản chất của HSLV, nhất là với những công việc có nhiều yếu tố hành vi và bối cảnh. Chúng phù hợp hơn với các nhiệm vụ có chuẩn đầu ra rõ ràng, như số bài báo công bố, khối lượng sản phẩm hoàn thành hoặc tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ (Borman, 2001). Merchant & cộng sự (2010), cho rằng dù các chỉ số khách quan cung cấp thông tin cụ thể và thường được dùng trong các quyết định hành chính, chúng không phải lúc nào cũng tương đồng với đánh giá chủ quan. Hạn chế này đặc biệt rõ khi đánh giá kỹ năng mềm, hành vi ngữ cảnh và các khía cạnh định tính của hiệu suất. Vì vậy, cần kết hợp chỉ báo khách quan với các thước đo khác để phản ánh đầy đủ hơn HSLV.

Ngược lại với đo lường khách quan, đo lường chủ quan dựa trên đánh giá của con người, bao gồm tự đánh giá, đánh giá của cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới hoặc khách hàng. Cách tiếp cận này hữu ích khi đánh giá những phương diện hiệu suất mà các chỉ số định lượng khó phản ánh đầy đủ, đặc biệt là kỹ năng mềm, hành vi ngữ cảnh và các năng lực mang tính định tính. Một hình thức phổ biến là đánh giá đa nguồn, trong đó thông tin được thu thập từ nhiều chủ thể nhằm tạo cái nhìn toàn diện hơn về HSLV. Borman (2001) cho rằng dữ liệu từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và khách hàng đã được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn đánh giá hiệu suất. Tương tự, Brutus & cộng sự

(1998), cho thấy các nguồn đánh giá khác nhau có thể bổ sung thông tin cho nhau, trong khi Conway (1999) ghi nhận sự khác biệt giữa tự đánh giá, đánh giá của cấp trên và đồng nghiệp đối với mức độ hoàn thành công việc và nỗ lực làm việc. Ngoài ra, Atkins & Wood (2002), cho rằng điểm trung bình từ đánh giá đa nguồn có khả năng dự báo tốt hơn đối với một số tiêu chí năng lực trong trung tâm đánh giá. Do đó, đo lường chủ quan, đặc biệt là đánh giá đa nguồn, có vai trò quan trọng trong việc phản ánh các thành phần định tính và bối cảnh của HSLV.

Sai lệch trong đánh giá chủ quan và các phương pháp kết hợp. Mặc dù có ưu điểm trong việc phản ánh các khía cạnh định tính của HSLV, đánh giá chủ quan dễ chịu ảnh hưởng của nhiều dạng sai lệch như hiệu ứng hào quang, xu hướng nương tay, đặc điểm người đánh giá và sai lệch phương pháp chung. Viswesvaran & cộng sự (2005), cho thấy hiệu ứng hào quang có thể làm gia tăng tương quan giữa các chiều cạnh hiệu suất, trong khi Merchant & cộng sự (2010), ghi nhận xu hướng nương tay có thể xuất hiện trong một số thành phần của hệ thống đánh giá và biến thiên theo bối cảnh đánh giá. Do đó, các sai lệch này cần được kiểm soát nhằm nâng cao tính chính xác và công bằng của đánh giá hiệu suất.

Bên cạnh đó, đặc điểm người đánh giá cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến kết quả đánh giá. Scullen & cộng sự (2000), phát hiện các yếu tố cá nhân của người đánh giá có thể chiếm tỷ lệ lớn trong phương sai đánh giá, còn Bynum & cộng sự (2013), nhấn mạnh cần tính đến yếu tố nguồn đánh giá và sai lệch phương pháp chung trong thiết kế đa nguồn. Trong bối cảnh này, đánh giá 360 độ được xem là cách tiếp cận hữu ích vì kết hợp thông tin từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng và bản thân người lao động để tạo cái nhìn toàn diện hơn (Edwards & Ewen, 1996). Các nghiên cứu của Brutus & cộng sự (1998) và Atkins & Wood (2002) cũng cho thấy phản hồi đa nguồn có thể cung cấp thông tin bổ trợ và có giá trị trong nhiều bối cảnh đánh giá.

Gần đây, Jackson và cộng sự (2020) cho rằng hiệu ứng nguồn đánh giá và hiệu suất chung là những yếu tố quan trọng đối với độ tin cậy của hệ thống đánh giá đa nguồn. Đồng thời, Hoffman & cộng sự (2012), chứng minh rằng thang đo khung tham chiếu có thể giảm sự chông chéo giữa các chiều cạnh và hạn chế sai số đo lường. Những kết quả này cho thấy việc kết hợp nhiều nguồn đánh giá với các kỹ thuật chấm điểm phù hợp có thể nâng cao tính toàn diện, độ tin cậy và chất lượng của hệ thống đánh giá HSLV.

1.1.2. Các thang đo lường quốc tế về hiệu suất giảng dạy của giảng viên

Trong bối cảnh GDDH, việc đo lường HSGD đã được tiếp cận thông qua nhiều công cụ đánh giá khác nhau, được phát triển và thẩm định bởi các nghiên cứu quốc tế.

Noben & cộng sự (2021), sử dụng công cụ quan sát lớp học ICALT đã được điều chỉnh cho GDDH và phân tích Rasch để đo lường chất lượng hành vi giảng dạy của GV đại học. Kết quả từ 203 quan sát lớp học cho thấy các kỹ năng giảng dạy được sắp xếp theo trật tự phát triển từ cơ bản đến phức tạp, chuyển dần từ định hướng truyền đạt nội dung sang định hướng sự tham gia và học tập của sinh viên. Kết quả này ủng hộ cách tiếp cận đo lường HSGD như một tập hợp các hành vi/kỹ năng sư phạm có thể quan sát và đánh giá theo mức độ phát triển.

Reyes-Fournier & cộng sự (2020), đã phát triển và thẩm định thang đo OTES nhằm đo lường hiệu quả giảng dạy trực tuyến. Trên mẫu 213 sinh viên học trực tuyến hoàn toàn, nghiên cứu xác định thang đo cuối cùng gồm 12 mục hỏi thuộc bốn yếu tố: Sự hiện diện, Chuyên môn, Tạo thuận lợi cho học tập và Sự gắn kết/tương tác. Kết quả CFA cho thấy mô hình bốn yếu tố phù hợp với dữ liệu; thang đo có độ tin cậy nội tại tốt và tương quan cao với một thang đo hiệu quả giảng dạy trực tuyến đã có trước đó. Tuy nhiên, bằng chứng về giá trị dự báo đối với điểm học tập của sinh viên còn hạn chế, do chỉ yếu tố chuyên môn có tương quan có ý nghĩa với điểm khóa học.

Henríquez Ritchie & cộng sự (2023), đã phát triển và thẩm định thang đo đánh giá HSGD trong lĩnh vực khoa học xã hội (EEDDocente) dựa trên đánh giá của sinh viên. Nghiên cứu được thực hiện với 1.849 sinh viên đã xác định một mô hình ba yếu tố để đo lường HSGD. Thang đo này đã được kiểm định tính bất biến đo lường qua phân tích nhân tố khẳng định đa nhóm (MGCFAs) trên các bậc học và chương trình đào tạo khác nhau, cho phép thực hiện các so sánh giữa các nhóm một cách có ý nghĩa thống kê. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình ba yếu tố đáp ứng các tiêu chí về độ phù hợp và chất lượng đo lường, hỗ trợ việc đánh giá HSGD một cách toàn diện trong bối cảnh khoa học xã hội.

Trong bối cảnh giảng dạy ảo, Reyes-Vásquez (2025), đã phát triển và kiểm định thang đo tự đánh giá năng lực giảng dạy trong môi trường trực tuyến (ECODEV) bằng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp, trong đó thành phần định lượng giữ vai trò chủ đạo. Nghiên cứu được thực hiện với mẫu thuận tiện gồm 650 giảng viên đại học tại Honduras. Kết quả cho thấy ECODEV gồm 49 mục hỏi, được tổ chức theo mô hình phân cấp với ba nhóm năng lực chính: (1) Năng lực sư phạm, bao gồm thiết kế khóa học, phương pháp giảng dạy và đánh giá học tập; (2) Năng lực công nghệ là đo lường khả năng sử dụng và tích hợp công nghệ vào giảng dạy; và (3) Quản lý và tổ chức khóa học là việc đánh giá kỹ năng tổ chức, quản lý thời gian và điều phối các hoạt động học tập trực tuyến. Các chỉ số kiểm định cho thấy mô hình có mức độ phù hợp cao, khẳng định chất lượng tâm đắc thỏa đáng của thang đo trong bối cảnh GV đại học tại Honduras (Reyes-Vásquez, 2025).

Sánchez-Almeida & cộng sự (2020), đã thực hiện nghiên cứu rút gọn công cụ đánh giá giảng dạy thể chế từ 33 mục hỏi ban đầu xuống còn 15 mục hỏi thông qua phân tích nhân tố. Công cụ rút gọn này xác định bốn chiều đo lường chính của HSGD: (1) Phát triển và lập kế hoạch giảng dạy, bao gồm đánh giá khả năng thiết kế và chuẩn bị bài giảng; (2) Mối quan hệ GV với sinh viên là đo lường kỹ năng tương tác và xây dựng môi trường học tập; (3) Đánh giá là phản ánh năng lực thiết kế và thực hiện đánh giá học tập; và (4) Đánh giá tổng thể là cung cấp một chỉ số tổng hợp về chất lượng giảng dạy. Nghiên cứu này đã thành công trong việc giảm thiểu số lượng mục hỏi trong khi vẫn duy trì được các chiều đo lường quan trọng, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đánh giá HSGD trong thực tiễn thể chế.

Như vậy, tổng hợp các nghiên cứu quốc tế cho thấy HSGD được khái niệm hóa và đo lường thông qua các chiều đo chính sau:

Chuẩn bị và lập kế hoạch giảng dạy : Chiều đo này xuất hiện trong hầu hết các công cụ đánh giá, phản ánh khả năng thiết kế bài giảng, chuẩn bị học liệu và tổ chức nội dung giảng dạy một cách có hệ thống. Noben & cộng sự (2021), đã xác định kỹ năng lập kế hoạch là một phần của quá trình phát triển sư phạm theo giai đoạn, bắt đầu từ các kỹ năng tập trung vào GV và tiến triển đến các kỹ năng hướng đến người học. Còn Sanchez - Almeida & cộng sự (2020), xác định “Phát triển và lập kế hoạch giảng dạy” như một trong bốn chiều đo chính. Trong khi Reyes - Vásquez (2024), đưa thiết kế và lập kế hoạch khóa học và yếu tố “Năng lực sư phạm”.

Triển khai và thực hiện giảng dạy: Đây là chiều đo cốt lõi phản ánh khả năng truyền đạt kiến thức, tổ chức hoạt động học tập và tương tác với người học trong quá trình giảng dạy. Noben & cộng sự (2021), phân biệt giữa phương pháp giảng dạy tập trung vào GV và tập trung vào sinh viên như một tiến trình phát triển. Trong bối cảnh dạy học trực tuyến, Reyes-Fournier & cộng sự (2020) đo lường thang đo này qua hai yếu tố là “sự hiện diện và chuyên môn”, phản ánh khả năng triển khai giảng dạy hiệu quả trong môi trường số. Còn Reyes-Vásquez (2025), kết hợp các khía cạnh sư phạm và công nghệ để đánh giá năng lực triển khai giảng dạy trong bối cảnh ảo.

Quản lý lớp học và môi trường học tập: Chiều đo này đánh giá khả năng tạo dựng và duy trì môi trường học tập tích cực, khuyến khích sự tham gia và tương tác của người học. Noben & cộng sự (2021), nhấn mạnh sự chuyển dịch hướng đến việc học tập lấy sinh viên làm trung tâm và các chiến lược dạy học. Reyes-Fournier & cộng sự (2020), đo chiều này thông qua hai yếu tố là “sự tương tác” và “tạo thuận lợi cho học tập”, phản ánh khả năng quản lý và tương tác trong môi trường trực tuyến. Thêm vào đó Reyes-Vásquez (2025), xác định “quản lý và tổ chức khóa học” như một yếu tố riêng biệt để

đánh giá kỹ năng tổ chức và quản lý trong khi Sanchez - Almeida & cộng sự (2020), đề cập đến “mối quan hệ GV với sinh viên” như một chiều đo quan trọng.

Đánh giá và phản hồi học tập: mặc dù không phải tất cả các công cụ đều có một yếu tố riêng biệt cho đánh giá, nhưng đây là một khía cạnh quan trọng của HSGD. Noben & cộng sự (2021), đề cập đến việc tập trung vào kết quả học tập của sinh viên và các kỹ năng phức tạp như điểm cuối của quá trình phát triển sự phạm. Sanchez - Almeida & cộng sự (2020), xác định “đánh giá” như một chiều đo độc lập và rõ ràng trong mô hình của họ. Trong các công cụ khác, đánh giá được ngụ ý thông qua yếu tố “tạo thuận lợi cho học tập” nhưng không được tách thành hai yếu tố riêng biệt (Reyes-Fournier & cộng sự, 2020).

Như vậy, các nghiên cứu quốc tế giai đoạn từ 2020 đến 2025 đã cung cấp bằng chứng vững chắc về tính đa chiều của HSGD và phát triển các công cụ đo lường có độ tin cậy và giá trị cao, phù hợp với bối cảnh giảng dạy khác nhau từ truyền thống đến trực tuyến và ảo. Các công cụ này không chỉ đo lường các hành vi giảng dạy của GV có thể quan sát được mà còn đánh giá các năng lực và kỹ năng sự phạm cần thiết để đạt được hiệu quả giảng dạy cao trong GDĐH đương đại. Trong LA này kế thừa cách tiếp cận đa chiều về HSGD, đồng thời lựa chọn các chỉ báo phù hợp với đặc thù công việc của giảng viên đại học tại Việt Nam.

1.1.3. Các thang đo lường quốc tế về hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Trên phạm vi quốc tế, HSNC của GV được đo lường thông qua nhiều phương pháp và công cụ khác nhau, phản ánh tính đa chiều và phức tạp của hoạt động học thuật. Các nghiên cứu gần đây cho thấy xu hướng chuyển dịch từ việc dựa vào các chỉ số đơn lẻ sang các mô hình đánh giá tổng hợp và toàn diện hơn.

Các chỉ số định lượng

Các thước đo định lượng vẫn quan trọng trong đánh giá HSNC của GV, đặc biệt khi cần lượng hóa năng suất và ảnh hưởng học thuật. Số lượng công bố trên tạp chí phản biện thường phản ánh năng suất nghiên cứu, còn số lượt trích dẫn, trích dẫn trung bình và chỉ số trích dẫn chuẩn hóa cho thấy mức độ tiếp nhận của cộng đồng học thuật (Durieux & Gevenois, 2010). Tuy nhiên, các chỉ số thô như tổng số công bố hoặc tổng số trích dẫn dễ gây sai lệch giữa các lĩnh vực, nên cần ưu tiên chỉ số chuẩn hóa theo lĩnh vực, năm công bố và cân nhắc giai đoạn nghề nghiệp của GV (Waltman & cộng sự., 2011; Bornmann & Marx, 2014). Theo cách tiếp cận này, các thước đo định lượng nên được xem là một cấu phần trong hệ thống đánh giá tổng hợp, thay vì là căn cứ duy nhất để kết luận về chất lượng hoặc hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.

Chỉ số h, còn gọi là h-index, là một thước đo kết hợp giữa năng suất công bố và mức độ ảnh hưởng học thuật của nhà nghiên cứu, thông qua việc xem xét đồng thời số lượng công trình và số lượt trích dẫn mà các công trình đó nhận được (Hirsch, 2005). Tuy nhiên, do có xu hướng tăng theo thời gian, h-index có thể bất lợi cho nhà nghiên cứu ở giai đoạn đầu sự nghiệp hoặc khi so sánh giữa các lĩnh vực, độ dài nghề nghiệp khác nhau. Vì vậy, chỉ số này cần được diễn giải theo tuổi công bố, lĩnh vực, đặc điểm công bố, đồng tác giả và tự trích dẫn; đồng thời chỉ nên dùng như một chỉ báo trong hệ thống đánh giá tổng hợp (Gasparyan & cộng sự., 2018; Györfy & cộng sự., 2022).

Gần đây, một số công cụ và chỉ số tổng hợp được phát triển nhằm khắc phục hạn chế của các số đếm thô. Györfy & cộng sự (2022), đề xuất so sánh nhà nghiên cứu với những người có cùng độ dài nghề nghiệp học thuật và lĩnh vực chuyên môn, dựa trên h-index, trích dẫn độc lập hàng năm, số lượng công bố và số công bố có tác động cao; trong khi Mina & Homsy (2024,) đề xuất ERQI, kết hợp tổng số trích dẫn, số bài báo, số đồng tác giả và một biến thể nâng cao của h-index để đánh giá cân bằng hơn chất lượng và ảnh hưởng nghiên cứu. Ngoài ra, các chỉ số tác động thay thế và điểm chú ý trực tuyến có thể cung cấp tín hiệu bổ sung về mức độ lan tỏa xã hội của nghiên cứu, nhưng chỉ nên dùng như thông tin hỗ trợ, không thay thế các chỉ số công bố, trích dẫn và đánh giá chuyên môn truyền thống (Gasparyan & cộng sự., 2018; Braithwaite & cộng sự., 2019).

Các thước đo định tính

Bên cạnh các thước đo định lượng, việc đánh giá HSNC còn cần được bổ sung bằng các thước đo định tính, đặc biệt thông qua đánh giá đồng cấp và các nhận xét mô tả nhằm xem xét chất lượng, tính phù hợp và mức độ đổi mới của nghiên cứu. Gagliardi & cộng sự (2023), thông qua nghiên cứu Delphi nhằm tham vấn ý kiến chuyên gia về các tiêu chí đa ngành, đã xác định một số chiều kích định tính được các nhà nghiên cứu và lãnh đạo học thuật ưu tiên trong đánh giá nghiên cứu.

Cụ thể, đánh giá nội dung từ đồng nghiệp về chất lượng của các sản phẩm nghiên cứu, chẳng hạn như chất lượng học thuật của các công bố, cùng với sự hỗ trợ độc lập có phản biện, được xem là những thước đo có mức độ quan trọng rất cao đối với chất lượng nghiên cứu (Gagliardi & cộng sự., 2023). Bên cạnh đó, các tiêu chí phản ánh mức độ mà nghiên cứu đóng góp vào việc thúc đẩy tri thức hiện có và tính đổi mới của kế hoạch nghiên cứu cũng được xếp vào nhóm thước đo định tính được ưu tiên hàng đầu, phù hợp với tinh thần của Tuyên bố về Đánh giá Nghiên cứu DORA (Declaration on Research Assessment).

Ngoài ra, một số thước đo khác như mức độ phù hợp với ngành học, tiềm năng cải thiện sức khỏe hoặc thực tiễn, và sự ghi nhận từ các tổ chức chuyên môn được đánh giá ở mức độ quan trọng trung bình, tạo thành các phương diện tác động định tính của

hoạt động nghiên cứu (Gagliardi & cộng sự., 2023). Các khung tổng hợp và các nghiên cứu tổng quan cũng khuyến nghị nên sử dụng lý lịch khoa học dạng mô tả, tài liệu giải trình về các điều kiện, thách thức và bối cảnh ảnh hưởng đến HSNC, cũng như minh chứng về thực hành khoa học mở và hợp tác nhóm như những đầu vào định tính quan trọng trong đánh giá nghiên cứu, thay vì chỉ phụ thuộc vào các chỉ số tạp chí truyền thống (Braithwaite & cộng sự., 2019; Gagliardi & cộng sự., 2023).

Các thang đo đa chiều

Bên cạnh các chỉ số đơn lẻ, các nghiên cứu gần đây đề xuất cách đánh giá HSNC theo hướng tổng hợp. Braithwaite & cộng sự (2019), phát triển mô hình CRAM (Comprehensive Researcher Achievement Model) trên cơ sở tổng hợp 478 bài báo và chỉ ra rằng, các thành tích nghiên cứu cần được xem xét đồng thời qua năng suất, chất lượng, tác động, ảnh hưởng học thuật, mức độ công nhận và các chỉ số thay thế. Tương tự, Beltran & cộng sự (2024), đề xuất chỉ số tác động học thuật theo bối cảnh, kết hợp số lượng và chất lượng tác động trong lĩnh vực quản trị, đồng thời tính đến yếu tố bối cảnh và thời gian. Bornmann & Haunschild (2018), cũng khuyến nghị sử dụng báo cáo tổng hợp về công bố và trích dẫn thay cho h-index, trong đó kết hợp danh mục công bố, số trích dẫn, chỉ số chuẩn hóa, phân vị trích dẫn, số đồng tác giả và dữ liệu bối cảnh. Như vậy, xu hướng chung là đánh giá HSNC bằng hệ tiêu chí tổng hợp, nhằm hạn chế sự phụ thuộc vào chỉ số đơn lẻ và hỗ trợ đánh giá công bằng hơn giữa các lĩnh vực, giai đoạn nghề nghiệp và bối cảnh nghiên cứu khác nhau.

Các chỉ số công bố và trích dẫn khoa học

Các chỉ số công bố và trích dẫn khoa học bao gồm nhiều nhóm thước đo khác nhau, như số lượt trích dẫn thô, chỉ số trích dẫn đã chuẩn hóa, các tỷ lệ điều chỉnh theo lĩnh vực, chỉ số mạng lưới hợp tác và các chỉ số hiệu quả nghiên cứu. Trong đó, tỷ lệ trích dẫn tương đối (*Relative Citation Ratio* - RCR) cùng với các chỉ số điều chỉnh theo lĩnh vực khác thường được sử dụng để so sánh mức độ ảnh hưởng học thuật giữa các ngành khác nhau, đồng thời đã được xem xét trong các nghiên cứu về đo chuẩn chuyên biệt theo lĩnh vực (Kressel, 2023; Beltran & cộng sự., 2024).

Bên cạnh h-index, một số chỉ số điều chỉnh được đề xuất nhằm giảm thiên lệch trong đánh giá thành tích nghiên cứu cá nhân. L-index kết hợp số trích dẫn, số đồng tác giả và tuổi công bố (Belikov & Belikov, 2015); h_{1a} điều chỉnh h-index theo số đồng tác giả và độ dài nghề nghiệp học thuật (Harzing & cộng sự, 2014); còn hu-index hỗ trợ so sánh nhà nghiên cứu giữa các lĩnh vực học thuật (Li & cộng sự, 2021). Tuy nhiên, các chỉ số này chỉ nên được dùng như công cụ bổ sung và cần diễn giải theo bối cảnh ngành học, tuổi nghề nghiệp, vai trò đồng tác giả và dữ liệu trích dẫn.

Ngoài các chỉ số công bố và trích dẫn truyền thống, các phương pháp mới như thuật toán kiểu PageRank và chỉ số tác động thay thế được xem là hướng bổ sung vì có thể phản ánh vị trí của công trình trong mạng lưới trích dẫn và mức độ quan tâm trực tuyến đối với kết quả nghiên cứu (Braithwaite & cộng sự, 2019). Tuy nhiên, các chỉ số này không nên dùng độc lập; báo cáo tổng hợp kết hợp số lượng công bố, trích dẫn, chỉ số chuẩn hóa, công bố có tác động cao và hợp tác nghiên cứu phù hợp hơn so với chỉ dựa vào h-index thô (Bornmann & Haunschild, 2018). Do bằng chứng về tính hợp lệ dự đoán của các chỉ số mới còn hạn chế, việc sử dụng cần thận trọng và phù hợp với bối cảnh đánh giá (Braithwaite & cộng sự, 2019; Györfy & cộng sự, 2022).

Tóm lại, HSNC của GV được đo lường bằng nhiều chỉ số như số lượng công bố, trích dẫn, h-index, chỉ số chuẩn hóa, đánh giá đồng cấp và mức độ tác động học thuật. Tuy nhiên, do mỗi chỉ số đều có hạn chế khi so sánh giữa lĩnh vực, tuổi nghề và bối cảnh công bố, các nghiên cứu gần đây khuyến nghị đánh giá HSNC theo hướng tổng hợp, kết hợp HS, chất lượng, tác động và bối cảnh nghiên cứu (Bornmann & Haunschild, 2018; Braithwaite & cộng sự, 2019; Gagliardi & cộng sự, 2023). Trên cơ sở đó, LA kế thừa cách tiếp cận đa chiều và đo lường HSNC thông qua mức độ thực hiện các hoạt động nghiên cứu cốt lõi của GV theo quy định của nhà trường.

1.2. Tổng quan nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của giảng viên

Các nghiên cứu về HSLV của GV cho thấy kết quả làm việc trong GDDH chịu ảnh hưởng bởi bốn nhóm nhân tố chính. Thứ nhất là nhóm cá nhân, gồm CSTT, sự hài lòng, gắn kết, năng lực, động lực, tự hiệu quả số và NTVTC (Christian & cộng sự, 2011; Kularajasingam & cộng sự, 2022; Keltu, 2024; Ahmed, 2025). Thứ hai là nhóm quản trị và công nghệ số, gồm QTNLS, QTNLĐT, HRIS (hệ thống thông tin nhân sự), AI, phân tích dữ liệu và các công nghệ nhân sự liên quan đến HSLV (Bondarouk & Ruël, 2009; Stone & cộng sự, 2015; Ismail & cộng sự, 2022; Al-kharabsheh & cộng sự, 2023; v.v...). Thứ ba là nhóm tổ chức, gồm thực tiễn QTNL, hệ thống làm việc hiệu suất cao, lãnh đạo, hỗ trợ tổ chức, cam kết tổ chức và sức mạnh hệ thống QTNL (Bowen & Ostroff, 2004; Naeem & cộng sự, 2019; Al-Husseini & cộng sự, 2021; Perdomo-Ortiz & cộng sự, 2021; Al-Otaibi & cộng sự, 2023). Thứ tư là nhóm bối cảnh, gồm chuyển đổi số GDDH, sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến, tự chủ đại học, tự chủ nhân sự và yêu cầu đổi mới quản lý đội ngũ GV (Do & cộng sự, 2021; Khoa & cộng sự, 2020; Nguyen-Anh & cộng sự, 2023; Tuan & cộng sự, 2022; v.v...). Cách phân loại này là cơ sở xây dựng Bảng 1.1, trong đó các nghiên cứu được hệ thống hóa theo vai trò của từng nhân tố, chiều tác động, bối cảnh nghiên cứu và lý thuyết nền.

Bảng 1.1. Tổng hợp các nhân tố tác động đến hiệu suất làm việc cá nhân

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
1. Nhân tố cá nhân					
Chia sẻ tri thức	Ahmed (2025)	Biến độc lập; sự hài lòng công việc là trung gian	+	Giảng viên đại học Ai Cập	Không nêu rõ
Sự hài lòng công việc	Keltu (2024)	Biến trung gian giữa thực tiễn phát triển nguồn nhân lực và HSLV	+	Giảng viên đại học Ethiopia	Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết tín hiệu
Gắn kết công việc	Christian & cộng sự.. (2011)	Biến độc lập/tổng hợp tác động đến hiệu suất	+	Người lao động nhiều lĩnh vực	Quan điểm về gắn kết công việc
Năng lực cá nhân	Kularajasingam & cộng sự. (2022)	Biến trung gian giữa CSTT và hiệu suất	+	Giảng viên đại học	Không nêu rõ
Năng lực tự hiệu quả số	Sun & Yoon (2025)	Biến trung gian giữa chuyển đổi số và HSLV của GV	+	Giảng viên đại học	Lý thuyết tự quyết
Động lực làm việc	Al-kharabsheh & cộng sự. (2023)	Biến trung gian giữa QTNNLS và HSLV	+	Nhân viên	Không nêu rõ
Niềm tin tổ chức	Hussein & Jaaffar (2024)	Biến trung gian giữa QTNNLĐT và hiệu suất nhân sự học thuật	+	Nhân sự học thuật tại đại học Jordan	Lý thuyết cấu trúc thích ứng

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
Động lực, năng lực và cơ hội	Appelbaum & cộng sự. (2000); Jiang & cộng sự. (2012)	Cơ sở lý thuyết giải thích cách các TH QTNNL tác động đến hiệu suất thông qua năng lực, động lực và cơ hội	+	Người lao động trong tổ chức	Lý thuyết AMO
Hành vi đổi mới cá nhân	Hu & Lan (2024)	Biến kết quả của QTNNLS	+	Người lao động tại Trung Quốc	Lý thuyết Nhu cầu - Nguồn lực công việc
Hiệu suất làm việc cá nhân	Carpini & cộng sự. (2017)	Biến phụ thuộc/tổng quan lý thuyết hiệu suất	Kết quả	Tổng quan nhiều lĩnh vực	Không nêu rõ
Hiệu suất giảng viên	Istambul (2019)	Biến phụ thuộc	+	Giảng viên đại học Indonesia	Không nêu rõ
Thích ứng số và cam kết số	Kurniawan & Pawirosumarto (2026)	Thích ứng số là biến độc lập; cam kết số là biến trung gian; HSGD là biến phụ thuộc	+	Giảng viên đại học tư thục Indonesia	TAM và AMO
2. Nhóm quản trị và công nghệ số					
QTNNLS	Ahmad & cộng sự.(2025)	Biến độc lập; cam kết tổ chức là trung gian	+	Giảng viên đại học	Không nêu rõ
Thực tiễn QTNNLS	Al-kharabsheh & cộng sự.(2023)	Đào tạo số và quản lý hiệu suất số tác động đến hiệu suất thông qua động lực làm việc	+	Nhân viên tại tổ chức ở Jordan	Không nêu rõ

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
Quản trị nguồn nhân lực điện tử	Bondarouk & Ruël (2009)	Cơ sở khái niệm về QTNNLĐT	+	QTNNL trong kỷ nguyên số	Quan điểm xã hội - kỹ thuật
Hệ thống thông tin nhân sự (HRIS)	Ismail & cộng sự. (2022)	HRIS tác động đến hiệu suất nhân viên	+	GDĐH Jordan	Không nêu rõ
QTNNL thuật toán	Meijerink & cộng sự. (2021)	Tổng hợp các phát triển lý thuyết về QTNNL thuật toán	+	QTNNLS	Tổng hợp liên ngành về QTNNLS
Công nghệ trong QTNNL	Stone & cộng sự. (2015)	Vai trò công nghệ đối với tương lai QTNNL	+	QTNNL	Quan điểm QTNNL dựa trên công nghệ
Hiệu quả QTNNL điện tử	Parry & Tyson (2011)	Kết quả thực tế của QTNNLĐT	+	Tổ chức	Không nêu rõ
QTNNL thuật toán	Alabdali & cộng sự. (2024)	Tác động đến ra quyết định chiến lược nhân sự	+	Tổ chức	Không nêu rõ
Các thực tiễn QTNNLS(tuyển dụng số, đào tạo số, đánh giá hiệu suất số, đãi ngộ số)	Babu & cộng sự. (2026)	Biến độc lập; sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian giữa QTNNLS và sự gắn kết của nhân viên	+	Nhân viên các công ty công nghệ thông tin tại Ấn Độ	Không nêu rõ
AI và phân tích dữ liệu trong quản trị nguồn nhân lực giáo dục	Kurniawanto & cộng sự.(2024)	Biến độc lập tác động đến HSLV của GV và kết quả học tập của sinh viên	+	Các cơ sở giáo dục áp dụng AI trong QTNNL	Không nêu rõ

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
Quản lý đội ngũ GV / QTNL trong GDĐH	Hà Thị Thu Trang & cộng sự. (2025)	Tổng quan nghiên cứu QTNL và đề xuất định hướng quản lý GV theo mô hình hệ thống, khung năng lực và KPI	+	Các trường đại học Việt Nam	Không nêu rõ
3. Nhân tố tổ chức					
Thực tiễn QTNL hiệu suất cao	Al-Otaibi & cộng sự. (2023)	Biến độc lập; gắn kết công việc là trung gian	+	Cơ sở GDĐH	Không nêu rõ
Thực tiễn QTNL	Aboramadan & Alharazin (2019)	QTNL tác động đến cam kết tổ chức thông qua gắn kết công việc	+	Giáo dục đại học	Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory)
Thực tiễn QTNL	Naeem & cộng sự. (2019)	Biến độc lập; cam kết tình cảm và niềm tin là trung gian	+	GV tại các trường đại học công lập Pakistan	Lý thuyết trao đổi xã hội
Lãnh đạo chuyển đổi	Al-Husseini & cộng sự.(2021)	Biến độc lập; chia sẻ tri thức là trung gian	+	GV đại học	Không nêu rõ
Cam kết tổ chức	Fayda-Kinik (2022)	Tác động đến CSTT	+	Giáo dục đại học	Lý thuyết trao đổi xã hội

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
Hỗ trợ cảm nhận tổ chức	Sulistiyani (2022)	Biến độc lập tác động đến HSLV của GV thông qua giá trị cảm xúc	+	GV đại học Indonesia	Lý thuyết trao đổi xã hội và Lý thuyết hỗ trợ tổ chức
Sức mạnh hệ thống QTNNL	Bowen & Ostroff (2004)	Cơ chế giải thích mối quan hệ giữa QTNNL và hiệu suất	+	QTNNL	Quan điểm sức mạnh hệ thống QTNNL
Thực tiễn QTNNL hiệu suất cao	Perdomo-Ortiz & cộng sự. (2021)	Biến độc lập tác động đến năng suất nghiên cứu học thuật	+	Nhà nghiên cứu/GV đại học	Lý thuyết AMO
4. Nhân tố bối cảnh					
Chuyển đổi số trong giáo dục đại học	Do & cộng sự.(2021); Nguyen-Anh & cộng sự. (2023); Le & cộng sự. (2024)	Bối cảnh tác động đến phương thức giảng dạy, học tập trực tuyến, sử dụng công nghệ và yêu cầu thích ứng số của giảng viên	+/-	Giáo dục đại học Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và sau COVID-19	TAM/tiếp nhận công nghệ; chuyển đổi số
Sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến	Khoa & cộng sự. (2020)	Việc chấp nhận và sử dụng LMS là yếu tố phản ánh mức độ thích ứng công nghệ của giảng viên	+	Giảng viên đại học Việt Nam	Lý thuyết TAM
Tự chủ đại học và tự chủ nhân sự	Tuan & cộng sự. (2022); Đặng Thị Thu Liễu & Trương Tấn Đạt (2024)	Bối cảnh tạo áp lực đổi mới quản trị nhân sự, phát triển đội ngũ và nâng cao hiệu suất giảng viên	+	Các cơ sở GDĐH Việt Nam	Quản trị đại học; tự chủ đại học

Nhóm nhân tố	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Lý thuyết nền trong bài gốc
Quản lý đội ngũ giảng viên trong GDĐH Việt Nam	Ha & cộng sự. (2025)	Tổng quan nghiên cứu QTNNL và đề xuất định hướng quản lý giảng viên theo mô hình hệ thống, khung năng lực và KPI	+	Các trường đại học Việt Nam	Không nêu rõ
Áp lực nâng cao hiệu suất nghiên cứu	Nguyen & Nguyen (2023); Phuong et al. (2022)	Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu suất/năng suất nghiên cứu của giảng viên	+	Giảng viên đại học Việt Nam	Không nêu rõ
Bảo đảm chất lượng và kiểm định chương trình đào tạo	Le & cộng sự. (2025)	Chất lượng đội ngũ giảng viên là một tiêu chí quan trọng trong bảo đảm chất lượng GDĐH	+	GDĐH Việt Nam	Bảo đảm chất lượng giáo dục
Chính sách, chuẩn nghề nghiệp và yêu cầu quản trị giảng viên	Bộ Giáo dục và Đào tạo (2026); Quốc hội (2025)	Bối cảnh pháp lý quy định yêu cầu mới đối với năng lực, nhiệm vụ và đánh giá giảng viên đại học	+	Hệ thống GDĐH Việt Nam	Quản trị nhà nước về GDĐH

Nguồn: NCS tự tổng hợp

1.2.1. Nhân tố cá nhân

Nhóm nhân tố cá nhân bao gồm các đặc điểm, trạng thái tâm lý và hành vi của GV có liên hệ với HSLV. Các nghiên cứu trước cho thấy CSTT, sự hài lòng công việc, gắn kết công việc, năng lực cá nhân, động lực làm việc, tự hiệu quả số, NTVTC và hành vi đổi mới cá nhân đều có thể ảnh hưởng đến HSLV trong các bối cảnh khác nhau. Chẳng hạn, Ahmed (2025), xem CSTT là biến độc lập tác động đến HS của GV đại học thông qua vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Kularajasingam & cộng sự (2022), lại nhấn mạnh vai trò của năng lực cá nhân như một cơ chế trung gian giữa hành vi CSTT và HSLV của GV đại học.

Dưới góc độ lý thuyết AMO, HSLV của cá nhân được hình thành từ sự kết hợp giữa năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc. Appelbaum & cộng sự (2000), cho rằng các THQTNNL có thể nâng cao hiệu suất thông qua việc phát triển năng lực, gia tăng động lực và tạo cơ hội để người lao động tham gia, đóng góp và thực hiện công việc hiệu quả. Jiang & cộng sự (2012), cũng chỉ ra rằng các THQTNNL ảnh hưởng đến kết quả tổ chức thông qua các cơ chế trung gian liên quan đến năng lực, động lực và cơ hội. Vì vậy, việc bổ sung nhóm yếu tố năng lực, động lực và cơ hội vào tổng quan giúp làm rõ hơn cơ sở lý thuyết giải thích mối quan hệ giữa QTNL/QTNLS và HSLV của GV.

Một số nghiên cứu khác tập trung vào các nguồn lực tâm lý và động lực của người lao động. Christian & cộng sự (2011), tổng hợp bằng chứng về mối quan hệ giữa gắn kết công việc và HS trong nhiều lĩnh vực. Keltu (2024), xem sự hài lòng công việc là biến trung gian giữa thực tiễn phát triển nguồn nhân lực và HSLV của GV đại học. Al-kharabsheh & cộng sự (2023), cho thấy động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS và hiệu suất nhân viên. Những nghiên cứu này cho thấy HSLV không chỉ phụ thuộc vào năng lực chuyên môn, mà còn chịu ảnh hưởng bởi động lực, sự hài lòng và mức độ gắn kết của cá nhân với công việc.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các năng lực và trạng thái tâm lý liên quan đến công nghệ cũng ngày càng được chú ý. Sun & Yoon (2025), xem tự hiệu quả số là biến trung gian giữa chuyển đổi số và hiệu suất giảng viên. Kurniawan & Pawirosumarto (2026), nghiên cứu vai trò của thích ứng số và cam kết số đối với HSGD của GV đại học tư thục. Bên cạnh đó, Hussein & Jaaffar (2024) xác định NTVTC là biến trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLĐT và hiệu suất của nhân sự học thuật. Các kết quả này cho thấy trong môi trường số, HSLV của GV không chỉ gắn với kỹ năng chuyên môn truyền thống, mà còn liên quan đến năng lực thích ứng số, niềm tin và khả năng tham gia vào các hệ thống quản trị mới.

1.2.2. Nhóm quản trị và công nghệ số

Nhóm quản trị và công nghệ số phản ánh các yếu tố liên quan đến việc ứng dụng công nghệ trong QTNNL và quản trị đội ngũ GV. Bảng 1.1 cho thấy nhóm này bao gồm QTNNLS, QTNNLĐT, HRIS, QTNNL thuật toán, công nghệ trong QTNNL, AI và phân tích dữ liệu trong QTNNL giáo dục. Đây là nhóm nhân tố có liên quan trực tiếp đến đề tài LA vì nó tập trung vào tác động của QTNNLS đến HSLV của GV.

Các nghiên cứu về QTNNLS /QTNNLĐT cho thấy công nghệ nhân sự có thể tác động đến hiệu suất và các kết quả tổ chức thông qua nhiều cơ chế khác nhau. Ahmad & cộng sự (2025), xem QTNNLS là biến độc lập ảnh hưởng đến hiệu suất của GV thông qua cam kết tổ chức. Al-kharabsheh & cộng sự (2023), cho thấy các thực tiễn QTNNLS như đào tạo số và quản lý hiệu suất số có thể tác động đến hiệu suất thông qua động lực làm việc. Bondarouk & Ruël (2009), cung cấp cơ sở khái niệm về QTNNLĐT trong kỷ nguyên số, trong khi Parry & Tyson (2011), xem xét các kết quả thực tế của QTNNLĐT trong tổ chức. Các nghiên cứu này gợi ý rằng công nghệ nhân sự không chỉ là công cụ hành chính, mà còn có thể tạo ra tác động đến thái độ, hành vi và kết quả làm việc của người lao động.

Trong GDDH, các hệ thống HRIS và công nghệ QTNNL cũng được xem là công cụ hỗ trợ hiệu quả quản trị và HSLV của nhân viên. Ismail & cộng sự (2022), nghiên cứu tác động của HRIS đến hiệu quả tổ chức và hiệu suất nhân viên trong khu vực GDDH Jordan. Kurniawanto & cộng sự (2024), đề cập đến việc tích hợp AI và phân tích dữ liệu trong QTNNL giáo dục nhằm nâng cao HSLV của GV và kết quả học tập của sinh viên. Hà Thị Thu Trang & cộng sự (2025), tổng quan nghiên cứu về QTNNL và đề xuất định hướng quản lý GV theo mô hình hệ thống, khung năng lực và KPI trong các trường đại học Việt Nam. Những nghiên cứu này cho thấy quản trị đội ngũ GV trong bối cảnh số cần được tiếp cận như một hệ thống tích hợp giữa công nghệ, quy trình quản trị và mục tiêu phát triển đội ngũ.

Ngoài ra, các nghiên cứu về QTNNL thuật toán và công nghệ trong QTNNL mở rộng cách hiểu về QTNNLS theo hướng dữ liệu hóa và tự động hóa quyết định nhân sự. Meijerink & cộng sự (2021) tổng hợp các phát triển lý thuyết về QTNNL thuật toán; Alabdali & cộng sự (2024) xem xét vai trò của QTNNL thuật toán trong ra quyết định chiến lược nhân sự; Stone & cộng sự (2015) nhấn mạnh ảnh hưởng của công nghệ đến tương lai QTNNL. Như vậy, nhóm nhân tố này không chỉ bao gồm công cụ kỹ thuật, mà còn liên quan đến cách tổ chức thiết kế, vận hành và kiểm soát quyết định nhân sự trong môi trường số.

1.2.3. Nhân tố tổ chức

Nhóm nhân tố tổ chức bao gồm các thực tiễn QTNL, thực tiễn QTNL hiệu suất cao, lãnh đạo, cam kết tổ chức, hỗ trợ cảm nhận tổ chức và sức mạnh hệ thống QTNL. Các nghiên cứu trong nhóm này cho thấy hiệu suất làm việc của giảng viên không chỉ được hình thành từ năng lực cá nhân hoặc công nghệ, mà còn phụ thuộc vào cách tổ chức thiết kế chính sách, tạo môi trường hỗ trợ và triển khai các thực hành quản trị.

Một số nghiên cứu tập trung vào vai trò của các thực tiễn QTNL và hệ thống làm việc hiệu suất cao. Al-Otaibi & cộng sự (2023), cho thấy HPWPs có tác động đến cam kết tổ chức thông qua vai trò trung gian của gắn kết công việc trong các cơ sở GDĐH Perdomo-Ortiz & cộng sự (2021), nghiên cứu tác động của HPWPs đến HSNC dựa trên lý thuyết AMO. Naeem & cộng sự (2019), xem xét mối quan hệ giữa THQTNL và hành vi CSTT của GV, trong đó cam kết tình cảm và niềm tin đóng vai trò trung gian. Các nghiên cứu này cho thấy thực tiễn QTNL có thể ảnh hưởng đến hiệu suất thông qua các cơ chế tâm lý và hành vi, thay vì chỉ tạo tác động trực tiếp.

Các yếu tố tổ chức như lãnh đạo, hỗ trợ tổ chức và sức mạnh hệ thống QTNL được xem là điều kiện quan trọng ảnh hưởng đến HSLV của GV. Các nghiên cứu cho thấy CSTT có thể trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới của GV (Al-Husseini & cộng sự, 2021), hỗ trợ tổ chức tác động đến HSLV qua giá trị cảm xúc (Sulistiyan, 2022), còn sức mạnh hệ thống QTNL giúp lý giải quan hệ giữa QTNL và HS (Bowen & Ostroff, 2004)

1.2.4. Nhân tố bối cảnh

Bên cạnh các nhân tố cá nhân, tổ chức và quản trị, công nghệ số, HSLV của GV còn chịu ảnh hưởng bởi bối cảnh GDĐH, đặc biệt là chuyển đổi số, sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến, tự chủ đại học và yêu cầu đổi mới quản lý đội ngũ GV.

Trước hết, chuyển đổi số trong GDĐH đã làm thay đổi phương thức giảng dạy, học tập, tương tác với người học và sử dụng công nghệ trong hoạt động chuyên môn của giảng viên. Do & cộng sự. (2021), cho thấy trong giai đoạn COVID-19, các trường đại học Việt Nam phải chuyển mạnh sang dạy học trực tuyến, qua đó đặt ra yêu cầu mới về năng lực công nghệ, khả năng thích ứng và phương pháp tổ chức dạy học. Nguyen-Anh & cộng sự. (2023), nhấn mạnh chuyển đổi số trong GDĐH từ góc độ học tập trực tuyến, trong khi Le & cộng sự. (2024) chỉ ra rằng chuyển đổi số tại các trường đại học Việt Nam chịu ảnh hưởng bởi hạ tầng công nghệ, năng lực số và mức độ sẵn sàng của các chủ thể trong nhà trường. Các nghiên cứu này cho thấy chuyển đổi số vừa tạo điều kiện nâng cao hiệu quả công việc, vừa có thể làm gia tăng áp lực thích ứng công nghệ đối với GV.

Cùng với chuyển đổi số, việc sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến cũng là một yếu tố bối cảnh ảnh hưởng đến hoạt động chuyên môn của GV. Khoa & cộng sự. (2020), nghiên cứu việc chấp nhận sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến của GV tại Việt Nam trên cơ sở lý thuyết TAM. Kết quả cho thấy việc sử dụng LMS phản ánh mức độ chấp nhận và thích ứng công nghệ của GV trong quá trình giảng dạy. Điều này gợi ý rằng HSGD trong môi trường số không chỉ phụ thuộc vào năng lực chuyên môn truyền thống, mà còn gắn với khả năng sử dụng nền tảng công nghệ để thiết kế học liệu, quản lý lớp học, tương tác với người học và đánh giá kết quả học tập.

Bên cạnh yếu tố công nghệ, tự chủ đại học và tự chủ nhân sự cũng tạo ra áp lực đổi mới quản trị đội ngũ GV. Tuan & cộng sự. (2022), cho thấy tự chủ trong bố trí và phát triển nhân sự có ảnh hưởng đến phát triển đội ngũ học thuật trong trường đại học. Đặng Thị Thu Liễu & Trương Tấn Đạt (2024) phân tích những vấn đề đặt ra đối với QTNNL trong môi trường tự chủ đại học, trong đó nhấn mạnh yêu cầu đổi mới cơ chế quản trị, phát triển đội ngũ và nâng cao hiệu quả sử dụng nhân lực. Trong bối cảnh tự chủ, quản trị GV không còn chỉ dừng ở quản lý hành chính, mà cần chuyển sang quản trị dựa trên năng lực, kết quả, dữ liệu và phát triển nghề nghiệp.

Ngoài ra, yêu cầu quản lý đội ngũ giảng viên trong giáo dục đại học Việt Nam đang được đặt ra theo hướng hệ thống hơn. Ha & cộng sự. (2025), tổng quan các nghiên cứu về QTNNL và đề xuất định hướng quản lý GV đại học Việt Nam theo mô hình hệ thống, khung năng lực và chỉ số đánh giá hiệu quả công việc. Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh các trường đại học đang chịu áp lực nâng cao chất lượng đào tạo, thúc đẩy nghiên cứu khoa học, tăng cường kiểm định chất lượng và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Từ các nghiên cứu trên cho thấy nhân tố bối cảnh có vai trò quan trọng trong việc định hình yêu cầu, điều kiện và áp lực đối với HSLV của GV. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào chuyển đổi số giáo dục, chấp nhận công nghệ, tự chủ đại học hoặc quản lý đội ngũ GV như những hướng nghiên cứu tương đối riêng biệt, chưa làm rõ đầy đủ cách các yếu tố bối cảnh được chuyển hóa thành hệ thống QTNNLS và tác động đến HSGD, HSNC thông qua CSTT và NTVTC. Đây là cơ sở để LA đặt mô hình nghiên cứu trong bối cảnh GDDH Việt Nam đang chuyển đổi số, mở rộng tự chủ và đổi mới quản trị đội ngũ GV.

Tổng hợp các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến HSLV của GV cho thấy HSLV là kết quả của sự tác động đồng thời giữa yếu tố cá nhân, yếu tố quản trị - công nghệ số, yếu tố tổ chức và yếu tố bối cảnh. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước tiếp cận các nhóm nhân tố này theo hướng riêng lẻ, chưa làm rõ đầy đủ cơ chế chuyển hóa tác động của quản trị - công nghệ số thành HSGD và HSNC. Trên cơ sở đó, LA lựa

chọn QTNNLS là yếu tố quản trị - công nghệ số trọng tâm, đồng thời xem xét CSTT như cơ chế hành vi - tri thức và NTVTC như cơ chế tâm lý - tổ chức nhằm giải thích tác động của QTNNLS đến hai chiều cạnh cốt lõi trong HSLV của GV là HSGD và HSNC.

1.3. Tổng quan nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số

1.3.1. Sự hình thành và phát triển của quản trị nguồn nhân lực số

Công nghệ số đã làm thay đổi cách các tổ chức thiết kế và vận hành QTNNL, từ mô hình truyền thống dựa nhiều vào xử lý thủ công sang các hình thức quản trị có sự hỗ trợ của công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả, tính minh bạch và khả năng kết nối. Sự phát triển của phân tích dữ liệu, trí tuệ nhân tạo và nền tảng số tạo tiền đề cho QTNNLS, trong đó công nghệ không chỉ hỗ trợ nghiệp vụ mà còn tham gia vào tái định hình logic quản trị nhân sự (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020).

Nếu QTNNLĐT chủ yếu ứng dụng công nghệ thông tin và nền tảng trực tuyến để cung cấp dịch vụ nhân sự, tự động hóa nghiệp vụ và tăng khả năng tiếp cận, thì QTNNLS thể hiện cấp độ phát triển cao hơn, khi dữ liệu, thuật toán và nền tảng số trở thành bộ phận cấu thành của quản trị nhân lực, góp phần tái cấu trúc vai trò nhân sự theo hướng chiến lược hơn (Thite, 2018; Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024; Barghini & Bonti, 2024).

Vì vậy, QTNNLS có thể được xem là bước phát triển chiến lược của QTNNL trong kỷ nguyên số. Trong bối cảnh GDĐH, QTNNLS không chỉ hỗ trợ xử lý hành chính mà còn có thể góp phần cải thiện sự hài lòng và HSLV của GV (Tariq & cộng sự, 2025; Hussein & Jaaffar, 2024).

1.3.2. Các đặc trưng của quản trị nguồn nhân lực số

Từ các lập luận ở phần trên, QTNNLS có một số đặc trưng cơ bản sau:

❖ Tích hợp Công nghệ số tiên tiến

Đặc trưng nổi bật của QTNNLS là tích hợp sâu các công nghệ số tiên tiến vào các chức năng nhân sự. Khác với QTNNL truyền thống dựa nhiều vào thủ công và QTNNLĐT chủ yếu số hóa quy trình hiện có, QTNNLS khai thác trí tuệ nhân tạo, học máy, phân tích dữ liệu lớn và điện toán đám mây để nâng cao hiệu quả quản trị và hỗ trợ ra quyết định (Fiaz & Qureshi, 2024; Ahmić & Ćosić, 2025).

Các công nghệ này hỗ trợ tự động hóa sàng lọc ứng viên, đánh giá hiệu suất, cá nhân hóa đào tạo và khai thác dữ liệu nhân sự cho các quyết định chiến lược, qua đó nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng của tổ chức (Tariq & cộng sự, 2025). Đồng thời, điện toán đám mây và nền tảng số giúp kết nối, chia sẻ, tích hợp dữ liệu giữa

các chức năng nhân sự, tạo nền tảng để bộ phận nhân sự chuyển từ vai trò hành chính sang vai trò chiến lược hơn (Fiaz & Qureshi, 2024).

❖ Ra quyết định dựa trên dữ liệu

Một đặc trưng quan trọng của QTNMLS là sự chuyển dịch từ ra quyết định dựa nhiều vào kinh nghiệm, trực giác sang ra quyết định được hỗ trợ bởi dữ liệu và bằng chứng. Trong QTNMLS, dữ liệu nhân sự trở thành nền tảng cho phân tích, dự báo và hoạch định nhân sự, thay vì chỉ phục vụ lưu trữ hay xử lý tác nghiệp như trong QTNML truyền thống (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

QTNMLS cho phép tổ chức thu thập và khai thác dữ liệu từ nhiều nguồn như hiệu suất, đào tạo - phát triển, mức độ tham gia, hài lòng và gắn kết của người lao động. Một số nghiên cứu cho thấy dữ liệu nhân sự đang được số hóa ngày càng mạnh, trong đó QTNML được ghi nhận là một trong những lĩnh vực có mức độ tích hợp số cao trong tổ chức (Ahmić & Ćosić, 2025; Zolas và cộng sự, 2021).

Việc phân tích dữ liệu trong QTNMLS không chỉ giúp mô tả thực trạng mà còn hỗ trợ dự báo các vấn đề như nguy cơ nghỉ việc, nhu cầu tuyển dụng và khoảng trống kỹ năng. Ở mức độ cao hơn, các hệ thống phân tích có thể gợi ý phương án hành động, qua đó giúp nhà quản trị đưa ra quyết định nhân sự kịp thời, có cơ sở và ít phụ thuộc hơn vào cảm tính cá nhân (Fiaz & Qureshi, 2024). Đây là điểm khác biệt quan trọng giữa QTNMLS với các hình thức QTNML chỉ dừng lại ở số hóa tác nghiệp.

❖ Tự động hóa và tối ưu hóa quy trình

Một đặc trưng quan trọng của QTNMLS là tự động hóa và tối ưu hóa quy trình nhân sự. So với QTNML truyền thống còn phụ thuộc vào xử lý thủ công và phối hợp phân tán, QTNMLS sử dụng nền tảng số để chuẩn hóa, kết nối và rút ngắn quá trình xử lý thông tin trong tuyển dụng, lưu trữ hồ sơ, đào tạo, đánh giá hiệu suất và quản lý thông tin nhân viên (Thite, 2018; Fiaz & Qureshi, 2024). Tự động hóa các tác vụ lặp lại như sàng lọc hồ sơ, cập nhật dữ liệu, theo dõi đào tạo và tổng hợp kết quả đánh giá giúp giảm gánh nặng hành chính, tăng tốc độ xử lý và nâng cao tính nhất quán; trong GDDH, các tác động của các thực hành QTNMLS cũng hỗ trợ tuyển dụng, đào tạo, giám sát và đánh giá đội ngũ giảng viên (Hussein & Jaaffar, 2024; Shaikh & Shar, 2023). Đồng thời, tự động hóa giúp bộ phận nhân sự chuyển từ vai trò tác nghiệp sang phân tích, tư vấn và hoạch định chiến lược hơn (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

❖ Chuyển đổi vai trò của chuyên gia nhân sự

QTNMLS không chỉ thay đổi quy trình và công cụ nhân sự mà còn làm dịch chuyển vai trò của chuyên gia nhân sự. Thay vì chủ yếu thực hiện nhiệm vụ hành chính

và triển khai chính sách như trong QTNNL truyền thống, chuyên gia nhân sự trong QTNNLS được kỳ vọng tham gia nhiều hơn vào phân tích, tư vấn và hỗ trợ hoạch định chiến lược (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

Sự chuyển dịch này gắn với việc tự động hóa các nhiệm vụ tác nghiệp như lưu trữ hồ sơ, theo dõi thông tin nhân viên, tổng hợp báo cáo và quản lý quy trình chuẩn hóa, qua đó giúp bộ phận nhân sự tập trung hơn vào hoạch định nguồn nhân lực, phát triển nhân tài và tư vấn cho lãnh đạo (Thite, 2018; Fiaz & Qureshi, 2024). Đồng thời, QTNNLS đòi hỏi chuyên gia nhân sự phát triển năng lực số, năng lực phân tích dữ liệu và tư duy chiến lược để liên kết quyết định nhân sự với mục tiêu tổ chức; các xu hướng như AI trong HRM, quản trị nhân tài số và tự động hóa cũng cho thấy yêu cầu năng lực này ngày càng mở rộng trong HRM 4.0 (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024; O'Brien & cộng sự, 2025).

Vì vậy, chuyên gia nhân sự trong QTNNLS có xu hướng chuyển từ vai trò hỗ trợ hành chính sang vai trò tham mưu dựa trên dữ liệu. Tuy nhiên, quá trình này đòi hỏi tổ chức đầu tư đào tạo, hỗ trợ thích ứng và chú ý đến các vấn đề đạo đức, minh bạch, khả năng giải thích trong ứng dụng công nghệ số vào QTNNL (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024; O'Brien & cộng sự, 2025).

Tóm lại, các đặc trưng của QTNNLS như tích hợp CNS tiên tiến, ra quyết định dựa trên dữ liệu, tự động hóa và tối ưu hóa quy trình, cùng với sự chuyển dịch vai trò của chuyên gia nhân sự, cho thấy đây không chỉ là sự mở rộng của các thực hành QTNL trước đó mà là một bước phát triển mới trong cách tổ chức QTNNL trong kỷ nguyên số (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

1.3.3. Cấu trúc, khía cạnh và năng lực cốt lõi của quản trị nguồn nhân lực số

Các nghiên cứu hiện có cho thấy QTNNLS có thể được tiếp cận như một cấu trúc đa thành phần, trong đó công nghệ số không chỉ được sử dụng để số hóa các thực hành nhân sự riêng lẻ mà còn gắn với việc tái tổ chức quy trình, dữ liệu và vai trò của các chủ thể trong hệ thống QTNNL. Theo Strohmeier (2020), QTNNLS có thể được xem là một bước phát triển tiếp theo của QTNNL dựa trên công nghệ, gắn với quá trình số hóa QTNNL ở cấp độ xã hội và kỹ thuật. Trên cơ sở đó, các nghiên cứu sau này tiếp tục mở rộng cách hiểu này theo hướng nhấn mạnh sự tích hợp sâu hơn giữa công nghệ, tổ chức và quản trị nhân lực. Chẳng hạn, Wang & cộng sự (2022), gợi ý rằng hiệu quả của QTNNLS không chỉ phụ thuộc vào mức độ áp dụng công nghệ mà còn liên quan đến năng lực của chức năng QTNNL, mức độ nhất quán giữa các thực hành và bối cảnh tổ chức hỗ trợ. Tương tự, Fiaz & Qureshi (2024), nhấn mạnh rằng QTNNLS cần được nhìn nhận như sự kết hợp giữa công nghệ, bối cảnh tổ chức và định hướng chiến lược.

Trong các nghiên cứu thực nghiệm, QTNMLS thường được vận hành hóa thông qua các cụm thực hành cụ thể. Chẳng hạn, Al-kharabsheh & cộng sự (2023), tiếp cận QTNMLS thông qua hai thực hành tiêu biểu là đào tạo số và đánh giá hiệu suất số, đồng thời cho thấy các thực hành này có liên hệ tích cực với động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Kết quả này gợi ý rằng, về mặt đo lường, QTNMLS nên được tiếp cận như một tập hợp các thực hành có liên kết chức năng hơn là như một thực hành đơn lẻ.

Từ tổng hợp các nghiên cứu hiện có, QTNMLS cũng có thể được nhìn nhận theo các lớp phát triển khác nhau: từ lớp giao dịch/vận hành, nơi công nghệ chủ yếu hỗ trợ tự động hóa nghiệp vụ; đến lớp phân tích/hỗ trợ ra quyết định, nơi dữ liệu và nền tảng số được sử dụng để nâng cao chất lượng quyết định quản trị; và cao hơn là lớp chiến lược/tái cấu hình tổ chức, nơi QTNMLS trở thành một phần của quá trình chuyển đổi tổ chức rộng hơn. Cách tiếp cận này phù hợp với xu hướng lập luận trong các nghiên cứu của Strohmeier (2020), Fiaz & Qureshi (2024), Barghini & Bonti (2024), và được cụ thể hóa rõ hơn trong khung ba lớp do Sakib & cộng sự., (2025) đề xuất.

Từ tổng quan tài liệu, QTNMLS có thể được khái quát thông qua năm nhóm khía cạnh và năng lực cốt lõi. Thứ nhất là khía cạnh công nghệ và dữ liệu, bao gồm hạ tầng số, nền tảng nhân sự, dữ liệu nhân sự, phân tích nhân sự và các hệ thống thuật toán hỗ trợ tự động hóa và ra quyết định (Meijerink & cộng sự., 2021; Fiaz & Qureshi, 2024; O'Brien & cộng sự., 2025). Thứ hai là khía cạnh số hóa quy trình và thực hành QTNMLS, bao gồm các thực hành như tuyển dụng, hội nhập, đào tạo, quản lý hiệu suất và hỗ trợ làm việc linh hoạt hoặc từ xa (Strohmeier, 2020; Anusiya, 2021; Pham & cộng sự., 2025). Thứ ba là khía cạnh con người và kỹ năng, thể hiện qua năng lực số của đội ngũ nhân sự, hiểu biết số của người lao động và sự xuất hiện của các vai trò mới như chuyên gia phân tích nhân sự hay đối tác kinh doanh nhân sự am hiểu dữ liệu (Wang & cộng sự., 2022; Fiaz & Qureshi, 2024; Saxena & cộng sự., 2022). Thứ tư là khía cạnh quản trị và đạo đức, liên quan đến bảo vệ quyền riêng tư, tính công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong các quyết định nhân sự có sự hỗ trợ của hệ thống thuật toán (Meijerink & cộng sự., 2021; Schellinger & cộng sự., 2020; Alabdali & cộng sự., 2024). Thứ năm là năng lực tổ chức, thể hiện ở khả năng tái cấu hình nguồn lực, năng lực đổi mới, mức độ trưởng thành của chức năng nhân sự và khả năng phối hợp nội bộ để hiện thực hóa lợi ích của các thực hành số (Pillai & Srivastava, 2024; Wang & cộng sự., 2022; Pham & cộng sự., 2025).

1.3.4. Các cách tiếp cận và mô hình nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số

Các nghiên cứu về QTNMLS hiện chủ yếu tiếp cận theo hướng kỹ thuật - xã hội, khả năng động và chuyển đổi số chức năng nhân sự. Theo hướng này, QTNMLS

không chỉ được hiểu là việc đưa CN vào các nghiệp vụ NS, mà còn là quá trình tái cấu trúc mối quan hệ giữa CN, con người và tổ chức trong bối cảnh số hóa. Chẳng hạn, Pillai & Srivastava (2024), phát triển mô hình Smart HRM 4.0 trên cơ sở lý thuyết kỹ thuật - xã hội và lý thuyết khả năng động. Kết quả cho thấy các yếu tố như sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao, mức độ sẵn sàng của NS, áp lực cạnh tranh, mức độ sẵn sàng CN và tính hữu ích được cảm nhận có ảnh hưởng tích cực đến việc sử dụng Smart HRM 4.0, trong khi các lo ngại về an ninh và quyền riêng tư có ảnh hưởng tiêu cực. Việc sử dụng Smart HRM 4.0 góp phần hình thành các khả năng động của tổ chức như khả năng học hỏi, tích hợp và tái cấu trúc, qua đó tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức.

Ở góc độ triển khai, một số nghiên cứu nhấn mạnh rằng QTNLS có thể được tiếp cận như một lộ trình chuyển đổi số của chức năng NS, thay vì chỉ là một tập hợp các công cụ rời rạc. Theo Nachit & Okar (2020), chuyển đổi số trong QTNL có thể được nhận diện qua nhiều lộ trình khác nhau, trong đó có các định hướng như QTNLĐT, Smart HR 4.0, HRIS và điện toán đám mây. Cách tiếp cận này gợi ý rằng số hóa hoạt động NS cần được tổ chức theo định hướng chiến lược, có tính kế thừa và có sự liên kết giữa CN, quy trình và mục tiêu quản trị, thay vì chỉ tập trung vào tự động hóa các giao dịch hành chính riêng lẻ.

Từ góc độ rộng hơn của chuyển đổi số, Zhang & Chen (2024), cho rằng chuyển đổi số trong QTNL được thúc đẩy bởi năm nhóm yếu tố chính, gồm nhu cầu số của khách hàng nội bộ, đổi mới số của ngành, áp lực cạnh tranh, quản trị đổi mới số và yêu cầu của thời đại số. Trên cơ sở đó, các tác giả phân tích bản chất của chuyển đổi số trong QTNL thông qua những biểu hiện như môi trường làm việc số, số hóa các quy trình QTNL và các dịch vụ NS số dành cho người lao động. Cách tiếp cận này cho thấy QTNLS không chỉ là đổi mới CN, mà còn là sự thay đổi đồng thời về logic vận hành, trải nghiệm NS và phương thức tạo giá trị của bộ phận NS trong tổ chức.

Trên cơ sở tổng hợp các tài liệu trên, có thể thấy mỗi hướng tiếp cận nhấn mạnh một trọng tâm khác nhau. Cách tiếp cận QTNLĐT và HRIS thường chú trọng số hóa các giao dịch và nâng cao hiệu quả hành chính. Theo hướng Smart HRM 4.0 nhấn mạnh hơn vai trò của sự kết hợp giữa CN thông minh, yếu tố tổ chức với xã hội và khả năng động. Trong khi hướng tiếp cận chuyển đổi số QTNL đặt trọng tâm vào quá trình chuyển đổi toàn diện của chức năng NS trong bối cảnh kinh tế số. Như vậy, xét về mặt học thuật, QTNLS có thể được hiểu như một cấp độ phát triển cao hơn của QTNL trên nền tảng số, trong đó công nghệ không chỉ hỗ trợ tác nghiệp mà còn tham gia định hình lại cấu trúc, quy trình và năng lực của hệ thống NS.

Ở cấp độ thực hành, các nghiên cứu trên đều cho thấy QTNNLS thường gắn với những nội dung như số hóa quy trình NS, ứng dụng các hệ thống QTNNL, khai thác dữ liệu phục vụ ra quyết định, và phát triển các dịch vụ NS số cho người lao động. Tuy nhiên, lợi ích của QTNNLS không tự động xuất hiện chỉ nhờ đầu tư công nghệ, mà còn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của tổ chức, sự hỗ trợ của lãnh đạo, năng lực thích ứng của NS và khả năng gắn kết CN với mục tiêu quản trị. Vì vậy, trong nghiên cứu QTNNLS, cần tiếp cận CN như một thành tố nằm trong hệ thống tổ chức rộng hơn, thay vì xem đó chỉ là công cụ kỹ thuật thuần túy.

1.3.5. Nền tảng lý thuyết của quản trị nguồn nhân lực số trong nghiên cứu hiệu suất làm việc của giảng viên

Xét về nền tảng lý thuyết, QTNNLS hiện chưa được giải thích bởi một khung lý thuyết thống nhất, mà được tiếp cận từ nhiều hướng nghiên cứu khác nhau, phản ánh tính chất liên ngành của lĩnh vực này.

Trước hết, trong dòng nghiên cứu về chấp nhận và sử dụng CN, các mô hình thuộc Lý thuyết thống nhất về chấp nhận và sử dụng CN (UTAUT) được vận dụng nhằm giải thích ý định chấp nhận, mức độ sử dụng và các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai các hệ thống NS số trong tổ chức (Theres & Strohmeier, 2023; Shahreki & Lee, 2024). Tuy nhiên, các nghiên cứu này chủ yếu tập trung vào hành vi sử dụng CN của cá nhân, do đó chỉ phản ánh một khía cạnh của QTNNLS, thay vì bao quát toàn bộ bản chất của hoạt động QTNNL trong môi trường số.

Bên cạnh đó, các tiếp cận theo hướng xã hội và kỹ thuật cho thấy QTNNLS không thể được hiểu đơn thuần như việc ứng dụng CN vào các chức năng NS mà cần được xem xét trong mối quan hệ tương tác giữa CN, thực hành NS và bối cảnh tổ chức. Theo quan điểm này, hiệu quả của các thực hành NS số không chỉ phụ thuộc vào đặc tính kỹ thuật của hệ thống mà còn chịu ảnh hưởng bởi cách các chủ thể trong tổ chức tiếp nhận, diễn giải và tích hợp CN vào quá trình làm việc (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024). Cách tiếp cận này góp phần làm rõ bản chất phức hợp của QTNNLS với tư cách là một hiện tượng vừa mang tính CN, vừa mang tính tổ chức với xã hội.

Ngoài ra, trong nhánh nghiên cứu liên quan đến NS thuật toán, các công trình gần đây tiếp cận việc sử dụng thuật toán trong QTNL như một hình thức mở rộng của QTNNLS. Theo đó, các hệ thống thuật toán có thể được sử dụng để hỗ trợ hoặc tự động hóa các quyết định nhân sự dựa trên dữ liệu số (Meijerink & cộng sự., 2021). Hướng nghiên cứu này tập trung làm rõ vai trò của dữ liệu và thuật toán trong quá trình ra quyết

định NS, đồng thời mở ra các vấn đề nghiên cứu liên quan đến quản trị và kiểm soát các hệ thống ra quyết định dựa trên CN.

Từ các cách tiếp cận trên, có thể nhận định một cách thận trọng rằng QTNNLS hiện được giải thích chủ yếu từ ba hướng chính: (i) tiếp cận dựa trên chấp nhận và sử dụng CN, (ii) tiếp cận xã hội - kỹ thuật nhấn mạnh sự tương tác giữa CN và bối cảnh tổ chức, và (iii) tiếp cận NS thuật toán gắn với việc ứng dụng dữ liệu và thuật toán trong QTNL. Các hướng tiếp cận này cho thấy QTNNLS là một lĩnh vực nghiên cứu đang trong quá trình phát triển, chưa hình thành một khung lý thuyết tích hợp hoàn chỉnh, nên tiếp tục bổ sung và hệ thống hóa về mặt lý luận trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tuy nhiên, các cách tiếp cận trên chủ yếu giúp lý giải bản chất, điều kiện triển khai và cơ chế chấp nhận QTNNLS ở cấp độ CN và tổ chức. Để giải thích tác động của QTNNLS đến HSLV của GV, đặc biệt là HSGD và HSNC, cần bổ sung các lý thuyết nhấn mạnh cơ chế hành vi và cảm nhận của người lao động. Theo hướng này, lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức có thể được sử dụng như hai nền tảng lý thuyết bổ trợ.

1.3.6. Kết quả nghiên cứu thực nghiệm về quản trị nguồn nhân lực số trong tổ chức và giáo dục đại học

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy, QTNNLS có thể tạo ra nhiều kết quả tích cực ở cả cấp độ cá nhân và tổ chức, song mức độ tác động không đồng nhất giữa các bối cảnh, ngành nghề và nhóm tác động của các thực hành QTNNLS. Các bằng chứng hiện có nhìn chung cho thấy QTNNLS không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả vận hành của bộ phận nhân sự, mà còn có thể ảnh hưởng đến động lực, sự gắn kết, niềm tin, HSLV và năng lực thích ứng của tổ chức. Tuy nhiên, tác động của QTNNLS thường không diễn ra theo cơ chế trực tiếp, mà phụ thuộc vào sự kết hợp giữa công nghệ, con người, năng lực tổ chức và cách thức tác động của các thực hành QTNNLS được triển khai trong bối cảnh cụ thể.

Trước hết, ở cấp độ tổ chức, một số nghiên cứu cho thấy QTNNLS có liên hệ với năng lực động, khả năng thích ứng và kết quả hoạt động của tổ chức. Pillai & Srivastava (20214), nghiên cứu Smart HRM 4.0 trên cơ sở lý thuyết kỹ thuật - xã hội và lý thuyết khả năng động, qua đó nhấn mạnh rằng việc sử dụng các thực hành nhân sự thông minh không chỉ phụ thuộc vào yếu tố CN, mà còn chịu ảnh hưởng bởi sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao, mức độ sẵn sàng của NS, mức độ sẵn sàng CN, áp lực cạnh tranh và nhận thức về tính hữu ích của hệ thống. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc sử dụng Smart HRM 4.0 có thể góp phần hình thành các khả năng động như học hỏi, tích hợp và tái cấu trúc, từ

đó ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của tổ chức. Cách tiếp cận này cho thấy QTNNLS cần được hiểu như một quá trình chuyển đổi tổ chức, thay vì chỉ là việc số hóa các thủ tục nhân sự riêng lẻ.

Ở cấp độ thực hành nhân sự cụ thể, các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy tác động của QTNNLS không đồng đều giữa các chức năng NS. Pham & cộng sự (2024), trong nghiên cứu về chuyển đổi số trong QTNNL và hành vi chấp nhận làm việc tại nhà ở Việt Nam, đã vận dụng lý thuyết AMO để xem xét vai trò của các thực hành QTNNLS đối với hành vi của người lao động. Kết quả cho thấy các thực hành như đào tạo số, sự tham gia của nhân viên và quản lý hiệu suất số có liên hệ tích cực với việc chấp nhận làm việc tại nhà. Ngược lại tuyển dụng số không cho thấy tác động có ý nghĩa thống kê trong mẫu nghiên cứu. Kết quả này gợi ý rằng không phải mọi thực hành QTNNLS đều tạo ra tác động như nhau. Những thực hành gắn trực tiếp với năng lực, động lực và cơ hội tham gia của người lao động thường có khả năng tạo ảnh hưởng rõ hơn so với các thực hành mang tính đầu vào hoặc hành chính.

Tương tự, Al-kharabsheh & cộng sự (2023), cho thấy QTNNLS có ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên thông qua động lực làm việc. Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng vì nó không chỉ xác nhận mối quan hệ giữa tác động của các thực hành QTNNLS và kết quả làm việc, mà còn làm rõ cơ chế trung gian về mặt tâm lý - hành vi. Theo hướng này, QTNNLS có thể tác động đến HS không chỉ nhờ khả năng tự động hóa quy trình hoặc tăng tốc xử lý dữ liệu, mà còn thông qua việc tạo ra môi trường quản trị minh bạch hơn, phản hồi nhanh hơn, cơ hội đào tạo thuận tiện hơn và sự tham gia chủ động hơn của người lao động.

Trong bối cảnh GDĐH, các nghiên cứu về HRIS, QTNNLĐT và QTNNLS cho thấy hiệu quả của hệ thống nhân sự số không chỉ phụ thuộc vào việc áp dụng CN, mà còn phụ thuộc vào mức độ hệ thống đó được tích hợp với quy trình quản trị và nhu cầu phát triển của đội ngũ học thuật. Davarpanah & Mohamed (2020), cho thấy việc triển khai hệ thống thông tin nhân sự trong các cơ sở GDĐH có thể ảnh hưởng đến hiệu quả quản trị khi hệ thống được thiết kế phù hợp với bối cảnh tổ chức và người sử dụng. Tương tự, Ismail & cộng sự (2022), nhấn mạnh rằng việc sử dụng HRIS trong khu vực GDĐH có liên hệ với hiệu quả tổ chức và hiệu suất nhân viên, qua đó cho thấy vai trò của công nghệ nhân sự trong hỗ trợ hoạt động quản trị và vận hành đại học.

Các nghiên cứu trực tiếp về QTNNLĐT trong GDĐH cũng cho thấy tác động của các thực hành QTNNLS đến hiệu suất của đội ngũ học thuật không hoàn toàn đồng nhất. Shaikh & Shar (2023), cho thấy QTNNLĐT có tác động tích cực đến hiệu suất của GV trong các cơ sở GDĐH tại Sindh. Tuy nhiên, Hussein & Jaaffar (2024), chỉ ra rằng không

phải mọi thực hành QTNNLĐT đều có tác động có ý nghĩa thống kê đến hiệu suất của đội ngũ học thuật. Cụ thể, các thực hành như tuyển chọn điện tử, đào tạo và phát triển điện tử có ảnh hưởng tích cực, trong khi tuyển dụng điện tử, đánh giá hiệu suất điện tử và đãi ngộ điện tử không cho thấy tác động có ý nghĩa trong mẫu nghiên cứu. Phát hiện này cho thấy QTNNLS cần được phân tích theo từng thực hành cụ thể, thay vì xem như một biến tổng quát có tác động đồng nhất.

Bên cạnh đó, vai trò của các cơ chế tâm lý - xã hội ngày càng được nhấn mạnh trong các nghiên cứu về QTNNLS. Hussein & Jaaffar (2024), cho thấy niềm tin đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLĐT và hiệu suất của đội ngũ học thuật. Kết quả này phù hợp với lập luận rằng công nghệ nhân sự chỉ tạo ra giá trị khi giảng viên cảm nhận được sự tin cậy, minh bạch và hỗ trợ từ tổ chức trong quá trình sử dụng hệ thống số. Theo hướng này, QTNNLS trong trường đại học không nên được đánh giá đơn thuần qua mức độ số hóa quy trình nhân sự, mà cần xem xét khả năng hỗ trợ giảng viên trong giảng dạy, nghiên cứu, phát triển chuyên môn và tham gia vào các hoạt động học thuật.

Bên cạnh các kết quả tích cực, các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra rằng QTNNLS có thể phát sinh một số rủi ro và điều kiện giới hạn. Các rào cản thường được đề cập bao gồm lo ngại về bảo mật và quyền riêng tư dữ liệu, mức độ sẵn sàng công nghệ không đồng đều, thiếu kỹ năng số, năng lực phân tích dữ liệu hạn chế của bộ phận nhân sự và sự kháng cự của người sử dụng đối với các hệ thống mới. Trong các hệ thống nhân sự thuật toán, rủi ro còn phức tạp hơn do các quyết định nhân sự có thể chịu ảnh hưởng bởi chất lượng dữ liệu, logic thuật toán, mức độ minh bạch và nguy cơ thiên lệch trong quá trình ra quyết định (Meijerink & cộng sự, 2021; Alabdali & cộng sự, 2024). Vì vậy, hiệu quả của QTNNLS cần được xem xét đồng thời với các vấn đề đạo đức, công bằng, minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản trị nhân sự số.

Từ các bằng chứng trên, có thể khái quát rằng nghiên cứu thực nghiệm về QTNNLS đang phát triển theo ba hướng chính. Hướng thứ nhất tập trung vào cấp độ tổ chức, nhấn mạnh tác động của QTNNLS đối với hiệu quả vận hành, năng lực động, khả năng thích ứng và kết quả hoạt động của tổ chức (Pillai & Srivastava, 2024; Ahmić & Ćosić, 2025). Hướng thứ hai tập trung vào cấp độ cá nhân, làm rõ tác động của các thực hành QTNNLS đến động lực, sự gắn kết, niềm tin, hành vi chấp nhận công nghệ và hiệu suất làm việc của người lao động (Al-kharabsheh & cộng sự, 2023; Pham & cộng sự, 2024). Hướng thứ ba tập trung vào giáo dục đại học, bước đầu xem xét vai trò của QTNNLĐT/QTNNLS đối với hiệu suất của đội ngũ học thuật, nhưng số lượng nghiên cứu còn hạn chế và kết quả chưa hoàn toàn nhất quán (Shaikh & Shar, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024).

Đối với LA này, các kết quả thực nghiệm hiện có gợi mở ba hàm ý quan trọng. Thứ nhất, QTNMLS cần được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, bao gồm các thực hành số cụ thể như tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, và quản lý hiệu suất số, thay vì xem như một biến tổng quát duy nhất. Thứ hai, tác động của QTNMLS đến HSLV của GV cần được lý giải thông qua các cơ chế trung gian phù hợp, chẳng hạn như NTVTC và CSTT, bởi hệ thống số không tự động chuyển hóa thành kết quả giảng dạy và nghiên cứu nếu thiếu sự tin cậy, hợp tác và chia sẻ chuyên môn. Thứ ba, trong bối cảnh GDĐH Việt Nam, cần xem xét QTNMLS trong mối quan hệ với đặc điểm tổ chức đại học, mức độ trưởng thành số, yêu cầu tự chủ đại học và áp lực nâng cao chất lượng đào tạo - nghiên cứu. Đây là khoảng trống nghiên cứu mà luận án hướng đến khi kiểm định tác động của QTNMLS đến HSGD và HSNC của GV, đồng thời xem xét vai trò trung gian của NTVTC và CSTT.

1.4. Tổng quan các cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc

Từ Phụ lục 05 có thể thấy, các nghiên cứu trước đã sử dụng nhiều nhân tố trung gian và điều tiết để giải thích mối quan hệ giữa QTNML, QTNMLS, chuyển đổi số và HSLV. Trong nhóm nhân tố trung gian, CSTT là cơ chế được quan tâm nhiều trong các nghiên cứu về tổ chức tri thức và GDĐH. Collins & Smith (2006), cho rằng trao đổi và kết hợp tri thức là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa các điều kiện xã hội trong tổ chức thành kết quả hoạt động. Lin (2007), tiếp cận CSTT thông qua hai quá trình chính là đóng góp tri thức và thu thập tri thức. Trong bối cảnh GDĐH, Al-Kurdi & cộng sự (2018), cho thấy CSTT là một chủ đề quan trọng trong quản trị tri thức tại các cơ sở GDĐH. Naeem & cộng sự (2019) cũng chỉ ra rằng các thực tiễn QTNML có thể thúc đẩy hành vi CSTT của GV thông qua cam kết tình cảm và niềm tin. Các nghiên cứu này là cơ sở để LA lựa chọn CSTT như một cơ chế hành vi - tri thức trong mối quan hệ giữa QTNMLS và HSLV của GV.

Bên cạnh CSTT, NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ giữa quản trị và kết quả làm việc. Mayer & cộng sự (1995), tiếp cận niềm tin như sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro dựa trên kỳ vọng tích cực về hành vi của bên được tin cậy. Hon & Grunig (1999), xem niềm tin là thành phần quan trọng trong quan hệ giữa tổ chức và các chủ thể liên quan. Tremblay & cộng sự (2010), cho thấy thực tiễn QTNML, công bằng thủ tục, hỗ trợ tổ chức và niềm tin có liên hệ với cam kết, hiệu suất trong vai trò và ngoài vai trò. Gần hơn với bối cảnh GDĐH, Hussein & Jaaffar (2024) chứng minh NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNMLĐT và hiệu suất của nhân sự học thuật. Vì vậy, NTVTC phù hợp để giải thích cách các quy trình nhân sự số, nếu được vận hành minh bạch và đáng tin cậy, có thể tác động đến HSLV của GV.

Ngoài CSTT và NTVTC, các nghiên cứu trước còn xem xét một số cơ chế trung gian khác như cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc, gắn kết công việc, động lực làm việc, năng lực cá nhân và tự hiệu quả số. Rehman & cộng sự (2020) cho thấy niềm tin và cam kết tổ chức trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNL chiến lược và CSTT. Ahmad & cộng sự (2025) chứng minh cam kết tổ chức đóng vai trò trung gian giữa QTNNLS và hiệu suất của đội ngũ học thuật. Keltu (2024), xác định sự hài lòng công việc là biến trung gian giữa thực tiễn phát triển nguồn nhân lực và hiệu suất của nhân sự học thuật, trong khi Khuc & Nguyen (2025) cho thấy chuyển đổi số có thể ảnh hưởng đến HSLV của GV thông qua sự hài lòng công việc và áp lực công việc. Christian & cộng sự (2011), Al-Otaibi & cộng sự (2023) và Pham-Thai & cộng sự (2023) nhấn mạnh vai trò của gắn kết công việc trong việc kết nối các yếu tố quản trị với kết quả làm việc. Dưới góc độ AMO, Appelbaum & cộng sự (2000), và Jiang & cộng sự (2012), cho rằng các THQTNNL có thể tác động đến hiệu suất thông qua việc phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc. Kularajasingam & cộng sự (2022) và Sun & Yoon (2025), tiếp tục cho thấy năng lực cá nhân và tự hiệu quả số có thể là cơ chế chuyển hóa tác động của CSTT hoặc chuyển đổi số thành hiệu suất của GV. Như vậy, các nghiên cứu trước thống nhất rằng tác động của QTNNL/QTNNLS đến HSLV thường không chỉ diễn ra trực tiếp, mà còn thông qua các cơ chế thái độ, hành vi, năng lực và tâm lý của người lao động.

Đối với nhóm nhân tố điều tiết, các nghiên cứu trước cho thấy tác động của quản trị, công nghệ và tổ chức đến HSLV có thể thay đổi tùy theo điều kiện thực hiện. Sun & Yoon (2025) chỉ ra rằng sự phù hợp nhiệm vụ - công nghệ có thể điều tiết mối quan hệ giữa chuyển đổi số và hiệu suất GV thông qua tự hiệu quả số. Trong bối cảnh Việt Nam, Khoa & cộng sự (2020), nghiên cứu việc GV chấp nhận sử dụng hệ thống quản lý học tập trực tuyến trên cơ sở TAM, còn Do & cộng sự (2021) cho thấy GV phải thích ứng mạnh với dạy học trực tuyến trong giai đoạn COVID-19. Các nghiên cứu này gợi ý rằng năng lực số, trình độ công nghệ và sự phù hợp giữa công nghệ với nhiệm vụ học thuật có thể làm thay đổi hiệu quả của các nền tảng số đối với công việc của GV.

Ngoài yếu tố công nghệ, hỗ trợ tổ chức, văn hóa chia sẻ tri thức và bối cảnh thể chế cũng được xem là các điều kiện có thể làm mạnh hoặc làm yếu mối quan hệ giữa các nhân tố quản trị và HSLV. Kurtessis & cộng sự (2017), cho thấy hỗ trợ tổ chức cảm nhận có liên hệ với nhiều kết quả tích cực của người lao động. Kim & cộng sự (2017), nhấn mạnh vai trò của các nguồn hỗ trợ trong mối quan hệ với HS. Le & Ha (2024), cho thấy hỗ trợ tổ chức có thể tham gia vào cơ chế tác động giữa QTNNL dựa trên tri thức, CSTT và đổi mới. Bên cạnh đó, Al-Kurdi & cộng sự (2018) và Naqshbandi & cộng sự

(2023), gợi ý rằng văn hóa học hỏi và môi trường CSTT có thể thúc đẩy hoặc hạn chế hành vi CSTT trong tổ chức. Ở cấp độ bối cảnh, Kozlowski & Klein (2000) nhấn mạnh tầm quan trọng của cách tiếp cận bối cảnh và cấp độ phân tích trong nghiên cứu tổ chức; Pham-Thai & cộng sự (2023) và Tuan & cộng sự (2022) cho thấy đặc điểm của GDĐH Việt Nam, nhất là điều kiện quản trị nhân sự và tự chủ, có thể ảnh hưởng đến cách các THQTNNL tác động đến hiệu suất. Điều này cho thấy cần đặt mô hình QTNNLS trong bối cảnh GDĐH Việt Nam thay vì chỉ kế thừa trực tiếp các kết quả từ bối cảnh doanh nghiệp hoặc quốc gia khác.

Tổng hợp các nghiên cứu về nhân tố trung gian và điều tiết cho thấy mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV cần được lý giải thông qua các cơ chế cụ thể. Trong phạm vi LA này, CSTT và NTVTC được lựa chọn làm hai biến trung gian vì phản ánh hai cơ chế bổ sung cho nhau: CSTT là cơ chế hành vi - tri thức, còn NTVTC là cơ chế tâm lý - tổ chức. Các nhân tố điều tiết như năng lực số, sự phù hợp nhiệm vụ - công nghệ, hỗ trợ tổ chức, văn hóa CSTT và bối cảnh thể chế được tổng quan nhằm làm rõ điều kiện biên của các mối quan hệ, đồng thời gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo. Cách tiếp cận này giúp LA tập trung vào việc kiểm định cơ chế chuyển hóa tác động của QTNNLS đến HSGD và HSNL thông qua CSTT và NTVTC trong bối cảnh GDĐH Việt Nam.

1.5. Khoảng trống nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu liên quan đến HSLV của GV, QTNNLS, CSTT và NTVTC, có thể thấy các nghiên cứu trước đã cung cấp nhiều bằng chứng quan trọng về vai trò của QTNNL, CNS và các yếu tố tổ chức đối với HSLV. Tuy nhiên, các kết quả hiện có vẫn còn một số hạn chế nhất định về cách tiếp cận nghiên cứu, nội hàm nghiên cứu, cơ chế lý thuyết, phương pháp và kết quả nghiên cứu, cũng như bối cảnh nghiên cứu. Đây là cơ sở để LA xác định khoảng trống nghiên cứu và xây dựng mô hình kiểm định ảnh hưởng của QTNNLS đến HSLV của GV đại học ở Việt Nam thông qua CSTT và NTVTC.

1.5.1. Khoảng trống về cách tiếp cận nghiên cứu

Thứ nhất, các nghiên cứu trước về công nghệ trong QTNNL chủ yếu tiếp cận CNS như một công cụ hỗ trợ hoạt động NS hoặc như hệ thống QTNNLĐT, trong khi cách tiếp cận QTNNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số tích hợp vẫn chưa được làm rõ đầy đủ. Một số nghiên cứu đã chỉ ra vai trò của QTNNLĐT hoặc QTNNLS đối với HS của nhân sự học thuật, cam kết tổ chức, trao quyền hoặc NTVTC (Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự, 2025; Tariq & cộng sự, 2025). Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường xem xét từng thực hành hoặc từng cơ chế riêng lẻ, chưa lý giải đầy đủ QTNNLS như một hệ thống quản trị có khả năng tác động đồng thời đến năng lực, động

lực, cơ hội làm việc, cảm nhận công bằng và niềm tin của GV. Đây là khoảng trống cần được tiếp tục làm rõ, bởi các THQTNNL có thể nâng cao HS thông qua cơ chế năng lực - động lực - cơ hội, đồng thời các quy trình quản trị minh bạch và công bằng có thể ảnh hưởng đến niềm tin, thái độ và hành vi của người lao động (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001). Vì vậy, cần có nghiên cứu tiếp cận QTNNLS không chỉ như công cụ công nghệ, mà như một hệ thống QTNNL mới trong môi trường số.

1.5.2. Khoảng trống về nội hàm nghiên cứu

Thứ hai, nội hàm HSLV của GV trong các nghiên cứu trước còn chưa thật sự thống nhất. Trong nghiên cứu về hiệu suất cá nhân, HSLV thường được tiếp cận như mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp của cá nhân vào mục tiêu tổ chức (Campbell & Wiernik, 2015; Carpinì & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, khi đặt trong bối cảnh GDDH, công việc của GV có tính đa nhiệm, bao gồm giảng dạy, nghiên cứu và các hoạt động học thuật khác, nên việc đo lường HSLV cần phản ánh đặc thù nghề nghiệp học thuật (Reymert & Thune, 2023). Một số nghiên cứu về GV đại học đã xem HSLV như kết quả thực hiện các nhiệm vụ học thuật, trong đó giảng dạy và nghiên cứu thường được coi là những phương diện quan trọng của hoạt động nghề nghiệp GV (Abba & Mugizi, 2018; Hassna & Raza, 2011; Ologunde & cộng sự, 2013). Tuy vậy, chưa nhiều nghiên cứu kiểm định đồng thời tác động của QTNNLS đến HSGD và HSNC như hai chiều cạnh riêng biệt. Khoảng trống này làm hạn chế khả năng nhận diện liệu QTNNLS, CSTT và NTVTC có ảnh hưởng giống nhau hay khác nhau đối với từng loại hiệu suất. Vì vậy, luận án tách HSLV của GV thành HSGD và HSNC nhằm phản ánh rõ hơn đặc thù lao động học thuật trong GDDH.

1.5.3. Khoảng trống về cơ chế tác động

Thứ ba, cơ chế chuyển hóa tác động của QTNNLS thành HSLV của GV chưa được giải thích đầy đủ. Các nghiên cứu trước đã xem xét một số cơ chế trung gian như động lực làm việc, cam kết tổ chức, niềm tin hoặc trao quyền tổ chức trong mối quan hệ giữa QTNNLS/QTNNLĐT và hiệu suất (Al-kharabsheh & cộng sự, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự, 2025). Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường tập trung vào một cơ chế riêng lẻ, chưa làm rõ đồng thời hai cơ chế có bản chất khác nhau nhưng bổ sung cho nhau. Trong môi trường học thuật, CSTT có ý nghĩa quan trọng vì hoạt động giảng dạy và nghiên cứu của GV phụ thuộc nhiều vào quá trình trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức chuyên môn (Lin, 2007; Collins & Smith, 2006; Al-Kurdi & cộng sự, 2018). Trong khi đó, NTVTC phản ánh khía cạnh tâm lý - tổ chức, thể hiện sự tin tưởng của GV đối với tổ chức và các quy trình quản trị; niềm tin này có thể chịu ảnh

hưởng bởi cảm nhận về sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong tổ chức (Mayer & cộng sự, 1995; Hon & Grunig, 1999; Colquitt & cộng sự, 2001; Tremblay & cộng sự, 2010). Vì vậy, việc kiểm định đồng thời CSTT và NTVTC giúp LA làm rõ hơn hai cơ chế chuyển hóa tác động của QTNNLS đến HSLV thông qua cơ chế hành vi - tri thức và cơ chế tâm lý - tổ chức.

1.5.4. Khoảng trống về nền tảng lý thuyết

Thứ tư, các nghiên cứu trước về QTNNL, QTNNLS và HSLV thường vận dụng các nền tảng lý thuyết khác nhau, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức để giải thích tác động của QTNNLS đến HSLV của GV. Lý thuyết AMO cho rằng các THQTNNL có thể nâng cao hiệu suất thông qua phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012). Cách tiếp cận này phù hợp để lý giải vai trò của QTNNLS trong việc tạo điều kiện cho GV tiếp cận thông tin, học liệu, phản hồi, đào tạo và cơ hội phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, trong bối cảnh QTNNLS, các quy trình nhân sự số không chỉ tác động đến năng lực, động lực và cơ hội làm việc, mà còn ảnh hưởng đến cảm nhận của GV về sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong quản trị. Lý thuyết công bằng tổ chức cho phép giải thích cách các quy trình và quyết định quản trị tác động đến niềm tin, thái độ và hành vi của người lao động (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001). Do đó, việc kết hợp AMO và công bằng tổ chức giúp LA xây dựng nền tảng lý thuyết phù hợp hơn để giải thích đồng thời cơ chế hành vi - tri thức thông qua CSTT và cơ chế tâm lý - tổ chức thông qua NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV.

1.5.5. Khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu

Thứ năm, khoảng trống về bối cảnh nghiên cứu cần được nhấn mạnh. Nhiều nghiên cứu về HRIS, QTNNLĐT hoặc QTNNLS đã được thực hiện trong các bối cảnh quốc tế khác nhau như Malaysia, Jordan, Pakistan hoặc trong các tổ chức ngoài GDĐH (Davarpanah & Mohamed, 2020; Ismail & cộng sự, 2022; Shaikh & Shar, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024). Các nghiên cứu này cung cấp bằng chứng quan trọng về vai trò của CNS trong QTNNL, nhưng chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của GDĐH Việt Nam, nơi các trường đại học đang đồng thời chịu tác động của chuyển đổi số, tự chủ đại học, kiểm định chất lượng, áp lực nâng cao HSNC và yêu cầu đổi mới quản trị đội ngũ GV.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu liên quan đã đề cập đến QTNNL trong trường đại học, tự chủ nhân sự, chuyển đổi số, LMS, dạy học trực tuyến, CSTT hoặc HSNC của GV (Nguyen, 2016; Khoa & cộng sự, 2020; Do & cộng sự, 2021; Tuan & cộng sự, 2022;

Nguyen-Anh & cộng sự, 2023; Nguyen & Nguyen, 2023; Pham-Thai & cộng sự, 2023; Đặng Thị Thu Liễu & Trương Tấn Đạt, 2024; Khuc & Nguyen, 2025). Tuy nhiên, các nghiên cứu này còn phân tán theo từng khía cạnh, chưa kiểm định mô hình tích hợp QTNNLS - CSTT - NTVTC - HSLV, trong đó QTNNLS được tiếp cận như hệ thống quản trị nhân sự số tác động đến HSGD và HSNC của GV. Vì vậy, LA bổ sung bằng chứng thực nghiệm phù hợp với đặc thù GDĐH Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới quản trị đội ngũ GV.

Bảng 1.2: Tổng hợp khoảng trống nghiên cứu

Khía cạnh	Nghiên cứu trước	Hạn chế	Hướng xử lý của luận án
Tiếp cận nghiên cứu	Chủ yếu nghiên cứu QTNNLĐT, LMS, chuyển đổi số nói chung hoặc từng ứng dụng công nghệ trong QTNNL	Chưa tiếp cận QTNNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số tích hợp trong GDĐH	Xem QTNNLS là cấu trúc bậc hai gồm tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, đánh giá hiệu suất số
Nội hàm hiệu suất	Nhiều nghiên cứu tiếp cận HSLV của GV theo nghĩa chung hoặc hiệu suất học thuật tổng hợp	Chưa tách rõ HSGD và HSNC như hai chiều cạnh cốt lõi nhưng có đặc thù khác nhau	Kiểm định riêng tác động của QTNNLS, CSTT và NTVTC đến HSGD và HSNC
Cơ chế tác động	Nhiều nghiên cứu kiểm định tác động trực tiếp hoặc một biến trung gian riêng lẻ như động lực, cam kết, niềm tin hoặc sự hài lòng	Chưa làm rõ đồng thời cơ chế hành vi - tri thức và cơ chế tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV	Kiểm định vai trò trung gian của CSTT và NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNLS với HSGD và HSNC
Nền tảng lý thuyết	Các nghiên cứu trước thường sử dụng các lý thuyết riêng lẻ để giải thích quan hệ giữa QTNNL/QTNNLS và hiệu suất	Chưa kết hợp đầy đủ cơ chế năng lực - động lực - cơ hội với cơ chế công bằng - niềm tin trong bối cảnh QTNNLS	Kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức để giải thích tác động của QTNNLS đến HSLV thông qua CSTT và NTVTC
Bối cảnh nghiên cứu	Nhiều nghiên cứu được thực hiện ngoài Việt Nam, ngoài GDĐH hoặc tập trung vào từng vấn đề như LMS, dạy học trực tuyến, tự chủ đại học, CSTT hoặc HSNC	Thiếu bằng chứng thực nghiệm về QTNNLS và HSLV của GV trong bối cảnh GDĐH Việt Nam	Khảo sát 455 GV tại các trường đại học Việt Nam nhằm kiểm định mô hình trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH

Nguồn: Tổng hợp NCS

Tóm tắt Chương 1

Chương 1 đã tổng quan các nghiên cứu liên quan đến HSLV của GV, các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và quản trị nguồn nhân lực số trong bối cảnh giáo dục đại học. Trên cơ sở tổng quan, luận án xác định HSLV của GV là một cấu trúc đa chiều, trong đó HSGD và HSNC được lựa chọn là hai thành phần trọng tâm để đo lường. Hoạt động phục vụ cộng đồng không được đưa vào mô hình vì có phạm vi biểu hiện rộng, dễ chồng lấn với nhiệm vụ hành chính, phục vụ tổ chức và các công việc kiêm nhiệm trong từng cơ sở GDĐH.

Chương này cũng hệ thống hóa các hướng tiếp cận đo lường HSLV, bao gồm đo lường khách quan, đo lường chủ quan và các phương pháp đánh giá kết hợp. Đối với HSGD, các nghiên cứu quốc tế thường đo lường qua các chiều như chuẩn bị và lập kế hoạch giảng dạy, triển khai giảng dạy, quản lý môi trường học tập, tương tác với người học, đánh giá và phản hồi. Đối với HSNC, các thước đo phổ biến bao gồm số lượng công bố, trích dẫn, chỉ số chuẩn hóa, đánh giá đồng cấp và các mô hình đánh giá tổng hợp.

Bên cạnh đó, chương đã tổng hợp các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của giảng viên thành bốn nhóm chính: nhân tố cá nhân, nhóm quản trị và công nghệ số, và nhân tố tổ chức; nhân tố bối cảnh. Các nghiên cứu trước cho thấy HSLV của GV chịu tác động của chia sẻ tri thức, động lực, sự hài lòng, niềm tin tổ chức, năng lực số, các THQTNNL số, HRIS, AI trong QTNL, lãnh đạo và các chính sách hỗ trợ tổ chức.

Từ tổng quan này, chương chỉ ra rằng các nghiên cứu hiện có còn phân tán, thường xem xét từng nhân tố hoặc từng cơ chế riêng lẻ. Trong bối cảnh GDĐH Việt Nam, còn thiếu các nghiên cứu kiểm định đồng thời mối quan hệ giữa QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của giảng viên. Vì vậy, LA đề xuất mô hình nghiên cứu trong đó QTNNLS tác động đến HSLV của GV thông qua vai trò trung gian của CSTT và NTVTC.

Cuối cùng, Chương 1 xác định các khoảng trống nghiên cứu chủ yếu trên năm phương diện: tiếp cận nghiên cứu, nội hàm nghiên cứu, cơ chế tác động, nền tảng lý thuyết, bối cảnh nghiên cứu. Đây là cơ sở quan trọng để Chương 2 phát triển mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của GV.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Các khái niệm nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan, LA xác định rõ cách tiếp cận đối với sáu khái niệm trung tâm của mô hình nghiên cứu, gồm QTNNLS, HSLV, HSGD, HSNC, CSTT và NTVTC. QTNNLS được tiếp cận như một hệ thống QTNNL được hỗ trợ bởi công nghệ số, vượt ra ngoài việc số hóa các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ và gắn với cả mục tiêu vận hành, mục tiêu chiến lược của QTNNL (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024; Thite, 2018). HSLV của GV được xem là khái niệm đa chiều, phản ánh mức độ GV thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn cốt lõi trong môi trường GDĐH; trong phạm vi luận án, HSLV được đo lường qua hai chiều cạnh là HSGD và HSNC (Campbell & Wiernik, 2015; Carpini và cộng sự, 2017; Reymert & Thune, 2023). HSGD phản ánh mức độ GV lập kế hoạch, chuẩn bị, triển khai và hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy, còn HSNC phản ánh mức độ GV thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu khoa học theo yêu cầu của nhà trường (Nelly & cộng sự, 2024; Perdomo-Ortiz & cộng sự, 2020). CSTT được tiếp cận là hành vi cá nhân của GV trong việc chia sẻ, trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức với đồng nghiệp, thay vì xem là “hành vi tập thể” hoặc phân tách cơ học giữa “tri thức nội bộ” và “tri thức bên ngoài” (Lin, 2007; Riege, 2005; Carmeli & cộng sự, 2013; Al-Kurdi & cộng sự, 2018). NTVTC được hiểu là mức độ GV tin tưởng vào nhà trường, các chính sách và quy trình QTNNL của nhà trường, đặc biệt là sự công bằng, minh bạch, nhất quán, năng lực quản lý và khả năng thực hiện cam kết đối với đội ngũ GV (Rotter, 1967; Mayer & cộng sự, 1995; Rousseau & cộng sự, 1998; Hon & Grunig, 1999). Bảng tổng hợp chi tiết các quan điểm, khái niệm và cách tiếp cận đối với từng biến nghiên cứu được trình bày tại Phụ lục 05 của LA.

2.1.1. Khái niệm và bản chất của quản trị nguồn nhân lực số

Trên cơ sở tiến trình phát triển từ QTNNL truyền thống đến QTNNLĐT, QTNNLS được hình thành như một bước phát triển cao hơn, phản ánh sự tích hợp sâu rộng của công nghệ số vào các hoạt động QTNNL. Theo Strohmeier (2020), QTNNLS cần được hiểu vượt ra ngoài việc số hóa đơn thuần các chức năng nhân sự, mà là quá trình số hóa QTNNL ở cấp độ xã hội - kỹ thuật, trong đó công nghệ số gắn với cả mục tiêu vận hành và mục tiêu chiến lược của QTNNL. Tương tự, Fiaz & Qureshi (2024) cho rằng QTNNLS là một khái niệm mang tính tích hợp, kết nối yếu tố công nghệ, bối cảnh tổ chức và định hướng chiến lược, qua đó vượt ra ngoài cách tiếp cận thuần túy công cụ của QTNNLĐT.

Trong LA này, QTNNLS trong môi trường đại học được hiểu là hệ thống QTNNL được hỗ trợ bởi CNS, thông qua đó các chức năng và quy trình QTNNL cốt lõi đối với GV được thực hiện trên nền tảng số. Trong phạm vi nghiên cứu, QTNNLS gồm bốn thành phần: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, và quản lý hiệu suất số. Cách tiếp cận này nhấn mạnh QTNNLS không chỉ là việc ứng dụng công nghệ số vào các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ, mà là hệ thống quản trị hỗ trợ ra quyết định, nâng cao tính minh bạch và cải thiện hiệu quả quản trị đội ngũ GV trong bối cảnh GDDH.

Về bản chất, QTNNLS không chỉ thay thế các công cụ truyền thống bằng CNS, mà phản ánh sự chuyển dịch trong logic vận hành của QTNNL. Nếu trong QTNNLĐT, CN chủ yếu được sử dụng để hỗ trợ các hoạt động tác nghiệp và cung cấp dịch vụ nhân sự, thì trong QTNNLS, CN và dữ liệu được tích hợp sâu hơn vào quá trình phân tích, hỗ trợ ra quyết định và hoạch định nhân sự ở cấp độ chiến lược. Điều này kéo theo sự thay đổi về vai trò của bộ phận NS, từ vị trí thực thi hành chính sang vai trò đối tác chiến lược dựa trên dữ liệu và phân tích (Strohmeier, 2020; Meijerink & cộng sự., 2021; Fiaz & Qureshi, 2024).

Sự khác biệt giữa QTNNLĐT và QTNNLS cũng có thể được nhìn nhận ở mức độ tích hợp và định hướng giá trị qua bảng 2.1 dưới đây.

Bảng 2.1: So sánh QTNNLĐT và QTNNLS

Tiêu chí	Quản trị nguồn nhân lực điện tử	Quản trị nguồn nhân lực số
Bản chất khái niệm	QTNNLĐT được hiểu là việc ứng dụng công nghệ thông tin và hệ thống điện tử để hỗ trợ và thực hiện các chức năng QTNNL như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và hệ thống thông tin nhân sự (Shaikh & cộng sự., 2023; Hussein & cộng sự., 2024).	QTNNLS được xem là cách tiếp cận rộng hơn, phản ánh sự phát triển của QTNNL trong bối cảnh số hóa và chuyển đổi số, không chỉ bao gồm ứng dụng công nghệ mà còn gắn với sự thay đổi trong cách thức tổ chức QTNNL (Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).
Trọng tâm	Tập trung vào việc nâng cao hiệu quả vận hành, giảm thủ tục hành chính và cải thiện HRIS (Aldiabat, 2025).	Tập trung vào việc tạo giá trị chiến lược thông qua tích hợp công nghệ với quản trị, dữ liệu và năng lực tổ chức (Fiaz & Qureshi, 2024).
Công nghệ sử dụng	Chủ yếu sử dụng các hệ thống thông tin QTNNL, hệ thống tự phục vụ và các công cụ điện tử hỗ trợ quản lý nhân lực (Ali & cộng sự., 2023, Hussein & cộng sự., 2024).	QTNNLS có thể tích hợp các nền tảng số, công cụ phân tích dữ liệu và các hệ thống hỗ trợ ra quyết định. Tuy nhiên, các công nghệ cụ thể có thể khác nhau tùy bối cảnh và không mang tính bắt buộc (Strohmeier, 2020).
Mục tiêu quản trị	Nhằm tối ưu hóa các quy trình QTNNL hiện có, tăng tốc độ xử lý, độ chính xác và khả năng truy cập thông tin (Hussein & cộng sự., 2024).	Hướng đến việc tái cấu hình vai trò của QTNNL trong tổ chức và hỗ trợ ra quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu (Fiaz & Qureshi, 2024).
Phạm vi ứng dụng	Thường tập trung vào các chức năng cụ thể như tuyển dụng điện tử, đào tạo điện tử, đánh giá hiệu suất điện tử và quản lý hồ sơ điện tử (Aldiabat, 2025).	Có phạm vi rộng hơn, bao gồm sự tích hợp giữa các hoạt động QTNNL, dữ liệu và chiến lược tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số (Strohmeier, 2020).

Tiêu chí	Quản trị nguồn nhân lực điện tử	Quản trị nguồn nhân lực số
Vai trò của công nghệ	Công nghệ đóng vai trò là công cụ hỗ trợ các quy trình QTNNL hiện có (Shaikh & cộng sự., 2023).	Công nghệ được xem là yếu tố đồng kiến tạo (co-creator), định hình lại cách thức vận hành QTNNL và tương tác trong tổ chức (Strohmeier, 2020).
Kết quả kỳ vọng	Nâng cao hiệu quả hành chính, giảm chi phí và cải thiện khả năng HRIS (Aldiabat, 2025).	Có thể góp phần cải thiện hiệu suất và năng lực tổ chức thông qua các cơ chế trung gian như cam kết, niềm tin. Tuy nhiên, các bằng chứng thực nghiệm còn phân tán (Hussein & cộng sự., 2024).
Ứng dụng trong giáo dục đại học	Áp dụng trong quản lý hồ sơ giảng viên, tuyển dụng điện tử, đào tạo điện tử và đánh giá hiệu suất điện tử (Aldiabat, 2025).	Liên quan đến việc tích hợp các hệ thống số vào quản trị giảng viên, phát triển năng lực số và hỗ trợ ra quyết định trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH (Fiaz & Qureshi, 2024).

Nguồn: NCS tự tổng hợp

QTNNLĐT chủ yếu tập trung vào số hóa các quy trình và dịch vụ NS nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, giảm chi phí và tăng tính thuận tiện. Ngược lại, QTNNLS mở rộng phạm vi sang các hoạt động mang tính chiến lược như hoạch định nguồn nhân lực, quản trị hiệu suất, phát triển nhân tài và hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu. Do đó, QTNNLS không chỉ là sự tiếp nối của QTNNLĐT mà là một bước chuyển đổi về chất, trong đó CN trở thành một phần của logic QTNNL thay vì chỉ là công cụ hỗ trợ (Thite, 2018; Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

Từ việc tổng hợp các nghiên cứu hiện có, có thể khái quát QTNNLS qua một số đặc trưng nổi bật. Thứ nhất, QTNNLS gắn với việc tích hợp các CNS tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, học máy, phân tích dữ liệu lớn và điện toán đám mây vào toàn bộ các chức năng nhân sự, tạo thành một hệ sinh thái CN tích hợp (Reddy, 2024; Fiaz & Qureshi, 2024). Thứ hai, QTNNLS nhấn mạnh ra quyết định dựa trên dữ liệu, trong đó các quyết định nhân sự được hỗ trợ bởi phân tích dữ liệu, dự báo và bằng chứng thực nghiệm thay vì chủ yếu dựa vào kinh nghiệm chủ quan (Fiaz & Qureshi, 2024). Thứ ba, QTNNLS thúc đẩy tự động hóa và tối ưu hóa quy trình nhân sự, giúp giảm thiểu các hoạt động lặp lại, tăng tính nhất quán và nâng cao hiệu quả vận hành (Thite, 2008). Thứ tư, QTNNLS dẫn đến sự chuyển đổi vai trò của chuyên gia NS, yêu cầu họ không chỉ có năng lực quản trị truyền thống mà còn phải có năng lực số, năng lực phân tích và tư duy chiến lược (Meijerink & cộng sự., 2021; Fiaz & Qureshi, 2024).

Về cơ bản, nhiều chức năng và quy trình QTNNL có thể được điều chỉnh theo hướng số hóa, bao gồm tuyển dụng, hội nhập, thiết kế công việc, quản lý hiệu suất, đánh giá - đãi ngộ, đào tạo - phát triển và quản lý nhân tài (Strohmeier, 2020; Ahmić, 2025). Tuy nhiên, luận án không đưa toàn bộ các chức năng này vào mô hình, mà tập trung vào bốn thực hành gồm tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số. Việc không đưa đãi ngộ số, thiết kế công việc số hoặc quản lý nhân tài số không hàm ý phủ nhận vai trò của các chức năng này, mà xuất phát từ phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của LA.

Trong bối cảnh GDDH Việt Nam, các nội dung như đãi ngộ, phân công công việc và quản lý nhân tài thường chịu ràng buộc bởi thể chế, cơ chế tự chủ, nguồn lực tài chính và đặc điểm quản trị của từng trường (Nguyen Anh Tuan & cộng sự, 2022; Đặng Thị Thu Liễu & Trương Tấn Đạt, 2024). Do đó, mức độ số hóa và khả năng đo lường các chức năng này có thể không đồng nhất giữa các cơ sở GDDH. Ngược lại, bốn thực hành được lựa chọn bao quát các giai đoạn cơ bản trong quản trị GV, gồm thu hút, thích nghi, phát triển năng lực và đánh giá kết quả làm việc. Cách tiếp cận này phù hợp với các

nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của quản trị đội ngũ, khung năng lực, KPI/hiệu suất và bảo đảm chất lượng trong GDDH Việt Nam (Le & cộng sự, 2025; Hà Thị Thu Trang & cộng sự, 2025).

Tuyển dụng số

Tuyển dụng số là thành phần quan trọng của QTNNLS, thể hiện qua việc ứng dụng công nghệ trong thu hút, sàng lọc, lựa chọn và giao tiếp với ứng viên. Các nền tảng tuyển dụng trực tuyến và hệ thống theo dõi ứng viên giúp nâng cao độ chính xác, hiệu quả và khả năng tự động hóa các bước như đăng tin, trao đổi với ứng viên, lên lịch phỏng vấn và tổng hợp dữ liệu tuyển dụng (Mazurchenko & Maršíková, 2019; Maheswari & cộng sự, 2023).

Ở mức độ cao hơn, AI và phân tích dữ liệu giúp xử lý số lượng lớn hồ sơ, xác định ứng viên phù hợp, cải thiện chiến lược tuyển dụng và nâng cao trải nghiệm ứng viên thông qua chatbot, phản hồi kịp thời, đánh giá trực tuyến và phỏng vấn video (Fenech, 2022; Reddy, 2024; Husen & cộng sự, 2024; Uktamova & cộng sự, 2025). Vì vậy, trong bối cảnh GDDH, tuyển dụng số được kỳ vọng hỗ trợ các trường đại học mở rộng nguồn GV tiềm năng và cải thiện quá trình tương tác với ứng viên.

Hội nhập số

Hội nhập số là việc hỗ trợ nhân viên mới thích nghi với môi trường làm việc, từ mô hình truyền thống sang sử dụng công nghệ số (Maurer, 2020). Các nền tảng số giúp nhân viên hiểu rõ văn hóa, quy trình và mục tiêu của tổ chức, đồng thời tạo điều kiện thích nghi nhanh chóng và hiệu quả (Cable, Gino & Staats, 2013). Đặc biệt, trong bối cảnh như đại dịch COVID-19, hội nhập số giúp duy trì tính liên kết tổ chức, hỗ trợ chuyển giao tri thức và duy trì năng suất làm việc qua hình thức làm việc từ xa và mô hình kết hợp (Lund & cộng sự., 2021).

Đào tạo và phát triển số

Đào tạo và phát triển số là yếu tố then chốt để duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Việc áp dụng các nền tảng học tập sử dụng công nghệ như tạo khóa học trực tuyến, lớp học ảo, trợ lý AI học tập và hội thảo trực tuyến cho phép cá nhân hóa trải nghiệm học tập, cung cấp nội dung phù hợp với nhu cầu và trình độ của từng nhân viên (Zhang & Chen, 2024). Hình thức này mang đến sự linh hoạt, khả năng cá nhân hóa và tính tự chủ cao cho người học. Các công cụ như robot hướng dẫn với khả năng mô phỏng và đo lường mức độ tập trung giúp tăng tính hiệu quả của quá trình học (Ahmić & Ćosić, 2025). Việc đưa yếu tố tương tác vào các buổi đào tạo cũng giúp nâng cao sự tham gia và khả năng ghi nhớ của nhân viên (Thite, 2022).

Quản lý hiệu suất số

Sự tích hợp công nghệ số trong quản lý HS đã tạo ra một mô hình mới, dựa trên dữ liệu thời gian thực, phân tích dự đoán và dữ liệu lớn. Điều này không chỉ giúp nhân viên trở nên chủ động hơn mà còn gia tăng sự gắn kết và hiệu quả công việc (Aagman, 2019). Các nền tảng quản lý HS hiện đại ứng dụng đánh giá 360 độ, phương pháp ra quyết định đa tiêu chí mở và phản hồi hướng lên để đảm bảo đánh giá toàn diện. Nhờ đó, các nhà quản lý có thể xác định rõ nhu cầu phát triển của từng cá nhân và xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển phù hợp (Manoharan & cộng sự., 2011).

2.1.2. Hiệu suất làm việc của giảng viên đại học

Trong LA này, HSLV của GV được hiểu là mức độ GV thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn cốt lõi trong môi trường GDDH. Do đặc thù lao động học thuật, HSLV của GV không được xem là một khái niệm đơn nhất, mà được tiếp cận qua hai chiều cạnh chính là HSGD và HSNL (Campbell & Wiernik, 2015; Reymert & Thune, 2023; Abba & Mugizi, 2018; Hassna & Raza, 2011; Ologunde & cộng sự, 2013).

2.1.2.1. Hiệu suất giảng dạy

HSGD là một chiều cạnh quan trọng trong HSLV của GV đại học, phản ánh mức độ GV thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ gắn với chuẩn bị, tổ chức, triển khai và cải tiến hoạt động giảng dạy. Theo Sukirno & Siengthai (2011), HSGD gắn với khả năng GV thực hiện các nhiệm vụ giảng dạy và hướng dẫn, bao gồm chuẩn bị bài giảng, truyền đạt kiến thức, quản lý lớp học, cung cấp tài liệu học tập và phát triển năng lực chuyên môn. Kế thừa cách tiếp cận này, Nelly & cộng sự (2024), cho rằng HSGD thể hiện mức độ GV lập kế hoạch, triển khai và hoàn thành các nhiệm vụ giảng dạy một cách hiệu quả, phù hợp với chuẩn mực của cơ sở giáo dục và mục tiêu học thuật đã đề ra.

Cách tiếp cận này phù hợp với đặc thù giảng dạy đại học vì hoạt động giảng dạy không chỉ được đánh giá bằng số giờ giảng hay mức độ hoàn thành định mức, mà còn gắn với toàn bộ chu trình dạy học. Trong LA này, HSGD được đo lường bằng bảy tiêu chí kế thừa từ Nelly & cộng sự (2024), gồm: hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy; đạt mục tiêu bài giảng/học phần; chuẩn bị bài giảng; cung cấp tài liệu học tập; phát triển chuyên môn; quản lý/tổ chức lớp học; và xây dựng kế hoạch bài giảng phù hợp với chương trình đào tạo. Các tiêu chí này được lựa chọn vì phản ánh các khía cạnh cốt lõi của hoạt động giảng dạy đại học, bao gồm chuẩn bị giảng dạy, thực hiện giảng dạy, hỗ trợ người học, tuân thủ yêu cầu chương trình và cải tiến năng lực nghề nghiệp. Đồng thời, thang đo này đã được kiểm định trong bối cảnh GDDH và tiếp tục được LA rà soát, việt hóa, điều chỉnh thuật ngữ thông qua nghiên cứu sơ bộ để phù hợp với GV đại học ở Việt Nam.

Như vậy, trong LA này, HSGD được hiểu là mức độ GV thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ giảng dạy, bao gồm lập kế hoạch giảng dạy, chuẩn bị học liệu, tổ chức và triển khai hoạt động dạy học, tương tác và hỗ trợ người học, đánh giá kết quả học tập, quản lý/tổ chức lớp học và cải tiến hoạt động giảng dạy.

2.1.2.2. Hiệu suất nghiên cứu

HSNC là một chiều cạnh quan trọng trong HSLV của GV đại học, phản ánh mức độ GV thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, tạo ra, phổ biến và đóng góp tri thức học thuật. Các nghiên cứu về đánh giá HSNC cho thấy hoạt động nghiên cứu có tính đa chiều, không nên chỉ đo bằng một chỉ số đơn lẻ như số lượng công bố hoặc số lượt trích dẫn, mà cần xem xét kết hợp giữa sản lượng, chất lượng, mức độ tham gia hoạt động nghiên cứu và đóng góp học thuật (Hirsch, 2005; Durieux & Gevenois, 2010; Waltman và cộng sự, 2011; Bornmann & Marx, 2014).

Theo Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), HSNC của GV đại học có thể được tiếp cận thông qua mức độ thực hiện các hoạt động và sản phẩm nghiên cứu so với yêu cầu hoặc chuẩn mực của tổ chức. Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh GDDH, nơi hoạt động nghiên cứu của GV thường được đánh giá gắn với quy định của nhà trường về công bố, đề tài, hội thảo, giáo trình, sách chuyên khảo và định mức nghiên cứu khoa học.

Trong LA này, HSNC được đo lường bằng thang đo kế thừa từ Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), có điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh GV đại học ở Việt Nam. Các tiêu chí đo lường gồm: báo cáo tại hội nghị/hội thảo khoa học; công bố bài báo trong nước và quốc tế; biên soạn, xuất bản giáo trình hoặc sách chuyên khảo; phổ biến tri thức chuyên môn; tham gia đề tài/dự án nghiên cứu; và hoàn thành khối lượng giờ NCKH hằng năm theo quy định của trường.

Các tiêu chí này là phù hợp vì bao quát cả sản phẩm đầu ra và quá trình tham gia hoạt động nghiên cứu của GV. Đồng thời, LA sử dụng cách đo lường theo cảm nhận tự đánh giá của GV so với quy định của trường, thay vì đo trực tiếp bằng các chỉ số công bố và trích dẫn như số lượng bài báo, số trích dẫn hoặc h-index. Cách tiếp cận này phù hợp với thiết kế khảo sát của LA và phản ánh mức độ hoàn thành nhiệm vụ nghiên cứu theo cơ chế quản trị của từng cơ sở GDDH.

Như vậy, trong luận án này, HSNC được hiểu là mức độ GV thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, bao gồm triển khai nghiên cứu, công bố khoa học, báo cáo hội nghị/hội thảo, xuất bản học thuật, phổ biến tri thức chuyên môn, tham gia đề tài/dự án nghiên cứu và hoàn thành định mức NCKH theo quy định của nhà trường.

2.1.3. Niềm tin vào tổ chức

NTVTC là một dạng niềm tin đặc thù trong bối cảnh tổ chức, khác với niềm tin trong các quan hệ cá nhân. Các nghiên cứu tiếp cận niềm tin từ nhiều góc độ khác nhau. Rotter (1967) xem niềm tin là kỳ vọng chung rằng lời nói, cam kết hoặc tuyên bố của cá nhân/nhóm có thể được tin cậy. Mayer & cộng sự (1995) nhấn mạnh niềm tin là sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro dựa trên kỳ vọng rằng bên được tin tưởng sẽ thực hiện hành vi quan trọng đối với bên đặt niềm tin. Từ góc độ liên ngành, Rousseau & cộng sự (1998) định nghĩa niềm tin là trạng thái tâm lý thể hiện sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro dựa trên kỳ vọng tích cực về ý định hoặc hành vi của người khác. Nhìn chung, niềm tin thường xuất hiện trong bối cảnh có rủi ro, sự phụ thuộc lẫn nhau và mục tiêu chung giữa các bên liên quan (Bhattacharya & cộng sự, 1998; Lewicki & Bunker, 1995).

Trong tổ chức, NTVTC thường được nghiên cứu theo ba hướng chính: niềm tin giữa cá nhân với ban quản lý cấp cao, niềm tin trong quan hệ công chúng và niềm tin vào ban quản lý từ góc độ giao tiếp tổ chức. Theo hướng tiếp cận thứ nhất, niềm tin có thể được hiểu là thái độ hoặc kỳ vọng, chịu ảnh hưởng bởi giao tiếp và bối cảnh tổ chức (Rotter, 1967, 1980; Whitener & cộng sự, 1998). McAllister (1995) phân biệt niềm tin thành hai chiều cạnh: nhận thức, phản ánh đánh giá về năng lực và tính chính trực; và tình cảm, phản ánh sự quan tâm, chăm sóc trong quan hệ tổ chức. Cook & Wall (1980) cũng cho rằng niềm tin tại nơi làm việc phản ánh đánh giá của nhân viên đối với ý định đáng tin cậy và khả năng thực hiện của ban quản lý.

Ở góc độ quan hệ công chúng, Hon & Grunig (1999) xem niềm tin là một thành tố quan trọng trong mối quan hệ giữa tổ chức và các nhóm công chúng, bao gồm thành viên nội bộ. NTVTC được đo lường qua ba yếu tố: tính toàn vẹn, độ tin cậy và năng lực. Trong khi đó, Ellis & Shockley-Zalabak (2001) tiếp cận niềm tin từ góc độ giao tiếp tổ chức, nhấn mạnh các yếu tố như năng lực lãnh đạo, sự cởi mở, trung thực, quan tâm và sự nhất quán giữa lời nói với hành động. Mặc dù có sự khác biệt về cách tiếp cận, các mô hình này đều cho thấy NTVTC gắn với năng lực, sự quan tâm, tính chính trực, độ tin cậy và chất lượng giao tiếp trong tổ chức.

Trên cơ sở các cách tiếp cận trên, LA lựa chọn cách tiếp cận của Hon & Grunig (1999), để đo lường NTVTC. Theo cách tiếp cận này, NTVTC phản ánh mức độ thành viên tin tưởng vào hành vi và ý định của tổ chức trong một mối quan hệ hai chiều, hướng tới kết quả cùng có lợi cho cả cá nhân và tổ chức. Thang đo NTVTC gồm ba thành phần cốt lõi: tính chính trực, độ tin cậy và năng lực. Trong đó, tính chính trực phản ánh niềm tin rằng tổ chức hành xử công bằng, minh bạch và nhất quán; độ tin cậy phản ánh niềm tin rằng tổ chức sẽ thực hiện đúng các cam kết; và

năng lực phản ánh niềm tin rằng tổ chức có đủ khả năng để thực hiện các cam kết đó (Hon & Grunig, 1999; Agarwal, 2013).

Trong LA này, NTVTC được hiểu là mức độ GV tin tưởng vào nhà trường, các chính sách và quy trình QTNNL của nhà trường, đặc biệt là sự công bằng, minh bạch, nhất quán, năng lực quản lý và khả năng thực hiện cam kết đối với đội ngũ GV. Khi đặt trong bối cảnh QTNNLS, NTVTC phản ánh kỳ vọng tích cực của GV rằng các hoạt động nhân sự sẽ được triển khai đáng tin cậy, công bằng và có trách nhiệm. Cách tiếp cận này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu vì cho phép xem xét NTVTC như một cơ chế tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV.

2.1.4. Chia sẻ tri thức

CSTT là khái niệm quan trọng trong nghiên cứu về quản trị tri thức, hành vi tổ chức và QTNNL. Theo Lin (2007), CSTT bao gồm hai quá trình cơ bản là đóng góp tri thức và thu thập tri thức. Đóng góp tri thức phản ánh việc cá nhân cung cấp ý tưởng, kinh nghiệm, hiểu biết hoặc thông tin có liên quan đến công việc cho người khác; trong khi thu thập tri thức phản ánh việc cá nhân tìm kiếm, tiếp nhận và học hỏi tri thức từ đồng nghiệp hoặc các nguồn tri thức có liên quan. Cách tiếp cận này cho thấy CSTT trước hết là hành vi của cá nhân, mặc dù hành vi đó diễn ra trong bối cảnh tổ chức và chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân, tổ chức và công nghệ (Lin, 2007; Riege, 2005).

Trong môi trường GDDH, CSTT có vai trò đặc biệt quan trọng vì tri thức là nguồn lực cốt lõi của hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Đối với GV, tri thức được chia sẻ có thể bao gồm ý tưởng học thuật, kinh nghiệm giảng dạy, kinh nghiệm nghiên cứu, thông tin chuyên môn, học liệu, phương pháp tổ chức dạy học, thông tin về hội thảo, công bố khoa học, đề tài và kinh nghiệm giải quyết vấn đề trong công việc. Các dạng tri thức này có thể hỗ trợ GV nâng cao chất lượng giảng dạy, phát triển năng lực nghiên cứu, mở rộng hợp tác học thuật và cải thiện hiệu quả thực hiện nhiệm vụ chuyên môn (Al-Kurdi & cộng sự, 2018; Carmeli và cộng sự, 2013).

CSTT không nên được hiểu là “hành vi tập thể” theo nghĩa chủ thể thực hiện hành vi là tập thể. Trong mô hình nghiên cứu của LA, CSTT được tiếp cận ở cấp độ cá nhân GV, bởi người thực hiện hành vi chia sẻ, tìm kiếm, tiếp nhận và vận dụng tri thức là từng GV cụ thể. Tuy nhiên, hành vi CSTT của cá nhân chịu ảnh hưởng bởi môi trường tổ chức, trong đó có văn hóa chia sẻ, niềm tin, cơ chế hỗ trợ, chính sách khuyến khích, vai trò của lãnh đạo và hạ tầng công nghệ (Riege, 2005; Wickramasinghe & Widyaratne, 2012). Vì vậy, có thể xem CSTT là hành vi cá nhân diễn ra trong bối cảnh xã hội và tổ chức, thay vì xem CSTT là hành vi tập thể.

Trong bối cảnh trường đại học, CSTT có thể liên quan đến cả tri thức rõ ràng và tri thức ngầm. Tri thức rõ ràng là loại tri thức có thể mã hóa, lưu trữ và chia sẻ tương đối thuận lợi thông qua giáo trình, đề cương học phần, tài liệu học tập, báo cáo nghiên cứu, cơ sở dữ liệu hoặc các nền tảng số (Riege, 2005; Goh & Sandhu, 2013). Tri thức ngầm thường gắn với kinh nghiệm cá nhân, kỹ năng nghề nghiệp, cách xử lý tình huống sư phạm, kinh nghiệm triển khai đề tài, kinh nghiệm công bố và các hiểu biết tích lũy trong quá trình làm việc (Goh & Sandhu, 2013). Vì tri thức ngầm khó chuẩn hóa hoàn toàn dưới dạng văn bản, việc chia sẻ loại tri thức này phụ thuộc nhiều vào sự sẵn sàng của cá nhân, niềm tin và môi trường trao đổi chuyên môn (Riege, 2005; Al-Kurdi & cộng sự, 2018). Điều này phù hợp với thang đo CSTT được sử dụng trong LA, trong đó CSTT phản ánh mức độ GV chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm, thông tin chuyên môn và thảo luận học thuật với đồng nghiệp (Carmeli & cộng sự, 2013; Lee, 2001; Lu & cộng sự, 2006).

Trong LA này, CSTT không được tiếp cận theo cách phân tách giữa “tri thức nội bộ” và “tri thức bên ngoài”, mà tập trung vào hành vi trao đổi tri thức của GV với đồng nghiệp trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại trường đại học. Thang đo CSTT được kế thừa từ Carmeli & cộng sự (2013), trên cơ sở Lee (2001) và Lu & cộng sự (2006), gồm 4 biến quan sát phản ánh mức độ GV chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm, thông tin chuyên môn và thảo luận học thuật với đồng nghiệp trong bối cảnh GDĐH.

Như vậy, CSTT trong luận án được hiểu là hành vi cá nhân của GV trong việc chia sẻ, trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức với đồng nghiệp nhằm hỗ trợ nhiệm vụ giảng dạy, nghiên cứu và nâng cao hiệu quả công việc. Cách tiếp cận này phù hợp với thang đo ở Chương 3 và làm rõ CSTT như một cơ chế hành vi - tri thức trong mô hình nghiên cứu.

2.2. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu

2.2.1. Lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội

2.2.1.1. Nguồn gốc và sự phát triển của lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội

Lý thuyết AMO (Ability - Motivation - Opportunity) là một trong những khung lý thuyết quan trọng và được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực QTNNL nhằm giải thích cách các thực hành QTNNL tác động đến HSLV của nhân viên và hiệu quả tổ chức (Appelbaum & cộng sự., 2000). Nền tảng của cách tiếp cận này bắt nguồn từ các nghiên cứu về hiệu suất cá nhân trong tâm lý học công nghiệp và tổ chức, đặc biệt là công trình của Blumberg & Pringle (1982). Các tác giả cho rằng HSLV của cá nhân không chỉ phụ thuộc vào năng lực thực hiện công việc mà còn chịu ảnh hưởng bởi động lực làm việc và cơ hội để vận dụng năng lực trong môi trường tổ chức.

Tiếp nối quan điểm này, Bailey (1993), đã phát triển logic AMO trong bối cảnh hệ thống làm việc hiệu suất cao (High-Performance Work Systems - HPWS). Theo tác giả, các thực hành QTNNL cần được thiết kế nhằm đồng thời nâng cao năng lực của nhân viên, thúc đẩy động lực làm việc và tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào quá trình làm việc. Cách tiếp cận này cho thấy hiệu suất nhân viên không chỉ là kết quả của khả năng cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng đáng kể bởi hệ thống chính sách và môi trường làm việc do tổ chức tạo ra.

Tuy nhiên, nghiên cứu của Appelbaum & cộng sự (2000), được xem là công trình có ảnh hưởng lớn trong việc phát triển và phổ biến mô hình AMO trong nghiên cứu QTNNL chiến lược. Thông qua nghiên cứu về hệ thống làm việc hiệu suất cao, các tác giả cho rằng hiệu suất của nhân viên có thể được cải thiện khi tổ chức đồng thời phát triển năng lực, thúc đẩy động lực và tạo cơ hội để nhân viên tham gia và đóng góp vào hoạt động tổ chức. Từ đó, AMO dần trở thành nền tảng lý thuyết quan trọng trong việc giải thích mối quan hệ giữa các thực hành QTNNL và kết quả làm việc của nhân viên.

Tiếp nối hướng nghiên cứu này, Boxall và Purcell (2003, 2011) đã hoàn thiện cách tiếp cận AMO trong QTNNL chiến lược. Hai tác giả cho rằng AMO cung cấp cơ sở lý thuyết để giải thích cách thức các thực hành QTNNL ảnh hưởng đến thái độ, hành vi và hiệu suất làm việc của nhân viên. Đồng thời, các tác giả cũng nhấn mạnh rằng ba thành tố năng lực, động lực và cơ hội không tồn tại độc lập mà có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, từ đó tạo ra tác động tích cực mạnh hơn đối với hiệu suất tổ chức.

Nhìn chung, lý thuyết AMO đã phát triển từ cách tiếp cận giải thích hiệu suất cá nhân sang trở thành một nền tảng quan trọng trong nghiên cứu QTNNL chiến lược. Khung lý thuyết này giúp giải thích cách các thực hành QTNNL tác động đến hành vi và hiệu suất của nhân viên thông qua việc nâng cao năng lực, thúc đẩy động lực và tạo cơ hội tham gia trong tổ chức.

2.2.1.2. Các thành phần cốt lõi của lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội

Lý thuyết AMO bao gồm ba thành phần cốt lõi là năng lực (Ability), động lực (Motivation) và cơ hội (Opportunity). Trong nghiên cứu QTNNL, ba thành phần này thường được sử dụng để phân loại các thực hành QTNNL thành các nhóm thực hành nâng cao năng lực, thúc đẩy động lực và tạo cơ hội tham gia cho nhân viên (Appelbaum & cộng sự., 2000; Kundu & Gahlawat, 2018).

Năng lực (Ability) đề cập đến kiến thức, kỹ năng và khả năng mà nhân viên cần có để thực hiện công việc một cách hiệu quả. Theo Ling & Amponstira (2021), các thực hành QTNNL nâng cao năng lực tập trung vào việc cải thiện kỹ năng và năng lực của

nhân viên thông qua tuyển dụng phù hợp, đào tạo và phát triển. Kundu & Gahlawat (2018), cũng cho rằng các thực hành nâng cao năng lực bao gồm tuyển dụng chọn lọc, đào tạo và phát triển nhân viên nhằm nâng cao khả năng thực hiện công việc và cải thiện hiệu quả tổ chức.

Động lực (Motivation) đề cập đến mức độ sẵn sàng nỗ lực và cam kết của nhân viên đối với công việc. Các thực hành QTNNL thúc đẩy động lực thường bao gồm đánh giá hiệu suất, lương thưởng, công nhận thành tích và các cơ chế khuyến khích nhân viên đóng góp cho tổ chức. Ling & Amponstira (2021), cho rằng hệ thống động lực trong QTNNL bao gồm các thực hành như đánh giá hiệu suất ổn định, mức lương cạnh tranh và các chính sách đãi ngộ nhằm gia tăng động lực làm việc của nhân viên. Tương tự, Kundu & Gahlawat (2018), xem các thực hành thúc đẩy động lực là thành phần quan trọng giúp tăng cường cam kết và hiệu suất làm việc của nhân viên.

Cơ hội (Opportunity) đề cập đến các điều kiện và cơ chế tổ chức cho phép nhân viên vận dụng năng lực và động lực của mình vào công việc. Các thực hành QTNNL tạo cơ hội thường bao gồm trao quyền, tham gia ra quyết định, làm việc nhóm và chia sẻ thông tin. Theo Kundu & Gahlawat (2018), các thực hành tạo cơ hội giúp nhân viên tham gia nhiều hơn vào hoạt động tổ chức và tăng khả năng đóng góp vào hiệu quả tổ chức. Ling & Amponstira (2021), cũng cho rằng cơ hội tham gia là điều kiện quan trọng giúp nhân viên phát huy năng lực và duy trì sự gắn kết với tổ chức. Ngoài ra, Van Waeyenberg & Decramer (2018), nhấn mạnh rằng cơ hội còn phản ánh mức độ tổ chức tạo điều kiện để nhà quản lý và nhân viên thực hiện hiệu quả các vai trò nhân sự của mình, khi thiếu cơ hội hoặc xuất hiện xung đột vai trò, hiệu quả triển khai QTNNL có thể bị suy giảm.

2.2.1.3. Cơ chế tác động của lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội đối với hiệu suất làm việc

Cơ chế hoạt động của lý thuyết AMO dựa trên lập luận rằng các thực hành QTNNL ảnh hưởng đến hiệu suất nhân viên thông qua tác động của chúng lên ba chiều kích năng lực, động lực và cơ hội. Theo Appelbaum & cộng sự (2000), hiệu suất nhân viên sẽ được cải thiện khi tổ chức đồng thời phát triển kỹ năng, thúc đẩy động lực và tạo điều kiện để nhân viên tham gia vào công việc. Quan điểm này cũng được khẳng định trong nghiên cứu của Kundu & Gahlawat (2018), khi các tác giả cho rằng hiệu quả của hệ thống QTNNL phụ thuộc vào mức độ tổ chức có thể triển khai đồng bộ các thực hành nâng cao năng lực, thúc đẩy động lực và tạo cơ hội cho nhân viên.

Tương tự, Ling & Amponstira (2021), cho rằng ba thành phần của AMO có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau, nhân viên chỉ có thể đạt hiệu suất cao khi họ có đủ năng lực để thực hiện công việc, có động lực để nỗ lực và có cơ hội để vận dụng năng lực của mình

trong tổ chức. Vì vậy, AMO được xem là cơ sở lý thuyết quan trọng để giải thích cơ chế tác động của các thực hành QTNNL đến hành vi và hiệu suất làm việc của nhân viên.

2.2.1.4. Các nghiên cứu ứng dụng lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội trong quản trị nguồn nhân lực và hiệu suất làm việc của giảng viên

Một số nghiên cứu thực nghiệm đã trực tiếp vận dụng mô hình AMO để giải thích tác động của QTNNL đối với hiệu quả tổ chức và hiệu suất cá nhân. Kundu & Gahlawat (2018), cho thấy các thực hành QTNNL theo định hướng AMO có ảnh hưởng tích cực đến cam kết cảm xúc và hiệu quả tổ chức tại Ấn Độ. Trong lĩnh vực giáo dục, Bouwmans & cộng sự (2019), cũng chứng minh rằng các thực hành QTNNL định hướng nhóm như phát triển nhóm, đánh giá nhóm và hỗ trợ làm việc nhóm có liên hệ tích cực với đổi mới và hiệu quả hoạt động của nhóm trong bối cảnh giáo dục nghề nghiệp. Những kết quả này cho thấy logic AMO có khả năng giải thích khá tốt vai trò của các thực hành nhân sự đối với hiệu suất và đổi mới trong môi trường giáo dục. Cùng với đó, trong bối cảnh GDĐH tại Việt Nam, Nguyễn Hoàng Sơn & cộng sự (2025), đã vận dụng trực tiếp lý thuyết AMO để phân tích mối quan hệ giữa thực tiễn QTNNL và hiệu quả công việc của giảng viên. Kết quả cho thấy đào tạo và phát triển, phần thưởng và quyền tự chủ đều có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của giảng viên, đồng thời, phần thưởng cũng có tác động đến đào tạo và phát triển. Kết quả này cũng có lập luận rằng hiệu suất của giảng viên có thể được nâng cao thông qua ba nhóm yếu tố AMO: năng lực thông qua đào tạo, động lực thông qua phần thưởng và môi trường làm việc tích cực, cơ hội thông qua quyền tự chủ trong công việc.

Bên cạnh mối quan hệ trực tiếp giữa QTNNL và hiệu suất, một số nghiên cứu còn cho thấy vai trò của CSTT như một cơ chế trung gian quan trọng. Cabrera & Cabrera (2005), cho rằng các thực hành QTNNL có thể thúc đẩy hành vi CSTT thông qua việc xây dựng môi trường hợp tác và hỗ trợ trao đổi thông tin trong tổ chức. Tương tự, Minbaeva (2005), cho rằng các thực hành nhân sự có ảnh hưởng đến cả khả năng và động lực chia sẻ tri thức của nhân viên. Trong bối cảnh giáo dục đại học, Naeem & cộng sự (2019) ghi nhận rằng các thực hành QTNNL có liên hệ tích cực với hành vi CSTT của giảng viên. Đồng thời, CSTT cũng được xem là yếu tố có liên hệ tích cực với hiệu suất và đổi mới tổ chức (Henttonen & cộng sự., 2016). Những kết quả này hàm ý rằng tác động của QTNNL đối với hiệu suất có thể diễn ra gián tiếp thông qua việc thúc đẩy trao đổi và lan tỏa tri thức trong tổ chức.

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển của chuyển đổi số, logic AMO tiếp tục được mở rộng sang lĩnh vực QTNNLS. Các nghiên cứu cho thấy công nghệ số ngày càng được tích hợp vào các hoạt động nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, quản lý

hiệu suất và giao tiếp nội bộ (Bondarouk & Ruël, 2009; Meijerink & cộng sự., 2021). Trên cơ sở đó, Atiyah & Turki (2024), cho rằng QTNNLS có ảnh hưởng tích cực đến khả năng thích ứng và đổi mới của tổ chức thông qua vai trò của vốn nhân lực. Hussein & Jaaffar (2024), cũng ghi nhận rằng các thực hành QTNNLĐT có thể ảnh hưởng đến hiệu suất nghiên cứu thông qua vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức, trong khi Katou (2013), nhấn mạnh rằng nhận thức về công bằng và niềm tin tổ chức có liên hệ với phản ứng tích cực của nhân viên đối với hệ thống QTNNL.

Không chỉ dừng lại ở việc khẳng định vai trò của AMO trong mối quan hệ giữa QTNNL và hiệu suất, các nghiên cứu gần đây còn cho thấy cần xem xét sự tương tác giữa các thành phần năng lực, động lực và cơ hội thay vì chỉ tiếp cận theo hướng tuyến tính trực tiếp. Tổng quan của Bos-Nehles & cộng sự (2023) đối với 104 nghiên cứu định lượng cho thấy năng lực và động lực thường đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các thực hành QTNNL và hiệu suất, trong khi cơ hội thường được xem như điều kiện bối cảnh giúp chuyển hóa năng lực và động lực thành kết quả thực hiện công việc. Các tác giả cũng chỉ ra rằng các nghiên cứu AMO hiện nay còn thiếu sự thống nhất trong khái niệm hóa và đo lường, đồng thời chưa chú trọng đầy đủ đến các mô hình đa cấp độ và cơ chế tương tác giữa các thành phần AMO.

Trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH, Kurniawan & Pawirosumarto (2026), tiếp tục mở rộng logic AMO bằng cách tích hợp TAM để giải thích hiệu suất giảng dạy trong môi trường số. Nghiên cứu cho thấy thích ứng số của GV phản ánh khía cạnh năng lực, trong khi cam kết số đóng vai trò như cơ chế động lực giúp chuyển hóa năng lực số thành HSGD bền vững. Kết quả này cho thấy năng lực CN đơn thuần chưa đủ để tạo ra HSGD nếu thiếu sự gắn kết tâm lý và môi trường hỗ trợ từ tổ chức.

Nhìn chung, các nghiên cứu trước đây cho thấy lý thuyết AMO và logic AMO cung cấp nền tảng phù hợp để giải thích tác động của các thực hành QTNNL và QTNNLS đến HSLV thông qua các cơ chế như CSTT, sự gắn kết và NTVTC. Tuy nhiên, các nghiên cứu kết hợp đồng thời QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của GV trong bối cảnh GDĐH tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Đây là khoảng trống nghiên cứu quan trọng mà luận án hướng tới bổ sung.

2.2.2. Lý thuyết công bằng tổ chức

2.2.2.1. Nguồn gốc và sự phát triển của lý thuyết công bằng tổ chức

Lý thuyết công bằng tổ chức (Organizational Justice Theory - OJT) bắt nguồn từ lý thuyết công bằng (*Equity Theory*) do J. Stacy Adams phát triển vào những năm 1960. Theo Adams (1963, 1965), nhân viên đánh giá mức độ công bằng trong tổ chức thông

qua việc so sánh tỷ lệ giữa những đóng góp của bản thân (*inputs*) và phần thưởng nhận được (*outputs*) với tỷ lệ tương ứng của người khác. Khi nhận thấy sự mất cân bằng trong tỷ lệ này, nhân viên sẽ trải qua trạng thái căng thẳng tâm lý và có xu hướng điều chỉnh thái độ hoặc hành vi nhằm khôi phục sự công bằng.

Ban đầu, lý thuyết của Adams chủ yếu tập trung vào công bằng phân phối, tức là công bằng trong kết quả mà người lao động nhận được (Adams, 1965). Tuy nhiên, các nghiên cứu tiếp theo cho rằng nhân viên không chỉ quan tâm đến kết quả cuối cùng mà còn chú ý đến công bằng của quá trình ra quyết định (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980).

Trên cơ sở đó, Thibaut & Walker (1975), đã phát triển khái niệm công bằng thủ tục, nhấn mạnh sự công bằng của các quy trình và thủ tục được sử dụng để đưa ra quyết định phân phối. Tiếp theo, Leventhal (1980), mở rộng lý thuyết này bằng cách đề xuất các tiêu chí đánh giá tính công bằng của thủ tục, bao gồm tính nhất quán, tính chính xác, sự không thiên vị, khả năng điều chỉnh sai sót và tính đại diện của các bên liên quan.

Sau đó, Greenberg (1987, 1993), tiếp tục hoàn thiện lý thuyết công bằng trong tổ chức bằng việc phân biệt công bằng cấu trúc và công bằng xã hội. Đồng thời, ông đề xuất khái niệm công bằng tương tác, đề cập đến chất lượng đối xử giữa các cá nhân trong quá trình thực hiện các thủ tục tổ chức.

Một đóng góp quan trọng khác đến từ Colquitt & cộng sự (2001), thông qua nghiên cứu phân tích về 25 năm nghiên cứu công bằng tổ chức. Nhóm tác giả đề xuất mô hình bốn thành phần của công bằng tổ chức gồm: (1) công bằng phân phối (*distributive justice*), (2) công bằng thủ tục (*procedural justice*), (3) công bằng giữa các cá nhân (*interpersonal justice*), và (4) công bằng thông tin (*informational justice*). Kết quả nghiên cứu cho thấy bốn thành phần này tuy có liên hệ với nhau nhưng là các khái niệm riêng biệt và có tác động khác nhau đến thái độ và hành vi của nhân viên.

Trên nền tảng đó, Folger & Cropanzano (1998, 2001), phát triển Lý thuyết công bằng trong tổ chức như một khung lý thuyết tích hợp, kết hợp các quan điểm về công bằng phân phối, thủ tục và tương tác. Các tác giả cho rằng nhận thức công bằng không chỉ liên quan đến sự so sánh kết quả mà còn phản ánh cách nhân viên đánh giá các quy trình quản trị và mối quan hệ xã hội trong tổ chức.

Nhìn chung, lý thuyết công bằng tổ chức đã phát triển từ cách tiếp cận tập trung vào công bằng phân phối sang cách tiếp cận đa chiều, bao gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Sự phát triển này giúp mở rộng khả năng giải thích của lý thuyết trong nghiên cứu về thái độ, hành vi và hiệu suất của nhân viên trong tổ chức.

2.2.2.2. Các thành phần của công bằng tổ chức

Như ở đoạn trên đã nói, lý thuyết công bằng tổ chức là một cấu trúc đa chiều, trong đó các thành phần công bằng có liên hệ với nhau nhưng vẫn tạo ra những tác động khác biệt đến thái độ và hành vi của nhân viên (Colquitt, 2001; Colquitt & cộng sự., 2001; Rupp & cộng sự., 2017). Lý thuyết này bao gồm 4 thành phần, cụ thể như sau:

Thành phần thứ nhất là công bằng phân phối (distributive justice), phản ánh mức độ công bằng của các kết quả mà nhân viên nhận được như lương thưởng, phúc lợi, cơ hội thăng tiến hoặc đánh giá thành tích. Thành phần này có nền tảng từ lý thuyết công bằng của Adams, theo đó nhân viên so sánh tỷ lệ giữa đóng góp và kết quả của bản thân với người khác để xác định liệu họ có được đối xử công bằng hay không (Adams, 1965). Các nghiên cứu meta-analysis cho thấy công bằng phân phối thường có liên hệ mạnh với sự hài lòng về kết quả, sự hài lòng với lương thưởng và ý định nghỉ việc (Colquitt & cộng sự., 2001; Viswesvaran & Ones, 2002).

Thành phần thứ hai là công bằng thủ tục (procedural justice), đề cập đến mức độ công bằng của các quy trình được sử dụng để đưa ra quyết định trong tổ chức. Theo Leventhal (1980), một thủ tục được xem là công bằng khi bảo đảm tính nhất quán, không thiên vị, chính xác, có khả năng sửa sai và có sự đại diện của các bên liên quan. Các nghiên cứu sau đó cho thấy công bằng thủ tục có vai trò quan trọng trong việc hình thành niềm tin vào tổ chức, cam kết tổ chức và sự chấp nhận các quyết định, đặc biệt trong trường hợp kết quả nhận được không hoàn toàn thuận lợi cho nhân viên (Brockner & Wiesenfeld, 1996; Colquitt & cộng sự., 2001).

Thành phần thứ ba là công bằng giữa các cá nhân (interpersonal justice), phản ánh việc nhân viên có được đối xử bằng sự tôn trọng, lịch sự và phẩm giá trong quá trình thực hiện các quyết định tổ chức hay không. Bies và Moag (1986) cho rằng chất lượng tương tác giữa người quản lý và nhân viên là một phần quan trọng trong nhận thức công bằng, bởi nhân viên không chỉ quan tâm đến “quyết định là gì” mà còn quan tâm đến “họ được đối xử như thế nào” khi quyết định đó được truyền đạt. Colquitt (2001) cũng xác nhận công bằng giữa các cá nhân là một thành phần riêng biệt trong cấu trúc công bằng tổ chức.

Thành phần thứ tư là công bằng thông tin (informational justice), thể hiện mức độ đầy đủ, trung thực và hợp lý của các thông tin giải thích cho những quyết định trong tổ chức. Khi tổ chức cung cấp thông tin rõ ràng và giải thích thỏa đáng về lý do của các quyết định, nhân viên có xu hướng đánh giá tổ chức minh bạch và đáng tin cậy hơn (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001). Nghiên cứu meta-analysis của Shaw, Wild và

Colquitt (2003) cũng cho thấy các lời giải thích hợp lý có thể làm giảm phản ứng tiêu cực của nhân viên đối với các quyết định bất lợi.

2.2.2.3. Cơ chế tác động của công bằng tổ chức đến thái độ và hành vi nhân viên

Các nghiên cứu cho rằng công bằng tổ chức không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến thái độ và hành vi của nhân viên mà còn tác động thông qua các cơ chế tâm lý và xã hội khác nhau như trao đổi xã hội, niềm tin, giảm bất định và phản ứng cảm xúc (Colquitt & cộng sự., 2001; Colquitt & Zipay, 2015).

Cơ chế trao đổi xã hội: Theo lý thuyết trao đổi xã hội, mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức không chỉ dựa trên các trao đổi kinh tế chính thức mà còn bao gồm các nghĩa vụ xã hội mang tính lâu dài và có tính qua lại (Blau, 1964). Trong bối cảnh đó, nhận thức công bằng được xem là tín hiệu quan trọng giúp nhân viên đánh giá mức độ đáng tin cậy của tổ chức và cấp trên trong quá trình trao đổi xã hội. Masterson & cộng sự (2000) cho rằng nhân viên trong tổ chức tồn tại đồng thời hai quan hệ trao đổi, bao gồm quan hệ trao đổi với tổ chức và quan hệ trao đổi với người quản lý trực tiếp. Dựa trên logic này, công bằng thủ tục thường ảnh hưởng đến phản ứng của nhân viên đối với tổ chức, trong khi công bằng tương tác thường ảnh hưởng đến phản ứng hướng đến người quản lý trực tiếp.

Các nghiên cứu tổng hợp cũng cho thấy các khía cạnh công bằng tổ chức có mối liên hệ đáng kể với nhiều kết quả quan trọng như sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên (Colquitt & cộng sự., 2001). Khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong các quyết định và quá trình quản trị, họ có xu hướng gia tăng hợp tác, sẵn sàng đóng góp và duy trì các hành vi tích cực đối với tổ chức.

Cơ chế niềm tin: Niềm tin được xem là một trong những kết quả quan trọng thường được nghiên cứu trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi nhân viên. Colquitt & cộng sự (2001) cho thấy công bằng tổ chức có mối liên hệ đáng kể với niềm tin của nhân viên đối với tổ chức và cấp trên, đặc biệt là công bằng thủ tục và công bằng tương tác.

Tiếp đó, Colquitt & cộng sự (2012) cho rằng niềm tin có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và HSLV thông qua hai cơ chế chính. Thứ nhất, niềm tin có thể làm sâu sắc hơn quan hệ trao đổi xã hội giữa nhân viên với tổ chức và cấp trên. Thứ hai, niềm tin giúp giảm cảm giác bất định trong môi trường làm việc (uncertainty reducer), từ đó tạo điều kiện để nhân viên yên tâm hợp tác và đầu tư nỗ lực vào công việc.

Cơ chế giảm bất định: Các nghiên cứu về lý thuyết kinh nghiệm công bằng (*fairness heuristic theory*) và lý thuyết quản lý sự bất định (*uncertainty management theory*) cho rằng công bằng tổ chức có vai trò quan trọng trong việc giúp nhân viên giảm cảm giác không chắc chắn trong môi trường làm việc. Trong nhiều tình huống, nhân viên không có đầy đủ thông tin để đánh giá liệu tổ chức hoặc cấp trên có đáng tin cậy hay không, do đó họ thường sử dụng nhận thức công bằng như một tín hiệu để định hướng niềm tin và phản ứng của mình đối với tổ chức (Van den Bos, 2001).

Theo Van den Bos & Lind (2002), khi con người rơi vào các tình huống có tính bất định, họ có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến vấn đề công bằng vì công bằng giúp họ cảm thấy môi trường xung quanh trở nên ổn định và có thể dự đoán hơn. Các tác giả cho rằng công bằng không chỉ giúp nhân viên đánh giá mức độ đáng tin cậy của tổ chức và cấp trên mà còn hỗ trợ họ quản lý những phản ứng tâm lý phát sinh từ sự bất định trong môi trường làm việc.

Tiếp đó, Lind & Van den Bos (2002), cho rằng tác động của công bằng thường trở nên rõ nét hơn trong các bối cảnh có mức độ bất định cao, bởi khi thiếu thông tin đầy đủ, nhân viên có xu hướng sử dụng nhận thức công bằng như một tín hiệu để đánh giá mức độ ổn định và đáng tin cậy của môi trường tổ chức. Khi nhân viên nhận thấy các quyết định và quy trình quản trị được thực hiện công bằng, họ có xu hướng cảm thấy yên tâm hơn, giảm lo ngại về rủi ro và sẵn sàng hợp tác với tổ chức. Cách lý giải này cũng phù hợp với Colquitt & cộng sự (2001), khi công bằng tổ chức được chứng minh có liên hệ với nhiều thái độ và hành vi tích cực của người lao động.

Cơ chế cảm xúc: Bên cạnh các cơ chế nhận thức và trao đổi xã hội, phản ứng cảm xúc cũng là một hướng giải thích quan trọng cho mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi nhân viên. Theo Colquitt & Zipay (2015), các trải nghiệm công bằng hoặc bất công có thể tạo ra những phản ứng cảm xúc khác nhau, từ đó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Cách tiếp cận phù hợp với kết quả của Colquitt & cộng sự (2013), khi các tác giả cho thấy cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với hiệu suất nhiệm vụ, hành vi công dân tổ chức và hành vi phản tác dụng. Theo đó, khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng, họ có xu hướng hình thành cảm xúc tích cực, ngược lại khi nhận thức bất công có thể dẫn đến các phản ứng cảm xúc tiêu cực.

Từ các lập luận trên có thể thấy rằng công bằng tổ chức ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua nhiều cơ chế tâm lý và xã hội khác nhau như trao đổi xã hội, hình thành niềm tin, giảm bất định và phản ứng cảm xúc. Các cơ chế này giúp giải thích cách nhận thức công bằng thúc đẩy các kết quả tích cực trong tổ chức

nghĩa cam kết tổ chức, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất làm việc (Colquitt & cộng sự., 2001).

2.2.2.4. Các nghiên cứu ứng dụng lý thuyết công bằng tổ chức trong giáo dục đại học

Lý thuyết công bằng tổ chức được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức nhằm giải thích thái độ và hành vi của nhân viên trong môi trường làm việc (Colquitt & cộng sự., 2001). Trong lĩnh vực giáo dục đại học, nhiều nghiên cứu đã vận dụng lý thuyết này để xem xét mối quan hệ giữa nhận thức công bằng của giảng viên với các kết quả như sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức, niềm tin tổ chức, chia sẻ tri thức và hành vi đổi mới.

Các nghiên cứu ban đầu chủ yếu tập trung vào mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và thái độ làm việc của giảng viên. Hoy & Tarter (2004), cho rằng nhận thức về sự công bằng trong môi trường giáo dục có liên hệ với niềm tin và sự hợp tác trong tổ chức giáo dục. Hassan (2002), cũng ghi nhận rằng nhận thức công bằng trong các hoạt động quản trị có liên hệ tích cực với sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức của giảng viên.

Trong những năm gần đây, một số nghiên cứu mở rộng hướng tiếp cận này sang các hành vi tri thức và đổi mới trong giáo dục đại học. Lin & Shin (2021), cho thấy công bằng tổ chức có tác động tích cực đến niềm tin tổ chức và hành vi đổi mới của giảng viên đại học thể thao Trung Quốc. Nghiên cứu cũng ghi nhận rằng công bằng phân phối và công bằng tương tác có tác động tích cực đến hành vi chia sẻ tri thức, trong khi công bằng thủ tục không có tác động có ý nghĩa thống kê đến chia sẻ tri thức.

Trong lĩnh vực quản trị tri thức, Naeem & cộng sự (2019), ghi nhận rằng các thực hành QTNNL có liên hệ tích cực với hành vi chia sẻ tri thức của giảng viên thông qua vai trò trung gian của cam kết tình cảm và niềm tin dựa trên cảm xúc. Kết quả này cho thấy cam kết tình cảm và niềm tin dựa trên cảm xúc có thể đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi chia sẻ tri thức của giảng viên.

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu cũng xem công bằng tổ chức là tiền đề quan trọng của niềm tin tổ chức. Dirks & Ferrin (2002), cho rằng niềm tin tổ chức có liên hệ tích cực với sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và hiệu suất làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu này được thực hiện trong bối cảnh tổ chức nói chung, không riêng lĩnh vực giáo dục đại học.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các nghiên cứu kết hợp công bằng tổ chức với QTNNL trong GDDH vẫn còn tương đối hạn chế. Bondarouk & Ruël (2009), cho rằng việc ứng dụng công nghệ số trong QTNNL có thể góp phần tăng tính minh bạch và tính

nhất quán trong các hoạt động quản trị nhân sự. Meijerink & cộng sự (2021), cũng cho rằng các nền tảng QTNLS có thể ảnh hưởng đến cách nhân viên đánh giá chất lượng và hệ thống QTNL trong tổ chức.

Mặc dù đã có các nghiên cứu về công bằng tổ chức trong giáo dục đại học, tuy nhiên các nghiên cứu hiện nay chủ yếu xem xét riêng lẻ mối quan hệ giữa công bằng tổ chức với niềm tin tổ chức, chia sẻ tri thức hoặc hành vi đổi mới của giảng viên. Các nghiên cứu tích hợp đồng thời QTNLS, công bằng tổ chức, chia sẻ tri thức, niềm tin tổ chức và HSLV của giảng viên trong bối cảnh đại học số vẫn còn hạn chế. Đồng thời, các nghiên cứu trong bối cảnh GDDH tại các quốc gia đang phát triển, đặc biệt là Việt Nam, còn tương đối ít. Vì vậy, việc tiếp tục vận dụng lý thuyết công bằng tổ chức để giải thích cơ chế tác động của QTNLS đến hiệu suất giảng viên thông qua vai trò trung gian của chia sẻ tri thức và niềm tin tổ chức được xem là cần thiết.

2.2.3. Tích hợp lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội và Công bằng tổ chức trong nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên

2.2.3.1. Tích hợp giữa lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội và lý thuyết công bằng trong tổ chức trong nghiên cứu

Lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng trong tổ chức cung cấp hai hướng tiếp cận bổ sung để giải thích ảnh hưởng của QTNLS đến HSLV của giảng viên đại học. Theo lý thuyết AMO, HSLV của cá nhân chịu ảnh hưởng bởi ba điều kiện cơ bản: năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc. Cách tiếp cận này được phát triển từ các nghiên cứu nền tảng về HSLV và hệ thống làm việc hiệu suất cao, trong đó nhấn mạnh rằng các thực hành QTNL có thể cải thiện kết quả làm việc thông qua việc nâng cao năng lực, khuyến khích động lực và mở rộng cơ hội tham gia của người lao động (Blumberg & Pringle, 1982; Bailey, 1993; Appelbaum & cộng sự, 2000; Boxall & Purcell, 2003, 2011).

Trong bối cảnh QTNLS, logic AMO cho phép giải thích cách các thực hành như tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, cũng như quản lý hiệu suất số có thể hỗ trợ giảng viên tiếp cận thông tin, phát triển kỹ năng, nhận phản hồi và tham gia hiệu quả hơn vào các hoạt động chuyên môn. Các nghiên cứu trước cũng cho thấy các thực hành QTNL theo định hướng AMO có liên hệ với năng lực, động lực, cơ hội tham gia và hiệu suất của người lao động (Beltrán-Martín & cộng sự, 2018; Obeidat & cộng sự, 2016). Trong bối cảnh GDDH Việt Nam, Pham-Thai & cộng sự (2023), cũng cho thấy các thực hành làm việc hiệu suất cao có liên quan đến kết quả làm việc của giảng viên, qua đó cung cấp cơ sở thực nghiệm gần với bối cảnh nghiên cứu này.

Tuy nhiên, AMO chủ yếu giải thích các điều kiện chức năng mà hệ thống QTNNL tạo ra, trong khi chưa làm rõ đầy đủ yếu tố cảm nhận của người lao động đối với quá trình triển khai các thực hành đó. Vì vậy, lý thuyết công bằng trong tổ chức được sử dụng để bổ sung cho AMO. Lý thuyết công bằng trong tổ chức cho rằng phản ứng của người lao động đối với các quyết định quản trị không chỉ phụ thuộc vào kết quả họ nhận được, mà còn phụ thuộc vào mức độ công bằng của quy trình, cách thức đối xử và chất lượng thông tin được cung cấp trong quá trình ra quyết định (Adams, 1963, 1965; Greenberg, 1987, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001). Đối với các hoạt động QTNLS, điều này có nghĩa là các hệ thống số trong tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hay phản hồi chỉ có thể phát huy hiệu quả khi giảng viên cảm nhận được sự minh bạch, nhất quán và tôn trọng trong quá trình triển khai.

Do đó, trong mô hình nghiên cứu, lý thuyết AMO giúp giải thích QTNLS tạo ra những điều kiện nào để nâng cao HSLV, còn lý thuyết công bằng trong tổ chức giúp giải thích vì sao cảm nhận công bằng, minh bạch và đáng tin cậy trong quá trình triển khai QTNLS lại có ý nghĩa đối với hành vi và kết quả làm việc của giảng viên. Cách tích hợp này phù hợp với quan điểm cho rằng tác động của QTNNL không chỉ nằm ở bản thân các thực hành, mà còn phụ thuộc vào cách người lao động diễn giải và phản ứng với các thực hành đó (Ehrnrooth & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2013).

2.2.3.3. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức và niềm tin vào tổ chức trong nghiên cứu

Chia sẻ tri thức là một cơ chế quan trọng giúp giải thích cách QTNLS có thể chuyển hóa thành hiệu suất làm việc của giảng viên. Từ góc độ AMO, các THQTNNL có thể thúc đẩy chia sẻ tri thức bằng cách nâng cao năng lực chuyên môn, tạo động lực hợp tác và mở rộng cơ hội tương tác giữa các thành viên trong tổ chức. Naqshbandi & cộng sự (2023), cho thấy các thực hành nhân sự theo định hướng AMO có vai trò trong việc thúc đẩy CSTT và phát triển văn hóa tổ chức học tập. Tương tự, Andreeva & Sergeeva (2016), nhấn mạnh rằng các thực hành nhân sự có thể ảnh hưởng đến cả động lực và hành vi CSTT, mặc dù tác động này không phải lúc nào cũng tuyến tính hoặc đơn giản.

Trong bối cảnh giảng viên đại học, CSTT có ý nghĩa đặc biệt quan trọng vì hoạt động giảng dạy và nghiên cứu đều phụ thuộc nhiều vào trao đổi học thuật, kinh nghiệm chuyên môn và hợp tác giữa đồng nghiệp. Nghiên cứu của Bouwmans & cộng sự (2019), cho thấy các thực hành nhân sự định hướng nhóm có thể thúc đẩy HSLV của GV thông qua cam kết nhóm và xử lý thông tin, qua đó gợi ý vai trò quan trọng của trao đổi tri thức trong môi trường giáo dục. Các thực hành QTNLS như nền tảng đào tạo trực tuyến, hệ thống quản lý học liệu, công cụ phản hồi số và kênh truyền thông nội bộ có

thể tạo điều kiện thuận lợi hơn cho giảng viên chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy, phương pháp nghiên cứu và cơ hội hợp tác. Lập luận này phù hợp với cách tiếp cận AMO, theo đó các thực hành nhân sự có thể thúc đẩy CSTT thông qua việc nâng cao năng lực, động lực và cơ hội tham gia của người lao động (Naqshbandi & cộng sự, 2023; Andreeva & Sergeeva, 2016). Tuy nhiên, các công cụ số này chỉ phát huy tác dụng khi giảng viên có đủ năng lực sử dụng, có động lực tham gia và có cơ hội tương tác chuyên môn thường xuyên. Điều này phù hợp với bằng chứng cho thấy các năng lực, động lực và cơ hội tham gia đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các gói thực hành nhân sự và hiệu suất cá nhân (Beltrán-Martín & cộng sự., 2018).

Từ góc độ công bằng trong tổ chức, CSTT cũng có thể được xem là một hành vi tự nguyện chịu ảnh hưởng bởi cảm nhận của người lao động về sự công bằng trong tổ chức. Khi các quyết định liên quan đến đào tạo, đánh giá, ghi nhận thành tích và phân bổ cơ hội nghề nghiệp được thực hiện công bằng, người lao động có xu hướng đáp lại bằng các thái độ và hành vi tích cực hơn. Các nghiên cứu về công bằng tổ chức cho thấy cảm nhận công bằng có liên hệ với nhiều kết quả làm việc như hiệu suất nhiệm vụ, hiệu suất bối cảnh, cam kết và các hành vi tích cực trong tổ chức (Colquitt & cộng sự, 2001; Devonish & Greenidge, 2010; Swalhi & cộng sự, 2017). Vì vậy, trong mô hình nghiên cứu này, CSTT được xem là cơ chế hành vi giúp kết nối QTNLS với HSGD và HSNC của giảng viên.

NTVTC là cơ chế trung gian thứ hai trong mô hình nghiên cứu. Theo lý thuyết công bằng trong tổ chức, cảm nhận công bằng có thể góp phần hình thành niềm tin vì người lao động sử dụng các tín hiệu về công bằng để đánh giá mức độ đáng tin cậy của tổ chức và nhà quản lý. Colquitt & cộng sự (2012), cho rằng niềm tin có thể giải thích mối quan hệ giữa công bằng và hiệu suất thông qua hai cơ chế: làm sâu sắc hơn quan hệ trao đổi xã hội và giảm bớt sự bất định trong tổ chức. Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh QTNLS, bởi việc số hóa các hoạt động nhân sự có thể tạo ra cảm giác thuận tiện và minh bạch, nhưng cũng có thể làm gia tăng lo ngại nếu giảng viên không hiểu rõ cách dữ liệu được sử dụng hoặc cảm thấy thiếu công bằng trong đánh giá và phân bổ cơ hội.

Từ góc độ AMO, niềm tin vào tổ chức có thể được xem là điều kiện tâm lý hỗ trợ việc chuyển hóa các thực hành QTNLS thành hành vi và kết quả làm việc tích cực. Khi giảng viên tin rằng tổ chức triển khai các hệ thống số nhằm hỗ trợ phát triển chuyên môn, nâng cao công bằng và cải thiện hiệu quả quản trị, họ có xu hướng chấp nhận, sử dụng và khai thác các hệ thống này tích cực hơn. Các nghiên cứu về niềm tin trong tổ chức cũng cho thấy niềm tin là một yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hợp tác, trao đổi và kết quả làm việc (Mayer & cộng sự, 1995; Lee & cộng sự, 2020). Do đó, trong

mô hình nghiên cứu, NTVTC được xem là cơ chế tâm lý giúp giải thích tại sao QTNMLS có thể ảnh hưởng đến HSLV của giảng viên.

2.2.3.3. Giải thích tác động đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu

Việc phân tách hiệu suất làm việc của giảng viên thành HSGD và HSNC là cần thiết, bởi hai loại hiệu suất này phản ánh các yêu cầu công việc khác nhau trong môi trường đại học. Trong khi HSGD gắn với năng lực sư phạm, thiết kế học liệu, tổ chức lớp học, tương tác với sinh viên và cải tiến phương pháp giảng dạy. Thì HSNC lại gắn nhiều hơn với năng lực chuyên môn, phương pháp nghiên cứu, công bố khoa học và hợp tác học thuật. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu trong bối cảnh GDĐH, khi hiệu quả làm việc của giảng viên thường được xem xét thông qua các nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu với đặc điểm, yêu cầu và điều kiện thực hiện khác nhau (Aparna & cộng sự, 2023; Pham-Thai & cộng sự, 2023).

Từ góc độ AMO, hiệu suất giảng dạy có thể được cải thiện khi giảng viên có đủ năng lực thực hiện hoạt động giảng dạy, có động lực cải tiến chất lượng giảng dạy và có cơ hội tiếp cận các nguồn lực hỗ trợ phù hợp. Các nghiên cứu về AMO cho thấy các thực hành QTNML có thể tác động đến HS thông qua việc nâng cao năng lực, động lực và cơ hội tham gia của người lao động (Appelbaum & cộng sự, 2000; Beltrán-Martín & cộng sự, 2018; Obeidat & cộng sự, 2016). Trong bối cảnh QTNMLS, các hoạt động như đào tạo số, hội nhập số và quản lý hiệu suất số có thể hỗ trợ giảng viên phát triển năng lực sử dụng công nghệ trong giảng dạy, tiếp cận học liệu, nhận phản hồi và tham gia các chương trình phát triển nghề nghiệp phù hợp. Tuy nhiên, đây là cơ sở lý luận và bằng chứng gián tiếp, bởi các nghiên cứu hiện có chủ yếu kiểm định các thực hành nhân sự hoặc hệ thống làm việc hiệu suất cao, chưa phải lúc nào cũng kiểm định trực tiếp các thực hành QTNMLS trong bối cảnh giảng viên đại học.

Trong khi đó, HSNC đòi hỏi năng lực chuyên môn sâu, kỹ năng phương pháp nghiên cứu, khả năng phát triển ý tưởng, hợp tác học thuật và động lực công bố trong dài hạn. Các thực hành QTNMLS có thể hỗ trợ hiệu suất nghiên cứu thông qua tuyển dụng giảng viên có năng lực nghiên cứu, đào tạo kỹ năng nghiên cứu, hỗ trợ tiếp cận dữ liệu, công cụ phân tích và mạng lưới hợp tác học thuật. Các nghiên cứu trong bối cảnh học thuật cho thấy các thực hành làm việc hiệu suất cao có thể liên hệ với hiệu quả làm việc của giảng viên, nhưng tác động này cần được xem xét trong mối quan hệ với điều kiện hỗ trợ, khối lượng công việc và bối cảnh tổ chức cụ thể (Aparna & cộng sự, 2023; Pham-Thai & cộng sự, 2023).

Từ góc độ công bằng trong tổ chức, các khía cạnh công bằng khác nhau có thể ảnh hưởng đến HSGD và HSNC thông qua những cơ chế khác nhau. Công bằng trong đánh giá, phản hồi và ghi nhận thành tích có thể ảnh hưởng trực tiếp đến động lực cải

thiện giảng dạy. Trong khi đó, công bằng trong phân bổ nguồn lực, cơ hội nghiên cứu, hỗ trợ học thuật và tiêu chí công bố có thể ảnh hưởng đến mức độ đầu tư của giảng viên vào hoạt động nghiên cứu. Devonish & Greenidge (2010), cho thấy công bằng tổ chức có liên hệ với hiệu suất nhiệm vụ và hiệu suất bối cảnh, trong khi Lipponen & cộng sự (2010) cung cấp bằng chứng rằng nhận thức công bằng ở cấp đơn vị có thể dự báo hiệu suất học thuật được đánh giá từ bên ngoài. Những kết quả này cho thấy công bằng tổ chức là một nền tảng quan trọng để giải thích hiệu suất trong môi trường học thuật.

CSTT và NTVTC cũng có thể tác động đến hai loại hiệu suất này theo những cách khác nhau. Đối với HSGD, CSTT giúp GV tiếp cận nhanh hơn với kinh nghiệm sư phạm, học liệu, phương pháp đánh giá và cách xử lý tình huống lớp học. Đối với HSNC, CSTT có tác động dài hạn hơn thông qua trao đổi ý tưởng, phương pháp nghiên cứu, kinh nghiệm công bố và cơ hội hợp tác. Bên cạnh đó, NTVTC giúp GV yên tâm đầu tư nỗ lực vào cả giảng dạy và nghiên cứu, đặc biệt khi họ tin rằng các chính sách đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ của tổ chức được thực hiện công bằng và nhất quán (Colquitt & cộng sự, 2012; Mayer & cộng sự, 1995).

Tóm lại, sự tích hợp giữa lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng trong tổ chức tạo ra cơ sở lý thuyết phù hợp để giải thích ảnh hưởng của QTNLS đến HSLV của GV đại học. Lý thuyết AMO làm rõ cách các thực hành QTNLS có thể nâng cao năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc của GV. Trong khi đó, lý thuyết công bằng trong tổ chức giúp giải thích vai trò của cảm nhận công bằng, minh bạch và nhất quán trong việc hình thành niềm tin vào tổ chức và thúc đẩy các hành vi tích cực như CSTT. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu không xem QTNLS như một yếu tố công nghệ đơn thuần, mà tiếp cận QTNLS như một hệ thống quản trị có tác động đến hành vi và kết quả làm việc thông qua các cơ chế tâm lý - xã hội trong tổ chức. Cách tiếp cận này phù hợp với bối cảnh GDDH, nơi hiệu suất của GV không chỉ phụ thuộc vào công cụ quản trị số, mà còn phụ thuộc vào cảm nhận công bằng, NTVTC, sự hợp tác học thuật và mức độ CSTT giữa các GV.

Trong mô hình nghiên cứu của LA, lý thuyết công bằng tổ chức không được sử dụng để giải thích toàn bộ tác động của QTNLS đến HSLV, mà chủ yếu làm rõ cơ chế tâm lý - tổ chức thông qua NTVTC. Các quy trình nhân sự số như đánh giá hiệu suất, phản hồi, đào tạo, ghi nhận thành tích và phân bổ cơ hội phát triển có thể làm gia tăng cảm nhận của GV về sự minh bạch, nhất quán và công bằng trong quản trị. Cảm nhận này là cơ sở hình thành niềm tin vào tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến thái độ, sự hợp tác và nỗ lực thực hiện công việc của GV. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu về công bằng tổ chức và niềm tin trong QTNLS, đồng thời bổ sung cho lý thuyết AMO trong việc giải thích cơ chế tác động của QTNLS đến HSLV.

2.3. Mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu

Trước khi trình bày từng mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu, LA nhấn mạnh rằng hệ thống giả thuyết được phát triển dựa trên cả bằng chứng thực nghiệm và hai lý thuyết nền tảng là AMO và Công bằng tổ chức. Theo logic AMO, QTNNLS có thể hỗ trợ GV phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện nhiệm vụ chuyên môn, qua đó gia cố các giả thuyết liên quan đến CSTT, HSGD, HSNC và vai trò trung gian của CSTT. Theo lý thuyết Công bằng tổ chức, các quy trình nhân sự số minh bạch, công bằng và nhất quán có thể củng cố NTVTC, từ đó ảnh hưởng đến thái độ, hành vi và HSLV của GV. Vì vậy, các giả thuyết nghiên cứu trong LA được gia cố bởi hai cơ chế bổ sung cho nhau: năng lực - động lực - cơ hội và công bằng - niềm tin.

2.3.1. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến chia sẻ tri thức của giảng viên

Trên bình diện lý thuyết, QTNNLS có tiềm năng thúc đẩy CSTT trong tổ chức thông qua việc cải thiện hạ tầng công nghệ, đổi mới phương thức triển khai các thực hành nhân sự và mở rộng cơ hội tương tác giữa các thành viên. Strohmeier (2007), cho rằng việc ứng dụng CN trong QTNNL giúp nâng cao hiệu quả và khả năng cung cấp dịch vụ NS trong tổ chức. Ruël & cộng sự (2007), cũng cho thấy các hệ thống QTNNLĐT góp phần tăng cường khả năng tiếp cận thông tin và cải thiện hiệu quả truyền thông nội bộ giữa nhân viên và bộ phận NS. Bên cạnh đó, Stone & cộng sự (2015), nhấn mạnh rằng CNS làm thay đổi cách thức tổ chức giao tiếp, phối hợp và QTNNL trong môi trường làm việc hiện đại. Tương tự, Bondarouk & Brewster (2016), cho rằng các nền tảng CN trong QTNNL không chỉ hỗ trợ tự động hóa quy trình mà còn tạo điều kiện cho kết nối, phối hợp và chia sẻ thông tin giữa các thành viên trong tổ chức. Đồng thời, từ góc nhìn quản lý tri thức, các hệ thống quản lý tri thức và nền tảng công nghệ số có vai trò hỗ trợ quá trình tạo lập, lưu trữ, phân phối và ứng dụng tri thức trong tổ chức (Alavi & Leidner, 2001). Các công cụ truyền thông nội bộ và nền tảng cộng tác trực tuyến còn giúp gia tăng khả năng “hiển thị giao tiếp” (communication visibility), qua đó hỗ trợ nhân viên hiểu rõ hơn “ai biết gì” và “ai kết nối với ai”, từ đó tạo điều kiện cho trao đổi tri thức và phối hợp công việc hiệu quả hơn (Leonardi, 2014).

Từ góc nhìn của lý thuyết AMO, các thực hành QTNNL có thể ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên thông qua ba cơ chế chính gồm nâng cao năng lực thúc đẩy động lực và tạo cơ hội tham gia (Appelbaum & cộng sự., 2000; Boxall & Purcell, 2003). Kế thừa lập luận này, nghiên cứu cho rằng QTNNLS có thể thúc đẩy CSTT của GV thông qua việc phát triển năng lực số, gia tăng động lực CSTT và mở rộng cơ hội tương tác, cộng tác trên nền tảng CN.

Trước hết, QTNNLS có thể góp phần nâng cao năng lực của GV thông qua các hoạt động đào tạo số, học tập trực tuyến và hỗ trợ tiếp cận nguồn tri thức trên nền tảng công nghệ. Minbaeva (2005), cho rằng các thực hành QTNNL như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá, thăng tiến và đãi ngộ có thể thúc đẩy chuyển giao tri thức khi chúng nâng cao năng lực và động lực của người tiếp nhận tri thức. Tương tự, Le & Ha (2024) cho thấy các thực hành QTNNL định hướng tri thức giúp hình thành kỹ năng, thái độ và hành vi cần thiết cho quá trình tạo lập và chia sẻ tri thức trong tổ chức. Trên cơ sở đó, có thể suy luận rằng trong bối cảnh GDĐH, các thực hành QTNNLS như đào tạo trực tuyến, phát triển kỹ năng số, hệ thống quản lý học tập (LMS) và các nền tảng số hỗ trợ chuyên môn có thể tạo điều kiện để GV nâng cao năng lực chuyên môn, khả năng sử dụng CN và khả năng tham gia vào các hoạt động CSTT và nghiên cứu khoa học.

Thứ hai, QTNNLS có thể tạo động lực cho hành vi CSTT thông qua các cơ chế đánh giá, ghi nhận thành tích và phản hồi minh bạch trên nền tảng số. Theo Le & Ha (2024), các thực hành QTNNL định hướng tri thức có vai trò thúc đẩy hành vi CSTT thông qua việc khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động tri thức và đổi mới. Law & cộng sự (2017), cũng cho rằng hành vi CSTT chịu ảnh hưởng đồng thời bởi động lực nội tại và động lực bên ngoài. Trong đó các cơ chế ghi nhận, khen thưởng và phản hồi có thể thúc đẩy nhân viên tích cực tham gia CSTT trong tổ chức. Dưới góc độ công bằng tổ chức, Colquitt & cộng sự (2001), cho rằng nhận thức về sự công bằng trong các quy trình quản trị, đánh giá và tương tác tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến thái độ và hành vi của nhân viên. Vì vậy, khi hệ thống QTNNLS được triển khai minh bạch, nhất quán và bảo đảm sự công bằng trong ghi nhận đóng góp về nghiên cứu khoa học, GV có thể cảm thấy được tôn trọng và có động lực hơn trong việc chia sẻ kinh nghiệm, tài liệu và tri thức nghiên cứu với đồng nghiệp.

Thứ ba, QTNNLS có thể tạo ra cơ hội cho CSTT thông qua các nền tảng số hỗ trợ giao tiếp, cộng tác và lưu trữ tri thức. Theo Alavi & Leidner (2001), công nghệ thông tin và hệ thống quản lý tri thức đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ chia sẻ và ứng dụng tri thức trong tổ chức. Leonardi (2014), cũng cho rằng các nền tảng truyền thông xã hội nội bộ có thể giúp tăng cường kết nối, hỗ trợ trao đổi thông tin và giảm trùng lặp tri thức giữa các thành viên. Trên cơ sở đó, có thể lập luận rằng các công cụ số như cổng thông tin nội bộ, hệ thống quản lý tri thức, nền tảng cộng tác trực tuyến và các công cụ truyền thông nội bộ có thể tạo điều kiện thuận lợi để giảng viên kết nối, trao đổi tài liệu và chia sẻ kinh nghiệm chuyên môn vượt qua rào cản không gian và thời gian.

Bên cạnh cơ chế AMO, lý thuyết công bằng tổ chức cũng cung cấp cơ sở giải thích quan trọng cho mối quan hệ giữa QTNNLS và CSTT. Theo Colquitt & cộng sự (2001),

khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng trong các hoạt động quản trị, họ có xu hướng hình thành thái độ tích cực và gia tăng hành vi hợp tác trong tổ chức. Trong bối cảnh QTNLS, nếu các hệ thống số bảo đảm tính minh bạch, khả năng tiếp cận thông tin công bằng và cơ chế hỗ trợ phù hợp, giảng viên có thể cảm nhận tích cực hơn về tổ chức và sẵn sàng chia sẻ tri thức với đồng nghiệp. Ngược lại, nếu quá trình số hóa tạo ra cảm nhận thiếu minh bạch hoặc thiếu hỗ trợ, mức độ hợp tác và chia sẻ tri thức có thể bị hạn chế.

Các nghiên cứu thực nghiệm trước đây cũng cung cấp bằng chứng gián tiếp cho mối quan hệ này. Minbaeva (2005), cho thấy các thực hành QTNL có thể thúc đẩy chuyển giao tri thức trong tổ chức thông qua việc nâng cao năng lực và động lực của nhân viên. Le & Ha (2024), xác nhận vai trò trung gian của CSTT trong mối quan hệ giữa QTNL định hướng tri thức và hiệu quả đổi mới của tổ chức. Ngoài ra, các nghiên cứu về quản lý tri thức và công nghệ số cũng nhấn mạnh rằng môi trường công nghệ hỗ trợ giao tiếp, cộng tác và truy cập tri thức có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hành vi CSTT trong tổ chức (Alavi & Leidner, 2001; Leonardi, 2014). Mặc dù các nghiên cứu trên chưa tập trung trực tiếp vào bối cảnh GV đại học và QTNLS, chúng cung cấp cơ sở lý thuyết và thực nghiệm quan trọng để kỳ vọng rằng QTNLS có thể thúc đẩy CSTT trong môi trường GDĐH.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về QTNL và quản lý tri thức cũng cho thấy những thực hành nhân sự hỗ trợ hợp tác, niềm tin, trao quyền và sự tham gia của nhân viên có liên hệ tích cực với trao đổi tri thức và kết quả đổi mới của tổ chức (Collins & Smith, 2006; Minbaeva, 2005; López-Cabrales & cộng sự., 2009). Trên cơ sở đó, có thể lập luận rằng QTNLS không tự động tạo ra CSTT, nhưng có thể làm mạnh lên các điều kiện tổ chức thuận lợi cho CSTT, đặc biệt khi CN được tích hợp với cơ chế khuyến khích phù hợp và văn hóa minh bạch, hợp tác.

Tuy nhiên, tác động của QTNLS đến CSTT cũng phụ thuộc đáng kể vào cách thức triển khai trong thực tiễn. Nếu tổ chức chỉ số hóa quy trình nhân sự một cách hình thức mà không gắn với thiết kế công việc, cơ chế khuyến khích và sự hỗ trợ từ lãnh đạo, hiệu quả đối với CSTT có thể bị hạn chế. Ngược lại, khi QTNLS được triển khai đồng bộ với các chính sách thúc đẩy học hỏi, phản hồi và cộng tác liên đơn vị, tác động tích cực đến CSTT có thể trở nên rõ rệt hơn.

Theo logic AMO, QTNLS có thể mở rộng cơ hội và năng lực trao đổi tri thức của GV thông qua các nền tảng đào tạo, phản hồi, quản lý hiệu suất và truyền thông nội bộ số. Khi GV có nhiều điều kiện hơn để tiếp cận thông tin, học liệu, kinh nghiệm chuyên môn và nguồn lực học thuật, hành vi CSTT có khả năng được thúc đẩy. Vì vậy, mối quan hệ giữa QTNLS và CSTT không chỉ phản ánh tác động của công nghệ, mà

còn thể hiện cơ chế AMO trong việc tạo điều kiện cho hành vi trao đổi tri thức trong môi trường GDDH. Từ các lập luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H1: QTNLS có tác động tích cực đến CSTT của GV.

2.3.2. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến niềm tin vào tổ chức của giảng viên

Lý thuyết công bằng tổ chức cung cấp cơ sở phù hợp để giải thích mối quan hệ giữa QTNLS và NTVTC của GV. Greenberg (1987), cho rằng nhận thức của nhân viên về sự công bằng trong tổ chức có vai trò quan trọng trong việc hình thành thái độ và phản ứng hành vi đối với tổ chức. Kế thừa quan điểm này, Colquitt & cộng sự (2001), xác định công bằng tổ chức bao gồm bốn thành phần gồm công bằng phân phối, công bằng thủ tục, công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin. Nghiên cứu của Colquitt & cộng sự (2001), cũng cho thấy các cảm nhận công bằng có mối liên hệ tích cực với thái độ, hành vi và sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức. Tương tự, Tremblay & cộng sự (2010), cho rằng các thực hành QTNLS có thể ảnh hưởng đến niềm tin của nhân viên thông qua việc nâng cao cảm nhận về công bằng thủ tục và sự hỗ trợ từ tổ chức. Kết quả này gợi ý rằng khi QTNLS được triển khai theo hướng minh bạch và nhất quán, các hệ thống số có thể góp phần củng cố cảm nhận công bằng và từ đó gia tăng NTVTC của GV.

Dưới góc nhìn của lý thuyết công bằng tổ chức, QTNLS có thể ảnh hưởng đến NTVTC thông qua việc làm gia tăng cảm nhận về công bằng thủ tục và công bằng thông tin trong tổ chức. Các hệ thống số giúp chuẩn hóa quy trình tuyển dụng, đánh giá hiệu suất, đào tạo và truyền thông nội bộ, từ đó làm giảm sự phụ thuộc vào đánh giá cảm tính và tăng tính nhất quán trong thực thi các chính sách nhân sự. Theo cơ chế giảm bất định của lý thuyết công bằng tổ chức, khi nhân viên nhận thức rằng các quy trình quản trị được thực hiện rõ ràng, ổn định và có thể dự đoán, họ có xu hướng cảm thấy môi trường làm việc đáng tin cậy hơn (Van den Bos, 2001; Lind & Van den Bos, 2002). Trong bối cảnh chuyển đổi số, điều này đặc biệt quan trọng vì CN có thể làm gia tăng cảm giác bất định nếu quá trình triển khai thiếu minh bạch hoặc thiếu hỗ trợ. Vì vậy, QTNLS có thể góp phần củng cố NTVTC thông qua việc tạo ra các quy trình quản trị rõ ràng, giảm cảm nhận thiên vị và nâng cao mức độ tin cậy trong các tương tác tổ chức. Bowen & Ostroff (2004), cho rằng hiệu quả của hệ thống QTNLS phụ thuộc đáng kể vào mức độ rõ ràng, nhất quán và khả năng tạo đồng thuận trong quá trình triển khai các thực hành quản trị. Theo quan điểm này, khi các hệ thống QTNLS giúp chuẩn hóa quy trình, tăng tính minh bạch và làm cho thông điệp quản trị trở nên dễ hiểu hơn, GV có thể hình thành nhận thức ổn định hơn về tổ chức, qua đó góp phần củng cố NTVTC.

Các nghiên cứu hiện có cũng cho thấy QTNNLS có tiềm năng thúc đẩy niềm tin của người lao động vào tổ chức, đặc biệt khi các thực hành số giúp chuẩn hóa quy trình, tăng khả năng tiếp cận thông tin và làm cho trải nghiệm NS trở nên nhất quán hơn. Trong bối cảnh GDĐH, mặc dù bằng chứng thực nghiệm trực tiếp còn hạn chế, nghiên cứu của Öztürk & Karahançer (2021), cho thấy thái độ tích cực của nhân viên đối với các ứng dụng QTNNLĐT có quan hệ thuận chiều với NTVTC tại Đại học Siirt. Kết quả này hàm ý rằng khi các công cụ QTNNLĐT được tiếp nhận như những phương tiện hỗ trợ công việc hữu ích, minh bạch và dễ sử dụng, chúng có thể góp phần củng cố nhận thức tích cực của nhân viên về tổ chức. Theo hướng tương tự, Iqbal & cộng sự (2019), cho thấy QTNNLĐT có tác động tích cực đến niềm tin vô nhân xưng (impersonal trust) của nhân viên thông qua việc cải thiện tính nhất quán và khả năng tiếp cận thông tin trong các hoạt động quản trị. Nghiên cứu này cho thấy các hệ thống nhân sự số không chỉ hỗ trợ hiệu quả vận hành mà còn có thể góp phần hình thành niềm tin của nhân viên đối với cơ chế quản trị của tổ chức.

Ở mức độ cụ thể hơn về cơ chế tác động, Davarpanah & Mohamed (2020), cho thấy trong quá trình triển khai hệ thống thông tin nhân sự tại một cơ sở GDĐH ở Malaysia, niềm tin dựa trên thể chế đóng vai trò quan trọng đối với sự hài lòng của người dùng và lợi ích mà họ cảm nhận từ hệ thống. Kết quả này gợi ý rằng hiệu quả của các nền tảng nhân sự số không chỉ phụ thuộc vào khía cạnh kỹ thuật mà còn gắn với việc người sử dụng có cảm nhận môi trường triển khai là ổn định, đáng tin cậy và có bảo đảm hay không. Theo hướng đó, tác động của QTNNLS đến NTVTC có thể được lý giải thông qua khả năng của hệ thống trong việc tạo lập môi trường làm việc có cấu trúc rõ ràng, giảm bất định và nâng cao mức độ tin cậy trong các tương tác quản trị.

Bên cạnh các bằng chứng trực tiếp từ QTNNLĐT và hệ thống thông tin nhân sự (Human Resource Information System - HRIS), một số nghiên cứu về số hóa tổ chức cũng cung cấp cơ sở bổ trợ cho lập luận này. Lau & Höyng (2023), chỉ ra rằng niềm tin của nhân viên vào ban quản lý trong quá trình số hóa chịu ảnh hưởng bởi tầm nhìn số của tổ chức, chất lượng quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, cũng như cảm nhận về chính trị tổ chức. Mặc dù nghiên cứu này không khảo sát trực tiếp các thực hành QTNNLS, kết quả nghiên cứu cho thấy niềm tin trong bối cảnh chuyển đổi số không hình thành một cách tự phát mà được nuôi dưỡng thông qua sự rõ ràng về định hướng, tính công bằng trong tổ chức và chất lượng tương tác quản lý. Từ góc nhìn này, QTNNLS chỉ thực sự có khả năng làm gia tăng niềm tin khi được triển khai trong một môi trường quản trị nhất quán, có khả năng giải trình và có định hướng rõ ràng.

Ngoài ra, nghiên cứu của Khdir & Ali (2024), tại Đại học Salahaddin cho thấy QTNNL có mối quan hệ tích cực với NTVTC, đồng thời nhấn mạnh vai trò của tính minh bạch trong việc áp dụng các chính sách đối với đội ngũ giảng viên. Mặc dù nghiên cứu này không tập trung trực tiếp vào QTNNLS, kết quả nghiên cứu vẫn củng cố luận điểm rằng niềm tin của giảng viên vào tổ chức được hình thành từ những trải nghiệm quản trị công bằng, rõ ràng và nhất quán. Trên cơ sở đó, có thể lập luận rằng QTNNLS sẽ có nhiều khả năng củng cố NTVTC nếu các công cụ số không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành mà còn góp phần bảo đảm tính minh bạch, khả năng giải trình và sự công bằng trong quản trị nhân sự.

Trong bối cảnh GDĐH, Hussein & Jaaffar (2024), cho thấy các thực hành QTNNLĐT có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất của đội ngũ học thuật thông qua vai trò trung gian của niềm tin. Kết quả này cung cấp thêm bằng chứng rằng niềm tin có thể là cơ chế quan trọng giải thích tác động của các thực hành QTNNLS đối với kết quả tổ chức trong môi trường đại học

Cuối cùng, nghiên cứu của Hima & cộng sự (2025), tại các trường đại học Algeria cho thấy NTVTC có thể đóng vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa các tác động của các thực hành QTNNLS và sự gắn kết của nhân viên. Mặc dù nghiên cứu này chưa xem xét trực tiếp hiệu suất làm việc của giảng viên, kết quả nghiên cứu vẫn cung cấp thêm bằng chứng cho vai trò của niềm tin trong bối cảnh số hóa quản trị nhân sự. Nhìn chung, các nghiên cứu hiện có cho thấy QTNNLS có khả năng thúc đẩy NTVTC thông qua việc tạo ra các quy trình quản trị minh bạch, nhất quán và dễ dự đoán hơn. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm trực tiếp trong bối cảnh GDĐH vẫn còn hạn chế và cần tiếp tục được kiểm định trong các nghiên cứu tiếp theo.

Từ góc độ lý thuyết Công bằng tổ chức, các quy trình QTNNLS nếu được thiết kế minh bạch, nhất quán và có khả năng phản hồi kịp thời sẽ giúp GV cảm nhận rõ hơn về sự công bằng trong quản trị của nhà trường. Cảm nhận này là cơ sở quan trọng để hình thành NTVTC. Do đó, tác động của QTNNLS đến NTVTC được lý giải chủ yếu thông qua cơ chế công bằng - minh bạch - niềm tin. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H2: QTNNLS có tác động tích cực đến NTVTC của GV.

2.3.3. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến hiệu suất làm việc của giảng viên

Trong bối cảnh giáo dục đại học, QTNNLS không chỉ giúp chuẩn hóa các quy trình hành chính mà còn tạo điều kiện để GV tiếp cận thông tin nhanh hơn, tham gia các hoạt động phát triển chuyên môn linh hoạt hơn và nhận phản hồi công việc kịp thời hơn.

Trên bình diện thực nghiệm, nhiều nghiên cứu gần đây cho thấy QTNNLS có ảnh hưởng tích cực đến HSLV của đội ngũ học thuật. Shaikh & Shar (2023), cho thấy các thực hành QTNNLĐT có mối liên hệ tích cực với HS của GV tại các cơ sở GDĐH ở Sindh, trong đó đào tạo số và tuyển chọn số là những thành phần có tác động nổi bật. Tương tự, Hussein & Jaaffar (2024), cũng khẳng định QTNNLĐT có tác động tích cực đến HS của nhân viên học thuật. Ở góc độ cơ chế tác động, Ahmad & cộng sự (2025), chỉ ra rằng QTNNLS có thể nâng cao HSGV thông qua cam kết tổ chức. Trong khi Tariq & cộng sự (2025), trong nghiên cứu tại các cơ sở GDĐH ở Sindh đã báo cáo rằng chuyển đổi số trong quản trị nhân lực có tác động dương đáng kể đến HS của GV, với mức độ phù hợp giữa nhiệm vụ và công nghệ đóng vai trò điều tiết quan trọng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng tự hiệu quả số của GV đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này, cho thấy QTNNLS không chỉ tác động trực tiếp mà còn thông qua việc nâng cao năng lực số của đội ngũ GV.

Bên cạnh đó, Ismail & cộng sự (2022), trong nghiên cứu tại Jordan đã xác nhận rằng việc sử dụng hệ thống thông tin nguồn nhân lực hiệu quả góp phần nâng cao năng suất của GV và hiệu quả tổ chức, đặc biệt khi có sự ủng hộ của lãnh đạo, đào tạo liên tục và điều kiện thuận lợi về cơ sở hạ tầng công nghệ. Và Midiwo (2016), cũng cho thấy việc số hóa quản trị nhân lực góp phần nâng cao hiệu quả tổ chức và HSLV của nhân viên thông qua chuẩn hóa quy trình, cải thiện khả năng xử lý thông tin và hỗ trợ ra quyết định.

Từ các kết quả trên, có thể lập luận rằng QTNNLS cải thiện HSGV thông qua nhiều cơ chế bổ trợ lẫn nhau. Thứ nhất, các nền tảng số giúp giảm tải các công việc hành chính, từ đó cho phép GV dành nhiều thời gian hơn cho giảng dạy, nghiên cứu và phục vụ học thuật. Thứ hai, các hệ thống nhân sự số làm tăng tính minh bạch và nhất quán trong các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nghề nghiệp, giúp GV hiểu rõ hơn các kỳ vọng công việc và định hướng cải thiện HS. Thứ ba, QTNNLS tạo ra môi trường làm việc có cấu trúc hơn, tăng khả năng tiếp cận nguồn lực và củng cố cảm nhận được hỗ trợ từ tổ chức (Kumar & Singh, 2025). Do đó, có cơ sở để khẳng định rằng QTNNLS có ảnh hưởng tích cực đến HSLV của GV trong các cơ sở giáo dục đại học.

Về mặt lý thuyết, mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV có thể được giải thích chủ yếu thông qua logic AMO. Theo đó, QTNNLS tạo điều kiện để GV nâng cao năng lực chuyên môn và năng lực số, gia tăng động lực thực hiện nhiệm vụ thông qua phản hồi, ghi nhận và quản lý hiệu suất số, đồng thời mở rộng cơ hội tiếp cận nguồn lực, thông tin và hợp tác học thuật. Bên cạnh đó, lý thuyết Công bằng tổ chức giúp giải thích

cách các quy trình nhân sự số minh bạch, nhất quán và dễ truy vết có thể làm tăng cảm nhận công bằng của GV, qua đó thúc đẩy thái độ và hành vi làm việc tích cực. Trên cơ sở kết hợp hai cơ chế này, LA tiếp tục phân tích ảnh hưởng của QTNMLS đến hai chiều cạnh cụ thể của HSLV là HSGD và HSNC.

2.3.3.1. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến hiệu suất giảng dạy của giảng viên

Trong bối cảnh GDĐH hiện nay, QTNMLS có thể tác động tích cực đến HSGD thông qua việc số hóa các hoạt động như hoạch định nhân sự, đào tạo và phát triển, giám sát, phản hồi HS và truyền thông nội bộ. Trong nghiên cứu này, HSGD được xem là một thành phần quan trọng của HSLV của GV, phản ánh mức độ hiệu quả trong việc thiết kế, tổ chức và triển khai hoạt động giảng dạy nhằm đạt được mục tiêu học tập của người học, bao gồm chất lượng truyền đạt kiến thức, tổ chức lớp học, đánh giá kết quả học tập và khả năng thích ứng với yêu cầu nghề nghiệp trong môi trường GDĐH (Campbell, 1990; Campbell & Wiernik, 2015). Trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH, QTNMLS được kỳ vọng tạo ra ảnh hưởng tích cực đối với HSGD thông qua việc số hóa và tích hợp các hoạt động quản trị như đào tạo và phát triển, quản lý hiệu suất, phản hồi công việc, truyền thông nội bộ và hỗ trợ chuyên môn trên nền tảng số.

Dưới góc nhìn của lý thuyết AMO, QTNMLS có thể tác động đến HSGD thông qua ba cơ chế cốt lõi là năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc (Appelbaum & cộng sự, 2000; Boxall & Purcell, 2022). Cụ thể, về năng lực, các hoạt động đào tạo - phát triển trên nền tảng số giúp GV cập nhật kỹ năng chuyên môn, sử dụng học liệu số, quản lý lớp học và thích ứng với môi trường giảng dạy số. Điều này phù hợp với lập luận của Bondarouk & Brewster (2016) về vai trò của công nghệ trong phát triển năng lực và hỗ trợ hiệu quả công việc, cũng như các bằng chứng về việc GV chấp nhận LMS và dạy học trực tuyến khi nhận thấy công nghệ hữu ích và có điều kiện kỹ thuật phù hợp (Khoa & cộng sự, 2020; Nguyen-Anh & cộng sự, 2023).

Về động lực và cơ hội, QTNMLS có thể hỗ trợ HSGD thông qua quản lý hiệu suất, phản hồi công việc, ghi nhận thành tích, truyền thông nội bộ và các nền tảng cộng tác số. Khi tiêu chí đánh giá giảng dạy được minh bạch, phản hồi được cung cấp kịp thời và quy trình quản lý hiệu suất được vận hành nhất quán, GV có cơ sở để điều chỉnh phương pháp giảng dạy và chủ động cải thiện chất lượng chuyên môn. Đồng thời, các nền tảng số giúp GV tiếp cận nguồn lực, phối hợp chuyên môn, CSTT và tương tác học thuật thuận lợi hơn, qua đó mở rộng cơ hội thực hiện hoạt động giảng dạy hiệu quả trong môi trường số (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001; Kundu & Gahlawat, 2018; Leonardi, 2014; Al-Kurdi & cộng sự, 2018).

Các nghiên cứu thực nghiệm về QTNNLS/QTNNLĐT cũng cung cấp bằng chứng hỗ trợ cho mối quan hệ này. Ahmad & cộng sự (2025), cho thấy các thực hành QTNNLS như đào tạo điện tử, truyền thông điện tử, đánh giá hiệu suất điện tử và quản lý hiệu suất điện tử có liên hệ với hiệu suất đội ngũ học thuật thông qua cam kết tổ chức; Hussein & Jaaffar (2024) ghi nhận QTNNLĐT ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất đội ngũ học thuật thông qua niềm tin tổ chức.

Đồng thời, từ góc độ công bằng tổ chức, các quy trình QTNNLS minh bạch, nhất quán và dễ truy vết có thể góp phần hình thành nhận thức tích cực của GV về tổ chức, qua đó thúc đẩy thái độ và hành vi làm việc tích cực hơn (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001).

Mặc dù các nghiên cứu này chưa tập trung trực tiếp vào HSGD, kết quả vẫn gợi ý rằng QTNNLS có thể cải thiện kết quả giảng dạy khi được triển khai như một hệ thống hỗ trợ năng lực, động lực, cơ hội và nhận thức tích cực của GV đối với tổ chức.

Tổng hợp các lập luận trên, QTNNLS có thể tác động đến HSGD thông qua ba cơ chế chính. Thứ nhất, QTNNLS hỗ trợ phát triển năng lực giảng dạy của GV thông qua đào tạo số, học liệu số, phản hồi và hỗ trợ chuyên môn trên nền tảng số. Thứ hai, QTNNLS góp phần gia tăng động lực cải thiện giảng dạy thông qua quản lý hiệu suất số, ghi nhận kết quả và phản hồi kịp thời. Thứ ba, QTNNLS mở rộng cơ hội để GV tiếp cận nguồn lực, phối hợp chuyên môn và chia sẻ kinh nghiệm giảng dạy. Đồng thời, khi các quy trình nhân sự số được vận hành minh bạch và nhất quán, GV có thể hình thành cảm nhận tích cực hơn về sự công bằng trong nhà trường, từ đó có động lực cải thiện chất lượng giảng dạy. Vì vậy, có cơ sở lý thuyết và thực nghiệm để kỳ vọng QTNNLS tác động tích cực đến HSGD của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: QTNNLS có tác động tích cực đến HSGD của GV.

2.3.3.2. Ảnh hưởng của quản trị nguồn nhân lực số đến hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

HSNC là một phương diện cốt lõi trong HSLV của GV, phản ánh mức độ thực hiện các hoạt động nghiên cứu như công bố học thuật, triển khai đề tài, hợp tác nghiên cứu và đóng góp tri thức cho cộng đồng khoa học. Trong GDĐH, HSNC không chỉ thể hiện năng lực chuyên môn của GV mà còn gắn với uy tín học thuật, năng lực cạnh tranh và chất lượng đào tạo của cơ sở GDĐH (Nguyễn, 2016; Sarrico & cộng sự, 2022). So với HSGD, bằng chứng trực tiếp về ảnh hưởng của QTNNLS đến HSNC còn hạn chế; tuy nhiên, dựa trên logic AMO và lý thuyết công bằng tổ chức, có thể lập luận rằng QTNNLS tạo điều kiện cải thiện HSNC thông qua phát triển năng lực nghiên cứu, củng

cổ động lực học thuật, mở rộng cơ hội tham gia nghiên cứu và tăng tính minh bạch trong quản trị học thuật (Appelbaum & cộng sự, 2000; Boxall & Purcell, 2022; Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001).

Theo logic AMO, QTNNLS có thể hỗ trợ HSNC trước hết thông qua các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, phát triển học thuật, quản lý hồ sơ nghiên cứu và đánh giá kết quả nghiên cứu trên nền tảng số. Các hệ thống này giúp GV tiếp cận thông tin khoa học, cập nhật phương pháp nghiên cứu, quản lý dữ liệu học thuật và phát triển năng lực chuyên môn liên tục. Quan điểm này phù hợp với Stone & cộng sự (2015) và Bondarouk & Brewster (2016), khi các tác giả cho rằng công nghệ đang làm thay đổi hoạt động QTNNL theo hướng hỗ trợ học tập, phát triển năng lực, quản lý dữ liệu nhân sự và cải thiện hiệu quả công việc. Trong môi trường đại học, điều đó hàm ý rằng các nền tảng số của QTNNLS có thể hỗ trợ GV nâng cao năng lực nghiên cứu thông qua đào tạo nghiên cứu, quản lý hồ sơ học thuật, tiếp cận cơ sở dữ liệu khoa học và chia sẻ nguồn lực nghiên cứu.

Bên cạnh năng lực, QTNNLS còn có thể thúc đẩy động lực nghiên cứu thông qua hệ thống đánh giá hiệu suất nghiên cứu, phản hồi học thuật và ghi nhận thành tích trên nền tảng số. Theo Kundu & Gahlawat (2018), các THQTNNL hướng đến động lực có thể khuyến khích người lao động đầu tư nhiều nỗ lực hơn khi họ cảm nhận rằng đóng góp của mình được ghi nhận và hỗ trợ phù hợp. Trong bối cảnh nghiên cứu khoa học, các quy trình số hóa về đánh giá công bố, theo dõi tiến độ đề tài, ghi nhận thành tích hoặc xét thưởng nghiên cứu có thể làm rõ kỳ vọng của tổ chức, giảm sự mơ hồ trong đánh giá và củng cố động lực học thuật của GV. Từ góc độ công bằng tổ chức, khi các quy trình này được vận hành minh bạch, nhất quán và dễ truy vết, GV có thể hình thành nhận thức tích cực hơn về sự công bằng trong quản trị học thuật, từ đó gia tăng sự sẵn sàng tham gia và đầu tư cho hoạt động nghiên cứu (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001).

QTNNLS cũng có thể mở rộng cơ hội nghiên cứu thông qua các nền tảng CSTT, công cụ cộng tác học thuật và hệ thống quản trị dữ liệu nghiên cứu. Leonardi (2014), cho rằng công nghệ truyền thông số làm tăng tính hiển thị của giao tiếp, giúp cá nhân nhận biết ai biết điều gì và ai đang làm gì trong tổ chức, qua đó hỗ trợ phối hợp chuyên môn. Trong GDDH, Al-Kurdi & cộng sự (2018), cũng nhấn mạnh vai trò của CSTT đối với hoạt động của các cơ sở GDDH. Vì vậy, khi QTNNLS tích hợp các công cụ hỗ trợ trao đổi học thuật, chia sẻ dữ liệu, kết nối chuyên môn và phối hợp nghiên cứu, GV có thể có thêm cơ hội tham gia đề tài, hợp tác học thuật và phát triển kết quả nghiên cứu.

Các nghiên cứu thực nghiệm hiện có cung cấp bằng chứng hỗ trợ cho lập luận này, dù chưa hoàn toàn đo lường trực tiếp quan hệ QTNNLS và HSNC. Alqahtani &

cộng sự (2023), cho thấy các THQTNNL có liên hệ tích cực với HSNC của đội ngũ học thuật thông qua NTVTC và CSTT. Trong bối cảnh Việt Nam, Nguyen (2016) chỉ ra rằng năng lực QTNNL phục vụ nghiên cứu có vai trò quan trọng đối với kết quả nghiên cứu của trường đại học, đặc biệt thông qua tuyển dụng, phát triển đội ngũ, đánh giá và hỗ trợ nghiên cứu. Các nghiên cứu về QTNNLS/QTNNLĐT trong GDĐH như Ahmad & cộng sự (2025) và Hussein & Jaaffar (2024) cũng cho thấy các thực hành nhân sự số có liên hệ với hiệu suất học thuật thông qua cam kết hoặc NTVTC. Ngoài ra, Sun & Yoon (2025) gợi ý rằng trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH, sự phù hợp giữa công nghệ và công việc cùng năng lực số của GV có thể hỗ trợ hiệu quả thực hiện công việc học thuật.

Nhìn chung, mặc dù bằng chứng trực tiếp về tác động của QTNNLS đến HSNC vẫn còn hạn chế, các lập luận lý thuyết và bằng chứng gần cho thấy QTNNLS có thể tạo điều kiện cải thiện HSNC thông qua năng lực, động lực, cơ hội và cảm nhận công bằng trong môi trường học thuật số. Điều này cho thấy sự cần thiết phải kiểm định trực tiếp mối quan hệ này trong bối cảnh GDĐH Việt Nam.

Tổng hợp các lập luận trên, QTNNLS có thể tác động đến HSNC thông qua cơ chế năng lực - động lực - cơ hội và cơ chế công bằng trong quản trị học thuật. Về năng lực, QTNNLS hỗ trợ GV tiếp cận đào tạo nghiên cứu, dữ liệu học thuật, hồ sơ khoa học và nguồn lực chuyên môn. Về động lực, các hệ thống quản lý hiệu suất số, ghi nhận kết quả nghiên cứu và phản hồi học thuật có thể làm rõ kỳ vọng của nhà trường đối với hoạt động nghiên cứu khoa học. Về cơ hội, các nền tảng số có thể mở rộng khả năng kết nối nhóm nghiên cứu, chia sẻ dữ liệu, hợp tác học thuật và tiếp cận thông tin công bố. Đồng thời, khi các quy trình quản lý kết quả nghiên cứu được vận hành minh bạch, nhất quán và dễ truy vết, GV có thể cảm nhận rõ hơn sự công bằng trong đánh giá và ghi nhận thành tích nghiên cứu. Vì vậy, có cơ sở lý thuyết và thực nghiệm để kỳ vọng QTNNLS tác động tích cực đến HSNC của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H4: QTNNLS có tác động tích cực đến HSNC của GV.

2.3.4. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Trong môi trường đại học, GV vừa là người tiếp nhận, vừa là chủ thể tạo lập và lan tỏa tri thức thông qua các hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và hợp tác học thuật (Al-Kurdi & cộng sự, 2018). Vì vậy, trong nghiên cứu này, CSTT được kỳ vọng có ảnh hưởng tích cực đến cả HSGD và HSNC của GV. Về mặt lý thuyết, mối quan hệ này chủ yếu được giải thích theo logic AMO, trong đó CSTT giúp GV bổ sung năng lực, gia tăng động

lực học hỏi và mở rộng cơ hội tiếp cận tri thức chuyên môn. Đồng thời, trong môi trường tổ chức được cảm nhận là công bằng, minh bạch và hỗ trợ, GV có xu hướng cởi mở hơn trong trao đổi, hợp tác và vận dụng tri thức vào thực hiện nhiệm vụ chuyên môn.

2.3.4.1. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến hiệu suất giảng dạy của giảng viên

Do đặc trưng của lao động tri thức, CSTT giữa GV có thể hỗ trợ học hỏi nghề nghiệp, phối hợp học thuật và nâng cao năng lực thực hiện nhiệm vụ giảng dạy (Henttonen & cộng sự, 2016; Lin & cộng sự.,2020). Trong GDDH, CSTT thường thể hiện qua trao đổi học liệu, phương pháp sư phạm, kinh nghiệm hướng dẫn sinh viên, phản hồi chuyên môn và các kinh nghiệm nghề nghiệp khác phục vụ hoạt động giảng dạy (Al - Kurdi & cộng sự.,2018).

Về mặt lý thuyết, CSTT có thể cải thiện HSGD thông qua việc bổ sung tri thức, nâng cao năng lực chuyên môn và mở rộng cơ hội học hỏi giữa các GV. Theo logic AMO, HSLV được cải thiện khi cá nhân có năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc phù hợp (Appelbaum & cộng sự, 2000; Boxall & Purcell, 2022). Khi GV chia sẻ kinh nghiệm giảng dạy, học liệu, phản hồi nghề nghiệp và cách xử lý tình huống lớp học, họ có thể cập nhật tri thức, cải thiện phương pháp sư phạm và nâng cao chất lượng giảng dạy. Đồng thời, trong môi trường tổ chức được cảm nhận là công bằng và hỗ trợ, GV có xu hướng cởi mở hơn trong hợp tác và CSTT, qua đó tăng cường học hỏi lẫn nhau và phối hợp chuyên môn (Colquitt & cộng sự, 2001; Colquitt & Zipay, 2015; Lin & Shin, 2021).

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng cho thấy CSTT có liên hệ tích cực với HSLV cá nhân và kết quả nghề nghiệp trong môi trường học thuật. Henttonen & cộng sự (2016) cho thấy CSTT giúp tăng khả năng tiếp cận tri thức, cải thiện phối hợp công việc và nâng cao hiệu quả giải quyết nhiệm vụ; Lin & cộng sự (2020), chỉ ra CSTT góp phần nâng cao HSLV của lao động tri thức thông qua hỗ trợ đồng nghiệp, học hỏi nghề nghiệp và gắn kết công việc. Trong GDDH, Al-Husseini & cộng sự (2021), cho thấy CSTT đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo chuyển đổi và đổi mới của giảng viên; Kularajasingam & cộng sự (2022), ghi nhận CSTT của GV đại học có ảnh hưởng tích cực đến HSLV, đặc biệt ở các hoạt động liên quan đến giảng dạy đổi mới và hướng dẫn học thuật. Các kết quả gần đây của Awan & Ather (2024) và Ahmed (2025) cũng củng cố vai trò tích cực của CSTT đối với hiệu suất của đội ngũ giáo viên/giảng viên.

Tổng hợp các lập luận trên, CSTT có thể tác động đến HSGD thông qua cơ chế năng lực - động lực - cơ hội. Về năng lực, việc chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy,

phương pháp sư phạm và phản hồi chuyên môn giúp GV nâng cao khả năng thiết kế, tổ chức và triển khai hoạt động giảng dạy. Về động lực, quá trình trao đổi tri thức với đồng nghiệp có thể tạo cảm hứng học hỏi, đổi mới phương pháp và cải thiện chất lượng giảng dạy. Về cơ hội, CSTT giúp GV tiếp cận nguồn lực chuyên môn, kinh nghiệm lớp học và các thực hành giảng dạy hiệu quả hơn. Do đó, CSTT có thể chuyển hóa tri thức cá nhân thành nguồn lực chung phục vụ hoạt động giảng dạy, qua đó góp phần nâng cao HSGD của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H5: CSTT có tác động tích cực đến HSGD của giảng viên đại học.

2.3.4.2. Ảnh hưởng của chia sẻ tri thức đến hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Trong GDDH, CSTT có thể hỗ trợ HSNC thông qua việc trao đổi phương pháp nghiên cứu, dữ liệu, phản hồi học thuật, kinh nghiệm công bố và nguồn lực nghiên cứu, qua đó giúp GV tiếp cận tri thức mới, nâng cao năng lực nghiên cứu và mở rộng hợp tác học thuật (Henttonen & cộng sự, 2016; Lin & cộng sự, 2020; Alqahtani & cộng sự, 2023).

Theo logic AMO, CSTT có thể tác động đến HSNC thông qua hai cơ chế chính: nâng cao năng lực nghiên cứu và mở rộng cơ hội hợp tác học thuật (Appelbaum & cộng sự, 2000; Boxall & Purcell, 2022). Khi GV chia sẻ kinh nghiệm nghiên cứu, phản hồi chuyên môn và nguồn lực học thuật, họ có điều kiện cải thiện kỹ năng nghiên cứu, phát triển ý tưởng mới và tham gia nhiều hơn vào các mạng lưới cộng tác. Đồng thời, từ góc độ công bằng tổ chức, môi trường học thuật được cảm nhận là công bằng, minh bạch và hỗ trợ có thể thúc đẩy sự sẵn sàng chia sẻ, hợp tác và đóng góp tri thức của GV, từ đó tạo điều kiện để CSTT chuyển hóa thành kết quả nghiên cứu tích cực (Colquitt & cộng sự, 2001).

Các bằng chứng thực nghiệm cũng củng cố lập luận này như, Alqahtani & cộng sự (2023), cho thấy CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các THQTNNL và HSNC của đội ngũ học thuật tại các trường đại học Saudi Arabia; Al-Kurdi & cộng sự (2018), CSTT là thành tố trung tâm trong hoạt động học thuật của các cơ sở GDDH, dù các kiểm định trực tiếp với kết quả nghiên cứu vẫn còn hạn chế. Ngoài ra, các nghiên cứu về lao động tri thức cho thấy CSTT giúp cải thiện HSLV thông qua học hỏi nghề nghiệp, phối hợp công việc và hỗ trợ đồng nghiệp (Henttonen & cộng sự, 2016; Lin & cộng sự, 2020), hàm ý rằng trong môi trường đại học, CSTT có thể góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu.

Tổng hợp các lập luận trên, CSTT có thể tác động đến HSNC thông qua việc nâng cao năng lực nghiên cứu, củng cố động lực học thuật và mở rộng cơ hội

hợp tác nghiên cứu. Về năng lực, GV có thể cải thiện kỹ năng nghiên cứu, phương pháp phân tích, năng lực viết bài và kinh nghiệm công bố thông qua trao đổi học thuật với đồng nghiệp. Về động lực, môi trường chia sẻ tri thức tích cực có thể khuyến khích GV tham gia nhiều hơn vào hoạt động nghiên cứu, đề tài và công bố khoa học. Về cơ hội, CSTT giúp GV tiếp cận dữ liệu, nguồn lực nghiên cứu, nhóm nghiên cứu, mạng lưới học thuật và cơ hội hợp tác. Vì vậy, CSTT được kỳ vọng góp phần nâng cao HSNC của GV đại học thông qua việc chuyển hóa tri thức cá nhân thành nguồn lực học thuật chung trong nhà trường. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H6: CSTT có tác động tích cực đến HSNC của giảng viên.

2.3.5. Ảnh hưởng của niềm tin vào tổ chức đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Trong nghiên cứu này, NTVTC được xem là cơ chế tâm lý - tổ chức giải thích cách cảm nhận của GV về sự công bằng, minh bạch và hỗ trợ của nhà trường có thể thúc đẩy thái độ, sự hợp tác và nỗ lực làm việc tích cực. Theo lý thuyết Công bằng tổ chức, cơ chế này có thể ảnh hưởng đến cả HSGD và HSNC, nhưng mức độ tác động có thể khác nhau do giảng dạy và nghiên cứu có đặc điểm, nguồn lực và điều kiện thực hiện khác nhau.

2.3.5.1. Ảnh hưởng của niềm tin vào tổ chức đến hiệu suất giảng dạy của giảng viên.

NTVTC phản ánh mức độ giảng viên tin tưởng vào sự công bằng, minh bạch, năng lực quản trị và sự hỗ trợ của nhà trường đối với hoạt động nghề nghiệp của họ (Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001). Khi niềm tin vào tổ chức ở mức cao, giảng viên có xu hướng hình thành thái độ tích cực hơn đối với công việc, sẵn sàng hợp tác và đầu tư nhiều nỗ lực hơn cho các nhiệm vụ chuyên môn, trong đó có hoạt động giảng dạy (Dirks & Ferrin, 2002; Martono & cộng sự, 2018).

Đối với HSGD, NTVTC có thể tạo ra nền tảng tâm lý giúp GV chủ động hơn trong chuẩn bị bài giảng, đổi mới phương pháp sư phạm, tương tác với sinh viên và tham gia các hoạt động cải tiến chất lượng đào tạo. Theo Dirks & Ferrin (2002), NTVTC có liên hệ tích cực với hiệu suất nhiệm vụ, hành vi vượt vai trò và thái độ nghề nghiệp của nhân viên. Guinot & Chiva (2019) cũng cho thấy niềm tin theo chiều dọc góp phần cải thiện hiệu suất thông qua tăng cường hợp tác, phối hợp công việc và động lực nghề nghiệp. Trong môi trường đại học, các yếu tố này đặc biệt quan trọng vì chất lượng giảng dạy phụ thuộc nhiều vào sự chủ động, trách nhiệm nghề nghiệp và mức độ đầu tư cá nhân của GV.

Tổng hợp các lập luận trên, NTVTC có thể tác động đến HSGD thông qua cơ chế công bằng - niềm tin - nỗ lực giảng dạy. Từ góc độ Công bằng tổ chức, khi GV tin rằng các quy trình phân công giảng dạy, đánh giá kết quả, ghi nhận thành tích, phản hồi chuyên môn và hỗ trợ nghề nghiệp được thực hiện minh bạch, nhất quán và công bằng, họ có xu hướng giảm cảm giác bất định, tăng sự gắn kết với nhà trường và chủ động hơn trong thực hiện nhiệm vụ giảng dạy. Niềm tin vào nhà trường vì vậy có thể khuyến khích GV đầu tư nhiều hơn cho chuẩn bị bài giảng, đổi mới phương pháp sư phạm, tương tác với sinh viên và cải thiện chất lượng đào tạo. Do đó, có cơ sở lý thuyết và thực nghiệm để kỳ vọng NTVTC tác động tích cực đến HSGD của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H7: NTVTC có tác động tích cực đến HSGD của giảng viên.

2.3.5.2. Ảnh hưởng của niềm tin vào tổ chức đến hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.

HSNC là kết quả học thuật đặc thù, chịu ảnh hưởng không chỉ bởi năng lực cá nhân mà còn bởi động lực, cơ hội và các điều kiện tổ chức hỗ trợ nghiên cứu như đào tạo, tự chủ, làm việc nhóm, cơ sở dữ liệu khoa học và nguồn lực tài chính (Benítez-Núñez & cộng sự, 2024; Perdomo-Ortiz & cộng sự, 2020). Trong bối cảnh này, NTVTC có thể được xem là điều kiện tâm lý - tổ chức giúp GV yên tâm đầu tư thời gian và công sức cho các hoạt động nghiên cứu dài hạn, duy trì cam kết học thuật và tích cực tham gia hợp tác nghiên cứu.

Theo tiếp cận AMO, động lực và cơ hội là những điều kiện quan trọng để cá nhân chuyển hóa năng lực thành kết quả công việc (Appelbaum & cộng sự, 2000). Benítez-Núñez & cộng sự (2024), cho thấy năng lực, động lực nội tại và cơ hội đều có liên hệ tích cực với HSNC của nhà nghiên cứu. Tương tự, Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), phát hiện các thực hành thúc đẩy đào tạo, tự chủ và làm việc nhóm có quan hệ tích cực với HSNC trong đại học. Các kết quả này gợi ý rằng khi GV tin tưởng vào sự hỗ trợ, quyền tự chủ và cơ hội hợp tác do nhà trường cung cấp, họ có thể có động lực mạnh hơn để đầu tư cho hoạt động nghiên cứu.

Từ góc độ công bằng tổ chức, NTVTC còn gắn với nhận thức rằng các quyết định về phân bổ nguồn lực, đánh giá thành tích, công nhận kết quả và cơ hội nghề nghiệp được thực hiện công bằng, nhất quán và minh bạch. Jameel & cộng sự (2020) cho rằng công bằng tổ chức có khả năng ảnh hưởng đến hiệu suất của đội ngũ học thuật, bao gồm công bố khoa học, giảng dạy và phục vụ đại học. Ishaq & cộng sự (2020), cũng nhấn mạnh rằng phân bổ nguồn lực công bằng, quy trình ra quyết định hợp lý và truyền thông quyết định phù hợp có thể góp phần nâng cao HSNC. Mặc dù các nghiên cứu này chưa

kiểm định trực tiếp quan hệ NTVTC và HSNC, chúng cung cấp cơ sở để lập luận rằng môi trường tổ chức đáng tin cậy có thể khuyến khích GV đầu tư nhiều hơn cho nghiên cứu khoa học.

Tổng hợp từ các lập luận trên, NTVTC có thể tác động đến HSNC thông qua cơ chế tâm lý - tổ chức, trong đó niềm tin vào sự công bằng, minh bạch và hỗ trợ của nhà trường có thể củng cố động lực học thuật, giảm cảm giác rủi ro khi đầu tư cho các hoạt động nghiên cứu dài hạn và khuyến khích GV tham gia hợp tác khoa học. Khi GV tin rằng các quyết định về phân bổ nguồn lực nghiên cứu, ghi nhận thành tích, đánh giá kết quả và cơ hội phát triển nghề nghiệp được thực hiện công bằng, họ có thể sẵn sàng đầu tư nhiều hơn cho nghiên cứu khoa học. Tuy nhiên, do HSNC còn phụ thuộc mạnh vào năng lực cá nhân, thời gian, kinh phí, cơ sở dữ liệu, nhóm nghiên cứu và mạng lưới học thuật, tác động của NTVTC đến HSNC cần được kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh GDDH Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H8: NTVTC có tác động tích cực đến HSNC của GV.

2.3.6. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên

Trong nghiên cứu này, CSTT được xem là cơ chế hành vi - tri thức giúp giải thích cách QTNLS chuyển hóa thành HSLV của GV. Theo logic AMO, QTNLS có thể tạo ra các điều kiện về năng lực, động lực và cơ hội thông qua đào tạo số, phản hồi số, quản lý hiệu suất số và truyền thông nội bộ. Tuy nhiên, các điều kiện này chỉ tạo ra giá trị khi GV chia sẻ, tiếp nhận và vận dụng tri thức vào hoạt động giảng dạy và nghiên cứu. Vì vậy, CSTT được kỳ vọng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS với HSGD và HSNC.

2.3.6.1. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất giảng dạy của giảng viên

Trong bối cảnh giáo dục đại học, QTNLS có thể hỗ trợ các hoạt động nhân sự thông qua các nền tảng số như đào tạo, phản hồi, quản trị hiệu suất và truyền thông nội bộ, qua đó tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc tiếp cận và chia sẻ thông tin trong tổ chức (Parry & Tyson, 2011; Leonardi, 2014). Theo logic AMO, các thực hành nhân sự chỉ có thể cải thiện hiệu suất khi góp phần nâng cao năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc của người lao động (Appelbaum & cộng sự., 2000; Jiang & cộng sự., 2012). Tuy nhiên, trong hoạt động giảng dạy, các điều kiện số này khó có thể trực tiếp chuyển hóa thành kết quả công việc nếu không đi kèm với quá trình trao đổi và vận dụng tri thức giữa giảng viên.

Các nghiên cứu về CSTT trong GDDH cho thấy hành vi này có liên hệ với kết quả thực hiện công việc của GV. Al-Kurdi & cộng sự (2018), cho rằng CSTT trong GDDH chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố công nghệ, tổ chức và hành vi, đồng thời có ý nghĩa đối với hiệu quả hoạt động của nhà trường. Kularajasingam & cộng sự (2022), cũng cho thấy CSTT của giảng viên đại học có liên hệ với hiệu suất thực hiện công việc, trong đó năng lực đóng vai trò trung gian trong quá trình chuyển hóa tri thức thành kết quả công việc. Ngoài ra, Awan & Ather (2024), và Al-Husseini & cộng sự (2021), đều cho thấy CSTT là cơ chế giúp chuyển hóa các điều kiện tổ chức thành kết quả học thuật tích cực.

Tổng hợp các lập luận trên, trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD, CSTT đóng vai trò chuyển hóa các điều kiện số do nhà trường tạo ra thành kết quả giảng dạy cụ thể. QTNNLS có thể hỗ trợ GV tiếp cận học liệu, phản hồi, thông tin đào tạo và kinh nghiệm chuyên môn; tuy nhiên, các nguồn lực này chỉ phát huy hiệu quả khi GV chia sẻ và vận dụng tri thức vào thiết kế học phần, đổi mới phương pháp giảng dạy, đánh giá người học và xử lý các tình huống sư phạm. Vì vậy, CSTT được kỳ vọng là cơ chế trung gian giúp giải thích tác động của QTNNLS đến HSGD của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H9a: CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD của giảng viên.

2.3.6.2. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.

Dựa trên lập luận của mô hình AMO, các thực hành QTNNL được kỳ vọng cải thiện hiệu suất thông qua việc tạo điều kiện thuận lợi hơn cho người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ (Appelbaum & cộng sự., 2000). Trong môi trường đại học, hoạt động nghiên cứu khoa học đòi hỏi mức độ học hỏi chuyên môn liên tục, tích lũy tri thức và phối hợp học thuật giữa các giảng viên. Do đó, các điều kiện do QTNNLS tạo ra chỉ có ý nghĩa đối với hiệu suất nghiên cứu khi góp phần thúc đẩy những hành vi hỗ trợ thực hiện công việc, trong đó có CSTT.

Từ góc độ lý thuyết công bằng tổ chức, nhận thức của người lao động về tính minh bạch trong quy trình, sự nhất quán trong cung cấp thông tin và tính công bằng trong tiếp cận nguồn lực có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi làm việc (Greenberg, 1993; Colquitt & cộng sự., 2001). Trong bối cảnh QTNNLS, việc số hóa các hoạt động quản trị có thể làm gia tăng tính minh bạch trong trao đổi thông tin, hỗ trợ tiếp cận cơ hội phát triển học thuật và tạo môi trường thuận lợi hơn cho phối hợp chuyên môn giữa

giảng viên (Parry & Tyson, 2011). Khi các điều kiện tổ chức được nhận thức là minh bạch và hỗ trợ, giảng viên có thể sẵn sàng hơn trong việc trao đổi kinh nghiệm chuyên môn, chia sẻ hiểu biết học thuật và tham gia hợp tác tri thức với đồng nghiệp.

Các nghiên cứu về CSTT trong GDĐH cho thấy hành vi này có liên hệ với HSLV của GV. Theo Al-Kurdi & cộng sự (2018), CSTT trong các cơ sở GDĐH chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố công nghệ, tổ chức và hành vi, đồng thời có ý nghĩa đối với hiệu quả hoạt động học thuật của nhà trường. Tương tự, Kularajasingam & cộng sự (2022) cho thấy CSTT của GV đại học có liên hệ với HSLV; trong đó, năng lực đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Kết quả này hàm ý rằng việc CSTT có thể giúp GV tiếp cận kinh nghiệm chuyên môn, qua đó nâng cao năng lực thực hiện các nhiệm vụ học thuật.

Bên cạnh đó, Henttonen & cộng sự (2016) cho thấy CSTT có liên hệ tích cực với HSLV cá nhân trong khu vực công, qua đó nhấn mạnh vai trò của CSTT như một cơ chế hỗ trợ cá nhân thực hiện công việc hiệu quả hơn. Trong bối cảnh GDĐH, Awan & Ather (2024), cũng ghi nhận rằng tạo lập và CSTT là những thực hành quản lý tri thức có liên quan đến HSLV của GV đại học. Ngoài ra, Al-Husseini & cộng sự (2021) cho thấy CSTT giúp chuyển hóa tri thức ngầm của cá nhân thành tri thức rõ ràng và có thể sử dụng ở cấp tổ chức, từ đó thúc đẩy đổi mới trong các cơ sở GDĐH.

Tổng hợp từ các lập luận trên, trong mối quan hệ giữa QTNLS và HSNC, CSTT có thể đóng vai trò trung gian bằng cách chuyển hóa các nguồn lực số thành năng lực nghiên cứu, cơ hội hợp tác và kết quả khoa học. QTNLS có thể giúp GV tiếp cận dữ liệu, thông tin học thuật, phản hồi, cơ hội đào tạo và kết nối chuyên môn; tuy nhiên, các điều kiện này cần được chia sẻ và sử dụng trong quá trình hình thành ý tưởng, triển khai đề tài, viết bài, công bố và hợp tác nghiên cứu. Vì vậy, CSTT được kỳ vọng là cơ chế hành vi - tri thức giúp giải thích tác động của QTNLS đến HSNC của GV. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H9b: CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS và HSNC của giảng viên.

2.3.7. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất làm việc của giảng viên

Trong nghiên cứu này, NTVTC được xem là cơ chế tâm lý - tổ chức giúp giải thích cách QTNLS chuyển hóa thành HSLV của GV. Theo lý thuyết Công bằng tổ chức, khi các quy trình nhân sự số được vận hành minh bạch, nhất quán và công bằng, GV có xu hướng tin tưởng hơn vào nhà trường, từ đó tiếp nhận tích cực hơn các chính

sách, phản hồi và hỗ trợ nghề nghiệp. Vì vậy, NTVTC được kỳ vọng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS với HSGD và HSNL.

2.3.7.1. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất giảng dạy của giảng viên

Vai trò trung gian của NTVTC trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD được lý giải từ việc các thực hành QTNNLS không tự động chuyển hóa thành kết quả giảng dạy nếu GV không tin tưởng vào cách nhà trường triển khai các hệ thống này. Theo tiếp cận AMO, các THQTNNL có thể tạo điều kiện về năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc (Nadeem & Rahat, 2021). Tuy nhiên, trong bối cảnh QTNNLS, việc GV có tiếp nhận tích cực các nền tảng đào tạo, phản hồi, quản lý hiệu suất và phát triển chuyên môn hay không còn phụ thuộc vào mức độ họ tin rằng các hệ thống này được vận hành minh bạch, hỗ trợ và có lợi cho hoạt động nghề nghiệp.

Từ góc độ công bằng tổ chức, NTVTC có thể hình thành khi GV cảm nhận các quy trình nhân sự số được triển khai nhất quán, minh bạch và công bằng. Katou (2013) cho thấy hệ thống QTNNL, thông qua nội dung, quy trình và bầu không khí QTNNL, có thể ảnh hưởng đến phản ứng của nhân viên qua công bằng tổ chức và NTVTC. Theo đó, NTVTC đóng vai trò như cầu nối tâm lý giúp chuyển hóa các điều kiện quản trị do QTNNLS tạo ra thành thái độ tích cực và sự sẵn sàng đầu tư nỗ lực của GV cho hoạt động giảng dạy.

Bằng chứng gần nhất cho cơ chế này là nghiên cứu của Hussein & Jaaffar (2024), khi các tác giả chỉ ra rằng niềm tin đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa QTNNLĐT và hiệu suất của đội ngũ học thuật. Dù nghiên cứu này không tách riêng HSGD, kết quả vẫn gợi ý rằng trong môi trường GDDH, các thực hành QTNNLS có thể tác động đến hiệu suất học thuật thông qua việc củng cố niềm tin của đội ngũ học thuật vào tổ chức.

Tổng hợp các lập luận trên, NTVTC có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD. QTNNLS tạo ra các điều kiện hỗ trợ GV thông qua đào tạo số, phản hồi, quản lý hiệu suất số và phát triển chuyên môn; tuy nhiên, các điều kiện này chỉ phát huy hiệu quả khi GV tin tưởng vào sự minh bạch, công bằng và tính hỗ trợ của nhà trường. Khi NTVTC được củng cố, GV có xu hướng tiếp nhận tích cực hơn các công cụ QTNNLS, sử dụng phản hồi để cải thiện phương pháp giảng dạy và đầu tư nhiều hơn cho hoạt động chuyên môn. Vì vậy, NTVTC được kỳ vọng là cơ chế tâm lý - tổ chức giúp giải thích tác động của QTNNLS đến HSGD. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H10a: NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS và hiệu suất giảng dạy của giảng viên.

2.3.7.2. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức trong mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Đối với HSNC, vai trò trung gian của NTVTC cần được lý giải thận trọng vì kết quả nghiên cứu của GV không chỉ phụ thuộc vào công nghệ trong QTNL, mà còn gắn với năng lực nghiên cứu, động lực học thuật và cơ hội tiếp cận các nguồn lực khoa học. Theo tiếp cận AMO, Benítez-Núñez & cộng sự (2024), cho thấy năng lực, động lực nội tại và cơ hội có quan hệ tích cực với HSNC của nhà nghiên cứu học thuật. Trong bối cảnh này, QTNLS có thể tạo ra các điều kiện hỗ trợ nghiên cứu như thông tin đào tạo, chương trình phát triển năng lực, phản hồi nghề nghiệp, quản lý thành tích và cơ hội học thuật. Tuy nhiên, các điều kiện này chỉ có thể chuyển hóa tốt hơn thành HSNC khi GV tin rằng hệ thống số được triển khai nhằm hỗ trợ hoạt động nghiên cứu một cách minh bạch và công bằng.

Từ góc độ công bằng tổ chức, NTVTC là cơ chế tâm lý giúp giải thích quá trình chuyển hóa này. Hoạt động nghiên cứu thường gắn với các quyết định nhạy cảm như ghi nhận công bố, phân bổ kinh phí, xét thưởng, đánh giá thành tích và cơ hội thăng tiến học thuật. Katou (2013) cho thấy hệ thống QTNL có thể ảnh hưởng đến phản ứng của nhân viên thông qua bầu không khí QTNL, công bằng tổ chức và NTVTC; trong đó, cảm nhận công bằng góp phần hình thành niềm tin, còn niềm tin tiếp tục thúc đẩy các phản ứng tích cực của nhân viên. Vận dụng vào bối cảnh QTNLS, khi các quy trình số liên quan đến đào tạo, phản hồi, đánh giá, ghi nhận kết quả và phân bổ cơ hội học thuật được vận hành minh bạch, GV có thể hình thành niềm tin rằng nhà trường sử dụng công nghệ để hỗ trợ hoạt động nghề nghiệp một cách công bằng.

Các nghiên cứu liên quan trong GDDH cũng củng cố lập luận này. Hussein & Jaaffar (2024) cho thấy niềm tin đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa QTNLĐT và hiệu suất của đội ngũ học thuật. Alqahtani & cộng sự (2023) ghi nhận các thực hành QTNL có quan hệ tích cực với HSNC, đồng thời niềm tin và CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này. Rehman & cộng sự (2020) cũng cho thấy niềm tin trung gian trong mối quan hệ giữa QTNL chiến lược và CSTT của GV đại học. Mặc dù các nghiên cứu này chưa kiểm định trực tiếp vai trò trung gian của NTVTC giữa QTNLS và HSNC, chúng cho thấy niềm tin có thể là điều kiện tâm lý quan trọng giúp các thực hành quản trị được chuyển hóa thành kết quả nghiên cứu thông qua hợp tác, CSTT và sự sẵn sàng đầu tư cho hoạt động học thuật.

Tổng hợp các lập luận trên, NTVTC có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSNC thông qua việc củng cố niềm tin của GV vào sự minh bạch, công bằng và năng lực hỗ trợ của nhà trường. Khi GV tin rằng các quy trình số liên quan đến đào tạo, phản hồi, ghi nhận kết quả, phân bổ nguồn lực và cơ hội học thuật được triển khai công bằng, họ có thể tiếp nhận tích cực hơn các điều kiện hỗ trợ do QTNNLS tạo ra và sẵn sàng đầu tư hơn cho hoạt động nghiên cứu. Tuy nhiên, do HSNC còn phụ thuộc vào năng lực cá nhân, thời gian, kinh phí, cơ sở dữ liệu, nhóm nghiên cứu và mạng lưới học thuật, cơ chế trung gian này cần được kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh GDĐH Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H10b: NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSNC của giảng viên.

2.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

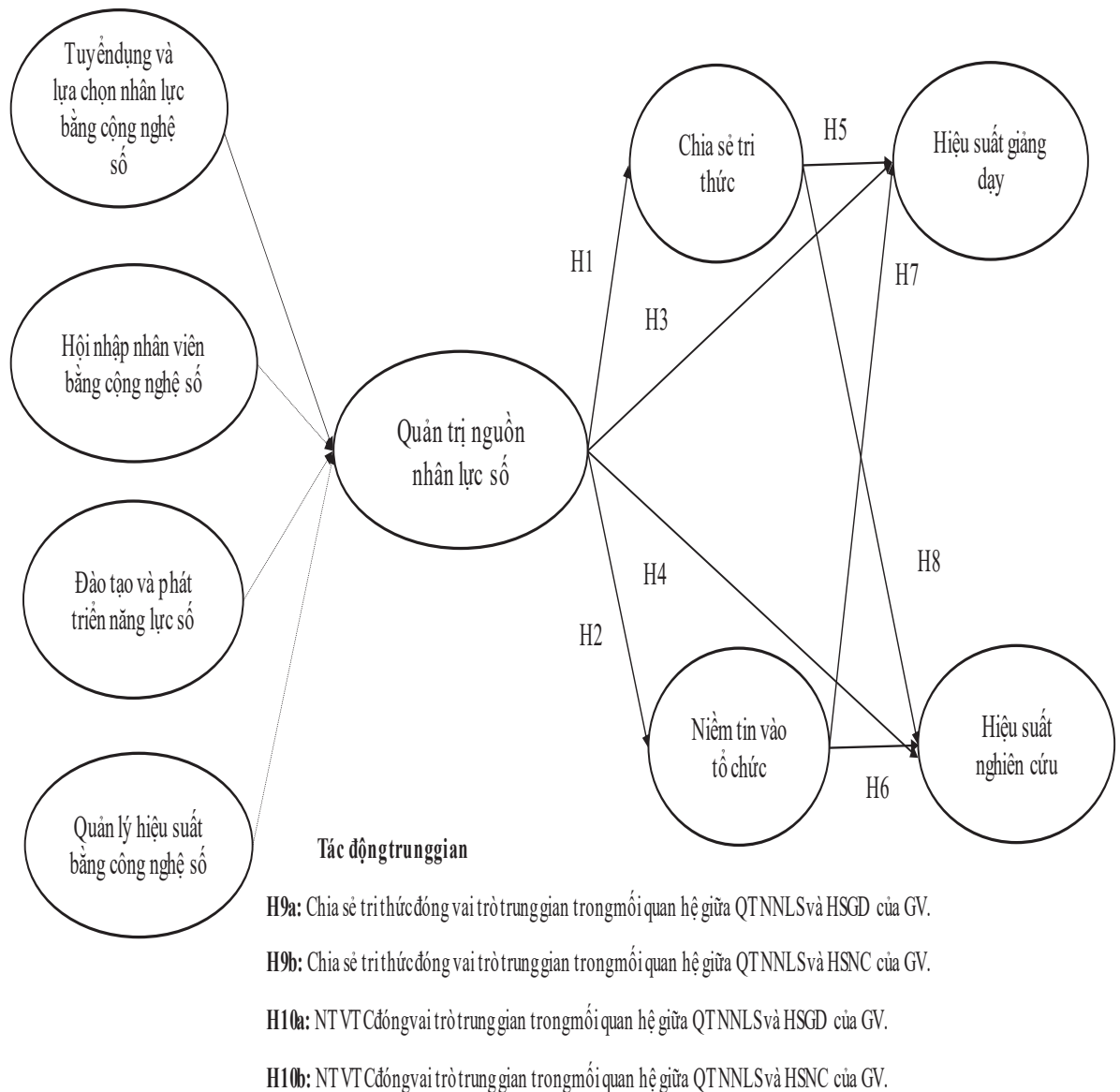
2.4.1. Giả thuyết nghiên cứu

Bảng 2.2: Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

STT	Tên giả thuyết	Nội dung giả thuyết
1	H1	QTNNLS có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức của GV
2	H2	QTNNLS có tác động tích cực đến NTVTC của GV.
3	H3	QTNNLS có tác động tích cực đến HSGD của GV.
4	H4	QTNNLS có tác động tích cực đến HSNC của GV
5	H5	CSTT thức có tác động tích cực đến HSGD của GV
6	H6	CSTT có tác động tích cực đến HSNC của GV
7	H7	NTVTC có tác động tích cực đến HSGD của GV
8	H8	NTVTC có tác động tích cực đến HSNC của GV
9	H9a	CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD của GV.
10	H9b	CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSNC của GV.
11	H10a	NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD của GV.
12	H10b	NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSNC của GV.

Nguồn: NCS tổng hợp

2.4.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

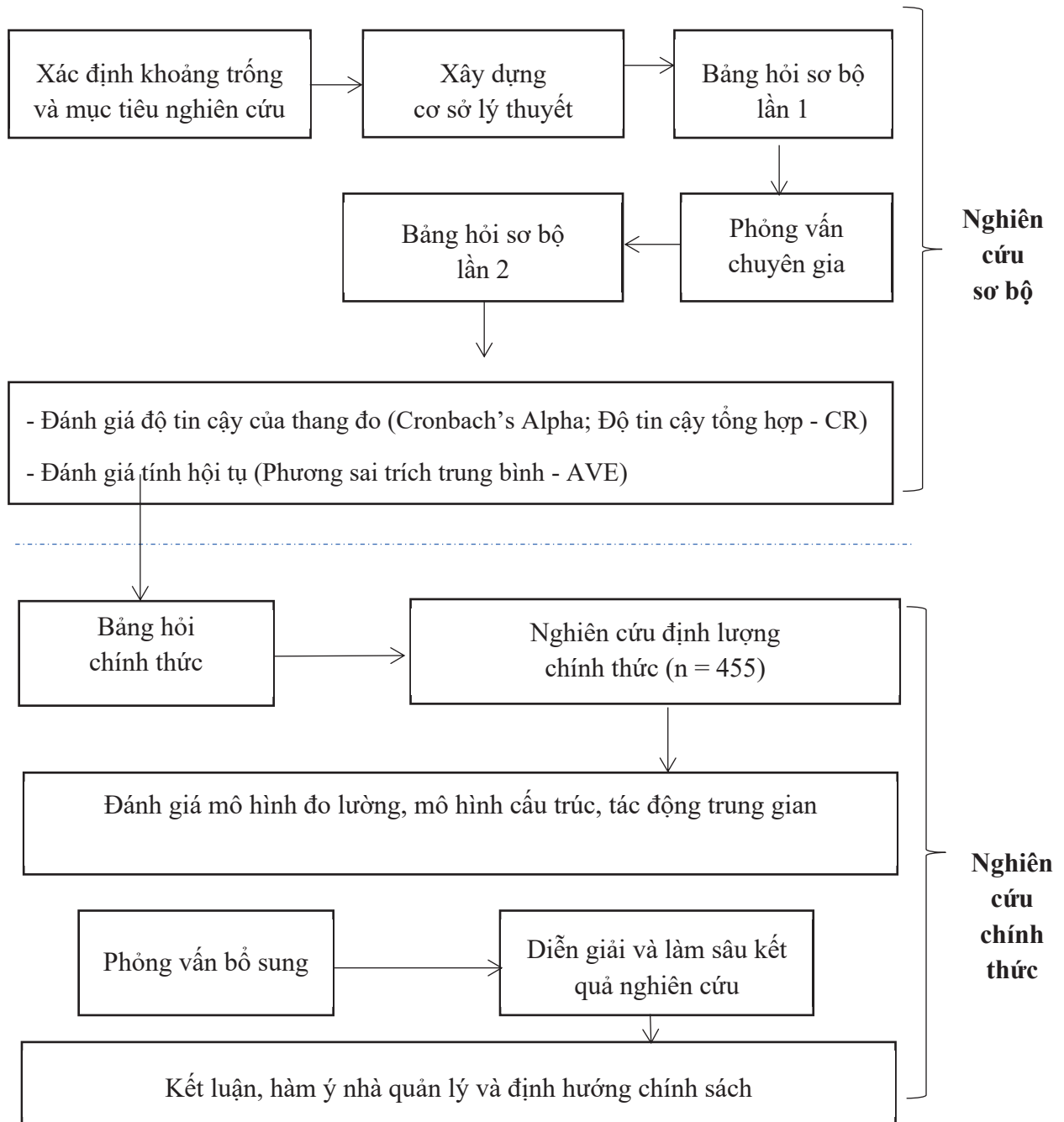
Tóm tắt Chương 2

Trong chương này, tác giả xây dựng nền tảng lý luận cho nghiên cứu bằng cách làm rõ các khái niệm trung tâm gồm QTNNLS, HSLV của GV (bao gồm HSGD và HSNC), NTVTC và CSTT trong bối cảnh giáo dục đại học. Trên cơ sở tổng hợp và chọn lọc các nghiên cứu trước, chương 2 cho thấy QTNNLS không chỉ là số hóa các hoạt động nhân sự, mà còn là cơ chế quản trị mới có khả năng tác động đến cả HSGD và HSNC của GV thông qua các quá trình tâm lý và hành vi trong tổ chức. Đồng thời, chương 2 vận dụng lý thuyết là AMO và Công bằng tổ chức để giải thích cơ chế tác động của QTNNLS đến HSLV. Từ đó, tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu và hệ thống giả thuyết được đề xuất theo hướng nhấn mạnh vai trò trung gian của NTVTC và chia sẻ tri thức. Những lập luận này tạo cơ sở khoa học cho thiết kế nghiên cứu và kiểm định thực nghiệm ở các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu

Dựa trên mục tiêu nghiên cứu và khoảng trống đã xác định trong Chương 2, luận án xây dựng quy trình nghiên cứu nhằm đảm bảo tính logic và độ tin cậy của kết quả. Kế thừa cách tiếp cận hai giai đoạn phổ biến trong nghiên cứu thực nghiệm, nghiên cứu được triển khai qua hai giai đoạn chính: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: NCS đã thực hiện

Với quy trình nghiên cứu đã thiết kế, luận án lựa chọn cách tiếp cận hỗn hợp, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được triển khai ở hai thời điểm. Ở giai đoạn đầu, phỏng vấn chuyên gia được sử dụng để rà soát mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu và hệ thống thang đo trong bối cảnh các trường đại học ở Việt Nam; đồng thời hỗ trợ điều chỉnh nội dung biến quan sát, cách diễn đạt câu hỏi và tính khả thi của công cụ khảo sát trước khi tiến hành điều tra chính thức. Trên cơ sở đó, nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng mô hình PLS-SEM nhằm xử lý dữ liệu khảo sát sơ cấp, ước lượng các mối quan hệ giữa các biến và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Sau khi có kết quả phân tích định lượng, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phỏng vấn định tính bổ sung với một số GV và nhà quản lý được lựa chọn có chủ đích để diễn giải sâu hơn các phát hiện thực nghiệm, đặc biệt là những kết quả nổi bật, chưa rõ hoặc có khác biệt so với kỳ vọng lý thuyết. Cách tiếp cận này giúp luận án không chỉ hoàn thiện thang đo và kiểm định mô hình, mà còn tăng cường chiều sâu diễn giải và giá trị thực tiễn của kết quả nghiên cứu.

3.2. Thiết kế nghiên cứu

LA sử dụng thiết kế nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp giữa phương pháp định tính và phương pháp định lượng, trong đó phương pháp định lượng giữ vai trò trọng tâm. Việc lựa chọn thiết kế nghiên cứu hỗn hợp xuất phát từ đặc điểm của vấn đề nghiên cứu, bởi ảnh hưởng của QTNLS đến HSLV của giảng viên đại học vừa cần được kiểm định bằng dữ liệu định lượng, vừa cần được diễn giải trong bối cảnh cụ thể của GDĐH Việt Nam. Cách tiếp cận này cho phép LA không chỉ xác định mức độ và chiều hướng tác động giữa các biến trong mô hình, mà còn làm rõ hơn cơ chế tác động của QTNLS đến CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC của giảng viên.

Thiết kế nghiên cứu của LA được triển khai theo ba giai đoạn chính. Giai đoạn thứ nhất là nghiên cứu định tính sơ bộ nhằm khám phá bối cảnh nghiên cứu, đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và hiệu chỉnh thang đo kế thừa từ các nghiên cứu trước. Ở giai đoạn này, tác giả tiến hành PVS các giảng viên, nhà quản lý và chuyên gia có hiểu biết về QTNLS, GDĐH và chuyển đổi số trong các trường đại học. Nội dung phỏng vấn tập trung vào sự phù hợp của các thành phần QTNLS, cách hiểu của người tham gia đối với các khái niệm CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC cũng như mức độ phù hợp của các biến quan sát khi áp dụng vào bối cảnh giảng viên đại học ở Việt Nam. Kết quả PVS ở giai đoạn này được sử dụng để điều chỉnh cách diễn đạt các biến quan sát, bảo đảm bằng lời rõ nghĩa, phù hợp với thực tiễn hoạt động nghề nghiệp của GV và không làm thay đổi bản chất lý thuyết của các thang đo gốc.

Giai đoạn thứ hai là nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Trên cơ sở bảng hỏi đã được hiệu chỉnh sau nghiên cứu sơ bộ, luận án tiến hành khảo sát GV đang làm việc tại các trường đại học công lập và tư thục ở Việt Nam. Đối tượng khảo sát bao gồm GV cơ hữu và GV thỉnh giảng có hợp đồng dài hạn, có kinh nghiệm làm việc phù hợp với tiêu chí nghiên cứu. Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi cấu trúc, trong đó các biến nghiên cứu chính được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ. Sau quá trình thu thập và làm sạch dữ liệu, luận án sử dụng 455 phiếu khảo sát hợp lệ để phân tích định lượng chính thức. Các kỹ thuật phân tích bao gồm thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo, kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS. Đối với biến QTNNLS, LA tiếp cận đây là cấu trúc bậc hai gồm bốn thành phần: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, và quản lý hiệu suất số. Do đó, cách tiếp cận hai giai đoạn được sử dụng để đánh giá cấu trúc bậc hai này trước khi kiểm định các quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

Giai đoạn thứ ba là nghiên cứu định tính bổ sung sau định lượng nhằm diễn giải sâu hơn các kết quả nghiên cứu. Giai đoạn này được thực hiện sau khi có kết quả kiểm định mô hình cấu trúc, với mục tiêu làm rõ các phát hiện định lượng, đặc biệt là các quan hệ có ý nghĩa thống kê thấp hoặc các giả thuyết không được ủng hộ. Cụ thể, PVS bổ sung được sử dụng để giải thích vì sao NTVTC có tác động khác nhau đến HSGD và HSNL; vì sao CSTT có vai trò quan trọng đối với cả hai chiều cạnh hiệu suất; và vì sao QTNNLS có thể tạo ra tác động trực tiếp cũng như gián tiếp đến HSLV của GV.

Đối tượng PVS bổ sung gồm 8 giảng viên và 2 nhà quản lý, được lựa chọn có chủ đích nhằm bảo đảm người tham gia có hiểu biết, kinh nghiệm và trải nghiệm phù hợp với chủ đề nghiên cứu. Nhóm GV cung cấp góc nhìn từ những người trực tiếp thực hiện hoạt động giảng dạy, nghiên cứu, CSTT và sử dụng các hệ thống, nền tảng số trong quá trình làm việc tại cơ sở GDĐH. Nhóm nhà quản lý cung cấp thông tin về định hướng, chính sách, quy trình và thực tiễn triển khai QTNNLS trong nhà trường. Sự kết hợp giữa hai nhóm đối tượng này giúp luận án bổ sung cả góc nhìn của người sử dụng hệ thống và góc nhìn của người tham gia quản lý, qua đó hỗ trợ diễn giải sâu hơn các kết quả định lượng liên quan đến QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của GV.

Dữ liệu PVS được ghi chép, tổng hợp và mã hóa theo nhóm chủ đề. Để bảo đảm tính bảo mật, thông tin cá nhân của người tham gia không được công bố trực tiếp trong luận án; các trích dẫn được mã hóa theo nhóm đối tượng, chẳng hạn GV đối với giảng viên, QL đối với nhà quản lý. Kết quả PVS bổ sung không được sử dụng để kiểm định

lại mô hình nghiên cứu, mà được dùng để hỗ trợ thảo luận kết quả, làm rõ ý nghĩa thực tiễn của các phát hiện định lượng và củng cố cơ sở cho các khuyến nghị quản trị. Nhờ đó, thiết kế nghiên cứu của LA bảo đảm sự kết hợp giữa kiểm định thực nghiệm bằng dữ liệu định lượng và diễn giải bối cảnh bằng bằng chứng định tính, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về cơ chế tác động của QTNLS đến HSLV của giảng viên đại học ở Việt Nam.

3.3. Xây dựng thang đo và thiết kế bảng hỏi từ tổng quan nghiên cứu

Các thang đo trong bảng hỏi sơ bộ lần một được xây dựng dựa trên tổng quan tài liệu có hệ thống và kế thừa từ các nghiên cứu đã được công bố trên các tạp chí khoa học uy tín. Các thang đo gốc bằng tiếng Anh được dịch sang tiếng Việt và dịch ngược lại để đảm bảo ý nghĩa không thay đổi. Việc dịch được thực hiện độc lập bởi hai chuyên gia am hiểu lĩnh vực QTNLS và giáo dục đại học, sau đó được đối chiếu và thống nhất.

Bảng hỏi sơ bộ lần 1 gồm hai phần: (1) Thông tin cơ bản về đáp viên và cơ sở giáo dục; (2) Các câu hỏi đo lường bốn biến nghiên cứu: QTNLS, HSLV, NTVTC và CSTT.

Trong bảng hỏi sơ bộ lần 1, các biến trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng thang đo đa biến, trong đó mỗi khái niệm được phản ánh bởi từ ba biến quan sát trở lên, phù hợp với nguyên tắc đo lường biến tiềm ẩn trong nghiên cứu PLS-SEM (Hair & cộng sự., 2022). Các thang đo được thiết kế theo hướng phản ánh nhận thức và đánh giá của người trả lời đối với các hiện tượng nghiên cứu trong bối cảnh giáo dục đại học. Theo đó, nghiên cứu sử dụng thang Likert 5 mức nhưng điều chỉnh thang đo theo đặc điểm từng khái niệm. Cụ thể, đối với thang đo QTNLS, các biến quan sát được đo bằng mức độ áp dụng tại đơn vị, từ 1 = hoàn toàn không áp dụng đến 5 = áp dụng toàn bộ. Trong khi đó, các thang đo HSGD, NTVTC và CSTT được đo bằng mức độ đồng thuận, từ 1 = hoàn toàn không đồng ý đến 5 = hoàn toàn đồng ý; riêng thang đo HSNC được đo bằng mức độ thực hiện so với chuẩn tham chiếu của nhà trường, từ 1 = thấp hơn rất nhiều so với quy định của trường đến 5 = cao hơn rất nhiều so với quy định của trường. Cách thiết kế này nhằm bảo đảm sự phù hợp giữa hình thức đo lường và nội dung từng khái niệm, đồng thời tạo điều kiện để người trả lời đưa ra đánh giá chính xác hơn dựa trên trải nghiệm và thực tiễn công tác của bản thân (Perdomo-Ortiz & cộng sự., 2020).

Bảng 3.1 trình bày tóm tắt các thang đo được sử dụng trong bảng hỏi sơ bộ lần một, bao gồm tên biến, ký hiệu, số lượng biến quan sát và nguồn gốc thang đo. Danh mục chi tiết các biến quan sát được trình bày tại Phụ lục 04 của luận án.

Bảng 3.1. Tổng hợp các thang đo sơ bộ trong mô hình nghiên cứu

Biến nghiên cứu	Ký hiệu	Thành phần/biến thành phần	Số thành phần	Số biến quan sát	Nguồn
Quản trị nguồn nhân lực số	QTNNLS	DRC, DO, DTAD, DPM	4	14	Ahmić & Ćosić, 2025
Hiệu suất làm việc	HSLV	HSGD/TEAP; HSNC/RESP	2	15	
Hiệu suất giảng dạy	TEAP	Thành phần bậc một của HSLV	1	7	Nelly & cộng sự (2024) kế thừa/điều chỉnh từ Sukirno & Siengthai (2011)
Hiệu suất nghiên cứu	RESP	Thành phần bậc một của HSLV	1	8	Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020)
Niềm tin vào tổ chức	ORGT	Không có thành phần bậc một	1	11	Hon & Grunig (1999)
Chia sẻ tri thức	KNS	Không có thành phần bậc một	1	4	Carmeli & cộng sự (2013), dựa trên các nghiên cứu trước đó của Lee (2001) và Lu & cộng sự (2006).
Tổng				44	

Nguồn: NCS tổng hợp từ tổng quan nghiên cứu

3.3.1. Thang đo quản trị nguồn nhân lực số

Biến QTNNLS được đo lường thông qua các thực hành QTNNLS trong tổ chức. Bộ thang đo này được lấy và điều chỉnh từ bộ thang đo được sử dụng trong nghiên cứu về thực hành QTNNLS dựa trên trí tuệ nhân tạo tại Bosnia và Herzegovina của Ahmić & Ćosić, (2025). Nghiên cứu gốc đã đánh giá các thực hành QTNNLS bằng bộ thước

đo với nội hàm: "việc ứng dụng các công nghệ số và trí tuệ nhân tạo vào các hoạt động QTNNL nhằm nâng cao hiệu quả tuyển dụng, hội nhập, đào tạo và quản lý hiệu suất của nhân viên". Bộ thang đo này sử dụng phương pháp đo lường thang đo Likert 5 điểm đánh giá mức độ áp dụng các thực hành số trong tổ chức. Việc sử dụng phương pháp này đã được thiết lập vững chắc trong nghiên cứu về QTNNLS và chuyển đổi số trong tổ chức. Phương pháp này đặc biệt phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu của LA vì nó cho phép đo lường mức độ triển khai thực tế các công nghệ số trong QTNNL tại các trường đại học Việt Nam, phản ánh đúng thực trạng chuyển đổi số đang diễn ra trong GDDH.

Trong nghiên cứu gốc đã sử dụng 14 biến quan sát (chỉ báo) được nhóm thành 4 thành phần chính: Tuyển dụng số (Digital Recruitment and Selection), Hội nhập số (Digital Onboarding), Đào tạo và phát triển số (Digital Training and Development), và quản lý hiệu suất số (Digital Performance Management). Trong bối cảnh nghiên cứu này, các biến quan sát được điều chỉnh để phù hợp với đặc thù của GV đại học Việt Nam, thay đổi chủ ngữ từ "We/Our" (tổ chức) sang "Trường tôi" (tổ chức giáo dục), và điều chỉnh thuật ngữ "AI-driven digital" (số hóa dựa trên trí tuệ nhân tạo) thành "công nghệ số" để phản ánh đúng mức độ chuyển đổi số thực tế tại các trường đại học Việt Nam hiện nay.

QTNNLS là biến độc lập chính trong mô hình nghiên cứu, được khái niệm hóa như một cấu trúc đa chiều bậc hai (second-order construct) bao gồm bốn thành phần bậc một: (1) Tuyển dụng số, (2) Hội nhập số, (3) Đào tạo và phát triển số, và (4) Quản lý HS số. Thang đo được điều chỉnh từ các nghiên cứu về QTNNLS trong bối cảnh tổ chức hiện đại và GDDH. Toàn bộ 14 biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không áp dụng; 2 = Áp dụng ở một số bộ phận; 3 = Áp dụng mức trung bình; 4 = Áp dụng ở hầu hết các bộ phận; 5 = Áp dụng toàn bộ) ở Phụ lục 04A của luận án.

3.3.2. Thang đo hiệu suất làm việc của giảng viên

HSLV của GV là biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu, được khái niệm hóa như một cấu trúc đa chiều bậc hai bao gồm hai thành phần bậc một: (1) HSGD và (2) HSNC. Do đặc thù của hai nhiệm vụ này, hai thành phần được đo lường bằng hai loại thang đo khác nhau, phù hợp với thực tiễn đánh giá GV tại các trường đại học Việt Nam.

❖ Thang đo hiệu suất giảng dạy

HSGD của GV được đo lường bằng thang đo kế thừa từ nghiên cứu của Nelly & cộng sự (2024). Thang đo này được phát triển trên cơ sở tiếp cận về HSGD của Sukirno & Siengthai (2011), theo đó HSGD phản ánh khả năng của GV trong việc thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ giảng dạy và hướng dẫn, bao gồm chuẩn bị bài giảng, truyền đạt kiến thức, quản lý lớp học, cung cấp tài liệu học tập và phát triển năng lực chuyên môn.

Trong nghiên cứu của Nelly & cộng sự (2024), thang đo HSGD đã được kiểm định về độ tin cậy và giá trị đo lường trong bối cảnh GDĐH. Kết quả kiểm định cho thấy thang đo cuối cùng gồm 7 biến quan sát, phản ánh các khía cạnh cốt lõi của hoạt động giảng dạy như hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy, đạt mục tiêu bài giảng, chuẩn bị bài giảng, cung cấp tài liệu học tập, phát triển chuyên môn, quản lý lớp học và xây dựng kế hoạch bài giảng phù hợp với chương trình đào tạo.

Trong luận án này, thang đo của Nelly & cộng sự (2024) được kế thừa và điều chỉnh về cách diễn đạt để phù hợp với bối cảnh giảng viên đại học tại Việt Nam. Toàn bộ 7 biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, từ 1 = “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “hoàn toàn đồng ý”. Danh mục chi tiết các biến quan sát của thang đo HSGD được trình bày tại Phụ lục 04B.

❖ Thang đo hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Biến HSNC được đo lường gián tiếp thông qua cách tiếp cận về năng suất nghiên cứu học thuật của GV. Trong nghiên cứu này, thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ nghiên cứu của Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), về tác động của các thực hành làm việc HS cao đối với năng suất nghiên cứu học thuật trong GDĐH. Theo cách tiếp cận này, HSNC không được hiểu đơn thuần là số lượng sản phẩm đầu ra, mà phản ánh mức độ thực hiện các hoạt động nghiên cứu và công bố khoa học của GV trong tương quan với yêu cầu học thuật của tổ chức.

Về nội hàm, HSNC thể hiện khả năng của GV trong việc tham gia, duy trì và hoàn thành các hoạt động nghiên cứu cốt lõi, qua đó đóng góp vào sự phát triển tri thức trong lĩnh vực chuyên môn và nâng cao vị thế học thuật của cơ sở giáo dục đại học. Trên cơ sở định hướng đo lường của Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), nghiên cứu này vận dụng thang đo theo hướng phản ánh cả chiều rộng lẫn chiều sâu của hoạt động nghiên cứu, bao gồm các kết quả liên quan đến công bố khoa học, tham gia hội thảo, xuất bản sách và giáo trình, tham gia đề tài/dự án nghiên cứu, cũng như mức độ hoàn thành nghĩa vụ nghiên cứu theo quy định của nhà trường. Cách tiếp cận này phù hợp với đặc điểm của lao động học thuật, nơi HSNC thường được đánh giá thông qua các đầu ra chuyên môn và mức độ tham gia thực chất vào hoạt động tạo sinh tri thức.

Thang đo được thiết kế theo thang so sánh Likert 5 mức độ, từ mức thấp hơn rất nhiều đến cao hơn rất nhiều so với quy định của trường. Việc sử dụng thang đo so sánh tương đối này có ý nghĩa đặc biệt phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của LA. Trong thực tế, GV thường có xu hướng dè dặt khi cung cấp số liệu tuyệt đối về sản phẩm nghiên cứu, trong khi họ có thể đánh giá tương đối chính xác mức độ hoàn thành của mình so với

chuẩn mực hoặc định mức nghiên cứu tại đơn vị công tác. Do đó, cách đo lường này vừa tạo thuận lợi cho người trả lời, vừa góp phần nâng cao khả năng thu thập dữ liệu phản ánh sát hơn HSNC thực tế của GV trong bối cảnh các trường đại học Việt Nam (Phụ lục 04C).

3.3.3. Thang đo biến trung gian niềm tin vào tổ chức

Biến NTVTC là biến trung gian thứ nhất được tiếp cận như một biến kết quả phản ánh chất lượng mối quan hệ giữa thành viên và tổ chức, dựa trên thang đo của Hon & Grunig (1999), được sử dụng/kiểm định lại trong nghiên cứu của Agarwal (2013) trong lĩnh vực quan hệ công chúng. Theo cách tiếp cận này, NTVTC được hiểu là mức độ các thành viên tin tưởng vào hành vi và ý định của tổ chức trong một mối quan hệ hai chiều, hướng tới các kết quả cùng có lợi cho cả cá nhân và tổ chức. Thang đo NTVTC bao gồm ba thành phần cốt lõi: tính chính trực (integrity) là niềm tin rằng tổ chức hành xử công bằng và minh bạch; độ tin cậy (dependability) là niềm tin rằng tổ chức sẽ thực hiện đúng những gì đã cam kết; và năng lực (competence) là niềm tin rằng tổ chức có đủ khả năng để thực hiện các cam kết đó .

Trong nghiên cứu này, thang đo được vận dụng và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh GDDH, nhằm đo lường mức độ GV tin tưởng vào nhà trường trên các khía cạnh như sự công bằng trong đối xử, năng lực quản lý, tính minh bạch và khả năng thực hiện cam kết. Thang đo gồm 11 biến quan sát, được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ (từ 1 = “hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “hoàn toàn đồng ý”), phù hợp với đặc điểm của biến niềm tin là một trạng thái tâm lý mang tính cảm nhận và thường được phản ánh thông qua đánh giá chủ quan của người trả lời trong bối cảnh tổ chức (Phụ lục 04D).

3.3.4. Thang đo Chia sẻ tri thức

Biến CSTT là biến trung gian thứ hai trong mô hình nghiên cứu, được kế thừa từ thang đo của Carmeli & cộng sự., (2013). Theo mô tả của các tác giả, thang đo được xây dựng dựa trên các nghiên cứu trước đó của Lee (2001) và Lu & cộng sự.,(2006), nhằm đánh giá mức độ nhân viên trao đổi tri thức với đồng nghiệp bên trong tổ chức. Cụ thể, thang đo gồm 8 biến quan sát (bên trong và bên ngoài tổ chức), tuy nhiên nghiên cứu này tác giả sử dụng 4 biến quan sát bên trong tổ chức. Các tác giả sử dụng thang đo 5 mức độ (1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Đồng ý; 4 = Rất đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý) để đo lường mức độ trao đổi tri thức của người trả lời. Trong nghiên cứu này, thang đo được điều chỉnh về mặt diễn đạt để phù hợp với bối cảnh GDDH, phản ánh mức độ GV chia sẻ ý tưởng, kinh nghiệm, thông tin chuyên môn và thảo luận học thuật với đồng nghiệp trong và ngoài nhà trường. Việc vận dụng thang đo theo hướng này phù hợp với đặc trưng của hoạt động học thuật, nơi CSTT không chỉ

diễn ra trong phạm vi nội bộ mà còn mở rộng tới các mạng lưới chuyên môn bên ngoài cơ sở giáo dục (Phụ lục 04E).

Sau khi xây dựng thang đo nháp lần 1, nghiên cứu tiến hành nghiên cứu sơ bộ để hoàn thiện bảng hỏi và tính khả thi của công cụ khảo sát trước khi tiến hành điều tra chính thức.

3.4. Nghiên cứu sơ bộ để hoàn thiện bảng hỏi

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá mức độ phù hợp của bảng hỏi sơ bộ trước khi triển khai khảo sát chính thức. Giai đoạn này tập trung vào việc rà soát các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu trước, kiểm tra sự rõ nghĩa của các biến quan sát, điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp với bối cảnh GV đại học tại Việt Nam và kiểm định sơ bộ độ tin cậy của thang đo. Nghiên cứu sơ bộ được triển khai qua hai bước: PVS để hoàn thiện bảng hỏi và khảo sát định lượng sơ bộ.

3.4.1. Phỏng vấn sâu để hoàn thiện bảng hỏi

3.4.1.1. Mục tiêu và chuẩn bị phỏng vấn sâu

Trên cơ sở các thang đo được kế thừa từ tổng quan nghiên cứu, NCS xây dựng bảng hỏi sơ bộ lần một và dàn bài phỏng vấn bán cấu trúc nhằm rà soát, hiệu chỉnh công cụ đo lường trước khi triển khai khảo sát định lượng sơ bộ. Mục tiêu của PVS ở giai đoạn này không nhằm khám phá mô hình nghiên cứu mới, mà tập trung vào việc đánh giá mức độ phù hợp của các khái niệm nghiên cứu và các biến quan sát sau khi được dịch, Việt hóa và điều chỉnh theo bối cảnh GDĐH Việt Nam.

Nội dung phỏng vấn tập trung vào ba nhóm vấn đề chính. Thứ nhất, kiểm tra mức độ rõ ràng, dễ hiểu và thống nhất về ngôn ngữ của các biến quan sát. Thứ hai, đánh giá mức độ phù hợp của thuật ngữ, cách diễn đạt và bối cảnh sử dụng trong môi trường đại học Việt Nam. Thứ ba, xem xét khả năng các biến quan sát phản ánh đúng nội hàm của từng khái niệm nghiên cứu, bao gồm QTNLS, CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC. Bên cạnh đó, người tham gia phỏng vấn được đề nghị góp ý về những câu hỏi có khả năng gây hiểu nhầm, khó trả lời, nhạy cảm hoặc chưa phù hợp với đối tượng khảo sát là giảng viên đại học.

Trước khi phỏng vấn, tác giả gửi bảng hỏi sơ bộ, mục tiêu nghiên cứu và phần giải thích ngắn gọn về các khái niệm nghiên cứu cho người tham gia. Trong quá trình phỏng vấn, tác giả lần lượt trao đổi theo từng nhóm thang đo để ghi nhận ý kiến góp ý. Các góp ý thu được được sử dụng để điều chỉnh cách diễn đạt, chuẩn hóa thuật ngữ, thống nhất đại từ nhân xưng và bảo đảm các biến quan sát phù hợp với bối cảnh GDĐH Việt Nam, nhưng không làm thay đổi nội hàm lý thuyết của thang đo gốc. Dàn bài PVS được trình bày tại Phụ lục 01A của LA.

3.4.1.2. Lựa chọn và mời chuyên gia

Người tham gia PVS được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu có chủ đích, dựa trên hai tiêu chí chính: (1) có chuyên môn và hiểu biết phù hợp với nội dung nghiên cứu, bao gồm quản trị nguồn nhân lực, quản trị giáo dục đại học, quản lý nhà trường hoặc các vấn đề liên quan đến chuyển đổi số trong giáo dục; và (2) có kinh nghiệm thực tiễn trong giảng dạy, quản lý hoặc nghiên cứu tại các cơ sở GDĐH ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã mời 15 người tham gia PVS, bao gồm 10 GV (ký hiệu GV), 3 nhà quản lý (ký hiệu QL) và 2 chuyên gia (ký hiệu CG). Danh sách mã hóa được trình bày tại Phụ lục 01B của luận án.

Cụ thể, nhóm 10 GV là những người đang giảng dạy tại các trường đại học, có kinh nghiệm chuyên môn trong các lĩnh vực liên quan đến QTNNL, quản trị giáo dục, HVTC hoặc các học phần có liên quan. Đồng thời, những GV đó có hiểu biết thực tiễn về hoạt động giảng dạy, nghiên cứu khoa học và môi trường làm việc học thuật. Nhóm 3 nhà quản lý gồm những người đang đảm nhiệm các vị trí quản lý như trưởng khoa, phó trưởng khoa, trưởng bộ môn, trưởng/phó phòng chức năng hoặc các vị trí tương đương trong các trường đại học. Đây là nhóm có kinh nghiệm trực tiếp trong xây dựng, triển khai và giám sát các hoạt động quản trị GV, đào tạo, đánh giá HS và ứng dụng công nghệ số trong quản lý. Bên cạnh đó, 2 chuyên gia được mời tham gia là những người có nền tảng học thuật và kinh nghiệm nghiên cứu trong các lĩnh vực liên quan, có khả năng thẩm định mức độ phù hợp về nội dung, thuật ngữ và cách diễn đạt của các thang đo.

Các đối tượng tham gia được liên hệ thông qua email, điện thoại hoặc trao đổi trực tiếp, kèm theo thông tin tóm tắt về mục tiêu nghiên cứu, nội dung phỏng vấn, hình thức tham gia và thời gian dự kiến. Kết quả cho thấy toàn bộ những người được mời đều đồng ý tham gia, tạo cơ sở để triển khai giai đoạn PVS phục vụ hiệu chỉnh thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng.

3.4.1.3. Thực hiện và xử lý dữ liệu phỏng vấn

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 6 đến tháng 7 năm 2025. Tùy điều kiện của người tham gia, phỏng vấn được thực hiện trực tiếp hoặc trực tuyến qua Google Meet. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài khoảng 25 đến 60 phút. Trước khi bắt đầu, NCS giới thiệu mục tiêu nghiên cứu, phạm vi sử dụng thông tin và nguyên tắc bảo mật. Nội dung phỏng vấn được ghi chép đầy đủ; một số cuộc phỏng vấn được ghi âm khi có sự đồng ý của người tham gia nhằm bảo đảm không bỏ sót các góp ý quan trọng.

Dữ liệu phỏng vấn được tổng hợp và phân tích theo nhóm chủ đề. Các ý kiến góp ý được phân loại theo từng thang đo và từng nhóm biến quan sát, sau đó đối chiếu với

mục tiêu đo lường của từng khái niệm. Những góp ý có tính lặp lại, có cơ sở lý thuyết và phù hợp với bối cảnh nghiên cứu được sử dụng để điều chỉnh bảng hỏi. Các điều chỉnh chủ yếu liên quan đến ngôn ngữ, thuật ngữ, đại từ nhân xưng, bối cảnh diễn đạt và hình thức trình bày câu hỏi; không bổ sung khái niệm nghiên cứu mới và không làm thay đổi cấu trúc lý thuyết của mô hình nghiên cứu.

3.4.1.4. Kết quả phỏng vấn sâu và điều chỉnh bảng hỏi

Kết quả PVS cho thấy các nhóm người tham gia nhìn chung thống nhất rằng mô hình nghiên cứu và các thang đo được lựa chọn là phù hợp với bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Các thành phần của QTNLS được đánh giá là phản ánh tương đối đầy đủ các hoạt động nhân sự số có liên quan đến GV, gồm tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, và quản lý hiệu suất số. Hai biến trung gian là NTVTC và CSTT cũng được đánh giá là phù hợp để giải thích cơ chế tác động của QTNLS đến HSLV của giảng viên.

Tuy nhiên, một số biến quan sát trong bảng hỏi sơ bộ cần được điều chỉnh để người trả lời dễ hiểu hơn và liên hệ trực tiếp với thực tiễn công việc của GV. Cụ thể, các thuật ngữ mang tính doanh nghiệp được điều chỉnh sang bối cảnh trường đại học; các câu hỏi được chuyển sang dạng phát biểu thống nhất; chủ thể phát biểu được chuẩn hóa; một số cụm từ dài, khó hiểu hoặc chưa phù hợp với bối cảnh GDDH được rút gọn và diễn đạt lại. Đối với thang đo HSNC, tiêu chí so sánh được điều chỉnh theo hướng “so với quy định của trường” nhằm phù hợp với thực tiễn đánh giá nhiệm vụ nghiên cứu khoa học của GV tại các cơ sở GDDH Việt Nam.

Bảng 3.2. Tổng hợp điều chỉnh bảng hỏi sau phỏng vấn sâu

Nhóm thang đo	Góp ý chính từ phỏng vấn sâu	Điều chỉnh được thực hiện	Mục đích điều chỉnh
QTNLS	Tên gọi một số thành phần còn dài; một số phát biểu còn mang tính mô tả chung, chưa gắn trực tiếp với bối cảnh trường đại học.	Rút gọn tên các thành phần thành tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số; thống nhất chủ thể phát biểu theo hướng “Trường tôi...”.	Làm cho tên biến ngắn gọn, dễ sử dụng trong mô hình; giúp người trả lời đánh giá trực tiếp thực tiễn áp dụng QTNLS tại đơn vị công tác.
Tuyển dụng số	Một số phát biểu còn dùng thuật ngữ chưa chính xác với giai đoạn	Điều chỉnh cách diễn đạt theo hướng “tìm kiếm”, “đánh giá”, “bảo đảm sự	Bảo đảm thuật ngữ phù hợp với quy trình tuyển dụng và lựa

Nhóm thang đo	Góp ý chính từ phỏng vấn sâu	Điều chỉnh được thực hiện	Mục đích điều chỉnh
	tuyển chọn, chẳng hạn “GV xuất sắc” trong khi đối tượng ở giai đoạn này là ứng viên.	phù hợp giữa kỹ năng của ứng viên với yêu cầu công việc”, “thu hút và gắn kết ứng viên tài năng”.	chọn giảng viên bằng công nghệ số.
Hội nhập số	Một số câu dài, chưa làm rõ các nội dung cụ thể của quá trình hội nhập giảng viên mới.	Diễn đạt lại theo hướng “Trường tôi ứng dụng công nghệ số...” trong hoàn thiện thủ tục hành chính, giới thiệu chính sách, giá trị văn hóa nhà trường, giúp GV mới hiểu vai trò công việc và tiếp nhận/ chuyển giao công việc.	Làm rõ nội dung hội nhập giảng viên mới thông qua công nghệ số và tăng tính dễ hiểu của các biến quan sát.
Đào tạo và phát triển số	Một số phát biểu còn dài, có từ ngữ mang sắc thái đánh giá tuyệt đối hoặc diễn đạt chưa mạch lạc.	Rút gọn câu; lược bỏ các từ như “đáng kể”; thống nhất cách diễn đạt về ứng dụng công nghệ số trong đào tạo, cập nhật nội dung, cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa.	Bảo đảm phát biểu trung tính, rõ nghĩa và phù hợp với hoạt động đào tạo, phát triển giảng viên trong môi trường số.
Quản lý hiệu suất số	Cách dùng thuật ngữ “hiệu suất”, “hiệu suất làm việc”, “quản lý hiệu suất” chưa thật thống nhất; một số câu còn phức tạp.	Chuẩn hóa cách dùng thuật ngữ theo hướng “quản lý hiệu suất làm việc”, “theo dõi”, “đánh giá”, “phản hồi”; thống nhất chủ thể phát biểu “Trường tôi ứng dụng...”.	Bảo đảm sự nhất quán giữa thang đo quản lý hiệu suất số và khái niệm hiệu suất làm việc của giảng viên.
Hiệu suất giảng dạy	Các biến quan sát ban đầu sử dụng đại từ “Thầy/Cô”, chưa thống	Chuyển toàn bộ 7 biến quan sát sang dạng phát biểu ở ngôi thứ nhất “Tôi...”.	Giúp giảng viên tự đánh giá trực tiếp mức độ thực hiện nhiệm vụ giảng dạy của bản

Nhóm thang đo	Góp ý chính từ phỏng vấn sâu	Điều chỉnh được thực hiện	Mục đích điều chỉnh
	nhất với hình thức tự đánh giá.		thân; bảo đảm tính nhất quán của thang đo tự báo cáo.
Hiệu suất nghiên cứu	Các câu hỏi ban đầu ở dạng nghi vấn và sử dụng tiêu chí “so với mức trung bình chung của trường”, có thể gây khó trả lời hoặc thiếu chuẩn tham chiếu rõ ràng.	Chuyển các câu hỏi sang dạng phát biểu; thay “thầy/cô” bằng “tôi”; thay tiêu chí “so với mức trung bình chung của trường” bằng “so với quy định của trường”.	Chuẩn hóa tiêu chí so sánh, giảm tính nhạy cảm khi hỏi về sản phẩm nghiên cứu và giúp giảng viên tự đánh giá chính xác hơn so với định mức nghiên cứu của đơn vị.
Niềm tin vào tổ chức	Một số phát biểu cần được chuẩn hóa theo góc nhìn tự báo cáo của GV; cần giữ nguyên nội hàm của thang đo gốc, nhất là biến đảo chiều.	Thay đại từ “Thầy/Cô” bằng “tôi”; giữ nguyên nội dung cốt lõi về công bằng, tôn trọng, cam kết, năng lực quản lý, minh bạch và biến đảo chiều ORGT10.	Bảo đảm các phát biểu phản ánh trực tiếp nhận thức và trải nghiệm cá nhân của GV về niềm tin đối với nhà trường.
Chia sẻ tri thức	Một số phát biểu về CSTT còn chung, chưa thể hiện rõ bối cảnh học thuật và hành vi chủ động của GV.	Thay “Thầy/Cô” bằng “tôi”; điều chỉnh các phát biểu theo hướng chủ động trao đổi ý tưởng, cập nhật thông tin, thảo luận đề xuất/giải pháp/ý tưởng nghiên cứu và hỗ trợ đồng nghiệp bằng chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức.	Làm rõ nội hàm CSTT trong môi trường đại học, gắn với hoạt động chuyên môn và tương tác học thuật giữa GV với đồng nghiệp.
Hình thức bảng hỏi	Người tham gia phỏng vấn góp ý cần làm rõ mục tiêu nghiên cứu, cam kết bảo mật và giảm độ dài/cách diễn đạt phức tạp của bảng hỏi.	Bổ sung phần giới thiệu mục tiêu nghiên cứu và cam kết bảo mật; sắp xếp câu hỏi theo nhóm thang đo; rút gọn câu dài, giảm thuật ngữ khó hiểu.	Tăng tính thân thiện của bảng hỏi, giúp người trả lời hiểu đúng câu hỏi và hoàn thành khảo sát thuận lợi hơn.

Nguồn: NCS tổng hợp từ kết quả phỏng vấn sâu

Như vậy, kết quả PVS cho thấy các thang đo kế thừa về cơ bản phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, song cần điều chỉnh về ngôn ngữ, chủ thể phát biểu, tiêu chí so sánh và thuật ngữ chuyên môn để phù hợp hơn với đối tượng khảo sát là GV đại học tại Việt Nam. Các điều chỉnh này không làm thay đổi nội hàm lý thuyết của thang đo gốc, mà chủ yếu nhằm tăng tính rõ ràng, tính nhất quán và mức độ phù hợp của bảng hỏi. Chi tiết điều chỉnh đối với từng biến quan sát được trình bày tại Phụ lục 01C.

3.4.2. Khảo sát định lượng sơ bộ

Sau khi hoàn thiện bảng hỏi sơ bộ lần hai từ kết quả PVS, LA tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ nhằm kiểm tra bước đầu độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo trước khi triển khai khảo sát chính thức. Kết quả khảo sát sơ bộ được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của các biến quan sát, phát hiện các biến có hệ số tải thấp hoặc chưa đạt yêu cầu, đồng thời làm cơ sở hoàn thiện bảng hỏi chính thức.

3.4.2.1. Đối tượng và cỡ mẫu khảo sát sơ bộ

Đối tượng khảo sát sơ bộ là GV đang làm việc tại các trường đại học công lập và tư thục ở Việt Nam, tập trung tại một số địa bàn như Hà Nội, Vinh, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh. Người tham gia khảo sát là GV có ít nhất 2 năm kinh nghiệm giảng dạy nhằm bảo đảm có đủ trải nghiệm để đánh giá các nội dung liên quan đến QTNLS, CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC. Các GV tham gia khảo sát sơ bộ không được đưa vào mẫu khảo sát chính thức nhằm hạn chế khả năng trùng lặp dữ liệu.

Cỡ mẫu tối thiểu cho khảo sát sơ bộ được xác định theo quy tắc 10 lần thường được sử dụng trong nghiên cứu PLS-SEM. Theo quy tắc này, cỡ mẫu cần lớn hơn 10 lần số mũi tên chỉ vào một nhân tố hoặc số biến quan sát lớn nhất liên kết với một khái niệm, tùy theo giá trị nào lớn hơn. Trong nghiên cứu này, số biến quan sát lớn nhất thuộc một khái niệm là 11 biến của thang đo niềm tin vào tổ chức. Do đó, cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là 110 quan sát.

Khảo sát sơ bộ được thực hiện trong tháng 7 năm 2025 thông qua bảng hỏi trực tuyến trên Google Forms, được gửi tới GV qua email, Zalo và các kênh liên hệ cá nhân. Tổng cộng 130 bảng hỏi được gửi đi và thu về 130 phản hồi. Sau khi kiểm tra dữ liệu, 8 bảng hỏi không hợp lệ bị loại do trả lời không đầy đủ hoặc có dấu hiệu trả lời thiếu nghiêm túc. Mẫu khảo sát sơ bộ cuối cùng gồm 122 quan sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu tối thiểu về cỡ mẫu cho giai đoạn đánh giá sơ bộ thang đo.

3.4.2.2. Phương pháp phân tích dữ liệu sơ bộ

Dữ liệu khảo sát sơ bộ được phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0 theo hai bước:

Bước 1 - Đánh giá độ tin cậy của thang đo:

- *Hệ số Cronbach's Alpha*: Đo lường mức độ nhất quán nội bộ của các biến quan sát trong cùng một thang đo. Giá trị từ 0,70 trở lên được coi là đạt yêu cầu.
- *Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR)*: Đo lường độ tin cậy của thang đo dựa trên hệ số tải nhân tố. Giá trị CR từ 0,70 trở lên được coi là đạt yêu cầu.

Bước 2 - Đánh giá tính hội tụ:

- *Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE)*: Đo lường mức độ các biến quan sát giải thích phương sai của khái niệm nghiên cứu. Giá trị AVE lớn hơn 0,50 cho thấy các biến quan sát giải thích được trên 50% phương sai của khái niệm, đảm bảo tính hội tụ.
- *Hệ số tải nhân tố (factor loading)*: Các biến quan sát có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,50 sẽ được xem xét loại bỏ hoặc điều chỉnh.

Kết quả phân tích định lượng sơ bộ cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Cụ thể, hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,7, dao động từ 0,755 đến 0,956, đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ. Đồng thời, các thang đo đều có Cronbach's alpha lớn hơn 0,7 (từ 0,913 đến 0,971), hệ số tin cậy tổng hợp (CR) đều vượt ngưỡng 0,8 (từ 0,939 đến 0,975), và phương sai trích (AVE) đều lớn hơn 0,5 (từ 0,647 đến 0,903). Do đó, có thể khẳng định các thang đo trong nghiên cứu đạt độ tin cậy cao và đảm bảo giá trị hội tụ theo các tiêu chuẩn được đề xuất trong nghiên cứu PLS-SEM (Hair & cộng sự., 2017; 2022).

Trên cơ sở kết quả khảo sát định lượng sơ bộ, bảng hỏi chính thức được hoàn thiện để sử dụng trong giai đoạn thu thập dữ liệu chính thức. Kết quả chi tiết về độ tin cậy, hệ số tải ngoài, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình của các thang đo sơ bộ được trình bày tại Phụ lục 02 của luận án.

3.5. Nghiên cứu chính thức

Sau khi hoàn thành giai đoạn nghiên cứu sơ bộ và khẳng định được tính phù hợp của mô hình nghiên cứu cũng như hệ thống thang đo, tác giả triển khai nghiên cứu định lượng chính thức với 455 GV đại học tham gia khảo sát. Bảng hỏi chính thức được xây dựng dưới hai hình thức gồm đường link Google Form, sau đó được gửi tới các đối tượng khảo sát thông qua Email, Zalo để thuận tiện cho việc tiếp cận và thu thập dữ liệu. Sau khi thu thập, dữ liệu được rà soát, làm sạch và mã hóa trước khi đưa vào phân tích. Để bảo đảm độ tin cậy của bộ dữ liệu, nghiên cứu tiến hành kiểm định thiên lệch không phản hồi và thiên lệch phương pháp chung bằng phần mềm SPSS 20 và SmartPLS 4.0.

Trên cơ sở dữ liệu chính thức, các thang đo và các mối quan hệ giả thuyết trong mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.0. Quá trình phân tích được thực hiện qua hai bước chính, bao gồm đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Trong đó, mô hình đo lường được sử dụng để xem xét độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo; còn mô hình cấu trúc được sử dụng để kiểm định chiều hướng, mức độ tác động giữa các biến trong mô hình nghiên cứu. Đồng thời, các tác động trực tiếp và tác động trung gian được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp, qua đó cho phép ước lượng sai số chuẩn, giá trị t, giá trị p và khoảng tin cậy của các hệ số đường dẫn, từ đó đánh giá mức độ ổn định và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ trong mô hình. Bên cạnh đó, chất lượng của mô hình cấu trúc cũng được xem xét thông qua các chỉ số như hệ số xác định (R^2) và độ phù hợp dự báo (Q^2). Cách tiếp cận này giúp đánh giá tương đối toàn diện cả chất lượng thang đo lẫn năng lực giải thích và dự báo của mô hình đối với dữ liệu thực nghiệm.

3.5.1. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát chính thức của nghiên cứu là GV đang làm việc tại các trường đại học ở Việt Nam, phân bố trên cả ba miền Bắc, Trung và Nam, bao gồm trường đại học công lập (tự chủ tài chính và chưa tự chủ tài chính), trường tư thục. Để bảo đảm tính phù hợp của mẫu nghiên cứu, các đáp viên tham gia khảo sát cần đáp ứng đồng thời các điều kiện sau:

- (1) đang làm việc chính thức tại một cơ sở GDĐH ở Việt Nam theo hợp đồng lao động không xác định thời hạn hoặc hợp đồng xác định thời hạn từ 24 tháng trở lên.
- (2) có tối thiểu 2 năm kinh nghiệm giảng dạy ở bậc đại học, qua đó đã có đủ thời gian trải nghiệm các hoạt động QTNNLS tại đơn vị.
- (3) đang thực hiện đầy đủ nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu khoa học theo quy định của nhà trường.
- (4) không tham gia vào đợt khảo sát sơ bộ trước đó.

Việc lựa chọn GV làm đối tượng khảo sát là phù hợp, vì đây là nhóm chịu tác động trực tiếp của các thực hành QTNNLS, đồng thời có khả năng cung cấp thông tin đáng tin cậy về mức độ cảm nhận đối với các hoạt động này cũng như tự đánh giá HSLV của bản thân trên cả phương diện giảng dạy và nghiên cứu khoa học.

Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện trong vòng 7 tháng, từ ngày 12/8/2025 đến ngày 10/2/2026. Thời gian khảo sát kéo dài chủ yếu xuất phát từ khó khăn trong

việc tiếp cận đối tượng nghiên cứu do sự phân tán về địa lý, đặc biệt đối với các giảng viên thuộc khu vực miền Trung và miền Nam. Trong quá trình khảo sát, tác giả chủ yếu sử dụng khảo sát trực tuyến, với bảng hỏi được thiết kế dưới dạng Google Form và gửi tới GV thông qua Email, Zalo cùng các nhóm học thuật và mạng lưới chuyên môn tại các trường đại học. Nội dung thư mời khảo sát trình bày rõ mục tiêu nghiên cứu, cam kết bảo mật thông tin và hướng dẫn trả lời bảng hỏi. Trong bảng hỏi, các câu hỏi gạn lọc được thiết kế để loại trừ những trường hợp không đáp ứng tiêu chí mẫu hoặc đã tham gia khảo sát trước đó.

Toàn bộ bảng hỏi sử dụng cùng một hệ thống thang đo thống nhất, đã được hiệu chỉnh và kiểm định trong nghiên cứu sơ bộ. Đồng thời, các câu hỏi gạn lọc tiếp tục được duy trì kết hợp với bước rà soát dữ liệu sau khảo sát để loại bỏ các phản hồi trùng lặp, qua đó bảo đảm mỗi đáp viên chỉ được ghi nhận một lần trong bộ dữ liệu chính thức.

3.5.2. Phương pháp chọn mẫu và cỡ mẫu

3.5.2.1. Phương pháp chọn mẫu

Do khó khăn trong việc tiếp cận toàn bộ GV đại học trên toàn quốc và không có danh sách đầy đủ về tổng thể nghiên cứu, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling) kết hợp với phương pháp chọn mẫu theo hạn ngạch (quota sampling):

- *Chọn mẫu thuận tiện*: Các GV được mời tham gia khảo sát thông qua các kênh tiếp cận có sẵn như email, mạng xã hội, hội thảo khoa học và giới thiệu của đồng nghiệp. Phương pháp này phù hợp với bối cảnh nghiên cứu do tính khả thi cao và chi phí thấp.

- *Chọn mẫu theo hạn ngạch*: Để đảm bảo tính đại diện, nghiên cứu thiết lập các hạn ngạch dựa trên loại hình trường (công lập tự chủ, công lập chưa tự chủ, tư thục) và vùng địa lý (miền Bắc, miền Trung, miền Nam), nhằm đảm bảo mẫu phản ánh được sự đa dạng của hệ thống GDĐH Việt Nam.

Mặc dù chọn mẫu thuận tiện có hạn chế về tính đại diện, đây là phương pháp được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về HVTC và QTNNL khi đối tượng nghiên cứu khó tiếp cận. Việc kết hợp với chọn mẫu theo hạn ngạch giúp cải thiện đáng kể tính đại diện của mẫu.

3.5.2.2. Xác định cỡ mẫu

Trong nghiên cứu định lượng sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM), việc xác định cỡ mẫu có ý nghĩa quan trọng đối với độ ổn định của ước lượng, độ tin cậy của các kiểm định thống kê và mức độ

vững chắc của kết quả nghiên cứu. Để bảo đảm cỡ mẫu đáp ứng yêu cầu phân tích, luận án xác định ngưỡng cỡ mẫu tối thiểu dựa trên ba cách tiếp cận: quy tắc kinh nghiệm trong PLS-SEM, phân tích lực thống kê và các khuyến nghị về cỡ mẫu trong nghiên cứu mô hình phương trình cấu trúc.

Thứ nhất, nghiên cứu tham chiếu quy tắc “10 lần” thường được sử dụng trong các nghiên cứu PLS-SEM. Theo cách tiếp cận này, cỡ mẫu tối thiểu cần lớn hơn mười lần giá trị lớn hơn giữa: (i) số đường dẫn cấu trúc hướng vào một biến tiềm ẩn nội sinh, hoặc (ii) số chỉ báo dùng để đo lường một cấu trúc trong mô hình. Trong mô hình nghiên cứu của luận án, số biến quan sát lớn nhất thuộc về thang đo Niềm tin vào tổ chức, với 11 biến quan sát; trong khi số đường dẫn lớn nhất hướng vào một biến nội sinh thấp hơn ngưỡng này. Do đó, theo quy tắc “10 lần”, cỡ mẫu tối thiểu được xác định là: $n \geq 10 \times 11 = 110$ quan sát. Mặc dù quy tắc này có ưu điểm là đơn giản và dễ áp dụng, nhiều nghiên cứu phương pháp luận gần đây cho rằng đây chỉ nên được xem như một ngưỡng tối thiểu mang tính kinh nghiệm, không phải là căn cứ duy nhất để xác định cỡ mẫu trong PLS-SEM (Hair & cộng sự.,2019)

Thứ hai, nghiên cứu sử dụng phân tích lực thống kê (power analysis) bằng phần mềm G*Power để xác định cỡ mẫu tối thiểu trên cơ sở các tham số thống kê cụ thể. Các tham số được thiết lập gồm: mức ý nghĩa $\alpha = 0,05$, lực kiểm định $1 - \beta = 0,80$, kích thước hiệu ứng $f^2 = 0,15$ tương ứng với mức ảnh hưởng trung bình theo Cohen (1988), và số biến dự báo tối đa trong một phương trình cấu trúc là 2. Kết quả phân tích cho thấy cỡ mẫu tối thiểu cần thiết là 68 quan sát.

Thứ ba, LA tham chiếu thêm các khuyến nghị về cỡ mẫu trong nghiên cứu mô hình phương trình cấu trúc. Các nghiên cứu phương pháp luận về SEM cho thấy yêu cầu cỡ mẫu không nên được xác định cứng nhắc theo một quy tắc kinh nghiệm duy nhất, mà cần phụ thuộc vào đặc điểm cụ thể của mô hình, bao gồm số lượng biến tiềm ẩn, số lượng biến quan sát, độ lớn của hệ số tải nhân tố, kích thước hệ số đường dẫn, mức độ dữ liệu thiếu và mục tiêu kiểm định thống kê. Wolf & cộng sự (2013), cho thấy yêu cầu cỡ mẫu trong các mô hình SEM ứng dụng có thể dao động rất rộng, từ 30 đến 460 quan sát, tùy thuộc vào đặc điểm của mô hình và tiêu chí đánh giá như lực kiểm định, độ chệch của ước lượng và tính phù hợp của nghiệm. Điều này cho thấy các quy tắc kinh nghiệm như 100, 200 quan sát hoặc số quan sát trên mỗi tham số chỉ nên được xem là căn cứ tham khảo ban đầu, không phải tiêu chuẩn áp dụng cố định cho mọi mô hình.

Đối với PLS-SEM, Marcoulides & Saunders (2006), cũng nhấn mạnh rằng không nên xem PLS như một phương pháp cho phép sử dụng mẫu nhỏ trong mọi trường hợp.

Cỡ mẫu vẫn có vai trò quan trọng đối với độ ổn định của ước lượng, sai số chuẩn và khả năng phát hiện các hệ số đường dẫn có giá trị thấp hoặc trung bình. Các tác giả cho rằng việc xác định cỡ mẫu trong PLS cần xem xét đồng thời các yếu tố như đặc tính tâm lý đo lường của thang đo, độ mạnh của các quan hệ trong mô hình, mức độ phức tạp của mô hình và đặc điểm dữ liệu. Vì vậy, trong nghiên cứu này, bên cạnh quy tắc “10 lần” và phân tích lực thống kê, LA lựa chọn cỡ mẫu lớn hơn đáng kể so với ngưỡng tối thiểu nhằm tăng độ ổn định của kết quả phân tích, đặc biệt do mô hình có nhiều biến tiềm ẩn, hai cấu trúc bậc hai, hai biến trung gian và tổng cộng 44 biến quan sát. Trong bối cảnh đó, cỡ mẫu lớn hơn tạo điều kiện thuận lợi hơn cho việc thực hiện các phân tích mở rộng, chẳng hạn như phân tích đa nhóm, nếu cần thiết ở các bước tiếp theo. Đồng thời, việc gia tăng số lượng quan sát hợp lệ giúp hạn chế ảnh hưởng của sai lệch không phản hồi và nâng cao khả năng phản ánh đặc điểm của tổng thể GV đại học tại Việt Nam.

Trên thực tế, dữ liệu chính thức thu thập được 470 phiếu khảo sát. Sau quá trình kiểm tra và làm sạch dữ liệu, 15 phiếu không hợp lệ bị loại do không đáp ứng tiêu chí khảo sát hoặc có dấu hiệu trả lời thiếu nghiêm túc; còn lại 455 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích định lượng chính thức. Như vậy, cỡ mẫu thực tế của LA không chỉ vượt mục tiêu tối thiểu 400 quan sát hợp lệ mà tác giả đặt ra, mà còn cao hơn đáng kể so với các ngưỡng tối thiểu được xác định theo quy tắc “10 lần” và phân tích lực thống kê. Đồng thời, quy mô mẫu 455 quan sát cũng phù hợp với khuyến nghị của các nghiên cứu phương pháp luận về việc sử dụng cỡ mẫu lớn hơn đối với các mô hình có nhiều biến tiềm ẩn, cấu trúc bậc hai, biến trung gian và số lượng biến quan sát tương đối lớn. Do đó, dữ liệu được đánh giá là phù hợp để triển khai phân tích PLS-SEM đối với mô hình nghiên cứu đã đề xuất.

3.5.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu chính thức được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 9 năm 2025 đến tháng 2 năm 2026 qua hai phương thức chính.

3.5.3.1. Khảo sát trực tuyến

Bảng hỏi được thiết kế dưới dạng Google Form và phân phối qua các kênh là email, mạng xã hội. Để tiếp cận đúng đối tượng khảo sát là giảng viên đại học, NCS sử dụng kết hợp nhiều kênh tiếp cận. Trước hết, NCS lập danh sách các trường đại học thuộc ba miền Bắc, Trung và Nam, sau đó tìm kiếm thông tin liên hệ của giảng viên từ các nguồn công khai như website trường, khoa, viện, bộ môn và các trang thông tin học thuật. Đối với các trường có đầu mối liên hệ, NCS gửi thư mời khảo sát đến lãnh đạo khoa, bộ môn hoặc cán bộ phụ trách để nhờ chuyển tiếp đường link khảo sát đến giảng

viên phù hợp với tiêu chí nghiên cứu. Bên cạnh đó, NCS gửi trực tiếp đường link Google Form qua email, Zalo và Messenger đến các giảng viên trong mạng lưới học thuật, đồng nghiệp và các nhóm chuyên môn. Để mở rộng phạm vi mẫu, NCS cũng sử dụng phương pháp giới thiệu chuỗi, nhờ người tham gia khảo sát chuyển tiếp đường link đến các giảng viên khác trong cùng khoa, trường hoặc các trường đại học khác. Trước khi trả lời bảng hỏi, người tham gia được cung cấp thông tin về mục đích nghiên cứu, tiêu chí đối tượng khảo sát, nguyên tắc tự nguyện tham gia và cam kết bảo mật thông tin.

Kênh email: NCS gửi thư mời khảo sát kèm đường link Google Form đến giảng viên hoặc đầu mối liên hệ tại các khoa, viện, bộ môn. Thư mời nêu rõ mục đích nghiên cứu, đối tượng khảo sát, cam kết bảo mật thông tin và thời gian dự kiến hoàn thành bảng hỏi.

Kênh mạng xã hội: NCS gửi và đăng đường link khảo sát trong các nhóm Zalo, Messenger, diễn đàn học thuật và nhóm chuyên môn có thành viên là giảng viên đại học.

Giới thiệu chuỗi: NCS nhờ các giảng viên đã tham gia khảo sát giới thiệu đường link đến đồng nghiệp trong cùng khoa, viện, trường hoặc các trường đại học khác nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận mẫu.

3.5.3.2. Quy trình làm sạch dữ liệu

Sau khi kết thúc thu thập dữ liệu, NCS tiến hành kiểm tra và làm sạch dữ liệu trước khi đưa vào phân tích định lượng chính thức. Quá trình làm sạch dữ liệu bao gồm kiểm tra câu hỏi lọc, rà soát tính đầy đủ của bảng hỏi, phát hiện các trường hợp trả lời không phù hợp với tiêu chí khảo sát, kiểm tra khả năng trùng lặp và loại bỏ các bảng hỏi có dấu hiệu trả lời thiếu nghiêm túc.

Đối với dữ liệu thiếu (*missing data*), LA áp dụng chiến lược loại bỏ các bảng hỏi không hoàn thành đầy đủ các biến đo lường chính hoặc thiếu thông tin ở các câu hỏi có vai trò xác định đối tượng khảo sát. Cách xử lý này phù hợp với thiết kế khảo sát trực tuyến của LA, trong đó các câu hỏi chính được cài đặt bắt buộc trả lời; vì vậy, dữ liệu thiếu chủ yếu phát sinh ở các bảng hỏi chưa hoàn thành hoặc không bảo đảm chất lượng. Việc loại bỏ các bảng hỏi này giúp bảo đảm bộ dữ liệu cuối cùng có tính đầy đủ, nhất quán và phù hợp với yêu cầu phân tích PLS-SEM.

Kết quả làm sạch dữ liệu cho thấy trong tổng số 470 phiếu khảo sát thu thập được, 15 phiếu không hợp lệ bị loại do không đáp ứng tiêu chí khảo sát, trả lời không đầy đủ hoặc có dấu hiệu trả lời thiếu nghiêm túc. Bộ dữ liệu cuối cùng gồm 455 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích định lượng chính thức.

Mẫu nghiên cứu chính thức sau khi làm sạch dữ liệu được trình bày tại bảng sau.

Bảng 3.3. Kết quả thu thập dữ liệu chính thức

Nguồn	Lần khảo sát	Số bảng hỏi phát ra / tiếp cận	Số bảng hỏi thu về	Số bảng hỏi hợp lệ	Thời gian phản hồi
Khảo sát trực tuyến (Google Form)	Phản hồi sớm	324	324	309	12/8 - 30/12/2025
	Phản hồi muộn	146	146	146	15/1 - 10/2/2026
Tổng		470	470	455	

Nguồn: Kết quả thu thập dữ liệu của NCS

3.5.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM) thông qua phần mềm SmartPLS phiên bản 4.0 để phân tích dữ liệu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Việc lựa chọn PLS-SEM trong nghiên cứu này xuất phát từ ba lý do chính sau đây:

Thứ nhất, PLS-SEM đặc biệt phù hợp với các mô hình nghiên cứu có mức độ phức tạp cao, nhất là khi mô hình bao gồm các cấu trúc bậc cao (higher-order constructs). Trong nghiên cứu này, cả biến độc lập là QTTNLS và biến phụ thuộc là HSLV đều được khái niệm hóa như những cấu trúc đa chiều bậc hai, được hình thành từ nhiều thành phần bậc một. Với đặc điểm đó, PLS-SEM cho phép ước lượng mô hình một cách linh hoạt thông qua cách tiếp cận hai giai đoạn rời rạc (disjoint two-stage approach), qua đó phản ánh tốt bản chất thứ bậc của các khái niệm nghiên cứu (Sarstedt & cộng sự., 2019; Hair & cộng sự., 2022).

Thứ hai, PLS-SEM là lựa chọn phù hợp trong trường hợp dữ liệu nghiên cứu không đòi hỏi phải thỏa mãn nghiêm ngặt giả định phân phối chuẩn đa biến. Đây là một ưu điểm quan trọng đối với các nghiên cứu khoa học xã hội, nơi dữ liệu khảo sát bằng thang Likert thường dễ xuất hiện hiện tượng lệch phân phối hoặc sai lệch chuẩn. Do được xây dựng trên nền tảng hồi quy lặp và định hướng phương sai, PLS-SEM có khả năng xử lý tốt hơn đối với các bộ dữ liệu không phân phối chuẩn so với SEM hiệp phương sai truyền thống, từ đó làm tăng tính khả thi và độ phù hợp của phương pháp trong bối cảnh nghiên cứu thực nghiệm (Hair & cộng sự., 2022).

Thứ ba, PLS-SEM phù hợp với các nghiên cứu có định hướng dự báo và phát triển lý thuyết, đặc biệt trong những bối cảnh nghiên cứu còn mới hoặc chưa được kiểm chứng đầy đủ. Khác với CB-SEM vốn thiên về xác nhận lý thuyết thông qua mức độ phù hợp tổng thể của mô hình, PLS-SEM nhấn mạnh khả năng giải thích phương sai của các biến nội sinh và hỗ trợ nhận diện các mối quan hệ có ý nghĩa dự báo. Điều này đặc biệt phù hợp với nghiên cứu về ảnh hưởng của QTTNLS đến HSLV của GV đại học tại Việt Nam, vốn vẫn là một chủ đề còn tương đối mới trong bối cảnh GDDH trong nước (Hair & cộng sự., 2022; Sarstedt & cộng sự., 2019).

3.5.4.1. Kiểm tra thiên lệch không phản hồi

Thiên lệch không phản hồi(non-response bias) theo Maitland & cộng sự.,(2017), xảy ra khi nhóm đối tượng không tham gia khảo sát có thể có quan điểm khác biệt đáng kể so với nhóm đã phản hồi, từ đó làm sai lệch kết quả nghiên cứu. Nghiên cứu áp dụng phương pháp ngoại suy của Armstrong & Overton (1977), theo đó người trả lời muộn được coi là đại diện cho người không trả lời. Mẫu được phân thành hai nhóm:

- *Nhóm trả lời sớm*: các GV trả lời trong 5 tháng đầu của năm 2025(từ tháng 8/2025 - 12/2025).
- *Nhóm trả lời muộn*: GV trả lời trong hai tháng đầu tiên của năm 2026 của quá trình thu thập dữ liệu (tháng 1 và tháng 2 năm 2026).

Dựa trên hướng dẫn của Armstrong & Overton (1977), nghiên cứu tiến hành sử dụng kiểm định t cho hai mẫu độc lập (Independent samples t-test) nhằm xác định liệu có tồn tại hiện tượng thiên lệch không phản hồi trong dữ liệu khảo sát hay không. Nếu không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$), có thể kết luận thiên lệch không phản hồi không phải là vấn đề nghiêm trọng.

3.5.4.2. Kiểm tra sai lệch phương pháp chung

Sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) là hiện tượng phương sai chung do phương pháp đo lường gây ra, có thể làm tăng hoặc giảm giả tạo mối quan hệ giữa các biến. CMB thường xảy ra trong các nghiên cứu sử dụng dữ liệu tự báo cáo (self-reported data) thu thập từ cùng một nguồn và tại cùng một thời điểm.

Để hạn chế CMB, nghiên cứu đã áp dụng các biện pháp phòng ngừa trong quá trình thiết kế bảng hỏi nhằm đảm bảo tính ẩn danh và bảo mật. Đồng thời, nghiên cứu sử dụng ngôn ngữ đơn giản, rõ ràng, sắp xếp câu hỏi theo trình tự logic và sử dụng các loại thang đo khác nhau cho các biến khác nhau (thang đo mức độ áp dụng cho QTTNLS, thang đo đồng ý cho HSGD và NTVTC, thang đo so sánh cho HSNC khoa học). Sau khi thu thập dữ liệu, nghiên cứu kiểm tra CMB bằng hai phương pháp:

- *Kiểm định đơn nhân tố Harman (Harman's single-factor test)*: Tất cả biến quan sát được đưa vào phân tích nhân tố khám phá không xoay trục. Nếu một nhân tố duy nhất giải thích trên 50% tổng phương sai, có khả năng tồn tại CMB nghiêm trọng.

- *Kiểm định đa cộng tuyến toàn phần (full collinearity test)*: Tính toán chỉ số phóng đại phương sai (VIF) cho tất cả các biến trong mô hình trong SmartPLS. Giá trị $VIF < 3,3$ cho thấy CMB không phải là vấn đề nghiêm trọng.

3.5.4.3. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường (measurement model) được đánh giá để kiểm tra độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của các thang đo. Nghiên cứu sử dụng mô hình đo lường phản xạ (reflective measurement model) cho tất cả các biến, trong đó các biến quan sát được coi là phản ánh của các khái niệm nghiên cứu.

Đối với các biến bậc hai (QTNLS và HSLV), nghiên cứu áp dụng phương pháp hai giai đoạn rời rạc (disjoint two-stage approach):

- *Giai đoạn 1*: Các biến bậc một và các thành phần của biến bậc hai được đưa vào mô hình để thu thập điểm số biến ẩn (latent variable scores), kết quả dùng để đánh giá độ tin cậy và tính hội tụ ở cấp độ bậc một.

- *Giai đoạn 2*: Điểm số biến ẩn của các thành phần bậc một được sử dụng như chỉ báo đầu vào cho các biến bậc hai tương ứng để kiểm định độ tin cậy và tính hội tụ ở cấp độ bậc hai.

Bảng 3.4. Đánh giá độ tin cậy và tính hội tụ thông qua các tiêu chí

Tiêu chí	Ngưỡng yêu cầu	Ý nghĩa
Hệ số tải nhân tố (factor loading)	$\geq 0,70$	Mức độ tương quan giữa biến quan sát và khái niệm nghiên cứu
Hệ số Cronbach's Alpha (α)	$\geq 0,70$	Mức độ nhất quán nội bộ của các biến quan sát
Độ tin cậy tổng hợp (CR)	$\geq 0,70$	Độ tin cậy của thang đo dựa trên hệ số tải nhân tố
Phương sai trích trung bình (AVE)	$> 0,50$	Mức độ các biến quan sát giải thích phương sai của khái niệm

Nguồn: Tổng hợp của NCS

Đánh giá tính phân biệt thông qua hai tiêu chí:

- *Tiêu chí Fornell-Larcker*: Căn bậc hai của AVE của mỗi khái niệm phải lớn hơn hệ số tương quan cao nhất của nó với các khái niệm khác trong mô hình.

- *Tỷ lệ Heterotrait-Monotrait (HTMT)*: Giá trị HTMT < 0,85 (đối với các khái niệm khác nhau về mặt lý thuyết) hoặc < 0,90 (đối với các khái niệm tương tự) cho thấy tính phân biệt đạt yêu cầu.

Kiểm tra đa cộng tuyến: Chỉ số VIF của các chỉ báo cần < 3,3 để đảm bảo không có vấn đề đa cộng tuyến nghiêm trọng.

3.5.4.4. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết

Sau khi xác nhận mô hình đo lường đạt yêu cầu, nghiên cứu đánh giá mô hình cấu trúc (structural model) để kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến. Chất lượng mô hình cấu trúc được đánh giá qua:

Hệ số xác định (R^2): Phản ánh tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập. Tiêu chí phân loại: R^2 từ 0,25 đến 0,50 là vừa phải; từ 0,50 đến 0,75 là cao; từ 0,75 trở lên là rất cao (Hair và cộng sự., 2019). R^2 được tính toán cho các biến: Niềm tin vào tổ chức, Chia sẻ tri thức và HS làm việc.

Độ phù hợp dự báo (Q^2): Được tính toán qua quy trình blindfolding trong SmartPLS. Giá trị $Q^2 > 0$ cho thấy mô hình có khả năng dự báo tốt đối với các giá trị chưa biết.

Chỉ số độ lớn tác động (f^2): Đo lường mức độ tác động của một biến độc lập cụ thể lên biến phụ thuộc. Phân loại: $f^2 = 0,02$ là tác động nhỏ; $f^2 = 0,15$ là tác động vừa; $f^2 = 0,35$ là tác động lớn (Cohen, 1988).

Kiểm định giả thuyết: Các giả thuyết được kiểm định qua quy trình bootstrapping với 5.000 mẫu con được lấy ngẫu nhiên từ mẫu gốc. Bootstrapping cho phép ước lượng độ chính xác của các tham số và tính toán khoảng tin cậy cũng như giá trị p-value cho các hệ số đường dẫn (path coefficients). Đối với mỗi giả thuyết, các thông tin được báo cáo bao gồm:

- *Hệ số đường dẫn (β):* Đo lường độ mạnh và hướng của mối quan hệ ($\beta > 0$: cùng chiều; $\beta < 0$: ngược chiều).

- *Giá trị t (t-value):* Giá trị t > 1,96 ($p < 0,05$), > 2,58 ($p < 0,01$) hoặc > 1,65 ($p < 0,10$) cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê.

- *Giá trị p (p-value):* Xác suất quan sát được giá trị thống kê cực đoan như vậy nếu giả thuyết không là đúng.

- *Khoảng tin cậy 95% (CI):* Nếu khoảng tin cậy không chứa giá trị 0, mối quan hệ có ý nghĩa thống kê.

3.5.4.5. Phân tích tác động trung gian

Tác động trung gian xảy ra khi một biến trung gian truyền tải tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc, qua đó giúp giải thích cơ chế mà một biến tác động đến biến khác. Trong nghiên cứu này, CSTT và NTVTC được xem là hai biến trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. Do HSLV được đo lường thông qua hai chiều cạnh là HSGD và HSNC, LA kiểm định bốn tác động gián tiếp: (i) QTNNLS $\rightarrow$ CSTT $\rightarrow$ HSGD; (ii) QTNNLS $\rightarrow$ CSTT $\rightarrow$ HSNC; (iii) QTNNLS $\rightarrow$ NTVTC $\rightarrow$ HSGD; và (iv) QTNNLS $\rightarrow$ NTVTC $\rightarrow$ HSNC.

Việc kiểm định tác động trung gian được thực hiện trong mô hình PLS-SEM bằng kỹ thuật bootstrapping. PLS-SEM phù hợp với các mô hình nghiên cứu có cấu trúc phức tạp, nhiều biến tiềm ẩn, biến trung gian, cấu trúc bậc cao và mục tiêu giải thích - dự báo các biến kết quả (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt & cộng sự, 2019). Trong LA, QTNNLS được mô hình hóa như một cấu trúc bậc hai và mô hình nghiên cứu có đồng thời hai biến trung gian, do đó PLS-SEM là phương pháp phù hợp để kiểm định các quan hệ trực tiếp và gián tiếp.

Theo Nitzl & cộng sự (2016), trong phân tích trung gian bằng PLS-SEM, tác động gián tiếp được xác định bằng tích của hai hệ số đường dẫn từ biến độc lập đến biến trung gian và từ biến trung gian đến biến phụ thuộc. Đồng thời, ý nghĩa thống kê của tác động gián tiếp nên được kiểm định bằng bootstrapping thay vì chỉ dựa vào cách tiếp cận từng bước truyền thống. Trên cơ sở đó, quy trình kiểm định trong LA được thực hiện theo ba bước. Thứ nhất, LA kiểm định các đường dẫn từ QTNNLS đến hai biến trung gian là CSTT và NTVTC. Thứ hai, LA kiểm định các đường dẫn từ CSTT và NTVTC đến hai biến phụ thuộc là HSGD và HSNC. Thứ ba, LA kiểm định ý nghĩa thống kê của bốn tác động gián tiếp thông qua kết quả bootstrapping trong SmartPLS, dựa trên hệ số tác động gián tiếp, thống kê t và giá trị p .

Bên cạnh tác động gián tiếp, LA cũng xem xét tác động trực tiếp và tác động tổng. Tác động trực tiếp là tác động của QTNNLS đến HSGD hoặc HSNC khi có sự tham gia của biến trung gian trong mô hình. Tác động tổng là tổng của tác động trực tiếp và tác động gián tiếp. Nếu tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê, biến trung gian được xem là có vai trò truyền dẫn trong mối quan hệ giữa QTNNLS và biến phụ thuộc tương ứng. Nếu tác động gián tiếp không có ý nghĩa thống kê, vai trò trung gian không được ủng hộ.

Tóm tắt Chương 3

Chương 3 trình bày chi tiết phương pháp nghiên cứu được áp dụng để kiểm định mô hình lý thuyết và hệ thống giả thuyết đã đề xuất trong Chương 2. Nghiên cứu được triển khai theo hai giai đoạn chính: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức, kết hợp phương pháp định tính và định lượng để đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy của kết quả.

Trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, các thang đo nháp lần 1 được xây dựng dựa trên tổng quan tài liệu có hệ thống và kế thừa từ các nghiên cứu đã công bố, bao gồm: (1) QTNMLS với 4 thành phần và 14 biến quan sát; (2) HSLV với 2 thành phần và 15 biến quan sát; (3) NTVTC với 11 biến quan sát; và (4) Chia sẻ tri thức với 4 biến quan sát. Nghiên cứu tiền hành PVS 15 chuyên gia (10 GV đại học, 3 cán bộ quản lý và 2 chuyên gia) để đánh giá và điều chỉnh mô hình nghiên cứu cũng như các thang đo. Kết quả phỏng vấn cho thấy các chuyên gia thống nhất cao về mức độ phù hợp của mô hình; một số điều chỉnh nhỏ về diễn đạt được thực hiện để phù hợp hơn với bối cảnh Việt Nam và dễ hiểu hơn đối với đáp viên. Thang đo sơ bộ lần 2 sau khi điều chỉnh được sử dụng để tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ với 122 GV; kết quả phân tích xác nhận tất cả thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy (Cronbach's Alpha và $CR \geq 0,70$) và tính hội tụ ($AVE > 0,50$).

Trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, đối tượng khảo sát là GV đang làm việc tại các trường đại học trên toàn quốc với ít nhất 2 năm kinh nghiệm giảng dạy. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp chọn mẫu theo hạn ngạch để đảm bảo tính đại diện. Cỡ mẫu mục tiêu là 400 quan sát, vượt xa ngưỡng tối thiểu theo quy tắc "10 lần" (110 quan sát) và phân tích power (68 quan sát). Dữ liệu được thu thập trong 4 tháng (tháng 8 và 9 năm 2025; tháng 1 và 2 năm 2026) qua khảo sát trực tuyến.

Phương pháp phân tích dữ liệu chính là PLS-SEM thông qua SmartPLS 4.0. Quy trình phân tích bao gồm: (1) kiểm tra thiên lệch không phản hồi bằng t-test; (2) kiểm tra sai lệch phương pháp chung bằng kiểm định Harman và đa cộng tuyến toàn phần; (3) đánh giá mô hình đo lường qua Cronbach's Alpha, CR, AVE, hệ số tải nhân tố, tiêu chí Fornell-Larcker và HTMT; (4) đánh giá mô hình cấu trúc qua R^2 , Q^2 , f^2 ; (5) kiểm định giả thuyết qua bootstrapping với 5.000 mẫu con; (6) phân tích tác động trung gian của NTVTC và Chia sẻ tri thức. Toàn bộ quy trình phương pháp luận này tạo nền tảng vững chắc cho việc phân tích kết quả và thảo luận trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Bối cảnh nghiên cứu và đặc điểm mẫu khảo sát

4.1.1. Bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam

Hệ thống GDĐH Việt Nam đã trải qua quá trình chuyển đổi mạnh mẽ trong hai thập kỷ qua, đặc biệt kể từ khi Luật Giáo dục Đại học 2012 và Luật sửa đổi 2018 có hiệu lực, tạo điều kiện cho các trường đại học gia tăng quyền tự chủ trong quản trị, tài chính và nhân sự. Theo Bộ Giáo dục và Đào tạo (2024), hệ thống GDĐH Việt Nam hiện có 237 cơ sở giáo dục đại học, bao gồm 172 trường đại học, 37 học viện và 28 phân hiệu, với tổng số khoảng 85.000 GV cơ hữu và thỉnh giảng phục vụ hơn 1,8 triệu sinh viên trên toàn quốc.

Trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng và cách mạng công nghiệp 4.0, các trường đại học Việt Nam đang đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các tổ chức giáo dục trong khu vực và thế giới. Chiến lược phát triển giáo dục 2021-2030 của Chính phủ Việt Nam đặt mục tiêu đưa ít nhất 2 trường đại học Việt Nam vào top 500 thế giới và 10 trường vào top 1.000 theo các bảng xếp hạng quốc tế uy tín vào năm 2030. Để đạt được mục tiêu này, việc nâng cao chất lượng đội ngũ GV thông qua các hoạt động QTNL hiện đại, minh bạch và hiệu quả là yếu tố then chốt.

Tuy nhiên, hệ thống GDĐH Việt Nam vẫn đang đối mặt với nhiều thách thức trong QTNNL, bao gồm: (1) tỷ lệ GV có trình độ tiến sĩ còn thấp, chỉ khoảng 35-40% (Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2024); (2) quy trình tuyển dụng, đánh giá HS và đào tạo phát triển còn thiếu tính khách quan và hiệu quả; (3) chế độ đãi ngộ chưa thu hút và giữ chân được nhân tài; và (4) thiếu hụt các công cụ quản trị hiện đại hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu (Pham & Nguyen, 2020; Tran & cộng sự., 2021). Những thách thức này cho thấy việc nâng cao HSLV của GV không chỉ phụ thuộc vào năng lực cá nhân, mà còn chịu ảnh hưởng từ cách thức nhà trường tổ chức và vận hành các hoạt động QTNNL.

Trong bối cảnh đó, HSLV của GV đại học được thể hiện chủ yếu qua hai nhiệm vụ cốt lõi là giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Về giảng dạy, yêu cầu bảo đảm chất lượng, kiểm định chương trình, đổi mới phương pháp dạy - học và ứng dụng công nghệ số làm cho HSGD ngày càng gắn với năng lực thiết kế học phần, tổ chức lớp học, đánh giá người học và cải tiến giảng dạy (Quốc hội, 2025; Bộ Giáo dục và Đào tạo, 2025). Về nghiên cứu, HSNL của GV chịu tác động từ yêu cầu công bố khoa học, triển khai đề tài, hợp tác học thuật và đổi mới sáng tạo; trong khi đó, hoạt động khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo ở một số cơ sở GDĐH vẫn còn hạn chế (Bộ Giáo dục và Đào tạo,

2024, 2025). Vì vậy, việc xem xét đồng thời HSGD và HSNC là phù hợp với thực trạng và yêu cầu phát triển đội ngũ GV đại học tại Việt Nam.

4.1.2. Bối cảnh chuyển đổi số trong quản trị nhân sự tại các trường đại học trong mẫu nghiên cứu

Chuyển đổi số đã trở thành xu hướng quan trọng trong QTNNL, đặc biệt trong bối cảnh các tổ chức ngày càng tăng cường ứng dụng công nghệ số vào tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất và phát triển nhân sự (Bondarouk & cộng sự, 2017; Strohmeier, 2020). Tại Việt Nam, Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 theo Quyết định số 749/QĐ-TTg đã xác định giáo dục là một trong các lĩnh vực cần ưu tiên chuyển đổi số. Trong bối cảnh đó, các cơ sở giáo dục đại học chịu áp lực đổi mới quản trị, nâng cao chất lượng đào tạo, tăng cường năng lực nghiên cứu khoa học và cải thiện hiệu quả sử dụng đội ngũ giảng viên.

Trong thực tiễn, các trường đại học Việt Nam đã và đang triển khai nhiều công cụ số phục vụ quản trị nhà trường và quản trị nhân sự, như hệ thống thông tin quản lý, phần mềm quản lý đào tạo, cổng thông tin nội bộ, nền tảng học tập trực tuyến, hệ thống đánh giá trực tuyến và các công cụ hỗ trợ theo dõi khối lượng công việc của giảng viên. Tuy nhiên, mức độ triển khai chưa đồng đều giữa các trường, phụ thuộc vào mức độ tự chủ, nguồn lực tài chính, hạ tầng công nghệ, năng lực quản trị dữ liệu và chiến lược chuyển đổi số của từng cơ sở giáo dục đại học. Đối với phân tích dữ liệu nhân sự, nhiều trường mới dừng ở mức tổng hợp, theo dõi và báo cáo dữ liệu phục vụ quản lý; việc khai thác dữ liệu nhân sự theo nghĩa đầy đủ của HR Analytics, tức là sử dụng dữ liệu để dự báo, hỗ trợ ra quyết định chiến lược và cá nhân hóa chính sách nhân sự, vẫn chưa thật sự phổ biến.

Nghiên cứu này được thực hiện trong giai đoạn chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ tại các trường đại học Việt Nam. Đây là bối cảnh phù hợp để xem xét tác động của QTNNLS đến HSLV của GV, bao gồm HSGD và HSNC, thông qua các cơ chế trung gian là CSTT và NTVTC.

Để làm rõ hơn bối cảnh triển khai QTNNLS trong các cơ sở GDĐH thuộc mẫu nghiên cứu, LA tiến hành rà soát dữ liệu khảo sát theo tên trường/đơn vị đào tạo, loại hình sở hữu và mức độ đánh giá của giảng viên về việc ứng dụng công nghệ số trong quản trị nhân sự. Theo dữ liệu khảo sát ghi nhận 61 trường/đơn vị đào tạo có giảng viên tham gia trả lời. Các trường/đơn vị có mức áp dụng QTNNLS từ trung bình trở lên là trường/đơn vị có điểm QTNNLS trung bình đạt từ 3,0 trở lên trên thang đo 5 mức độ, thì có 46/61 trường/đơn vị trong mẫu đạt mức này, tương ứng 75,4%. Kết quả này cho thấy QTNNLS đã được ghi nhận ở phần lớn các cơ sở GDĐH có giảng viên tham gia

khảo sát. Tuy nhiên, đây là kết quả tổng hợp từ đánh giá của giảng viên trong mẫu, được sử dụng nhằm mô tả bối cảnh nghiên cứu, không phải số liệu hành chính chính thức xác nhận mức độ triển khai QTNLS của từng trường.

Phân theo loại hình trường, nhóm công lập tự chủ tài chính có 20/26 trường/đơn vị đạt mức áp dụng QTNLS từ trung bình trở lên; nhóm công lập chưa tự chủ tài chính có 17/23 trường/đơn vị; và nhóm ngoài công lập/tư thực có 9/12 trường/đơn vị. Kết quả này cho thấy mức độ áp dụng QTNLS có sự khác biệt nhất định giữa các loại hình trường trong mẫu. Tuy nhiên, do số lượng giảng viên tham gia trả lời ở từng trường/đơn vị không hoàn toàn đồng đều, LA sử dụng kết quả này như thông tin bổ sung về bối cảnh triển khai QTNLS, đồng thời trình bày thêm kết quả ở cấp người trả lời tại Bảng 4.1 để phản ánh trực tiếp đánh giá của 455 giảng viên trong mẫu nghiên cứu.

Bảng 4.1. Mức độ áp dụng quản trị nguồn nhân lực số theo loại hình trường trên cơ sở đánh giá của giảng viên

Loại hình trường	Số giảng viên trong mẫu	Số GV đánh giá QTNLS dưới mức trung bình (<3,0)	Tỷ lệ (%)	Số GV đánh giá QTNLS từ mức trung bình trở lên ($\geq 3,0$)	Tỷ lệ (%)	Điểm QTNLS trung bình
Công lập tự chủ tài chính	248	36	14,5	212	85,5	3,56
Công lập chưa tự chủ tài chính	131	46	35,1	85	64,9	3,19
Ngoài công lập/tư thực	76	15	19,7	61	80,3	3,55
Tổng	455	97	21,3	358	78,7	3,45

Nguồn: NCS tổng hợp từ dữ liệu khảo sát.

Qua kết quả bảng 4.1 cho thấy, trong tổng số 455 giảng viên tham gia khảo sát, có 358 giảng viên, chiếm 78,7%, đánh giá mức độ áp dụng QTNLS tại trường từ mức trung bình trở lên. Ngược lại, có 97 giảng viên, chiếm 21,3%, đánh giá mức độ áp dụng QTNLS tại trường còn dưới mức trung bình. Xét theo loại hình trường, nhóm công lập tự chủ tài chính có tỷ lệ giảng viên đánh giá QTNLS từ mức trung bình trở lên cao nhất, đạt 85,5%, với điểm trung bình 3,56. Nhóm ngoài công lập/tư thực cũng có tỷ lệ khá cao, đạt 80,3%, với điểm trung bình 3,55. Trong khi đó, nhóm công lập chưa tự chủ tài chính có tỷ lệ thấp hơn, đạt 64,9%, đồng thời có tỷ lệ giảng viên đánh giá QTNLS dưới mức trung bình cao nhất, chiếm 35,1%. Kết quả này cho thấy mức độ áp dụng QTNLS có sự khác biệt nhất định giữa các loại hình trường, trong đó các trường công

lập tự chủ tài chính và ngoài công lập/tư thực có xu hướng được GV đánh giá tích cực hơn so với nhóm công lập chưa tự chủ tài chính.

Về khối lượng hoạt động của giảng viên, dữ liệu khảo sát cho thấy giờ giảng thực tế/quy đổi bình quân của GV trong mẫu cao hơn định mức giờ giảng bình quân. Cụ thể, định mức giờ giảng bình quân khoảng 294,3 giờ/năm, trong khi giờ giảng thực tế/quy đổi bình quân đạt khoảng 413,4 giờ/năm. Đối với hoạt động nghiên cứu khoa học, định mức bình quân khoảng 411,8 giờ/năm, trong khi số giờ nghiên cứu khoa học thực hiện bình quân đạt khoảng 594,6 giờ/năm. Kết quả này cho thấy nhiều GV trong mẫu có mức độ thực hiện nhiệm vụ giảng dạy và nghiên cứu cao hơn định mức được giao. Tuy nhiên, do dữ liệu giờ giảng và giờ nghiên cứu có sự phân tán lớn giữa các trường và giữa các cá nhân, LA sử dụng các chỉ tiêu này như thông tin bối cảnh, không suy diễn thành số liệu cho các trường và đại diện cho toàn bộ hệ thống giáo dục đại học Việt Nam.

4.1.3. Đặc thù nghiên cứu

Nghiên cứu này tập trung vào đối tượng GV đại học, một nhóm đối tượng có đặc thù riêng biệt so với nhân viên trong các tổ chức khác. GV đại học không chỉ thực hiện nhiệm vụ giảng dạy mà còn tham gia nghiên cứu khoa học, phục vụ cộng đồng và các hoạt động quản lý học thuật. Do đó, các yếu tố tác động đến HSLV của GV cũng phức tạp hơn, bao gồm cả các yếu tố tổ chức (như sự tin tưởng tổ chức, văn hóa học thuật) và yếu tố cá nhân (như kiến thức công nghệ, động lực nghiên cứu).

Đặc biệt, trong bối cảnh chuyển đổi số, GV đại học vừa là người sử dụng công nghệ trong công tác giảng dạy và nghiên cứu, vừa là đối tượng chịu tác động trực tiếp từ các hệ thống QTNL. Sự chấp nhận và sử dụng hiệu quả các công cụ QTNL của GV không chỉ phụ thuộc vào chất lượng công nghệ mà còn phụ thuộc vào mức độ tin tưởng vào tổ chức, kiến thức số và khả năng thích ứng với công nghệ mới.

Nghiên cứu này được thực hiện trên phạm vi toàn quốc, bao gồm cả ba miền Bắc, Trung, Nam, với sự tham gia của các trường đại học công lập và tư thực, nhằm đảm bảo tính đại diện và khả năng tổng quát hóa kết quả nghiên cứu cho toàn hệ thống GDDH Việt Nam.

4.2. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Trong quá trình khảo sát chính thức, NCS thu được 470 phiếu trả lời thông qua hình thức khảo sát trực tuyến bằng Google Form. Sau khi kiểm tra tính đầy đủ của câu trả lời, mức độ phù hợp với đối tượng khảo sát và các phản hồi không bảo đảm chất lượng dữ liệu, 15 phiếu không hợp lệ được loại bỏ. Do đó, mẫu nghiên cứu chính thức sử dụng cho phân tích gồm 455 phiếu hợp lệ. Quy mô mẫu này đáp ứng yêu cầu phân tích PLS-SEM và phù hợp với mục tiêu kiểm định mô hình nghiên cứu của luận án.

Thông tin thống kê mô tả mẫu khảo sát được trình bày chi tiết trong Bảng 4.2. Về phân bố địa lý, mẫu nghiên cứu được thu thập từ cả ba miền của Việt Nam, trong đó miền Bắc chiếm tỷ lệ cao nhất với 188 GV (41,3%), tiếp theo là miền Trung với 135 GV (29,7%) và miền Nam với 132 GV (29%). Sự phân bố tương đối cân đối này giúp đảm bảo tính đại diện cho toàn bộ hệ thống GDĐH Việt Nam, đồng thời cho phép nghiên cứu kiểm tra khả năng khái quát hóa kết quả đối với các điều kiện địa lý và văn hóa tổ chức khác nhau giữa các vùng miền.

Bảng 4.2. Đặc điểm của đáp viên tham gia khảo sát

Tiêu chí	Phân nhóm	Số quan sát	Tỷ lệ
1. Phân bố theo vùng địa lý	Miền Bắc	188	41,3%
	Miền Trung	135	29,7%
	Miền Nam	132	29%
	Tổng số	455	100%
2. Loại hình trường	Trường công lập, tự chủ tài chính	248	54,5%
	Trường công lập, chưa tự chủ tài chính	131	28,8%
	Trường Tư thực	76	16,7%
	Tổng số	455	100%
3. Thâm niên giảng dạy	Dưới 5 năm	62	13,6%
	5-10 năm	105	23,1%
	10-20 năm	210	46,2%
	Trên 20 năm	78	17,1%
	Tổng số	455	100%
4. Học vị	Thạc sĩ	260	57,1%
	Tiến sĩ	195	42,9%
	Tổng số	455	100%

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

Về loại hình trường, mẫu nghiên cứu bao gồm ba nhóm chính: trường công lập đã tự chủ tài chính chiếm tỷ lệ lớn nhất với 248 GV (54,5%), trường công lập chưa tự chủ tài chính có 131 GV (28,8%), và trường tư thực có 76 GV (16,7%). Cơ cấu này phản ánh đúng thực trạng của hệ thống GDĐH Việt Nam hiện nay, nơi các trường công lập vẫn chiếm đa số và đang trong quá trình chuyển đổi sang mô hình tự chủ. Sự đa dạng về loại hình trường cũng cho phép nghiên cứu xem xét tác động của QTNLS trong các

bối cảnh quản trị khác nhau, từ các trường có mức độ tự chủ cao đến các trường vẫn phụ thuộc nhiều vào cơ chế quản lý hành chính nhà nước.

Về thâm niên giảng dạy, mẫu nghiên cứu cho thấy sự phân bố khá đa dạng. Nhóm GV có thâm niên từ 10 đến 20 năm chiếm tỷ lệ cao nhất với 210 người (46,2%), tiếp theo là nhóm có thâm niên từ 5 đến 10 năm với 105 người (23,1%), nhóm có thâm niên trên 20 năm với 78 người (17,1%), và nhóm có thâm niên dưới 5 năm với 62 người (13,6%). Cơ cấu thâm niên này cho thấy mẫu nghiên cứu chủ yếu bao gồm những GV có kinh nghiệm giảng dạy và nghiên cứu ổn định, đủ năng lực để đánh giá chính xác các thực hành QTNLS cũng như HSLV của bản thân. Đồng thời, sự hiện diện của các nhóm thâm niên khác nhau cũng giúp nghiên cứu nắm bắt được quan điểm đa dạng từ các thế hệ GV, từ những người mới bước vào nghề đến những người đã có nhiều năm cống hiến.

Về trình độ học vị, mẫu nghiên cứu bao gồm 260 GV có trình độ thạc sĩ (57,1%) và 195 GV có trình độ tiến sĩ (42,9%). Tỷ lệ này phản ánh đúng cơ cấu học vị hiện tại của đội ngũ GV đại học Việt Nam, nơi số lượng GV có trình độ thạc sĩ vẫn chiếm đa số nhưng tỷ lệ tiến sĩ đang dần tăng lên theo yêu cầu nâng cao chất lượng đào tạo và nghiên cứu. Sự đa dạng về trình độ học vị cũng cho phép nghiên cứu kiểm soát ảnh hưởng của biến này đến HSGD và HSNC, vì theo các nghiên cứu trước đây, trình độ học vị có thể có tác động đáng kể đến năng lực nghiên cứu và xuất bản khoa học của GV (Pham-Thai & cộng sự., 2023; Le & cộng sự., 2025).

Như vậy, đặc điểm của mẫu khảo sát cho thấy sự phù hợp và độ đa dạng cao về mặt địa lý, loại hình trường, thâm niên và trình độ học vị. Điều này không chỉ đảm bảo tính đại diện cho tổng thể GV đại học Việt Nam mà còn góp phần nâng cao tính chính xác, độ tin cậy và giá trị khái quát hóa của các kết quả phân tích tiếp theo trong nghiên cứu này.

4.3. Đánh giá chất lượng dữ liệu

4.3.1. Kiểm định thiên lệch không phản hồi

Kiểm định thiên lệch không phản hồi (non-response bias) là một vấn đề phổ biến trong nghiên cứu khảo sát, xảy ra khi những người không tham gia khảo sát có đặc điểm hoặc quan điểm khác biệt đáng kể so với những người tham gia, dẫn đến kết quả nghiên cứu có thể không phản ánh chính xác tổng thể (Armstrong & Overton, 1977). Để đảm bảo tính đại diện của mẫu và độ tin cậy của kết quả, nghiên cứu thực hiện kiểm định thiên lệch không phản hồi theo phương pháp so sánh nhóm phản hồi sớm và nhóm phản hồi muộn, dựa trên giả định rằng những người phản hồi muộn có đặc điểm tương tự như những người không phản hồi (Armstrong & Overton, 1977; Rogelberg & Stanton, 2007).

Cụ thể, tổng số 455 phiếu khảo sát hợp lệ được chia thành hai nhóm: nhóm phản hồi sớm gồm 309 phiếu (67,9%) được thu thập trong giai đoạn đầu của quá trình khảo sát, và nhóm phản hồi muộn gồm 146 phiếu (32,1%) được thu thập sau khi có các lần nhắc nhở và theo dõi. Kiểm định Independent Samples t-test được sử dụng để so sánh giá trị trung bình của các biến chính trong mô hình nghiên cứu giữa hai nhóm này, bao gồm các biến độc lập (các thành phần của QTNLS: DO, DPM, DTAD, DRC), các biến trung gian (CSTT, NTVTC) và các biến phụ thuộc (HSGD, HSNC). Trước khi thực hiện t-test, kiểm định Levene về sự đồng nhất phương sai (Levene's Test for Equality of Variances) được tiến hành để xác định xem phương sai của hai nhóm có bằng nhau hay không, từ đó lựa chọn công thức t-test phù hợp.

Kết quả kiểm định được trình bày chi tiết trong Bảng 4.2. Đối với tất cả các biến được kiểm định, giá trị Sig. (2-tailed) của t-test đều lớn hơn 0,05, cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình giữa nhóm phản hồi sớm và nhóm phản hồi muộn. Cụ thể, đối với biến HSGD (TEAP), giá trị $t = -0,730$ với $p = 0,466 > 0,05$; đối với biến HSNC (RESP), giá trị $t = -0,311$ với $p = 0,756 > 0,05$. Tương tự, các biến thành phần của QTNLS cũng cho kết quả không có sự khác biệt có ý nghĩa: DRC ($t = 0,277$, $p = 0,782$); DO ($t = -1,411$, $p = 0,160$); DTAD ($t = -1,127$, $p = 0,260$); DPM ($t = 0,269$, $p = 0,788$). Các biến trung gian CSTT (KNS) và NTVTC (ORGT) cũng cho kết quả tương tự với giá trị p lần lượt là 0,592 và 0,091, đều lớn hơn ngưỡng 0,05.

Xét thêm giả định về tính đồng nhất phương sai, kết quả kiểm định Levene cho thấy phần lớn các biến đều có giá trị Sig. lớn hơn 0,05, bao gồm DPM, DTAD, TEAP, RESP, KNS và ORGT, hàm ý giả định phương sai bằng nhau giữa hai nhóm được thỏa mãn. Riêng hai biến DRC ($F = 7,312$, $p = 0,007$); DO ($F = 13,035$, $p = 0,000$) có giá trị Sig nhỏ hơn 0,05, cho thấy phương sai giữa hai nhóm có sự khác biệt. Tuy nhiên, kết quả kiểm định t trong hai trường hợp này diễn giải theo hàng "Equal variances not assumed: nhằm đảm bảo tính chính xác của suy luận thống kê. Tuy nhiên, ngay cả khi áp dụng kết quả hiệu chỉnh trong điều kiện phương sai không đồng nhất, các giá trị Sig. (2-tailed) của các biến này đều lớn hơn 0,05 nên không tồn tại sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về giá trị trung bình giữa hai nhóm phản hồi.

Kết quả này cho thấy những người phản hồi muộn không có quan điểm hoặc đánh giá khác biệt đáng kể so với những người phản hồi sớm đối với các biến chính trong mô hình. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước, nơi kiểm định thiên lệch không phản hồi thường cho kết quả tương tự khi quy trình thu thập dữ liệu được thực hiện cẩn thận và có các biện pháp theo dõi, nhắc nhở phù hợp (Podsakoff & cộng sự., 2003; Tehseen & cộng sự., 2017).

Bảng 4.3. Kiểm định thiên lệch không phản hồi

Biến ẩn	Loại phản hồi	N (số quan sát)	Trung bình (Mean)	SD	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Mean		
					F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
Tuyển dụng số (DRC)	Phản hồi sớm	309	3,256	0,843	7,312	0,007	0,277	237,385	0,782
	Phản hồi muộn	146	3,228	1,044					
Hội nhập số (DO)	Phản hồi sớm	309	3,310	0,767	13,035	0,000	-1,411	234,131	0,160
	Phản hồi muộn	146	3,438	0,968					
Đào tạo và phát triển số (DTAD)	Phản hồi sớm	309	3,629	0,796	1,701	0,193	-1,127	453	0,260
	Phản hồi muộn	146	3,723	0,877					
Quản lý hiệu suất số (DPM)	Phản hồi sớm	309	3,517	0,930	2,546	0,111	0,269	453	0,788
	Phản hồi muộn	146	3,491	1,008					
Hiệu suất giảng dạy (TEAP)	Phản hồi sớm	309	4,323	0,653	0,091	0,762	-0,730	453	0,466
	Phản hồi muộn	146	4,373	0,657					
Hiệu suất nghiên cứu (RESP)	Phản hồi sớm	309	3,331	0,707	0,007	0,935	-0,311	453	0,756
	Phản hồi muộn	146	3,354	0,727					

Biến ẩ	Loại phản hồi	N (số quan sát)	Trung bình (Mean)	SD	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Mean		
					F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
Chia sẻ tri thức (KNS)	Phản hồi sớm	309	3,966	0,628	0,006	0,936	0,537	453	0,592
	Phản hồi muộn	146	3,932	0,665					
Niềm tin tổ chức (ORGT)	Phản hồi sớm	309	3,985	0,661	0,928	0,336	1,693	453	0,091
	Phản hồi muộn	146	3,869	0,732					
Ghi chú: * Equal variances not assumed Ghi chú: N = 455. Phản hồi sớm: n = 309 (67,9%); Phản hồi muộn: n = 146 (32,1%).									

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

4.3.2. Kiểm định thiên lệch phương pháp chung

Thiên lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) là vấn đề cần lưu ý trong các nghiên cứu sử dụng dữ liệu tự báo cáo thu thập từ cùng một nguồn tại cùng một thời điểm, vì có thể làm sai lệch mối quan hệ giữa các biến và ảnh hưởng đến độ tin cậy của kết luận nghiên cứu (Podsakoff & cộng sự., 2003; Podsakoff & cộng sự., 2012). Trong nghiên cứu này, toàn bộ các biến đo lường đều được thu thập từ GV thông qua bảng hỏi tự đánh giá, nên nguy cơ CMB được xem xét nghiêm túc. Để hạn chế rủi ro này ngay từ giai đoạn thiết kế, nghiên cứu đã áp dụng một số biện pháp như sử dụng ngôn ngữ rõ ràng, sắp xếp câu hỏi không theo logic mô hình, bảo đảm tính ẩn danh và sử dụng các thang đo đã được kiểm chứng, sau đó điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh GDDH Việt Nam theo khuyến nghị của Podsakoff & cộng sự., (2003).

Về mặt thống kê, nghiên cứu sử dụng kiểm định nhân tố đơn của Harman và kiểm định Full Collinearity thông qua chỉ số VIF để đánh giá CMB. Kết quả bảng Total Variance Explained cho thấy nhân tố đầu tiên có eigenvalue bằng 16,030 và giải thích 36,431% tổng phương sai. Đồng thời, từ kết quả EFA có thể thấy dữ liệu không bị chi phối bởi một nhân tố đơn, vì tỷ lệ phương sai do nhân tố đầu tiên giải thích thấp hơn ngưỡng 50% thường được sử dụng để cảnh báo CMB (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff & cộng sự., 2003). Như vậy, xét theo kiểm định Harman, thiên lệch phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng trong nghiên cứu này. Kết quả này cũng phù hợp với một số nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực QTNLS và HSLV (Shaikh & Shar, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự., 2025).

Bên cạnh đó, nghiên cứu tiếp tục sử dụng kiểm định Full Collinearity, vốn được xem là phù hợp hơn trong bối cảnh PLS-SEM (Kock, 2015; Kock & Lynn, 2012). Kết quả cho thấy toàn bộ giá trị VIF của các biến ẩn đều dao động từ 1,245 đến 2,876, thấp hơn ngưỡng 3,3 do Kock (2015), đề xuất. Cụ thể, VIF của QTNLS là 2,456, của CSTT là 1,789, của NTVTC là 2,134, của HSGD là 2,876 và của HSNC là 1,245. Như vậy, cả hai kiểm định đều cho kết quả nhất quán, xác nhận rằng thiên lệch phương pháp chung không ảnh hưởng nghiêm trọng đến mô hình nghiên cứu. Phát hiện này cũng phù hợp với các nghiên cứu gần đây trong lĩnh vực QTNLS và HSLV của GV, nơi CMB thường không phải là vấn đề nghiêm trọng khi các biện pháp phòng ngừa được thực hiện đúng cách (Pham-Thai & cộng sự., 2023; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự., 2025). (Phụ lục)

4.4. Kết quả kiểm định mô hình

4.4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Sau khi xác nhận dữ liệu nghiên cứu không bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi thiên lệch không phản hồi và thiên lệch phương pháp chung, nghiên cứu tiến hành kiểm định mô hình đo lường để đánh giá chất lượng của các thang đo. Trong PLS-SEM, việc kiểm định mô hình đo lường là bước quan trọng nhằm đảm bảo rằng các biến quan sát (indicator) đo lường chính xác các khái niệm lý thuyết mà chúng được thiết kế để đại diện (Hair & cộng sự., 2019; Sarstedt & cộng sự., 2021). Mô hình nghiên cứu này bao gồm cả biến reflective (phản ánh) và biến formative (hình thành), do đó quy trình kiểm định cần được thực hiện phù hợp với từng loại biến.

Đối với các biến reflective (CSTT, NTVTC, HSGD, HSNC), các tiêu chí đánh giá bao gồm: (1) độ tin cậy nhất quán nội tại (internal consistency reliability) thông qua hệ số Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR hoặc ρ_c); (2) độ hội tụ (convergent validity) thông qua hệ số tải ngoài (outer loading) và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted - AVE); và (3) giá trị phân biệt (discriminant validity) thông qua tiêu chí Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) và tiêu chí Fornell-Larcker. Đối với biến formative bậc hai QTNNLS các tiêu chí đánh giá bao gồm: (1) hệ số tải ngoài (outer loading) và trọng số ngoài (outer weight) của các thành phần; (2) mức ý nghĩa thống kê của các trọng số; và (3) đa cộng tuyến giữa các thành phần thông qua chỉ số VIF.

Do mô hình nghiên cứu sử dụng biến formative bậc hai (second-order formative construct), nghiên cứu áp dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (two-stage approach) được khuyến nghị bởi Hair & cộng sự (2019) và Sarstedt & cộng sự (2021). Trong giai đoạn đầu tiên, các biến ẩn bậc một (first-order constructs) được ước lượng và lưu lại điểm số tiềm ẩn (latent variable scores). Trong giai đoạn thứ hai, các điểm số này được sử dụng làm biến quan sát để hình thành biến ẩn bậc hai, và mô hình cấu trúc hoàn chỉnh được ước lượng. Phương pháp này giúp đảm bảo tính chính xác trong việc ước lượng các mối quan hệ cấu trúc và tránh các vấn đề kỹ thuật có thể phát sinh khi ước lượng trực tiếp mô hình phức tạp có nhiều cấp độ.

4.4.1.1. Độ tin cậy và chuẩn xác của thang đo giai đoạn 1

Bảng 4.4. Phân tích độ tin cậy và độ chuẩn xác của các thang đo bậc 1 giai đoạn 1 của cách tiếp cận hai giai đoạn (Two-Stage Approach)

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
Tuyển dụng số	DRC		0,921	0,950	0,864
	DRC1	0,925			
	DRC2	0,934			
	DRC3	0,929			
Hội nhập số	DO		0,939	0,956	0,846
	DO1	0,895			
	DO2	0,920			
	DO3	0,934			
	DO4	0,929			
Đào tạo và phát triển số	DTAD		0,920	0,944	0,807
	DTAD1	0,903			
	DTAD2	0,898			
	DTAD3	0,920			
	DTAD4	0,874			
Quản lý hiệu suất số	DPM		0,948	0,966	0,905
	DPM1	0,958			
	DPM2	0,955			
	DPM3	0,941			
Hiệu suất giảng dạy	TEAP		0,960	0,967	0,807
	TEAP1	0,904			
	TEAP2	0,914			
	TEAP3	0,906			
	TEAP4	0,901			
	TEAP5	0,901			
	TEAP6	0,869			

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach' s alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
	TEAP7	0,894			
Hiệu suất nghiên cứu	RESP		0,922	0,936	0,647
	RESP1	0,828			
	RESP2	0,833			
	RESP3	0,796			
	RESP4	0,765			
	RESP5	0,829			
	RESP6	0,840			
	RESP7	0,812			
	RESP8	0,725			
Chia sẻ tri thức	KNS		0,904	0,933	0,777
	KNS1	0,864			
	KNS2	0,913			
	KNS3	0,893			
	KNS4	0,855			
Niềm tin tổ chức	ORGT		0,969	0,972	0,763
	ORGT1	0,821			
	ORGT2	0,891			
	ORGT3	0,895			
	ORGT4	0,883			
	ORGT5	0,905			
	ORGT6	0,886			
	ORGT7	0,917			
	ORGT8	0,894			
	ORGT9	0,890			
	ORGT10	0,759			
	ORGT11	0,855			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

Trong giai đoạn thứ nhất của cách tiếp cận hai giai đoạn, nghiên cứu tiến hành ước lượng mô hình đo lường cho toàn bộ các biến ẩn bậc một, gồm bốn thành phần của QTNLS (DO, DPM, DTAD, DRC), hai biến trung gian (CSTT, NTVTC) và hai biến phụ thuộc (HSGD, HSNC). Do tất cả các cấu trúc này đều được mô hình hóa dưới dạng reflective, việc đánh giá được thực hiện dựa trên các tiêu chí chuẩn của PLS-SEM đối với biến reflective.

Kết quả cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ ở mức tốt. Cụ thể, hệ số Cronbach's alpha dao động từ 0,904 đến 0,969; hệ số tin cậy tổng hợp từ 0,933 đến 0,972 đều vượt ngưỡng khuyến nghị, phản ánh mức độ nhất quán nội tại tốt giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo. Đồng thời, AVE dao động từ 0,647 đến 0,905 và các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,70, cho thấy các biến quan sát giải thích được phần lớn phương sai của khái niệm cần đo lường và phản ánh phù hợp các khái niệm nghiên cứu tương ứng. Như vậy, các thang đo QTNLS, CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC đạt yêu cầu về độ tin cậy nội tại và giá trị hội tụ, tạo cơ sở để tiếp tục kiểm định giá trị phân biệt và mô hình cấu trúc.

Sau khi xác nhận chất lượng của mô hình đo lường bậc một, nghiên cứu lưu điểm số tiềm ẩn của bốn thành phần DO, DPM, DTAD và DRC để sử dụng ở giai đoạn hai. Các điểm số này được dùng như các chỉ báo formative nhằm hình thành biến ẩn bậc hai QTNLS trong mô hình cấu trúc, qua đó vừa bảo toàn thông tin từ các thành phần bậc một, vừa giúp đơn giản hóa mô hình và hỗ trợ quá trình ước lượng.

4.4.1.2. Độ tin cậy và chuẩn xác của thang đo giai đoạn 2

Trong giai đoạn thứ hai của cách tiếp cận hai giai đoạn, nghiên cứu tiếp tục đánh giá độ tin cậy và độ chuẩn xác của các thang đo reflective gồm HSGD, HSNC, CSTT và NTVTC, đồng thời kiểm định biến bậc hai QTNLS thông qua bốn thành phần bậc một là DO, DPM, DTAD và DRC. Kết quả cho thấy các thang đo reflective vẫn duy trì chất lượng đo lường tốt và ổn định so với giai đoạn trước. Cụ thể, Cronbach's alpha dao động từ 0,904 đến 0,969, hệ số tin cậy tổng hợp từ 0,933 đến 0,972, và AVE từ 0,647 đến 0,807; tất cả đều vượt các ngưỡng khuyến nghị. Đồng thời, các outer loading của các biến quan sát đều lớn hơn 0,70, cho thấy các chỉ báo phản ánh tốt các khái niệm nghiên cứu (bảng 4.4).

Đối với biến bậc hai QTNLS, bốn thành phần DO, DPM, DTAD và DRC có hệ số tải lần lượt là 0,816; 0,867; 0,963; và 0,781. Các giá trị này đều đạt mức chấp nhận được, cho thấy bốn thành phần bậc một đóng góp phù hợp vào việc hình thành cấu trúc QTNLS ở bậc hai. Nhìn chung, kết quả ở giai đoạn 2 tiếp tục khẳng định độ tin cậy và

giá trị hội tụ của các thang đo trong mô hình, đồng thời cung cấp cơ sở để chuyển sang đánh giá giá trị phân biệt và mô hình cấu trúc (bảng 4.4).

Bảng 4.5. Phân tích độ tin cậy và độ chuẩn xác của các thang đo bậc 1 giai đoạn 2 của cách tiếp hai giai đoạn (Two-Stage Approach)

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
Hiệu suất giảng dạy	TEAP		0,960	0,967	0,807
	TEAP1	0,904			
	TEAP2	0,914			
	TEAP3	0,906			
	TEAP4	0,901			
	TEAP5	0,900			
	TEAP6	0,868			
	TEAP7	0,894			
Hiệu suất nghiên cứu	RESP		0,922	0,936	0,647
	RESP1	0,842			
	RESP2	0,843			
	RESP3	0,802			
	RESP4	0,755			
	RESP5	0,816			
	RESP6	0,828			
	RESP7	0,802			
	RESP8	0,744			
QTNNLS	DHRM				
	DO	0,816			
	DPM	0,867			

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
	DTAD	0,963			
	DRC	0,781			
Chia sẻ tri thức	KNS		0,904	0,933	0,777
	KNS1	0,864			
	KNS2	0,913			
	KNS3	0,892			
	KNS4	0,856			
Niềm tin vào tổ chức	ORGT		0,969	0,972	0,763
	ORGT1	0,821			
	ORGT2	0,891			
	ORGT3	0,894			
	ORGT4	0,883			
	ORGT5	0,905			
	ORGT6	0,886			
	ORGT7	0,917			
	ORGT8	0,894			
	ORGT9	0,890			
	ORGT10	0,759			
	ORGT11	0,855			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

4.4.1.3. Giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo

Bảng 4.6. Ma trận tương quan và giá trị HTMT giữa các biến nghiên cứu giai đoạn 1 của cách tiếp hai giai đoạn (Two-Stage Approach)

Biến bậc 1	TEAP	RESP	DO	DPM	DTAD	DRC	KNS	ORGT
HSGD(TEAP)	0,898	0,163	0,286	0,308	0,364	0,202	0,462	0,467
HSNC (RESP)	0,148	0,804	0,200	0,218	0,281	0,252	0,295	0,171
Hội nhập số (DO)	0,273	0,189	0,920	0,719	0,751	0,787	0,244	0,415
Quản lý hiệu suất số (DPM)	0,295	0,209	0,678	0,951	0,790	0,720	0,217	0,454
Đào tạo và phát triển số (DTAD)	0,344	0,262	0,699	0,738	0,899	0,734	0,279	0,461
Tuyển dụng số (DRC)	0,192	0,238	0,732	0,673	0,676	0,929	0,258	0,412
Chia sẻ tri thức (KNS)	0,433	0,273	0,225	0,200	0,254	0,235	0,882	0,565
Niềm tin vào tổ chức (ORGT)	0,453	0,160	0,397	0,436	0,436	0,390	0,529	0,873
Ghi chú:								
(1) Giá trị in đậm trên đường chéo là căn bậc 2 của giá trị AVE								
(2) Hệ số tương quan và giá trị HTMT nằm tương ứng phía dưới và phía trên đường chéo								

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

Bảng 4.6 trình bày ma trận tương quan và giá trị HTMT (Heterotrait -Monotrait Ratio of Correlations) giữa các biến nghiên cứu trong giai đoạn 1 của cách tiếp cận hai giai đoạn nhằm đánh giá giá trị phân biệt của các cấu trúc trong mô hình.

Về tiêu chí căn bậc hai AVE (Fornell-Larcker Criterion), các giá trị trên đường chéo chính đại diện cho căn bậc hai của AVE (Average Variance Extracted) của từng biến. Kết quả cho thấy tất cả các biến đều đạt ngưỡng yêu cầu, với giá trị dao động từ 0,804 (RESP) đến 0,951 (DPM). Cụ thể, các biến thành phần DHRM bậc một ghi nhận giá trị AVE cao, bao gồm DPM (0,951), DRC (0,929), DO (0,920), DTAD (0,899), trong khi các biến trung gian và phụ thuộc cũng đạt mức chấp nhận được: ORGT (0,873), KNS (0,882), TEAP (0,898) và RESP (0,804). Theo tiêu chí Fornell & Larcker (1981), căn bậc hai AVE của mỗi biến đều lớn hơn hệ số tương quan của biến đó với tất cả các biến còn lại trong mô hình, qua đó xác nhận giá trị phân biệt được đảm bảo ở cấp độ biến tiềm ẩn.

Tất cả các giá trị HTMT giữa các cặp biến đều thỏa mãn ngưỡng bảo thủ 0,85 hoặc ngưỡng tự do 0,90 theo khuyến nghị của Hair & cộng sự (2017). Đáng chú ý, các cặp biến thành phần DHRM có giá trị HTMT tương đối cao, phản ánh bản chất cùng thuộc một cấu trúc bậc hai: DTAD-DPM (0,790), DRC-DO (0,787), DTAD-DO (0,751) và DPM-DO (0,719). Tuy nhiên, tất cả các giá trị này đều ở dưới ngưỡng 0,90, cho phép kết luận rằng các biến thành phần vẫn duy trì được sự phân biệt về mặt đo lường. Đối với các biến trung gian và phụ thuộc, giá trị HTMT thấp hơn đáng kể, đặc biệt giữa RESP và ORGT (0,171), RESP và DO (0,200), cũng như TEAP và DRC (0,202), phản ánh mức độ phân biệt cao giữa các cấu trúc đo lường khác nhau về bản chất lý thuyết.

Tổng hợp lại, kết quả từ cả hai tiêu chí Fornell-Larcker và HTMT đều xác nhận rằng các biến trong mô hình đạt giá trị phân biệt theo tiêu chuẩn của Hair & cộng sự (2017, 2022). Điều này có nghĩa là các khái niệm nghiên cứu tuy có liên hệ với nhau về mặt lý thuyết nhưng vẫn phản ánh những nội dung khác biệt. Cụ thể, HSGD và HSNC đều là hai chiều cạnh của HSLV của GV nhưng có đặc điểm nhiệm vụ và chỉ báo đo lường khác nhau; CSTT phản ánh hành vi trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức, trong khi NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức gắn với niềm tin của GV vào nhà trường. Vì vậy, kết quả giá trị phân biệt cho thấy mô hình đo lường có khả năng phân tách hợp lý các biến tiềm ẩn trước khi kiểm định các quan hệ trong mô hình cấu trúc.

Bảng 4.7. Phân tích độ chuẩn xác của biến cấu trúc bậc 2 quản trị nguồn nhân lực số

Cấu trúc hình thành (Formative construct)	Thành phần (Dimensions)	VIF	Outer Weight	P-value	Outer loadings
QTNLS	DO	2,693	0,155	0,271	0,816
	DPM	2,607	0,257	0,067	0,867
	DTAD	2,723	0,609	0,000	0,963
	DRC	2,560	0,083	0,543	0,781

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

Bảng 4.7 trình bày kết quả đánh giá mô hình đo lường của biến cấu trúc bậc hai QTNLS theo cách tiếp cận hình thành (formative construct) trong giai đoạn thứ hai của phương pháp hai giai đoạn (Two-Stage Approach). Theo hướng dẫn của Joseph F. Hair Jr. & cộng sự., (2017, 2022), việc đánh giá cấu trúc hình thành cần dựa trên ba tiêu chí chính: (i) đa cộng tuyến giữa các thành phần, (ii) trọng số ngoài (outer weights), và (iii) hệ số tải ngoài (outer loadings).

Về đa cộng tuyến, kết quả cho thấy các thành phần của QTNMLS đều có giá trị VIF nằm trong ngưỡng chấp nhận được. Cụ thể, VIF dao động từ 2,560 (DRC) đến 2,723 (DTAD), đều thấp hơn ngưỡng 5,0 được khuyến nghị trong đánh giá cấu trúc formative (Hair và cộng sự., 2017, 2022). Điều này cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các thành phần DO, DPM, DTAD và DRC, qua đó đảm bảo tính ổn định của các ước lượng trong mô hình.

Về trọng số ngoài, kết quả cho thấy mức độ đóng góp của các thành phần vào cấu trúc bậc hai QTNMLS có sự khác biệt rõ rệt. Trong đó, thành phần Đào tạo và phát triển năng lực GV thông qua công nghệ số (DTAD) có trọng số ngoài cao nhất và có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,609$; $p < 0,001$), cho thấy đây là thành phần đóng góp mạnh nhất vào việc hình thành QTNMLS. Thành phần Quản lý HS GV bằng công nghệ số (DPM) có trọng số ngoài 0,257 và đạt ý nghĩa ở mức 10% ($p = 0,067$). Ngược lại, hai thành phần còn lại là Hội nhập số (DO; $\beta = 0,155$; $p = 0,271$) và Đánh giá GV trong quá trình tuyển dụng thông qua công nghệ số (DRC; $\beta = 0,083$; $p = 0,543$) không đạt ý nghĩa thống kê về trọng số ngoài.

Tuy nhiên, theo khuyến nghị của Hair & cộng sự., (2017, 2022), khi trọng số ngoài không có ý nghĩa thống kê, cần xem xét đồng thời hệ số tải ngoài để đưa ra quyết định giữ hay loại các thành phần. Kết quả cho thấy tất cả các thành phần đều có hệ số tải ngoài cao và vượt ngưỡng tối thiểu 0,70, bao gồm DTAD (0,963), DPM (0,867), DO (0,816) và DRC (0,781). Điều này cho thấy mặc dù DO và DRC không có ý nghĩa về trọng số ngoài, các thành phần này vẫn có mức độ liên kết đáng kể với cấu trúc bậc hai QTNMLS và đóng góp về mặt nội dung. Hơn nữa, về mặt lý thuyết, bốn thành phần DO, DPM, DTAD và DRC phản ánh các thực tiễn cốt lõi của QTNMLS trong tổ chức, bao gồm hội nhập, quản lý HS, đào tạo - phát triển và tuyển dụng. Các thực tiễn này có thể được liên hệ gián tiếp với khung lý thuyết AMO (Ability-Motivation-Opportunity), trong đó DTAD gắn với phát triển năng lực (ability), DPM liên quan đến động lực (motivation), và DO, DRC phản ánh các điều kiện tổ chức và cơ hội (opportunity) hỗ trợ GV thực hiện công việc. Đồng thời, các thành phần này cũng phù hợp với các cách tiếp cận hiện đại về QTNMLS trong các nghiên cứu trước đây (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020; da Silva và cộng sự., 2022). Do đó, việc giữ lại tất cả các thành phần là cần thiết nhằm đảm bảo tính toàn diện và giá trị nội dung của cấu trúc QTNMLS.

Tổng hợp lại, kết quả đánh giá cho thấy cấu trúc bậc hai QTNMLS đáp ứng các tiêu chí về đa cộng tuyến và mức độ phù hợp của các thành phần hình thành theo chuẩn PLS-SEM. Trong đó, DTAD là thành phần có đóng góp lớn nhất vào việc hình thành

QTNNLS, điều này phù hợp với lý thuyết và thực tiễn, vì đào tạo và phát triển GV thông qua công nghệ số là một trong những hoạt động cốt lõi của QTNNLS, giúp nâng cao năng lực và kỹ năng của GV trong môi trường số hóa (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020).

4.4.2. Kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết nghiên cứu

4.4.2.1. Kiểm định mô hình cấu trúc

Bảng 4.8 trình bày các chỉ số đánh giá chất lượng mô hình cấu trúc, bao gồm hệ số xác định (R^2), hệ số dự báo liên quan (Q^2) của các biến nội sinh và hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các biến dự báo trong mô hình. Các chỉ số này được sử dụng để đánh giá năng lực giải thích, khả năng dự báo và hiện tượng đa cộng tuyến của mô hình theo hướng dẫn của Hair & cộng sự (2017, 2022).

Bảng 4.8. Chất lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ nghiên cứu	R^2	Q^2	VIF
DHRM $\rightarrow$ KNS	0,068	0,058	1,000
DHRM $\rightarrow$ ORGT	0,222	0,209	1,000
DHRM $\rightarrow$ TEAP	0,293	0,106	1,290
KNS $\rightarrow$ TEAP			1,409
ORG $\rightarrow$ TEAP			1,711
DHRM $\rightarrow$ RESP	0,159	0,056	1,290
KNS $\rightarrow$ RESP			1,409
ORG $\rightarrow$ RESP			1,711

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

Về đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc, kết quả cho thấy tất cả các giá trị VIF của các biến dự báo đều nằm trong ngưỡng chấp nhận được. Cụ thể, đối với biến phụ thuộc TEAP, các giá trị VIF của DHRM, KNS và ORGT lần lượt là 1,290; 1,409; và 1,711. Tương tự, đối với RESP, các giá trị VIF tương ứng cũng là 1,290; 1,409; và 1,711. Đối với hai biến trung gian KNS và ORGT, DHRM là biến dự báo duy nhất với VIF = 1,000. Tất cả các giá trị này đều thấp hơn ngưỡng 5,0, cho thấy mô hình không có dấu hiệu đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Về hệ số xác định, kết quả cho thấy mô hình có mức độ giải thích khác nhau đối với từng biến nội sinh. Cụ thể, TEAP có $R^2 = 0,293$, cho thấy DHRM, KNS và ORGT

giải thích được 29,3% phương sai của HS giảng dạy, phản ánh mức độ giải thích trung bình. RESP có $R^2 = 0,159$, cho thấy mô hình giải thích được 15,9% phương sai của HSNC, ở mức thấp. Đối với các biến trung gian, ORGT có $R^2 = 0,222$, nghĩa là DHRM giải thích được 22,2% phương sai của niềm tin tổ chức; trong khi KNS có $R^2 = 0,068$, cho thấy khả năng giải thích đối với chia sẻ tri thức còn khá hạn chế. Kết quả này hàm ý rằng, bên cạnh QTTNLS, chia sẻ tri thức có thể còn chịu tác động của các yếu tố khác chưa được đưa vào mô hình.

Về hệ số dự báo liên quan, tất cả các biến nội sinh đều có Q^2 lớn hơn 0, bao gồm ORGT = 0,209; TEAP = 0,106; KNS = 0,058; và RESP = 0,056. Theo tiêu chí của Stone (1974), Geisser (1975), và Hair & cộng sự.,(2022), các giá trị Q^2 dương cho thấy mô hình có giá trị dự báo liên quan. Trong đó, ORGT cho thấy khả năng dự báo tốt hơn tương đối so với các biến nội sinh còn lại, trong khi TEAP, KNS và RESP đều đạt mức dự báo thấp nhưng vẫn đáp ứng yêu cầu tối thiểu.

Nhìn chung, kết quả đánh giá mô hình cấu trúc thông qua các chỉ số VIF, R^2 và Q^2 cho thấy mô hình nghiên cứu đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản về đa cộng tuyến, năng lực giải thích và giá trị dự báo, qua đó tạo cơ sở để tiếp tục kiểm định các giả thuyết nghiên cứu ở phần tiếp theo.

4.4.2.2. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Bảng 4.9 trình bày kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp ($N = 455$), bao gồm các tác động trực tiếp, tác động trung gian và ảnh hưởng của các biến kiểm soát. Các kết quả được diễn giải theo ba nhóm chính.

Bảng 4.9. Kết quả kiểm định các giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ nghiên cứu	Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc (Original sample)	Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình mẫu (Sample mean)	Sai số chuẩn (STDEV)	Giá trị t (t statistics)	P-value	f^2	Kết luận
1. Tác động trực tiếp								
H1	DHRM → KNS	0,260	0,268	0,047	5,575	0,000***	0,073	Ủng hộ
H2	DHRM → ORGT	0,471	0,475	0,039	12,067	0,000***	0,286	Ủng hộ
H3	DHRM → TEAP	0,157	0,158	0,059	2,646	0,008***	0,027	Ủng hộ

Giả thuyết	Mối quan hệ nghiên cứu	Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc (Original sample)	Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình mẫu (Sample mean)	Sai số chuẩn (STDEV)	Giá trị t (t statistics)	P-value	f ²	Kết luận
H4	DHRM → RESP	0,218	0,221	0,052	4,190	0,000***	0,044	Ủng hộ
H5	KNS → TEAP	0,255	0,253	0,050	5,068	0,000***	0,065	Ủng hộ
H6	KNS → RESP	0,267	0,268	0,053	5,022	0,000***	0,060	Ủng hộ
H7	ORGT → TEAP	0,257	0,258	0,061	4,225	0,000***	0,055	Ủng hộ
H8	ORGT → RESP	-0,086	-0,087	0,063	1,375	0,169	0,005	Không ủng hộ

2. Tác động trung gian

H9a	DHRM → KNS → TEAP	0,066	0,068	0,018	3,601	0,000***		Ủng hộ
H9b	DHRM → KNS → RESP	0,070	0,072	0,021	3,336	0,001***		Ủng hộ
H10a	DHRM → ORGT → TEAP	0,121	0,123	0,032	3,816	0,000***		Ủng hộ
H10b	DHRM → ORGT → RESP	-0,041	-0,041	0,030	1,342	0,180		Không ủng hộ

3. Biến kiểm soát

	EDU → TEAP	0,144	0,143	0,085	1,701	0,089*	0,007	
	EDU → RESP	0,428	0,427	0,086	4,951	0,000***	0,050	
	YEAR → TEAP	0,084	0,085	0,040	2,086	0,037**	0,009	
	YEAR → RESP	-0,079	-0,078	0,046	1,694	0,090*	0,007	

Ghi chú:

***: p-value ≤ 0,1%, **: p-value < 1%, *: p-value < 5%. N = 455, Bootstrap sample size 5,000.

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của NCS

❖ Tác động trực tiếp

Kết quả cho thấy QTNMLS có tác động thuận chiều và có ý nghĩa thống kê đến cả hai biến trung gian. Cụ thể, QTNMLS ảnh hưởng tích cực đến chia sẻ tri thức (KNS) ($\beta = 0,260$; $t = 5,575$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,073$) và niềm tin tổ chức (ORGT) ($\beta = 0,471$; $t = 12,067$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,286$), lần lượt ủng hộ giả thuyết H1 và H2. Đáng chú ý, tác động của QTNMLS đến NTVTC là mạnh nhất trong toàn bộ mô hình, với kích thước ảnh hưởng đạt mức trung bình lớn theo tiêu chí của Cohen (1988).

Dữ liệu PVS giúp lý giải rõ hơn kết quả này. Đối với “NTVTC, QTNMLS góp phần gia tăng niềm tin thông qua việc nâng cao tính minh bạch, khả năng tiếp cận thông tin và sự rõ ràng trong các quy trình quản trị, từ đó tạo nền tảng tâm lý tích cực cho giảng viên trong quá trình thực hiện công việc” (BSGV1.15; BSGV4.4; BSQL1.6). Đối với “CSTT, QTNMLS hỗ trợ giảng viên tiếp cận thông tin, kết nối đồng nghiệp và giảm bớt một số rào cản hành chính, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy, phương pháp nghiên cứu và cơ hội hợp tác học thuật” (BSGV1.16; BSGV3.4; BSGV8.2; BS QL2.5). Tuy nhiên, dữ liệu định tính cũng gợi ý rằng tác động của QTNMLS đến CSTT chỉ phát huy đầy đủ khi đi kèm với văn hóa chia sẻ, cơ chế khuyến khích và sự chủ động của giảng viên. Như vậy, QTNMLS vừa góp phần củng cố NTVTC thông qua tính minh bạch của hệ thống, vừa tạo điều kiện cho CSTT thông qua các kênh kết nối và trao đổi tri thức trong môi trường đại học.

Đối với HSLV, QTNMLS có tác động trực tiếp tích cực đến cả HSGD (TEAP) ($\beta = 0,157$; $t = 2,646$; $p = 0,008$; $f^2 = 0,027$) và HSNC (RESP) ($\beta = 0,218$; $t = 4,190$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,044$), qua đó ủng hộ giả thuyết H3 và H4. Tuy nhiên, các giá trị f^2 đều ở mức nhỏ, cho thấy tác động trực tiếp của QTNMLS đến hiệu suất là hạn chế khi chưa xét đến các cơ chế trung gian.

Dữ liệu PVS góp phần làm rõ hơn kết quả này. Đối với HSGD, nhiều giảng viên cho rằng “các hệ thống số đã hỗ trợ quá trình tổ chức giảng dạy, đặc biệt trong quản lý lớp học, chia sẻ tài liệu, theo dõi phản hồi của sinh viên và triển khai hoạt động kiểm tra, đánh giá trên nền tảng số” (BSGV1.7; BSGV6.1; BSGV3.2). Ở góc độ quản lý, một số ý kiến cũng cho rằng “số hóa các hoạt động liên quan đến giảng dạy giúp nhà trường và đơn vị chuyên môn theo dõi tốt hơn tiến độ, chất lượng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ của giảng viên” (BSQL1.3; BSQL2.2). Ngoài ra, “QTNMLS còn giúp giảm bớt một phần áp lực hành chính, từ đó tạo thêm thời gian và điều kiện để giảng viên tập trung vào hoạt động chuyên môn cốt lõi là giảng dạy” (BSGV2.4; BSGV7.1). Điều này cho

thấy tác động của QTNLS đến HSGD không chỉ thể hiện ở hỗ trợ kỹ thuật, mà còn thông qua việc cải thiện điều kiện thực hiện công việc của giảng viên.

Đối với HSNC, dữ liệu phỏng vấn cho thấy tác động của QTNLS trong thực tiễn chưa thực sự mạnh và chưa đồng đều giữa các cơ sở GDĐH. Một số GV cho rằng “nhà trường hiện chưa có hệ thống số chuyên biệt hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động nghiên cứu, nhất là trong các khâu như quản lý ý tưởng nghiên cứu, chia sẻ dữ liệu học thuật, kết nối nhóm nghiên cứu hoặc phát triển mạng lưới hợp tác” (BSGV1.8; BSGV2.5; BSGV7.2). Tuy vậy, “QTNLS vẫn có thể hỗ trợ HSNC theo hướng gián tiếp thông qua việc giảm bớt thủ tục hành chính, hỗ trợ phối hợp học thuật, tạo điều kiện tiếp cận thông tin và nâng cao khả năng CSTT trong môi trường đại học” (BSGV1.9; BSGV4.2; BSQL1.4).

Như vậy, mặc dù QTNLS có tác động tích cực đến cả HSGD và HSNC, dữ liệu định tính cho thấy cơ chế tác động đến hai chiều cạnh hiệu suất này không hoàn toàn giống nhau. Tác động đến HSGD thể hiện trực tiếp hơn thông qua các hoạt động hỗ trợ giảng dạy, quản lý lớp học và phản hồi người học. Trong khi đó, tác động đến HSNC mang tính điều kiện và gián tiếp hơn, phụ thuộc đáng kể vào mức độ hoàn thiện của hệ thống số, chính sách hỗ trợ nghiên cứu và khả năng tích hợp QTNLS với các hoạt động học thuật trong nhà trường.

Chia sẻ tri thức (KNS) có tác động tích cực và có ý nghĩa đến cả TEAP ($\beta = 0,255$; $t = 5,068$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,065$) và RESP ($\beta = 0,267$; $t = 5,022$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,060$), ủng hộ giả thuyết H5 và H6. Mức độ ảnh hưởng tương đối đồng đều giữa hai biến phụ thuộc cho thấy vai trò nhất quán của CSTT đối với cả hoạt động giảng dạy và nghiên cứu.

Kết quả định lượng khẳng định chia sẻ tri thức có tác động tích cực đến cả HSGD và HSNC của giảng viên. Dữ liệu phỏng vấn cho thấy, đối với hoạt động giảng dạy, chia sẻ tri thức giúp giảng viên tiếp cận nhanh hơn với tài liệu, kinh nghiệm chuyên môn và phương pháp giảng dạy từ đồng nghiệp, từ đó cải thiện cách thức tổ chức bài giảng và nâng cao chất lượng giảng dạy (BSGV1.10; BSGV3.3; BSGV5.2).

Đối với hoạt động nghiên cứu, “vai trò của CSTT còn được thể hiện rõ hơn thông qua việc hỗ trợ giảng viên nhận diện khoảng trống nghiên cứu, tiếp cận cách thức giải quyết vấn đề, học hỏi kinh nghiệm công bố và mở rộng mạng lưới hợp tác học thuật” (BSGV1.11; BSGV4.3; BSGV8.1; BSQL2.3). Một số ý kiến cho rằng chính “việc chia sẻ tri thức đã giúp giảng viên “biết nhiều hơn” và từ đó lựa chọn được phương pháp xử lý công việc hiệu quả hơn trong cả giảng dạy lẫn nghiên cứu”

(BSGV1.12). Như vậy, kết quả định tính củng cố mạnh cho lập luận rằng CSTT là một cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa nguồn lực tri thức trong tổ chức thành kết quả làm việc cụ thể của giảng viên.

Đối với niềm tin vào tổ chức, kết quả cho thấy ORGT có tác động tích cực và có ý nghĩa đến TEAP ($\beta = 0,257$; $t = 4,225$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,055$), ủng hộ giả thuyết H7. Ngược lại, mối quan hệ giữa ORGT và RESP không có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,086$; $t = 1,375$; $p = 0,169$), dẫn đến bác bỏ giả thuyết H8. Điều này cho thấy NTVTC có vai trò khác biệt đối với hai chiều cạnh của hiệu suất.

Dữ liệu phỏng vấn cho thấy “NTVTC giúp GV gia tăng động lực làm việc, mức độ chủ động, tinh thần hợp tác và sự sẵn sàng tham gia vào các đổi mới trong hoạt động giảng dạy” (BSGV1.13; BSGV5.3; BSGV6.2; BSQL1.5). Khi tin tưởng vào định hướng và các chính sách của nhà trường, giảng viên có xu hướng tích cực hơn trong việc đầu tư công sức cho giảng dạy và thực hiện tốt hơn các yêu cầu đổi mới chuyên môn.

Tuy nhiên, đối với HSNC, dữ liệu định tính cho thấy “hoạt động này chịu ảnh hưởng mạnh hơn từ các yếu tố như năng lực cá nhân, động lực nội tại, thời gian, kinh phí và mạng lưới học thuật hơn là NTVTC” (BSGV1.14; BSGV2.6; BSGV6.3; BSQL2.4). Điều này cho thấy trong bối cảnh giáo dục đại học, NTVTC có thể đóng vai trò quan trọng đối với những hoạt động mang tính phối hợp và thực hiện thường xuyên như giảng dạy, nhưng lại chưa đủ mạnh để tạo ra khác biệt rõ rệt đối với một hoạt động có tính tự chủ và cá nhân hóa cao như nghiên cứu khoa học.

❖ Tác động trung gian

Đối với các giả thuyết trung gian, LA sử dụng kết quả bootstrapping với 5.000 mẫu lặp để kiểm định ý nghĩa thống kê của các tác động gián tiếp. Quy trình kiểm định được thực hiện theo logic: trước hết xem xét đường dẫn từ QTNNLS đến biến trung gian, tiếp theo xem xét đường dẫn từ biến trung gian đến HSGD và HSNC, sau đó đánh giá ý nghĩa thống kê của tác động gián tiếp thông qua hệ số tác động, giá trị t và p .

Kết quả bootstrapping xác nhận vai trò trung gian của chia sẻ tri thức trong cả hai mối quan hệ. Cụ thể, QTNNLS tác động gián tiếp đến TEAP thông qua KNS ($\beta = 0,066$; $t = 3,601$; $p < 0,001$) và đến RESP ($\beta = 0,070$; $t = 3,336$; $p = 0,001$), lần lượt ủng hộ giả thuyết H9a và H9b. Điều này cho thấy chia sẻ tri thức là cơ chế quan trọng giúp chuyển hóa các thực hành QTNNLS thành hiệu suất thực tế.

Đối với niềm tin tổ chức, vai trò trung gian chỉ được xác nhận trong mối quan hệ DHRM $\rightarrow$ TEAP ($\beta = 0,121$; $t = 3,816$; $p < 0,001$), ủng hộ giả thuyết H10a. Ngược lại, tác động gián tiếp đến RESP thông qua ORGT không có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,041$;

$t = 1,342$; $p = 0,180$), dẫn đến bác bỏ giả thuyết H10b. Kết quả này nhất quán với tác động trực tiếp đã quan sát.

Kết quả định lượng cho thấy CSTT và NTVTC đều đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS và HSLV của giảng viên, tuy nhiên mức độ và cách thức trung gian không hoàn toàn giống nhau. Dữ liệu phỏng vấn cho thấy “QTNLS có thể làm gia tăng niềm tin thông qua việc nâng cao tính minh bạch, khả năng tiếp cận thông tin và sự rõ ràng trong các quy trình quản trị, từ đó tạo ra nền tảng tâm lý tích cực cho giảng viên trong quá trình thực hiện công việc” (BSGV1.15; BSGV4.4; BSQ1.6).

Đồng thời, “QTNLS cũng tạo điều kiện cho quá trình CSTT thông qua việc hỗ trợ tiếp cận thông tin, kết nối đồng nghiệp và giảm bớt các rào cản hành chính, qua đó tác động trực tiếp hơn đến chất lượng thực hiện công việc, đặc biệt là trong giảng dạy và nghiên cứu” (BSGV1.16; BSGV3.4; BSGV8.2; BSQ2.5). So sánh hai cơ chế này, dữ liệu định tính gợi ý rằng CSTT có xu hướng là cơ chế trung gian trực tiếp và rõ nét hơn đối với hiệu suất làm việc, trong khi NTVTC đóng vai trò như một cơ chế trung gian mang tính hỗ trợ về mặt tâm lý, động lực và sự sẵn sàng hợp tác. Kết quả này góp phần làm rõ hơn cách thức QTNLS được chuyển hóa thành kết quả làm việc trong bối cảnh GDĐH Việt Nam.

❖ **Biến kiểm soát**

Đối với các biến kiểm soát, trình độ học vấn (EDU) có tác động tích cực và có ý nghĩa đến HSNC ($\beta = 0,428$; $t = 4,951$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,050$), cho thấy GV có trình độ cao hơn có xu hướng đạt HSNC tốt hơn. Tác động của EDU đến TEAP chỉ đạt ý nghĩa ở mức 10% ($\beta = 0,144$; $p = 0,089$), phản ánh ảnh hưởng yếu hơn.

Thâm niên công tác (YEAR) có tác động tích cực đến TEAP ($\beta = 0,084$; $t = 2,086$; $p = 0,037$), nhưng lại có tác động âm đến RESP ở mức ý nghĩa 10% ($\beta = -0,079$; $p = 0,090$). Kết quả này gợi ý sự khác biệt trong định hướng hoạt động giữa các nhóm GV theo thâm niên.

Kết quả PVS cho thấy “HSNC phụ thuộc nhiều vào trình độ chuyên môn, năng lực nghiên cứu, động lực nội tại, thời gian, kinh phí và mạng lưới học thuật; vì vậy, giảng viên có trình độ học vấn cao hơn thường có lợi thế hơn trong nghiên cứu” (BSGV1.1; BSGV3.2). Trong khi đó, “thâm niên công tác hỗ trợ HSGD thông qua kinh nghiệm giảng dạy, khả năng tổ chức lớp học và xử lý tình huống sư phạm, nhưng không nhất thiết làm tăng HSNC nếu giảng viên có nhiều áp lực hành chính, giảng dạy hoặc quản lý” (BSQ1.2; BSGV5.2). Điều này góp phần lý giải sự khác biệt trong tác động của trình độ học vấn và thâm niên đến hai chiều cạnh hiệu suất của giảng viên

Tóm lại, trong số 12 giả thuyết được đề xuất, có 10 giả thuyết được ủng hộ và 2 giả thuyết chưa đạt, gồm H8 và H10b. Kết quả này cho thấy QTNNLS có vai trò quan trọng trong việc nâng cao HSLV của giảng viên, đặc biệt thông qua hai cơ chế trung gian là CSTT và NTVTC. Trong đó, CSTT thể hiện vai trò ổn định hơn khi trung gian cho cả HSGD và HSNC, còn NTVTC chủ yếu phát huy vai trò trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSGD.

Dữ liệu PVS góp phần làm rõ hơn các kết quả định lượng này. Cụ thể, các ý kiến phỏng vấn cho thấy QTNNLS có thể hỗ trợ giảng viên tiếp cận thông tin, kết nối đồng nghiệp, chia sẻ tri thức và củng cố niềm tin vào nhà trường. Tuy nhiên, tác động của các cơ chế này khác nhau giữa hai chiều cạnh hiệu suất: HSGD gắn nhiều hơn với quy trình quản lý, phối hợp chuyên môn và sự sẵn sàng đổi mới. Trong khi HSNC phụ thuộc mạnh hơn vào năng lực cá nhân, động lực nội tại, thời gian, kinh phí và mạng lưới học thuật. Những phát hiện này tạo cơ sở thực tiễn cho phần thảo luận kết quả và đề xuất khuyến nghị ở Chương 5.

CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNNLS có ảnh hưởng tích cực đến cả CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC của GV; đồng thời, CSTT và NTVTC cũng có vai trò trung gian ở các mức độ khác nhau trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV. Hệ thống giả thuyết được xây dựng trong Chương 2 về cơ bản đã nhận được sự ủng hộ từ dữ liệu thực nghiệm của mẫu nghiên cứu 455 GV đại học ở Việt Nam.

Kết quả này củng cố lập luận rằng QTNNLS không chỉ là quá trình số hóa các thủ tục hành chính nhân sự, mà là một hệ thống quản trị nhân sự số có khả năng tái cấu trúc các quy trình QTNNL, tương tác nghề nghiệp và dòng chảy tri thức trong trường đại học. Cách nhìn này phù hợp với định nghĩa về QTNNLS trong LA và tương thích với các nghiên cứu gần đây xem QTNNLS như một hình thức tổ chức lại hoạt động nhân sự thông qua công nghệ, dữ liệu và nền tảng số (Strohmeier & cộng sự, 2023; Wang & cộng sự, 2022; Ismail & cộng sự, 2025).

5.1.1. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến chia sẻ tri thức của giảng viên

Giả thuyết H1 dự đoán rằng QTNNLS có tác động tích cực đến CSTT của GV. Kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết này được ủng hộ với $\beta = 0,260$; $t = 5,575$; $p < 0,001$; đồng thời, $f^2 = 0,073$ cho thấy mức độ ảnh hưởng ở mức trung bình. Điều này cho thấy khi các thực hành QTNNLS được triển khai hiệu quả, hành vi CSTT giữa các GV cũng được thúc đẩy đáng kể.

Kết quả này phù hợp với logic của lý thuyết AMO, theo đó các thực hành QTNNL có thể ảnh hưởng đến hành vi và HSLV thông qua việc nâng cao năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội tham gia của người lao động (Appelbaum & cộng sự, 2000; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Trong bối cảnh QTNNLS, các hoạt động như đào tạo số, quản lý hiệu suất số, phản hồi trực tuyến và truyền thông nội bộ số có thể tạo điều kiện để GV tiếp cận thông tin, kết nối chuyên môn và chia sẻ tri thức thuận lợi hơn. Cách lý giải này tương đồng với Cabrera & Cabrera (2005) và Minbaeva (2005), khi các tác giả cho rằng THQTNNL có thể thúc đẩy CSTT thông qua việc tăng khả năng, động lực và môi trường hợp tác của nhân viên.

Từ góc độ lý thuyết công bằng tổ chức, kết quả này cũng có thể được giải thích thông qua cảm nhận của GV về sự minh bạch và nhất quán trong các quy trình nhân sự số. Khi các hoạt động đào tạo, đánh giá, phản hồi và phân bổ cơ hội phát triển được thực

hiện rõ ràng, GV có xu hướng cảm nhận môi trường tổ chức đáng tin cậy hơn, qua đó sẵn sàng hơn trong các hành vi tự nguyện như chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy và tri thức nghiên cứu. Lập luận này phù hợp với Colquitt & cộng sự (2001) về vai trò của công bằng tổ chức đối với thái độ và hành vi tích cực, đồng thời gần với Kim & Park (2017), khi công bằng thủ tục được chứng minh có liên hệ với CSTT và hành vi đổi mới.

So với các nghiên cứu trước, phát hiện của LA vừa kế thừa vừa mở rộng bằng chứng hiện có. Naeem & cộng sự (2019), cho thấy các THQTNNL có liên hệ với hành vi CSTT của GV thông qua cam kết tình cảm và niềm tin dựa trên cảm xúc; Huỳnh Quốc Tuấn & cộng sự (2021), cho thấy CNTT, niềm tin, văn hóa tổ chức và hệ thống khen thưởng ảnh hưởng đến CSTT của GV; trong khi Lin (2007) và Chow & Chan (2008) nhấn mạnh vai trò của yếu tố cá nhân, tổ chức, CN và niềm tin xã hội đối với CSTT. Điểm mới của LA là không chỉ xem xét CSTT như một hành vi độc lập, mà đặt CSTT trong mô hình QTNNLS của GV đại học, qua đó chỉ ra rằng các tác động của các THQTNNLS có thể tạo điều kiện cho CSTT trong bối cảnh GDĐH Việt Nam. Đồng thời, LA kết hợp AMO và công bằng tổ chức để giải thích đồng thời hai cơ chế: điều kiện năng lực - động lực - cơ hội và cảm nhận minh bạch - công bằng trong quá trình triển khai QTNNLS.

Như vậy, kết quả H1 bổ sung bằng chứng rằng QTNNLS không chỉ là công cụ số hóa thủ tục nhân sự, mà còn có thể tạo nền tảng thúc đẩy CSTT giữa GV. Tuy nhiên, tác động này cần được hiểu là kết quả của sự kết hợp giữa CN, cơ hội tương tác, động lực chia sẻ, cảm nhận công bằng và văn hóa học thuật, thay vì chỉ xuất phát từ bản thân hệ thống số.

5.1.2. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến niềm tin vào tổ chức của giảng viên

Giả thuyết H2 được ủng hộ với hệ số tác động khá mạnh, cho thấy QTNNLS có vai trò quan trọng trong việc hình thành NTVTC của GV. Kết quả kiểm định cho thấy QTNNLS tác động tích cực đến NTVTC với $\beta = 0,471$; $t = 12,067$; $p < 0,001$; $f^2 = 0,286$ và $R^2 = 0,222$. Điều này hàm ý rằng khi các quy trình nhân sự số được triển khai hiệu quả, GV có xu hướng tin tưởng hơn vào sự vận hành của nhà trường.

Kết quả này phù hợp với lý thuyết công bằng tổ chức, theo đó sự minh bạch, nhất quán và công bằng trong quy trình quản trị có thể ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của người lao động (Colquitt & cộng sự, 2001). Trong bối cảnh QTNNLS, các hoạt động như quản lý hiệu suất, phản hồi, ghi nhận kết quả và phân bổ cơ hội phát triển nếu được

số hóa theo hướng rõ ràng và dễ tiếp cận sẽ giúp GV cảm nhận tổ chức đáng tin cậy hơn. Phát hiện này cũng tương đồng với Tremblay & cộng sự (2010), khi các tác giả cho thấy THQTNNL, công bằng thủ tục, hỗ trợ tổ chức và niềm tin có liên hệ chặt chẽ với cam kết và hiệu suất.

So với các nghiên cứu trước, kết quả của LA củng cố bằng chứng rằng số hóa QTNNL có thể góp phần xây dựng niềm tin trong tổ chức. Iqbal & cộng sự (2019) cho thấy QTNNLĐT có liên hệ với niềm tin phi cá nhân và HS của nhân viên; Hussein & Jaaffar (2024) ghi nhận niềm tin đóng vai trò trung gian giữa QTNNLĐT và hiệu suất của đội ngũ học thuật; Lau & Höyng (2023) cũng nhấn mạnh vai trò của niềm tin trong bối cảnh số hóa tổ chức. LA mở rộng các kết quả này trong bối cảnh GDDH Việt Nam khi chỉ ra rằng QTNNLS không chỉ hỗ trợ vận hành nhân sự, mà còn là cơ chế quản trị giúp củng cố niềm tin của GV thông qua tính minh bạch, khả năng tiếp cận thông tin và sự nhất quán trong các quyết định nhân sự.

5.1.3. Quản trị nguồn nhân lực số có tác động tích cực đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên.

Kết quả kiểm định cho thấy QTNNLS có tác động trực tiếp, tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả HSGD và HSNC của GV. Cụ thể, QTNNLS tác động đến HSGD với $\beta = 0,157$; $t = 2,646$; $p = 0,008$, và tác động đến HSNC với $\beta = 0,218$; $t = 4,190$; $p < 0,001$. Kết quả này cho thấy ngay cả khi chưa xét đến các cơ chế trung gian, QTNNLS vẫn có khả năng cải thiện trực tiếp HSLV của GV trên cả hai phương diện, trong đó tác động đến HSNC mạnh hơn so với HSGD.

Kết quả này phù hợp với logic AMO, theo đó các THQTNNL có thể nâng cao HSLV thông qua phát triển năng lực, tạo động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Trong bối cảnh GDDH, các hoạt động như đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số, phản hồi và truyền thông nội bộ số có thể giúp GV tiếp cận thông tin, cập nhật kỹ năng, nhận phản hồi và phối hợp chuyên môn thuận lợi hơn. Đồng thời, khi các quy trình số được vận hành minh bạch và nhất quán, GV có thể cảm nhận rõ hơn sự công bằng và hỗ trợ của nhà trường, từ đó gia tăng nỗ lực trong thực hiện nhiệm vụ chuyên môn (Colquitt & cộng sự, 2001; Tremblay & cộng sự, 2010).

Phát hiện này nhất quán với các nghiên cứu trước về vai trò của QTNNLS/QTNNLĐT đối với hiệu suất học thuật. Hussein & Jaaffar (2024), cho thấy QTNNLĐT ảnh hưởng đến hiệu suất đội ngũ học thuật thông qua niềm tin; Ahmad & cộng sự (2025), ghi nhận QTNNLS tác động đến hiệu suất học thuật thông qua cam kết tổ chức; Tariq

& cộng sự (2025), cũng cho thấy QTNLS có liên hệ với HSLV của GV trong GDĐH. Tuy nhiên, điểm bổ sung của LA là không xem HSLV của GV như một khái niệm tổng hợp, mà phân tích thông qua hai chiều cạnh cụ thể là HSGD và HSNC. Cách tiếp cận này cho phép nhận diện rõ hơn rằng cùng một hệ thống QTNLS có thể tạo ra tác động khác nhau đối với từng nhiệm vụ chuyên môn của GV.

Kết quả kiểm định cho thấy tác động trực tiếp của QTNLS đến HSNC mạnh hơn so với HSGD. Điều này có thể phản ánh đặc thù của hoạt động nghiên cứu, vốn phụ thuộc nhiều vào khả năng tiếp cận thông tin, dữ liệu, cơ hội hợp tác, hệ thống ghi nhận kết quả và các yêu cầu đánh giá nghiên cứu khoa học. Trong khi đó, HSGD tuy được hỗ trợ bởi công nghệ và các quy trình nhân sự số, nhưng còn chịu ảnh hưởng đáng kể của kỹ năng sư phạm, tương tác với sinh viên, kinh nghiệm lớp học và bối cảnh giảng dạy cụ thể.

Như vậy, kết quả kiểm định H3 và H4 cho thấy QTNLS có vai trò tích cực đối với cả HSGD và HSNC, nhưng mức độ tác động trực tiếp chưa thật sự lớn. Phát hiện này củng cố lập luận rằng để QTNLS chuyển hóa mạnh hơn thành HSLV của GV, cần xem xét thêm các cơ chế trung gian như CSTT và NTVTC, thay vì chỉ nhấn mạnh tác động trực tiếp của công nghệ số hoặc các quy trình nhân sự số đến hiệu suất.

5.1.4. Chia sẻ tri thức tác động tích cực đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên

Kết quả kiểm định cho thấy CSTT có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cả HSGD và HSNC của GV. Cụ thể, CSTT tác động đến HSGD với $\beta = 0,255$; $t = 5,068$; $p < 0,001$, và tác động đến HSNC với $\beta = 0,267$; $t = 5,022$; $p < 0,001$. Điều này cho thấy CSTT là một nhân tố quan trọng đối với HSLV của GV, đồng thời có mức tác động đến HSNC nhỉnh hơn so với HSGD. Kết quả này phù hợp với đặc thù của môi trường đại học, nơi hoạt động giảng dạy và nghiên cứu đều phụ thuộc nhiều vào tri thức chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp và sự hợp tác học thuật. CSTT giúp GV tiếp cận học liệu, phương pháp giảng dạy, kinh nghiệm tổ chức lớp học, phương pháp nghiên cứu, kinh nghiệm công bố và nguồn lực học thuật từ đồng nghiệp. Nhờ đó, CSTT không chỉ hỗ trợ cải thiện chất lượng giảng dạy mà còn thúc đẩy năng lực nghiên cứu, hợp tác khoa học và khả năng tạo ra kết quả học thuật.

Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu trước khi nhấn mạnh vai trò của CSTT đối với HSLV của lao động tri thức và đội ngũ học thuật. Al-Kurdi & cộng sự (2018), cho thấy CSTT có ý nghĩa quan trọng trong các cơ sở GDĐH; Al-Husseini & cộng sự (2021), chỉ ra vai trò của CSTT đối với đổi mới của GV đại học; Kularajasingam

& cộng sự (2022), ghi nhận CSTT của GV có liên hệ tích cực với HSLV thông qua năng lực; Ahmed (2025) cũng cho thấy CSTT có tác động đến HSLV của GV trong bối cảnh đại học. Kết quả của LA củng cố các bằng chứng này trong bối cảnh GDDH Việt Nam.

Như vậy, CSTT cần được xem là một cơ chế hành vi trung tâm để nâng cao cả HSGD và HSNC, thay vì chỉ là hoạt động hỗ trợ chuyên môn mang tính tự phát.

5.1.5. Niềm tin vào tổ chức và hiệu suất làm việc của giảng viên

Kết quả kiểm định cho thấy NTVTC có ảnh hưởng khác nhau đến hai khía cạnh của HSLV. Cụ thể, NTVTC tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến HSGD của GV ($\beta = 0,257$; $t = 4,225$; $p < 0,001$), qua đó ủng hộ giả thuyết H7. Tuy nhiên, NTVTC không có tác động có ý nghĩa thống kê đến HSNC ($\beta = -0,086$; $t = 1,375$; $p = 0,169$), dẫn đến giả thuyết H8 không được ủng hộ. Kết quả này cho thấy vai trò của NTVTC không đồng nhất đối với các chiều cạnh khác nhau của HSLV.

Đối với HSGD, tác động tích cực của NTVTC có thể được lý giải bởi đặc thù của hoạt động giảng dạy, vốn gắn chặt với các quy trình quản trị nội bộ của nhà trường như phân công nhiệm vụ, thời khóa biểu, hỗ trợ chuyên môn, đánh giá chất lượng, phản hồi từ sinh viên và tương tác thường xuyên với các đơn vị quản lý. Khi GV tin tưởng vào sự minh bạch, nhất quán và công bằng của nhà trường, họ có xu hướng tích cực hơn trong chuẩn bị bài giảng, đổi mới phương pháp, phối hợp chuyên môn và cải thiện chất lượng giảng dạy. Kết quả này phù hợp với Colquitt & cộng sự (2001) và Tremblay & cộng sự (2010), khi các tác giả nhấn mạnh vai trò của công bằng tổ chức, hỗ trợ tổ chức và niềm tin đối với thái độ, cam kết và HSLV.

Ngược lại, việc H8 không được ủng hộ cho thấy NTVTC chưa đủ để tạo ra khác biệt rõ rệt đối với HSNC. Kết quả này không phủ nhận vai trò của NTVTC, mà cho thấy niềm tin chủ yếu tạo nền tảng tâm lý - tổ chức tích cực, trong khi kết quả nghiên cứu còn phụ thuộc mạnh vào các điều kiện học thuật chuyên biệt. HSNC thường chịu ảnh hưởng bởi năng lực chuyên môn, kinh nghiệm công bố, động lực nội tại, thời gian dành cho nghiên cứu, nguồn lực tài chính, cơ sở dữ liệu khoa học, cơ hội hợp tác, nhóm nghiên cứu và mạng lưới học thuật. Vì vậy, ngay cả khi GV có NTVTC, niềm tin này chưa chắc chuyển hóa trực tiếp thành kết quả nghiên cứu nếu thiếu nguồn lực, điều kiện và cơ hội nghiên cứu phù hợp.

Điểm đóng góp của kết quả này là làm rõ hơn tính đa chiều của HSLV trong bối cảnh GDDH. NTVTC có vai trò rõ hơn đối với HSGD vì giảng dạy là hoạt động gắn trực tiếp với hệ thống quản trị, hỗ trợ và đánh giá nội bộ của nhà trường. Trong khi đó, HSNC phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực nghiên cứu, nguồn lực học thuật và môi trường

hợp tác khoa học. Do đó, các chính sách củng cố NTVTC có thể phát huy hiệu quả trực tiếp hơn đối với hoạt động giảng dạy; còn nâng cao HSNC cần được kết hợp với các chính sách hỗ trợ năng lực nghiên cứu, tài trợ, cơ sở dữ liệu, nhóm nghiên cứu và cơ hội công bố.

5.1.6. Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức

Giả thuyết H9a và H9b lần lượt ủng hộ CSTT đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS với HSGD và HSNC. Cụ thể, tác động gián tiếp của QTNLS lên HSGD thông qua CSTT đạt $\beta = 0,066$; $t = 3,601$; $p < 0,001$, trong khi tác động gián tiếp của QTNLS lên HSNC thông qua CSTT đạt $\beta = 0,070$; $t = 3,336$; $p = 0,001$. Kết quả này cho thấy CSTT là một cơ chế truyền dẫn có ý nghĩa, qua đó QTNLS góp phần nâng cao cả hai phương diện HSLV của GV.

Khác với NTVTC, CSTT tác động đến cả hai phương diện hiệu suất, cho thấy đây là cơ chế có tính “xuyên nhiệm vụ” trong môi trường học thuật. Từ góc độ AMO, QTNLS có thể mở rộng năng lực, động lực và cơ hội làm việc thông qua đào tạo số, phản hồi số, quản lý hiệu suất số và các nền tảng kết nối nội bộ. Tuy nhiên, các nguồn lực này chỉ tạo ra giá trị khi giảng viên chia sẻ, tiếp nhận và vận dụng tri thức vào thực tiễn nghề nghiệp. Cách lý giải này phù hợp với Nguyen Hoang Son & cộng sự (2025), khi nghiên cứu trên mẫu GV tại Việt Nam cho thấy đào tạo và phát triển, khen thưởng và tự chủ đều có tác động đến hiệu quả công việc theo logic AMO.

Đối với HSGD, CSTT giúp giảng viên trao đổi kinh nghiệm thiết kế học phần, phương pháp giảng dạy, học liệu số, cách đánh giá người học và xử lý các tình huống sư phạm. Vì vậy, QTNLS không chỉ cung cấp công cụ quản trị, mà còn tạo điều kiện để tri thức sư phạm được lưu thông tốt hơn trong nhà trường. Theo Van Waeyenberg & Decramer (2018), hệ thống quản lý hiệu suất có hiệu quả khi các mục tiêu, phản hồi và tiêu chuẩn thực hiện được truyền đạt rõ ràng, giúp người lao động hiểu và đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc.

Đối với HSNC, vai trò của CSTT còn rõ hơn vì nghiên cứu khoa học vốn là quá trình tạo lập, trao đổi và phát triển tri thức. Kết quả H9b cho thấy QTNLS có thể hỗ trợ HSNC khi các nền tảng số giúp giảng viên tiếp cận thông tin, kết nối nhóm nghiên cứu, chia sẻ dữ liệu, kinh nghiệm công bố và cơ hội hợp tác học thuật. Điều này phù hợp với Benítez-Núñez & cộng sự (2024), khi các tác giả cho rằng HSNC chịu ảnh hưởng bởi năng lực, động lực và cơ hội; trong đó các nguồn lực công nghệ, cơ sở dữ liệu, tài chính và hạ tầng nghiên cứu là điều kiện quan trọng để nâng cao kết quả khoa học.

So với các nghiên cứu trước thường xem QTNMLS/QTNMLDT là yếu tố tác động trực tiếp đến hiệu suất, phát hiện của LA làm rõ hơn cơ chế trung gian thông qua CSTT. Chẳng hạn, Shaikh & Shar (2023) cho thấy QTNMLDT có tác động tích cực đến HSLV của GV trong các cơ sở GDĐH ở Sindh, Pakistan, nhưng chưa đi sâu vào cơ chế CSTT. Điểm mới của LA là chỉ ra rằng QTNMLS không tự động tạo ra hiệu suất cao hơn, mà tác động này cần được chuyển hóa thông qua hành vi trao đổi, tiếp nhận và sử dụng tri thức của GV.

Như vậy, kết quả về vai trò trung gian của CSTT cho thấy đây là cơ chế hành vi - tri thức quan trọng, giúp giải thích cách QTNMLS chuyển hóa thành cả HSGD và HSNC. Phát hiện này phù hợp với Lin (2007), Collins & Smith (2006), Al-Kurdi & cộng sự (2018), khi các nghiên cứu này nhấn mạnh rằng chia sẻ, tiếp nhận và kết hợp tri thức có thể giúp chuyển hóa tri thức cá nhân thành tri thức tổ chức, từ đó cải thiện kết quả hoạt động. Trong môi trường GDĐH, điều này có ý nghĩa đặc biệt vì giảng dạy và nghiên cứu đều là các hoạt động dựa trên tri thức. QTNMLS, thông qua các nền tảng số, dữ liệu, hệ thống đào tạo, phản hồi và truyền thông nội bộ, có thể tạo điều kiện để GV chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy, ý tưởng nghiên cứu, thông tin học thuật và cơ hội hợp tác. Vì vậy, các trường đại học không nên triển khai QTNMLS chỉ như hệ thống số hóa quy trình nhân sự, mà cần thiết kế hệ thống này như một hạ tầng kết nối tri thức, khuyến khích GV chia sẻ học liệu, kinh nghiệm giảng dạy, dữ liệu nghiên cứu, cơ hội công bố và hợp tác học thuật. Đây là điểm bổ sung của LA khi làm rõ vai trò của CSTT như một cơ chế trung gian giúp giải thích “hộp đen” trong mối quan hệ giữa QTNMLS và HSLV của GV.

5.1.7. Vai trò trung gian của niềm tin vào tổ chức

Giả thuyết H10a và H10b lần lượt dự báo NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNMLS với HSGD và HSNC. Kết quả kiểm định cho thấy H10a được ủng hộ ($\beta = 0,121$; $t = 3,816$; $p < 0,001$), trong khi H10b không được ủng hộ ($\beta = -0,041$; $t = 1,342$; $p = 0,180$). Kết quả này cho thấy NTVTC là cơ chế trung gian có ý nghĩa trong việc truyền dẫn tác động của QTNMLS đến HSGD, nhưng không phải là cơ chế trung gian đáng kể đối với HSNC.

Khi so sánh hai cơ chế trung gian đối với HSGD, kết quả cho thấy vai trò của NTVTC ($\beta = 0,121$) nổi bật hơn CSTT ($\beta = 0,066$). Phát hiện này gợi ý rằng trong hoạt động giảng dạy, QTNMLS tạo tác động không chỉ thông qua việc hỗ trợ trao đổi tri thức, mà còn thông qua việc làm cho hệ thống quản trị trở nên rõ ràng, dễ hiểu và đáng tin cậy hơn đối với GV. Cách giải thích này tương đồng với Van Waeyenberg & Decramer (2018), khi các tác giả cho rằng hệ thống quản lý hiệu suất chỉ phát huy tác dụng khi

người lao động hiểu rõ kỳ vọng của tổ chức và cách thức đáp ứng các kỳ vọng đó. Nói cách khác, đối với giảng dạy, giá trị của QTNNLS nằm ở khả năng làm giảm sự mơ hồ trong quản trị, giúp GV nhận diện rõ hơn mục tiêu, tiêu chuẩn đánh giá và yêu cầu thực hiện công việc.

Tuy nhiên, cơ chế này không lặp lại đối với HSNC. Việc H10b không được ủng hộ phù hợp với kết quả H8, khi tác động trực tiếp của NTVTC đến HSNC không có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy QTNNLS có thể góp phần nâng cao tính minh bạch, thuận tiện và nhất quán trong quản trị nhân sự, qua đó củng cố niềm tin của GV vào nhà trường; tuy nhiên, niềm tin này chủ yếu phát huy tác dụng rõ hơn đối với các nhiệm vụ gắn trực tiếp với quy trình quản trị nội bộ, đặc biệt là hoạt động giảng dạy. Đối với nghiên cứu khoa học, tác động của QTNNLS cần được chuyển hóa thông qua các cơ chế gần hơn với bản chất của hoạt động nghiên cứu, như CSTT, hợp tác học thuật, kết nối nhóm nghiên cứu, tiếp cận thông tin khoa học, hỗ trợ công bố và phát triển năng lực nghiên cứu.

Dưới góc nhìn AMO, kết quả này có thể được lý giải bởi HSNC đòi hỏi sự kết hợp đồng thời giữa năng lực nghiên cứu, động lực học thuật và cơ hội thực hiện nghiên cứu. Benítez-Núñez & cộng sự (2024) cho thấy năng lực, động lực nội tại và cơ hội đều có liên hệ tích cực với HSNC của nhà nghiên cứu, đồng thời các yếu tố này còn tương tác với nhau trong việc tạo ra kết quả nghiên cứu. Vì vậy, nếu thiếu năng lực chuyên môn, nguồn lực nghiên cứu, thời gian, kinh phí, mạng lưới học thuật hoặc cơ hội công bố, NTVTC dù cần thiết vẫn khó tạo ra cải thiện rõ rệt về HSNC.

So với các nghiên cứu trước về QTNNLĐT/QTNNLS và HSLV, phát hiện này giúp làm rõ hơn điều kiện phát huy vai trò của NTVTC. Một số nghiên cứu đã chỉ ra tác động tích cực của QTNNLĐT hoặc QTNNLS đến hiệu suất trong bối cảnh GDDH, đặc biệt thông qua các hoạt động như lập kế hoạch, đào tạo, phát triển và giám sát (Shaikh & Shar, 2023). Tuy nhiên, kết quả của LA cho thấy tác động này không nên được hiểu như một cơ chế đồng nhất cho mọi nhiệm vụ học thuật. NTVTC có ý nghĩa rõ hơn đối với HSGD vì giảng dạy gắn chặt với hệ thống phân công, phản hồi, đánh giá và hỗ trợ nội bộ của nhà trường. Ngược lại, HSNC phụ thuộc mạnh hơn vào các điều kiện học thuật chuyên biệt và khả năng tham gia vào môi trường nghiên cứu cạnh tranh.

Điểm mới của LA vì vậy không chỉ nằm ở việc xác nhận vai trò trung gian của NTVTC đối với HSGD, mà còn ở việc chỉ ra giới hạn của cơ chế này đối với HSNC. Phát hiện này góp phần làm rõ “hộp đen” của mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV bằng cách cho thấy mỗi chiều cạnh HSLV của GV cần một cơ chế chuyển hóa khác nhau. Đối với HSGD, QTNNLS có thể phát huy tác động thông qua cả cơ chế niềm tin

và cơ chế chia sẻ tri thức; trong khi đối với HSNC, cơ chế chia sẻ tri thức và các điều kiện hỗ trợ nghiên cứu có vai trò nổi bật hơn.

5.1.8. Tổng hợp và so sánh các cơ chế tác động

Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNMLS ảnh hưởng đến HSLV của GV thông qua cả tác động trực tiếp và tác động gián tiếp qua hai cơ chế trung gian là CSTT và NTVTC. Tuy nhiên, vai trò của các cơ chế này khác nhau đáng kể đối với hai khía cạnh của HSLV là HSGD và HSNC. Đối với HSGD, cả ba đường dẫn đều có ý nghĩa thống kê, gồm tác động trực tiếp của QTNMLS ($\beta = 0,157$), tác động gián tiếp qua CSTT ($\beta = 0,066$) và tác động gián tiếp qua NTVTC ($\beta = 0,121$). Tổng tác động của QTNMLS đến HSGD là $\beta = 0,344$, trong đó tác động gián tiếp chiếm 54,4%. Điều này cho thấy các cơ chế trung gian đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích cách thức QTNMLS ảnh hưởng đến HSGD, đặc biệt là cơ chế NTVTC.

Đối với HSNC, chỉ có hai đường dẫn có ý nghĩa thống kê, gồm tác động trực tiếp của QTNMLS ($\beta = 0,218$) và tác động gián tiếp qua CSTT ($\beta = 0,070$). Tác động gián tiếp qua NTVTC không có ý nghĩa thống kê. Tổng tác động của QTNMLS đến HSNC là $\beta = 0,288$, trong đó tác động gián tiếp qua CSTT chiếm 24,3%. Kết quả này cho thấy đối với HSNC, tác động trực tiếp của QTNMLS mạnh hơn, trong khi vai trò trung gian chủ yếu thuộc về CSTT.

So sánh giữa hai khía cạnh HSLV cho thấy QTNMLS không tác động đến HSGD và HSNC theo cùng một cơ chế. Đối với HSGD, NTVTC là cơ chế trung gian mạnh hơn CSTT. Điều này phản ánh đặc thù của hoạt động giảng dạy là gắn chặt với các quy trình quản trị nội bộ của nhà trường như phân công giảng dạy, thời khóa biểu, phản hồi, đánh giá và hỗ trợ chuyên môn. Khi hệ thống QTNMLS làm cho các quy trình này trở nên minh bạch, rõ ràng và đáng tin cậy hơn, GV có thể có tâm thế tích cực hơn trong thực hiện nhiệm vụ giảng dạy. Ngược lại, đối với HSNC, chỉ có CSTT đóng vai trò trung gian có ý nghĩa. Điều này phản ánh bản chất của hoạt động nghiên cứu là phụ thuộc nhiều vào trao đổi tri thức, phản biện học thuật, học hỏi kinh nghiệm công bố, tiếp cận nguồn lực khoa học và mở rộng mạng lưới hợp tác.

Kết quả này có hàm ý quan trọng đối với cả lý thuyết và thực tiễn QTNMLS trong GDĐH. Về mặt lý thuyết, phát hiện của luận án cho thấy mối quan hệ giữa QTNMLS và HSLV của GV không nên được lý giải như một tác động công nghệ đơn tuyến, mà cần được nhìn nhận như một quá trình chuyển hóa thông qua các điều kiện năng lực, động lực và cơ hội theo logic AMO. QTNMLS có thể hỗ trợ GV tiếp cận đào tạo, phản hồi, thông tin đánh giá và các kênh phối hợp chuyên môn; tuy nhiên, các điều kiện này

chỉ tạo ra hiệu quả khi được kết hợp với động lực làm việc, cơ hội tham gia và hành vi CSTT trong thực tiễn học thuật (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Đồng thời, từ góc độ công bằng tổ chức, kết quả nghiên cứu nhấn mạnh rằng tính minh bạch, nhất quán và công bằng của các quy trình nhân sự số là cơ sở quan trọng để hình thành niềm tin của GV, qua đó thúc đẩy thái độ và hành vi tích cực trong công việc (Colquitt & cộng sự, 2001).

Đáng chú ý, hai giả thuyết không được ủng hộ, gồm H8 và H10b, không làm suy yếu mô hình nghiên cứu, mà giúp làm rõ hơn giới hạn của cơ chế NTVTC. NTVTC có vai trò rõ hơn đối với HSGD, nhưng chưa thể hiện tác động có ý nghĩa thống kê đối với HSNC. Điều này cho thấy không thể giả định rằng niềm tin vào tổ chức có tác động giống nhau đến mọi nhiệm vụ học thuật của GV. HSNC đòi hỏi nhiều điều kiện học thuật chuyên biệt hơn, bao gồm năng lực nghiên cứu, thời gian, kinh phí, cơ sở dữ liệu, nhóm nghiên cứu và mạng lưới hợp tác. Vì vậy, đối với HSNC, QTNLS cần được thiết kế theo hướng hỗ trợ CSTT học thuật, kết nối nhóm nghiên cứu, chia sẻ dữ liệu, hỗ trợ công bố và mở rộng hợp tác nghiên cứu.

Về mặt thực tiễn, kết quả này cho thấy các trường đại học cần có cách tiếp cận phân biệt giữa HSGD và HSNC khi triển khai QTNLS. Đối với HSGD, cần ưu tiên thiết kế hệ thống QTNLS minh bạch, dễ sử dụng và có phản hồi rõ ràng nhằm củng cố NTVTC, đồng thời tạo điều kiện để GV trao đổi học liệu, phương pháp và kinh nghiệm giảng dạy. Đối với HSNC, bên cạnh các nền tảng quản trị số, nhà trường cần chú trọng hơn đến các điều kiện AMO gắn trực tiếp với hoạt động nghiên cứu, gồm phát triển năng lực nghiên cứu, tạo động lực học thuật, bố trí thời gian, hỗ trợ kinh phí, cơ sở dữ liệu, nhóm nghiên cứu và mạng lưới hợp tác. Như vậy, QTNLS chỉ thực sự phát huy hiệu quả khi được triển khai không chỉ như công cụ số hóa quy trình nhân sự, mà như một hệ thống quản trị vừa bảo đảm công bằng, vừa tạo điều kiện cho GV nâng cao năng lực, động lực và cơ hội thực hiện các nhiệm vụ học thuật.

5.2. Khuyến nghị

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, LA đề xuất một số khuyến nghị nhằm nâng cao hiệu quả triển khai QTNLS, thúc đẩy CSTT, củng cố NTVTC và nâng cao HSLV của GV đại học tại Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy QTNLS có tác động tích cực đến CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC; đồng thời CSTT và NTVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa QTNLS và HSLV của GV. Vì vậy, các khuyến nghị không chỉ tập trung vào việc đầu tư công nghệ, mà cần hướng tới xây dựng hệ thống quản trị nhân sự số gắn với phát triển năng lực, động lực, cơ hội làm việc, công bằng tổ chức và môi trường chia sẻ tri thức. Cách tiếp cận này phù hợp với lý thuyết AMO, theo

đó các thực hành QTNNL nâng cao hiệu suất thông qua năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc; đồng thời phù hợp với lý thuyết công bằng tổ chức khi nhấn mạnh vai trò của sự công bằng, minh bạch và nhất quán trong hình thành niềm tin và hành vi tích cực của người lao động (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Greenberg, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001).

5.2.1. Khuyến nghị đối với các trường đại học tại Việt Nam

Thứ nhất, các trường đại học cần đưa QTNNLS vào chiến lược phát triển tổng thể của nhà trường. QTNNLS không nên chỉ được hiểu là việc số hóa một số thủ tục hành chính hoặc sử dụng phần mềm nhân sự, mà cần được tiếp cận như một hệ thống quản trị tích hợp, có khả năng hỗ trợ nhà trường trong tuyển dụng, hội nhập, đào tạo, phát triển và đánh giá đội ngũ GV. Các nghiên cứu về QTNNLĐT và QTNNLS cho thấy giá trị của công nghệ nhân sự được phát huy tốt hơn khi công nghệ được gắn với chiến lược tổ chức, quy trình quản trị và năng lực vận hành của nhà trường (Bondarouk & Ruël, 2009; Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

Về triển khai, các trường cần xây dựng lộ trình QTNNLS theo từng giai đoạn, trong đó xác định rõ mục tiêu, nguồn lực, đơn vị phụ trách, cơ chế phối hợp và tiêu chí đánh giá. Hệ thống QTNNLS cần được thiết kế theo hướng tích hợp các phân hệ cốt lõi của LA, gồm tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số, qua đó hỗ trợ đồng bộ quá trình quản trị và phát triển đội ngũ GV. Việc triển khai rời rạc từng phần mềm hoặc từng thủ tục riêng lẻ có thể làm tăng gánh nặng hành chính, gây trùng lặp dữ liệu và làm hạn chế hiệu quả của hệ thống. Do đó, nhà trường cần coi QTNNLS là một cấu phần của đổi mới quản trị đại học trong bối cảnh chuyển đổi số, chứ không chỉ là nhiệm vụ kỹ thuật của bộ phận công nghệ thông tin (Bondarouk & Brewster, 2016; Le & cộng sự, 2024).

Thứ hai, các trường cần ưu tiên đầu tư vào đào tạo và phát triển năng lực số cho GV. Kết quả nghiên cứu cho thấy thành phần đào tạo và phát triển số có đóng góp nổi bật trong cấu trúc QTNNLS, đồng thời QTNNLS có tác động tích cực đến cả HSGD và HSNL. Điều này hàm ý rằng năng lực số của GV là điều kiện quan trọng để các hệ thống nhân sự số có thể tạo ra giá trị thực tiễn. Các nghiên cứu về chuyển đổi số trong GDĐH Việt Nam cũng cho thấy công nghệ phát huy hiệu quả tốt hơn khi GV có khả năng sử dụng, thích ứng và khai thác công nghệ trong giảng dạy, nghiên cứu và các hoạt động học thuật của nhà trường (Do & cộng sự, 2021; Le & cộng sự, 2024).

Chương trình phát triển năng lực số cần bao gồm một số nhóm nội dung cơ bản. Nhóm thứ nhất là kỹ năng sử dụng hệ thống QTNNLS trong công việc hằng ngày như

cập nhật hồ sơ, đăng ký đào tạo, theo dõi kết quả đánh giá, tiếp cận chính sách và sử dụng các dịch vụ nhân sự trực tuyến. Nhóm thứ hai là kỹ năng tích hợp công nghệ vào giảng dạy, bao gồm sử dụng LMS, thiết kế học liệu số, tổ chức lớp học trực tuyến hoặc kết hợp và đánh giá trực tuyến. Nhóm thứ ba là kỹ năng khai thác công cụ số phục vụ nghiên cứu, bao gồm tìm kiếm tài liệu, sử dụng cơ sở dữ liệu khoa học, xử lý thông tin nghiên cứu và hợp tác học thuật qua nền tảng số. Nhóm thứ tư là kỹ năng cộng tác và CSTT thông qua các nền tảng số như diễn đàn học thuật, kho học liệu, nhóm nghiên cứu trực tuyến và cộng đồng thực hành (Alavi & Leidner, 2001; Al-Kurdi & cộng sự, 2018; Le & cộng sự, 2024).

Các chương trình đào tạo cần được thiết kế theo hướng thực hành, gắn với vị trí công việc và được duy trì thường xuyên thay vì chỉ tổ chức một lần. Với GV mới, nhà trường cần chú trọng hội nhập số, kỹ năng sử dụng hệ thống quản trị của trường và năng lực sư phạm cơ bản. Với GV có kinh nghiệm, cần tập trung vào đổi mới phương pháp giảng dạy, phát triển học liệu số, công bố khoa học và hợp tác nghiên cứu. Với GV giữ vai trò quản lý học thuật, có thể bổ sung các nội dung về khai thác thông tin, sử dụng dữ liệu quản trị ở mức phù hợp và hỗ trợ ra quyết định trong phạm vi chuyên môn. Cách tiếp cận này phù hợp với logic AMO, vì đào tạo số giúp nâng cao năng lực, tạo động lực phát triển nghề nghiệp và mở rộng cơ hội sử dụng công nghệ trong công việc học thuật (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023).

Thứ ba, các trường cần xây dựng văn hóa CSTT thông qua cơ chế khuyến khích và nền tảng công nghệ hỗ trợ. Kết quả nghiên cứu cho thấy CSTT có tác động tích cực đến cả HSGD và HSNC, đồng thời là cơ chế trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa QTNLS và HSLV của GV. Điều này cho thấy QTNLS phát huy hiệu quả tốt hơn khi tạo điều kiện để GV trao đổi, chia sẻ, kết hợp và vận dụng tri thức chuyên môn trong giảng dạy và nghiên cứu. Các nghiên cứu về quản trị tri thức cho thấy hệ thống quản lý tri thức và môi trường công nghệ có thể hỗ trợ quá trình tạo lập, chia sẻ và sử dụng tri thức trong tổ chức (Alavi & Leidner, 2001; Lin, 2007; Al-Kurdi & cộng sự, 2018).

Để thúc đẩy CSTT, các trường cần phát triển các nền tảng công nghệ hỗ trợ CSTT như kho học liệu số, diễn đàn chuyên môn, cộng đồng thực hành trực tuyến, thư viện số và không gian chia sẻ kinh nghiệm giảng dạy, nghiên cứu. Tuy nhiên, công nghệ chỉ là điều kiện hỗ trợ; hành vi CSTT còn phụ thuộc vào động lực cá nhân, niềm tin, văn hóa tổ chức và cơ chế khuyến khích. Vì vậy, nhà trường cần ghi nhận các đóng góp của GV trong chia sẻ tài liệu, hướng dẫn đồng nghiệp, tổ chức seminar, phản biện chuyên môn, phát triển học liệu và tham gia nhóm nghiên cứu. Các đóng góp này có thể được xem

xét trong đánh giá thi đua, phát triển nghề nghiệp hoặc phân bổ cơ hội đào tạo (Cabrera & Cabrera, 2005; Chow & Chan, 2008; Collins & Smith, 2006).

Bên cạnh đó, nhà trường cần tạo ra môi trường học thuật đề cao hợp tác, mục tiêu chung và học hỏi lẫn nhau. Các hoạt động như hội thảo sư phạm, nhóm nghiên cứu liên ngành, cố vấn học thuật, phản biện đồng nghiệp và cộng đồng thực hành cần được tổ chức thường xuyên để hỗ trợ trao đổi tri thức trong tổ chức. Trong môi trường đại học, CSTT không chỉ giúp cải thiện phương pháp giảng dạy mà còn hỗ trợ hình thành ý tưởng nghiên cứu, phát triển nhóm nghiên cứu và nâng cao năng lực công bố khoa học. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Collins & Smith (2006), khi cho rằng khí hậu hợp tác, niềm tin và ngôn ngữ chung có vai trò quan trọng trong trao đổi, kết hợp tri thức và cải thiện kết quả hoạt động.

Thứ tư, các trường cần coi NTVTC là mục tiêu trọng tâm khi triển khai QTNNLS. Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNNLS có tác động tích cực đến NTVTC, đồng thời NTVTC có ý nghĩa đối với HSGD. Điều này cho thấy khi GV cảm nhận các quy trình nhân sự số minh bạch, công bằng và hỗ trợ công việc, họ có xu hướng tin tưởng hơn vào nhà trường và tích cực hơn trong hoạt động giảng dạy. Ngược lại, nếu hệ thống số thiếu minh bạch, tiêu chí đánh giá không rõ ràng, việc sử dụng dữ liệu chưa được giải thích đầy đủ hoặc phản hồi chậm, hiệu quả củng cố niềm tin của QTNNLS có thể bị hạn chế. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu về công bằng tổ chức, trong đó công bằng thủ tục, công bằng thông tin và công bằng tương tác có vai trò quan trọng đối với thái độ và hành vi của người lao động (Greenberg, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001; Cropanzano & cộng sự, 2007).

Để củng cố NTVTC, các trường cần thiết kế hệ thống nhân sự số giúp GV dễ tiếp cận chính sách, quy trình, biểu mẫu, tiêu chí đánh giá, thông tin đào tạo, cơ hội phát triển và kết quả xử lý hồ sơ. Các quy trình nhân sự số cần được chuẩn hóa, nhất quán và có căn cứ theo dõi, kiểm tra, nhằm hạn chế sự chủ quan và khác biệt trong xử lý giữa các đơn vị. Đối với các quyết định liên quan đến đánh giá, khen thưởng, phân công, đào tạo hoặc phát triển nghề nghiệp, nhà trường cần bảo đảm tiêu chí rõ ràng, phản hồi kịp thời và có giải thích phù hợp. Những điều kiện này giúp tăng cảm nhận công bằng và củng cố niềm tin của GV vào nhà trường (Colquitt & cộng sự, 2001; Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020).

Ngoài ra, các trường cần thiết lập cơ chế đối thoại, tiếp nhận phản hồi và giải quyết thắc mắc trong quá trình triển khai QTNNLS. GV cần có kênh góp ý về hệ thống, phản ánh lỗi kỹ thuật, đề xuất cải tiến quy trình và yêu cầu giải thích khi có vấn đề liên quan đến dữ liệu hoặc đánh giá. Khi tiếng nói của GV được lắng nghe và phản hồi, hệ thống QTNNLS sẽ được nhìn nhận như công cụ hỗ trợ quản trị minh bạch và công bằng, thay vì công cụ quản lý mang tính áp đặt. Đây là điều kiện quan trọng để giảm sự e ngại

trong quá trình chuyển đổi số và tăng mức độ chấp nhận hệ thống trong nhà trường (Cropanzano & cộng sự, 2007; Strohmeier, 2020).

Thứ năm, các trường cần thiết kế giải pháp khác biệt cho HSGD và HSNC. Kết quả nghiên cứu cho thấy HSGD và HSNC chịu tác động bởi các cơ chế không hoàn toàn giống nhau. HSGD chịu ảnh hưởng của cả CSTT và NTVTC, trong khi HSNC chịu ảnh hưởng rõ hơn từ CSTT. Vì vậy, các trường không nên sử dụng một chính sách chung cho mọi loại hiệu suất, mà cần phân biệt giữa hoạt động giảng dạy và hoạt động nghiên cứu của GV. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm xem HSLV của GV là cấu trúc đa chiều, trong đó giảng dạy và nghiên cứu có đặc điểm, điều kiện và cơ chế tác động khác nhau (Hassna & Raza, 2011; Abba & Mugizi, 2018; Hussein & Jaaffar, 2024).

Đối với HSGD, các trường cần xây dựng môi trường giảng dạy tin cậy, công bằng và hỗ trợ. Các giải pháp nên tập trung vào chia sẻ kinh nghiệm sư phạm, phát triển học liệu, đổi mới phương pháp giảng dạy, phản hồi đồng nghiệp và cố vấn chuyên môn. Nhà trường cũng cần ghi nhận nỗ lực cải tiến giảng dạy, không chỉ dựa vào số giờ giảng hoặc đánh giá của sinh viên, mà còn xem xét đóng góp vào phát triển chương trình, xây dựng học liệu, hỗ trợ sinh viên và đổi mới phương pháp. Các nghiên cứu về QTNNL trong trường đại học cho thấy đào tạo, hỗ trợ nghề nghiệp, công nhận đóng góp và môi trường tổ chức tích cực có liên hệ với HSLV của GV (Amin & cộng sự, 2014; Anh, 2020; Al-Husseini & cộng sự, 2021).

Đối với HSNC, các trường cần ưu tiên điều kiện hỗ trợ nghiên cứu như thời gian, kinh phí, cơ sở dữ liệu, thư viện số, công cụ hỗ trợ nghiên cứu, nhóm nghiên cứu và hợp tác học thuật. Vì CSTT có tác động tích cực đến HSNC, nhà trường cần khuyến khích chia sẻ ý tưởng nghiên cứu, phương pháp, dữ liệu, kinh nghiệm công bố, kinh nghiệm phản hồi phản biện và cơ hội hợp tác. Các nhóm nghiên cứu, seminar nghiên cứu định kỳ và cố vấn công bố khoa học có thể giúp chuyển hóa tri thức cá nhân thành năng lực nghiên cứu của tổ chức (Alavi & Leidner, 2001; Collins & Smith, 2006; Alqahtani & cộng sự, 2023; Alshaikhmubarak & cộng sự, 2020).

Thứ sáu, các trường cần phát triển GV theo giai đoạn nghề nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố cá nhân như trình độ học vấn và thâm niên có liên quan đến một số chiều cạnh hiệu suất. Điều này gợi ý rằng chính sách QTNNLS cần linh hoạt theo giai đoạn nghề nghiệp, thay vì áp dụng một mô hình phát triển giống nhau cho mọi GV. Với GV trẻ và GV mới, nhà trường cần ưu tiên hỗ trợ hội nhập nghề nghiệp, đào tạo phương pháp giảng dạy, hướng dẫn sử dụng hệ thống số, cố vấn học thuật và hỗ trợ hình thành định hướng nghiên cứu. Với GV có kinh nghiệm, cần tập trung vào phát triển nhóm nghiên cứu, nâng cao năng lực công bố, đổi mới giảng dạy và tham gia quản trị

học thuật. Với GV có thâm niên, nhà trường cần tạo điều kiện để họ tiếp tục cập nhật phương pháp mới, tham gia cố vấn chuyên môn, chia sẻ kinh nghiệm và dẫn dắt nhóm nghiên cứu (Anh, 2020; Nguyen, 2016; Alshaikhmubarak & cộng sự, 2020).

QTNLS có thể hỗ trợ nhà trường nhận diện nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp của từng nhóm GV theo giai đoạn nghề nghiệp. Trên cơ sở dữ liệu nhân sự được thu thập và sử dụng phù hợp, nhà trường có thể thiết kế các hình thức hỗ trợ sát hơn với nhu cầu của GV, đồng thời theo dõi quá trình phát triển đội ngũ một cách minh bạch và có hệ thống. Tuy nhiên, việc sử dụng dữ liệu trong QTNLS cần bảo đảm bảo mật, đúng mục đích và có giải thích phù hợp, nhằm tránh tạo cảm giác giám sát hoặc gây áp lực không cần thiết đối với GV (Strohmeier, 2020; Colquitt & cộng sự, 2001).

Thứ bảy, các trường cần triển khai QTNLS theo mức độ sẵn sàng số và điều kiện nguồn lực của từng cơ sở. Thực tiễn GDĐH Việt Nam cho thấy các trường khác nhau về hạ tầng công nghệ, nguồn lực tài chính, năng lực đội ngũ, văn hóa tổ chức và mức độ sẵn sàng chuyển đổi số. Do đó, không nên áp dụng một mô hình QTNLS đồng nhất cho mọi trường. Các trường cần tự đánh giá mức độ sẵn sàng số trên các phương diện như hạ tầng công nghệ, dữ liệu nhân sự, năng lực số của cán bộ quản lý và GV, mức độ tích hợp của các hệ thống hiện có, văn hóa CSTT, NTVTC và nguồn lực tài chính (Le & cộng sự, 2024; Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn, 2025).

Trên cơ sở đánh giá này, các trường có thể xây dựng lộ trình triển khai theo từng giai đoạn. Giai đoạn đầu nên ưu tiên các phân hệ gắn trực tiếp với kết quả nghiên cứu của luận án, đặc biệt là đào tạo và phát triển số, truyền thông chính sách nhân sự, hỗ trợ phản hồi và quản lý các minh chứng phục vụ đánh giá. Giai đoạn tiếp theo có thể mở rộng sang các chức năng khác của QTNLS, phù hợp với điều kiện nguồn lực và năng lực vận hành của từng trường. Đối với các trường có nguồn lực hạn chế, có thể cân nhắc các hình thức hợp tác liên trường hoặc sử dụng nền tảng phù hợp với nguồn lực để giảm chi phí triển khai ban đầu. Dù lựa chọn mô hình nào, nhà trường vẫn cần bảo đảm nguyên tắc bảo mật dữ liệu, phân quyền truy cập, minh bạch mục đích sử dụng dữ liệu và hỗ trợ người dùng trong quá trình chuyển đổi (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020; Le & cộng sự, 2024).

5.2.2. Khuyến nghị đối với các nhà hoạch định chính sách giáo dục

Thứ nhất, cần xây dựng khung định hướng chính sách cấp quốc gia về chuyển đổi số trong QTNLS GDĐH. Kết quả nghiên cứu cho thấy QTNLS không chỉ liên quan đến hiệu quả quản trị đội ngũ, mà còn tác động đến CSTT, NTVTC và HSLV của GV. Vì vậy, chuyển đổi số trong QTNLS GDĐH cần được nhìn nhận như một nội dung chính sách cấp hệ thống, gắn với đổi mới quản trị đại học, tự chủ đại học, bảo đảm chất lượng và phát triển đội ngũ GV. Bộ Giáo dục và Đào tạo cần định hướng khung chính

sách thống nhất về mục tiêu, nguyên tắc triển khai, lộ trình thực hiện, quản trị dữ liệu, bảo mật thông tin và cơ chế giám sát đối với QTNNS trong các cơ sở GDĐH (Le & cộng sự, 2024; Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn, 2025).

Khung chính sách này cần tránh tiếp cận QTNNS như một nhiệm vụ công nghệ đơn lẻ. Thay vào đó, cần nhấn mạnh mối quan hệ giữa công nghệ, con người, quy trình, dữ liệu và văn hóa tổ chức. QTNNS phát huy giá trị tốt hơn khi các trường có hạ tầng phù hợp, đội ngũ đủ năng lực số, quy trình quản trị minh bạch và cơ chế bảo vệ dữ liệu rõ ràng. Do đó, chính sách cấp hệ thống cần định hướng các trường triển khai QTNNS theo lộ trình, phù hợp với điều kiện nguồn lực và mức độ sẵn sàng số, đồng thời hạn chế tình trạng đầu tư manh mún, thiếu liên thông và khó đánh giá hiệu quả (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020; Le & cộng sự, 2024).

Thứ hai, cần phát triển hạ tầng và nền tảng số hỗ trợ triển khai QTNNS trong hệ thống GDĐH. Một khó khăn trong triển khai QTNNS là sự thiếu đồng bộ giữa các phần mềm, dữ liệu và quy trình quản trị tại từng trường. Nếu mỗi cơ sở GDĐH phát triển hệ thống theo cách riêng, thiếu định hướng chung, chi phí đầu tư có thể tăng lên, dữ liệu khó liên thông và các trường có nguồn lực hạn chế có thể gặp nhiều bất lợi hơn trong quá trình chuyển đổi số. Vì vậy, cơ quan quản lý có thể định hướng xây dựng các tiêu chuẩn tối thiểu và cơ chế hỗ trợ kỹ thuật nhằm tăng khả năng liên thông, chia sẻ kinh nghiệm và giảm chi phí triển khai QTNNS giữa các cơ sở GDĐH. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu về vai trò của hạ tầng công nghệ, chính sách hỗ trợ và điều kiện tổ chức trong chuyển đổi số GDĐH (Le & cộng sự, 2024; Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn, 2025).

Các nền tảng số hỗ trợ triển khai QTNNS không nhất thiết thay thế hệ thống riêng của từng trường, mà cần hướng tới tăng tính liên thông, giảm trùng lặp và hỗ trợ các trường trong quản trị đội ngũ GV. Việc có định hướng chung về dữ liệu và nền tảng số có thể giúp cơ quan quản lý và các trường theo dõi tốt hơn nhu cầu đào tạo, phát triển năng lực số, hoạt động giảng dạy, nghiên cứu và phát triển nghề nghiệp của GV ở mức phù hợp. Tuy nhiên, dữ liệu NS và dữ liệu liên quan đến HS của GV cần được quản lý thận trọng, bảo đảm phân quyền truy cập, mục đích sử dụng rõ ràng, bảo mật thông tin và trách nhiệm giải trình. Cách tiếp cận này phù hợp với yêu cầu quản trị QTNNS có trách nhiệm, đồng thời góp phần duy trì cảm nhận công bằng và niềm tin của GV đối với nhà trường (Strohmeier, 2020; Colquitt & cộng sự, 2001).

Thứ ba, cần thiết lập chương trình phát triển năng lực số ở cấp hệ thống cho GV và cán bộ quản lý. Kết quả LA cho thấy đào tạo và phát triển số có vai trò nổi bật trong QTNNS. Điều này hàm ý rằng chính sách chuyển đổi số GDĐH cần dành ưu tiên cho phát triển năng lực số của đội ngũ. Ở cấp hệ thống, Bộ Giáo dục và Đào tạo có thể xem

xét xây dựng định hướng hoặc khung tham chiếu về năng lực số cho GV đại học, làm cơ sở cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nghề nghiệp. Nội dung này có thể bao gồm năng lực sử dụng công nghệ trong giảng dạy, nghiên cứu, cộng tác học thuật, CSTT và khai thác các nền tảng số phục vụ công việc chuyên môn. Khung tham chiếu này cần được thiết kế phù hợp với bối cảnh GDDH Việt Nam, tránh áp dụng máy móc các mô hình nước ngoài (Do & cộng sự, 2021; Le & cộng sự, 2024).

Trên cơ sở định hướng về năng lực số, cần phát triển các chương trình bồi dưỡng linh hoạt, có tính thực hành và phù hợp với từng nhóm đối tượng. Các chương trình này không chỉ dành cho GV, mà còn cần hướng tới cán bộ quản lý NS, cán bộ công nghệ thông tin, lãnh đạo khoa, bộ môn và cán bộ phụ trách bảo đảm chất lượng. Nếu chỉ tập trung đào tạo GV mà chưa nâng cao năng lực số cho đội ngũ quản lý và hỗ trợ kỹ thuật, QTNLS khó vận hành đồng bộ và khó tạo ra môi trường quản trị minh bạch, công bằng. Theo logic AMO, đầu tư vào năng lực số ở cấp hệ thống có thể góp phần nâng cao năng lực, động lực và cơ hội để GV sử dụng công nghệ trong giảng dạy, nghiên cứu và CSTT (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023).

Thứ tư, cần ban hành quy định rõ ràng về bảo mật dữ liệu và quyền riêng tư trong hệ thống QTNLS. Khi số hóa QTNLS, các trường sẽ thu thập và xử lý nhiều dữ liệu liên quan đến hồ sơ cá nhân, đào tạo, đánh giá, khối lượng công việc, nghiên cứu và hiệu suất của GV. Nếu thiếu quy định rõ ràng, dữ liệu có thể được sử dụng chưa đúng mục đích hoặc chưa được giải thích đầy đủ, từ đó gây lo ngại và làm hạn chế niềm tin của GV vào hệ thống. Do đó, cơ quan quản lý cần có hướng dẫn cụ thể về loại dữ liệu được thu thập, mục đích sử dụng, thời gian lưu trữ, quyền truy cập, trách nhiệm giải trình, bảo mật và xử lý vi phạm trong các hệ thống QTNLS (Strohmeier, 2020; Bondarouk & Brewster, 2016).

Chính sách dữ liệu cần gắn với nguyên tắc công bằng tổ chức. GV cần được biết dữ liệu nào được thu thập, dữ liệu được sử dụng cho mục đích gì, ai có quyền truy cập và việc sử dụng dữ liệu có liên quan như thế nào đến các quyết định nhân sự. Đối với các dữ liệu được sử dụng trong đánh giá, khen thưởng, thăng tiến hoặc phân công công việc, cần bảo đảm có sự xem xét của người quản lý và hội đồng chuyên môn, tránh sử dụng các chỉ số số hóa một cách máy móc như căn cứ duy nhất cho các quyết định nhân sự. Minh bạch dữ liệu và trách nhiệm giải trình là điều kiện quan trọng để QTNLS củng cố NTVTC, thay vì tạo cảm giác bị kiểm soát quá mức đối với GV (Greenberg, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001; Cropanzano & cộng sự, 2007).

Thứ năm, cần có cơ chế hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho các trường có mức độ sẵn sàng số còn thấp. Thực tế triển khai chuyển đổi số trong GDDH không diễn ra đồng đều giữa các cơ sở đào tạo. Các trường ở địa phương, trường quy mô nhỏ hoặc trường

có nguồn lực hạn chế có thể gặp khó khăn về hạ tầng, kinh phí, nhân lực công nghệ thông tin và năng lực quản trị dữ liệu. Nếu không có cơ chế hỗ trợ, quá trình triển khai QTNLS có thể làm gia tăng khoảng cách giữa các trường. Vì vậy, ngoài khung chính sách chung, cần có các chương trình hỗ trợ theo mức độ ưu tiên, chẳng hạn hỗ trợ đầu tư hạ tầng, tư vấn triển khai, lựa chọn nền tảng phù hợp với điều kiện nguồn lực, đào tạo cán bộ quản lý và hỗ trợ kỹ thuật trong giai đoạn đầu (Le & cộng sự, 2024; Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn, 2025).

Cơ chế hỗ trợ không nên chỉ tập trung vào phần mềm, mà cần bao gồm cả con người, quy trình và văn hóa tổ chức. Theo logic AMO, nếu chỉ cung cấp công nghệ mà không phát triển năng lực, động lực và cơ hội sử dụng công nghệ, QTNLS khó tạo ra tác động tích cực đến hiệu suất. Vì vậy, các chương trình hỗ trợ cần gắn đầu tư công nghệ với đào tạo, cải tiến quy trình, quản trị dữ liệu, thúc đẩy CSTT và xây dựng NTVTC. Cách tiếp cận này giúp các trường có nguồn lực hạn chế triển khai QTNLS theo hướng phù hợp với điều kiện thực tế, tránh đầu tư dàn trải hoặc hình thức (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bondarouk & Brewster, 2016).

Thứ sáu, cần xây dựng bộ chỉ số theo dõi và đánh giá hiệu quả triển khai QTNLS. Để việc triển khai QTNLS có cơ sở đánh giá và cải tiến, cơ quan quản lý cần định hướng bộ chỉ số theo dõi ở cấp hệ thống. Bộ chỉ số này có thể phản ánh ba nhóm nội dung chính: điều kiện triển khai QTNLS, mức độ vận hành hệ thống và các kết quả liên quan đến CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC. Nhóm chỉ số về điều kiện triển khai có thể bao gồm hạ tầng số, nhân lực phụ trách QTNLS, tỷ lệ GV được đào tạo năng lực số và mức độ sẵn sàng dữ liệu. Nhóm chỉ số về vận hành hệ thống có thể bao gồm mức độ số hóa quy trình nhân sự, tỷ lệ sử dụng hệ thống, mức độ liên thông dữ liệu và mức độ hài lòng của người dùng. Nhóm chỉ số kết quả có thể bao gồm CSTT, NTVTC, HSGD, HSNC và cảm nhận công bằng trong các quy trình nhân sự số (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Greenberg, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001).

Bộ chỉ số này cần được sử dụng như công cụ hỗ trợ cải tiến, không phải công cụ kiểm soát hành chính đơn thuần. Nếu các chỉ số được sử dụng cứng nhắc, chúng có thể tạo áp lực hình thức hoặc làm giảm ý nghĩa hỗ trợ của QTNLS. Vì vậy, cần kết hợp chỉ số định lượng với đánh giá định tính, phản hồi của GV, phản hồi của các đơn vị sử dụng hệ thống và kết quả kiểm định chất lượng. Việc theo dõi thường xuyên sẽ giúp nhận diện mô hình triển khai hiệu quả, phát hiện khó khăn của từng nhóm trường và điều chỉnh chính sách kịp thời. Cách tiếp cận này phù hợp với yêu cầu xây dựng chính sách dựa trên bằng chứng và bảo đảm công bằng, minh bạch trong quản trị GDĐH (Colquitt & cộng sự, 2001; Le & cộng sự, 2024).

Thứ bảy, cần thúc đẩy hợp tác liên trường và học hỏi kinh nghiệm quốc tế về QTNNLS. QTNNLS là lĩnh vực liên quan đến nhiều mảng như QTNNL, công nghệ thông tin, dữ liệu, giáo dục học và hành vi tổ chức. Do đó, các cơ sở GDĐH cần tăng cường hợp tác để chia sẻ kinh nghiệm, giảm chi phí thử nghiệm và học hỏi các mô hình triển khai phù hợp. Cơ quan quản lý có thể thúc đẩy các mạng lưới hợp tác giữa các trường trong nước nhằm chia sẻ kinh nghiệm về triển khai hệ thống nhân sự số, phát triển năng lực số, xây dựng kho học liệu, quản trị tri thức, đánh giá hiệu suất và thúc đẩy CSTT. Các nghiên cứu về quản trị tri thức cho thấy trao đổi và kết hợp tri thức là cơ chế quan trọng giúp tổ chức học hỏi và cải thiện kết quả hoạt động (Alavi & Leidner, 2001; Collins & Smith, 2006; Al-Kurdi & cộng sự, 2018).

Bên cạnh hợp tác trong nước, cần khuyến khích học hỏi kinh nghiệm quốc tế trong QTNNLS và chuyển đổi số GDĐH. Tuy nhiên, việc học hỏi không nên sao chép mô hình nước ngoài một cách cơ học, mà cần điều chỉnh theo bối cảnh thể chế, văn hóa, nguồn lực và đặc điểm đội ngũ GV Việt Nam. Các chương trình hợp tác quốc tế có thể tập trung vào kinh nghiệm triển khai QTNNLS, phát triển năng lực số, quản trị tri thức và đánh giá hiệu suất học thuật. Qua đó, các trường đại học Việt Nam có thể tham khảo các thực hành phù hợp, điều chỉnh cho bối cảnh trong nước và nâng cao chất lượng thiết kế chính sách QTNNLS (Bondarouk & Brewster, 2016; Le & cộng sự, 2024; Hoàng Văn Bình & Ngô Quang Sơn, 2025).

Tóm lại, QTNNLS phát huy hiệu quả tốt hơn khi được triển khai như một hệ thống quản trị tích hợp, gắn với chiến lược phát triển đội ngũ, năng lực số, CSTT, NTVTC, công bằng tổ chức và bảo mật dữ liệu. Đối với các trường đại học, trọng tâm là xây dựng hệ thống QTNNLS phù hợp với điều kiện tổ chức, phát triển năng lực số, thúc đẩy CSTT và tạo môi trường tin cậy để GV nâng cao HSGD và HSNC. Đối với nhà hoạch định chính sách, trọng tâm là hoàn thiện định hướng chính sách, hạ tầng số, phát triển năng lực, bảo mật dữ liệu, hỗ trợ nguồn lực và hệ thống đánh giá. Những khuyến nghị này góp phần chuyên hóa kết quả nghiên cứu của luận án thành các định hướng quản trị và chính sách nhằm nâng cao HSLV của GV đại học trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH Việt Nam.

5.3. Đạo đức nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện trên cơ sở tôn trọng các nguyên tắc đạo đức trong nghiên cứu khoa học xã hội và hành vi, gồm tôn trọng người tham gia, giảm thiểu rủi ro, bảo mật thông tin và trung thực trong xử lý, báo cáo kết quả nghiên cứu. Báo cáo Belmont nhấn mạnh ba nguyên tắc nền tảng trong nghiên cứu liên quan đến con người là tôn trọng con người, hướng thiện và công bằng, trong đó quyền tự chủ và quyền được

cung cấp thông tin của người tham gia cần được bảo đảm (United States National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research, 1978). Bộ quy tắc đạo đức của Hiệp hội Tâm lý học Hoa Kỳ cũng nhấn mạnh các yêu cầu về chấp thuận nghiên cứu, đồng thuận có hiểu biết, bảo mật dữ liệu, tránh gây tổn hại và trung thực trong công bố kết quả (Code of Ethics for Psychologists, 2017). Trên cơ sở đó, LA xác định đạo đức nghiên cứu là yêu cầu xuyên suốt từ thiết kế nghiên cứu, tiếp cận người tham gia, thu thập và xử lý dữ liệu đến trình bày kết quả.

Thứ nhất, nghiên cứu bảo đảm nguyên tắc tham gia tự nguyện và chấp thuận có hiểu biết. Trước khi tham gia khảo sát hoặc PVS, người tham gia được cung cấp thông tin về mục đích nghiên cứu, nội dung khảo sát/phỏng vấn, thời gian tham gia dự kiến, cách thức sử dụng dữ liệu và quyền từ chối hoặc dừng tham gia; đây là yêu cầu cốt lõi của đồng thuận có hiểu biết trong nghiên cứu có sự tham gia của con người (Fisher & Vacanti-Shova, 2012). Đối với khảo sát định lượng, phần giới thiệu bảng hỏi nêu rõ việc tham gia là tự nguyện và dữ liệu chỉ được sử dụng cho mục đích học thuật, phù hợp với yêu cầu cung cấp thông tin cần thiết cho người trả lời trong nghiên cứu khảo sát (Presser, 1994; Singer, 2012). Đối với PVS, nghiên cứu sinh thông báo trước về mục đích phỏng vấn, cách ghi nhận thông tin và quyền không trả lời những câu hỏi mà người tham gia không mong muốn, nhằm bảo đảm quyền tự chủ và sự thoải mái của người tham gia trong quá trình cung cấp thông tin.

Thứ hai, nghiên cứu bảo đảm bảo mật thông tin và giảm thiểu khả năng nhận dạng người tham gia. Đối với khảo sát định lượng, bảng hỏi không yêu cầu người trả lời cung cấp họ tên, số điện thoại, địa chỉ email hoặc thông tin định danh trực tiếp. Các thông tin nhân khẩu học chỉ được thu thập ở mức khái quát như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thâm niên công tác và loại hình trường đại học nhằm phục vụ phân tích thống kê. Đối với PVS, nghiên cứu không khẳng định tính ẩn danh tuyệt đối mà thực hiện nguyên tắc bảo mật thông tin; danh tính người tham gia được mã hóa bằng ký hiệu GV, QL hoặc CG. Các trích dẫn phỏng vấn trong LA chỉ sử dụng mã hóa, không nêu tên thật, chức danh cụ thể hoặc thông tin có thể làm lộ danh tính cá nhân (Whelan, 2007; Singer, 2012).

Thứ ba, nghiên cứu chú trọng an toàn dữ liệu trong quá trình thu thập, lưu trữ và xử lý thông tin. Đối với khảo sát trực tuyến, các yêu cầu về quyền riêng tư, bảo mật và lưu trữ dữ liệu được xem xét trong thiết kế và quản lý dữ liệu nghiên cứu (Buchanan & Hvizdak, 2009). Cụ thể, dữ liệu khảo sát được lưu trữ trong thiết bị cá nhân có kiểm soát truy cập, không chia sẻ dữ liệu thô cho bên thứ ba và chỉ sử dụng cho mục đích của luận án. Đối với dữ liệu phỏng vấn, ghi chép và bảng mã hóa người tham gia được lưu tách

biệt nhằm hạn chế rủi ro lộ thông tin nhận dạng. Cách xử lý này phù hợp với khuyến nghị về bảo vệ dữ liệu nghiên cứu, trong đó nhà nghiên cứu cần hạn chế thu thập thông tin định danh không cần thiết và áp dụng biện pháp bảo mật phù hợp với mức độ rủi ro của dữ liệu (Singer, 2012).

Thứ tư, nghiên cứu bảo đảm nguyên tắc không gây hại và tôn trọng người tham gia. Nội dung bảng hỏi và phỏng vấn tập trung vào đánh giá của giảng viên về quản trị nguồn nhân lực số, chia sẻ tri thức, niềm tin vào tổ chức và hiệu suất làm việc; đây là các chủ đề nghề nghiệp, không yêu cầu người tham gia cung cấp thông tin nhạy cảm về đời tư, sức khỏe, tôn giáo, chính trị hoặc các vấn đề cá nhân có nguy cơ gây tổn thương. Tuy nhiên, do một số câu hỏi có thể liên quan đến nhận xét của giảng viên về nhà trường, nghiên cứu sinh nhấn mạnh rằng người tham gia có quyền bỏ qua câu hỏi, dừng tham gia hoặc không gửi bảng hỏi nếu không thoải mái. Nguyên tắc này phù hợp với yêu cầu giảm thiểu rủi ro và bảo vệ quyền riêng tư của người tham gia trong nghiên cứu liên quan đến con người (World Medical Association, 2024; U.S. Department of Health and Human Services, 2025).

Thứ năm, nghiên cứu bảo đảm tính trung thực và liêm chính học thuật trong xử lý và công bố kết quả. Dữ liệu thu thập được kiểm tra, làm sạch và phân tích theo quy trình đã trình bày trong chương phương pháp nghiên cứu; các trường hợp trả lời không hợp lệ được loại bỏ theo tiêu chí rõ ràng. Kết quả phân tích được báo cáo theo đúng dữ liệu thu được, không điều chỉnh nhằm làm phù hợp với giả thuyết nghiên cứu. Khi sử dụng tài liệu của các tác giả khác, LA thực hiện trích dẫn nguồn theo quy định, tránh sao chép hoặc diễn giải sai lệch nội dung gốc. Việc báo cáo kết quả được thực hiện minh bạch, bao gồm cả các giả thuyết được ủng hộ và không được ủng hộ, phù hợp với yêu cầu về trung thực trong công bố kết quả nghiên cứu (Code of Ethics for Psychologists, 2017).

Tóm lại, LA tuân thủ các yêu cầu đạo đức cơ bản trong nghiên cứu xã hội và hành vi thông qua việc bảo đảm đồng thuận có hiểu biết, bảo mật thông tin, an toàn dữ liệu, quyền tự nguyện/rút lui của người tham gia và tính trung thực trong xử lý, công bố kết quả. Những biện pháp này góp phần bảo vệ quyền lợi của người tham gia và nâng cao độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

5.4. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù luận án đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận nhằm định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ nhất, thiết kế cắt ngang hạn chế khả năng suy luận nhân quả. Việc sử dụng dữ liệu tại một thời điểm không cho phép xác lập quan hệ nhân quả chắc chắn giữa

QTNNLS và HSLV, đồng thời tiềm ẩn khả năng nhân quả ngược. Do đó, các nghiên cứu tương lai cần áp dụng thiết kế dọc hoặc bán thực nghiệm để kiểm định rõ hơn cơ chế tác động theo thời gian.

Thứ hai, dữ liệu tự báo cáo có thể dẫn đến thiên lệch phương pháp chung. Mặc dù các kiểm định cho thấy CMB không nghiêm trọng, việc đo lường từ một nguồn vẫn có thể gây thiên lệch nhận thức và xã hội. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp dữ liệu khách quan (ví dụ: công bố khoa học, đánh giá sinh viên, dữ liệu hệ thống) nhằm nâng cao độ tin cậy của kết quả.

Thứ ba, tính đại diện của mẫu nghiên cứu còn hạn chế. Mẫu thuận tiện, dù có quy mô tương đối lớn, vẫn có thể chưa phản ánh đầy đủ sự đa dạng của hệ thống GDĐH Việt Nam. Các nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để tăng khả năng khái quát hóa.

Thứ tư, mô hình nghiên cứu chưa bao quát hết các biến trung gian và điều tiết. Ngoài CSTT và NTVTC, các yếu tố như cam kết tổ chức, gắn kết công việc hay năng lực số có thể đóng vai trò quan trọng. Đặc biệt, năng lực số và năng lực AI được chứng minh là yếu tố thúc đẩy động lực nghiên cứu của GV, gợi ý vai trò trung gian hoặc điều tiết tiềm năng (Lúa & cộng sự., 2025).

Thứ năm, nghiên cứu chưa phân tích sâu sự khác biệt giữa các nhóm. Tác động của QTNNLS có thể khác nhau giữa các loại hình trường, quy mô hoặc vùng miền. Bằng chứng cho thấy tồn tại khoảng cách số giữa các cơ sở GDĐH tại Việt Nam, đặc biệt giữa các trường có mức độ sẵn sàng công nghệ khác nhau (Phạm Thị Hoa, 2025). Do đó, phân tích đa nhóm là hướng cần thiết trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ sáu, các yếu tố bối cảnh đặc thù của Việt Nam chưa được khai thác đầy đủ. Các yếu tố thể chế, văn hóa và mức độ tự chủ có thể ảnh hưởng đáng kể đến cách thức QTNNLS được triển khai và phát huy hiệu quả. Nghiên cứu trong tương lai nên kết hợp phương pháp định tính để làm rõ các yếu tố này.

Thứ bảy, nghiên cứu chưa xem xét chi phí và thách thức triển khai QTNNLS. Việc triển khai QTNNLS đòi hỏi chi phí đầu tư, đào tạo và vận hành đáng kể, đồng thời đối mặt với các rào cản như hạ tầng, phần mềm và mức độ sẵn sàng công nghệ. Các nghiên cứu cho thấy hiệu quả triển khai chuyển đổi số phụ thuộc mạnh vào đặc tính hệ thống và điều kiện hạ tầng CNTT (Lê Việt Hà, 2023), cũng như tồn tại khoảng cách số giữa các trường (Phạm Thị Hoa, 2025). Do đó, các nghiên cứu tương lai cần thực hiện phân tích chi phí, lợi ích và các yếu tố thành công khi triển khai QTNNLS.

Kết luận Chương 5

Chương 5 đã tổng hợp, thảo luận kết quả nghiên cứu và làm rõ hàm ý lý thuyết, thực tiễn về mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV trong bối cảnh GDĐH Việt Nam. Kết quả cho thấy QTNNLS tác động đến HSLV không chỉ trực tiếp, mà còn gián tiếp thông qua NTVTC và CSTT.

Các thực hành QTNNLS như tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, đánh giá hiệu suất số góp phần cải thiện HSGD và HSNC. Tác động này được củng cố khi GV cảm nhận hệ thống QTNNLS minh bạch, công bằng và có tính hỗ trợ, qua đó gia tăng NTVTC, thúc đẩy CSTT và nâng cao HSLV.

Về lý thuyết, nghiên cứu củng cố việc vận dụng AMO và lý thuyết công bằng tổ chức trong giải thích tác động của QTNNLS đến HSLV. QTNNLS có thể nâng cao năng lực, động lực và cơ hội làm việc của GV theo logic AMO (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023), đồng thời các quy trình nhân sự số minh bạch, nhất quán và công bằng có thể củng cố NTVTC, thúc đẩy CSTT và cải thiện HSGD, HSNC theo logic công bằng tổ chức (Greenberg, 1990; Colquitt & cộng sự, 2001).

Chương này cũng đề xuất khuyến nghị về hạ tầng số, minh bạch quản trị, văn hóa CSTT và NTVTC; đồng thời chỉ ra các hạn chế về thiết kế cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo và phạm vi biến nghiên cứu để định hướng nghiên cứu tiếp theo.

KẾT LUẬN

LA được thực hiện nhằm phân tích và kiểm định mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV đại học trong bối cảnh Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của NTVTC và CSTT. Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết, xây dựng mô hình nghiên cứu và kiểm định bằng phương pháp PLS-SEM với dữ liệu khảo sát 455 giảng viên, LA đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra.

Thứ nhất, về mặt lý luận, nghiên cứu đã hệ thống hóa và làm rõ cơ sở khoa học của QTNNLS trong bối cảnh GDDH, đồng thời phát triển một mô hình tích hợp kết nối QTNNLS với HSLV thông qua các cơ chế trung gian. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng QTNNLS không chỉ là sự số hóa các hoạt động nhân sự, mà là một hệ thống quản trị mang tính chiến lược, có khả năng tạo ra giá trị thông qua việc tác động đến nhận thức và hành vi của GV.

Thứ hai, về mặt thực nghiệm LA cung cấp bằng chứng cho thấy QTNNLS có ảnh hưởng tích cực đến HSLV của GV, bao gồm HSGD và HSNC. Đồng thời NTVTC và CSTT được xác định là các biến trung gian quan trọng, góp phần giải thích cơ chế tác động của QTNNLS.

Thứ ba, về phương diện thực tiễn, nghiên cứu đã đề xuất các hàm ý quản trị có giá trị đối với các cơ sở GDDH tại Việt Nam. Cụ thể, các trường cần tiếp cận QTNNLS theo hướng tích hợp, gắn kết giữa công nghệ, con người và quy trình quản trị và chú trọng phát triển văn hóa tổ chức dựa trên niềm tin, hợp tác học thuật. Bên cạnh đó, các cơ quan quản lý cũng cần xây dựng khung chính sách hỗ trợ chuyển đổi số trong QTNNL giáo GDDH một cách đồng bộ và dài hạn.

Mặc dù đạt được những đóng góp nhất định, LA vẫn còn một số hạn chế như thiết kế nghiên cứu cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo và mô hình chưa bao quát đầy đủ các yếu tố bối cảnh. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng nghiên cứu dọc, kết hợp nhiều nguồn dữ liệu và bổ sung các biến điều tiết để làm rõ hơn cơ chế tác động của QTNNLS. Tóm lại, LA đã góp phần làm rõ vai trò của QTNNLS đối với HSLV của GV trong bối cảnh GDDH Việt Nam, đồng thời cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm và cơ sở khoa học cho việc thiết kế, triển khai chính sách QTNNLS trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Phạm Thị Thanh Nhân, Ngô Quỳnh An, Nguyễn Tiến Dũng (2025), ‘The Impact of Digital Human Resource Management on Faculty Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing’, *ICBF 2025 Proceedings*, Ho Chi Minh City, Vietnam: Nhà Xuất Bản Lao Động. ISBN: 978-632-620-975-4
2. Phạm Thị Thanh Nhân, Ngô Quỳnh An (2025), ‘The impact of digital human resource management on university lectures’ teaching and research performance: the mediating role of organizational trust’, *Proceedings of the 8th International Conference on Contemporary Issues in Economics, Management and Business (CIEMB 2025)*, National Economics University Publishing House, Hanoi, Vietnam

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abba, H. D., & Mugizi, W. (2018), 'Performance of academic staff in polytechnics: An analysis of performance levels in North West Geo-Political Zone of Nigeria', *Art Human Open Access Journal*, 2(3), 198-203.
2. Adams, J. S. (1963), 'Toward an understanding of inequity', *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
3. Adams, J. S. (1965), 'Inequity in social exchange', in *Advances in experimental social psychology*, Berkowitz, L. (ed.), Vol. 2, Academic Press, New York, USA, 267-299.
4. Ahmad, A. Y. B., Kolachina, S., Rajest, S. S., Singh, M., Mishra, A., & Sundar, S. S. (2025), 'Impact of digital HRM on academicians' performance: exploring the mediating role of organisational commitment', *International Journal of Intelligent Enterprise*, 12(1), 1-21.
5. Ahmad, A. Y. A. B., Kolachina, S., Rajest, S. S., Singh, M., Mishra, A., & Sundar, S. S. (2025), 'Impact of digital HRM on academicians' performance: Exploring the mediating role of organisational commitment', *International Journal of Intelligent Enterprise*, 12(1), 1-21,
6. Ahmady, S., Changiz, T., Masiello, I., & Brommels, M. (2009), 'Contextual adaptation of the Personnel Evaluation Standards for assessing faculty evaluation systems in developing countries: The case of Iran', *BMC Medical Education*, 9(1), 18,
7. Ahmed, N. (2025), 'Investigating the impact of faculty knowledge sharing on performance: The mediating role of job satisfaction in Egyptian universities', *Knowledge and Performance Management*, 9(2), 38-53.
8. Ahmed, Y. A. R., Abdel Moez, M., & Ali, H. Y. (2025), 'Enhancing e-selection of faculty teaching staff by using the applications of artificial intelligence: Applied on Egyptian higher institutes', *Journal of Computers in Education and Social Engineering*.
9. Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025), 'Digital human resource management influence on the organizational resilience', *Organization Management Journal*, 22(2), 111-125.
10. Al-Husseini, S., El Beltagi, I., & Moizer, J. (2021), 'Transformational leadership and innovation: The mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty', *International Journal of Leadership in Education*, 24(5), 670-693.

11. Al-kharabsheh, S. A., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R., & Aldaihani, F. M. (2023), 'The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation', *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275-282.
12. Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2018), 'Knowledge sharing in higher education institutions: A systematic review', *Journal of Enterprise Information Management*, 31(2), 226-246.
13. Al-Otaibi, K. M., Alzamel, L., & Shah, S. M. (2023), 'High-performance work practices and organizational commitment: The mediating role of work engagement in higher education institutions', *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 489-505.
14. Al Shobaki, M. J., Abu Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2017), 'The efficiency of information technology and its role of e-HRM in the Palestinian universities', *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(5), 1-19.
15. Al Shobaki, M. J., Naser, S. S. A., Amuna, Y. M. A., & El Talla, S. A. (2017), 'Impact of electronic human resources management on the development of electronic educational services in the universities', *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(1), 1-19.
16. Alabdali, M. A., Khan, S. A., Yaqub, M. Z., & Asad, M. (2024), 'Harnessing the power of algorithmic human resource management and human resource strategic decision-making for achieving organizational success: An empirical analysis', *Sustainability*, 16(11), Article 4854.
17. Alakoum, A. M., Otoum, A. Y., & Alqudah, H. (2024), 'Enhancing faculty satisfaction and performance in higher education: The transformative role of HR and technology integration', *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 18(1), 2889-2903.
18. Alam, A. (2022), 'Impact of university's human resources practices on professors' occupational performance: empirical evidence from India's higher education sector', in *Inclusive businesses in developing economies: Converging people, profit, and corporate citizenship* (pp. 107-131). Cham: Springer International Publishing.
19. Alan, H. (2023), 'A systematic bibliometric analysis on the current digital human resources management studies and directions for future research', *J Chin Hum Resour Manag*, 14(1), 38-59.

20. Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001), 'Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues', *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
21. Agarwal, V. (2013), 'Investigating the convergent validity of organizational trust', *Journal of Communication Management*, 17(1), 24-39.
22. Alqahtani, M., Ayentimi, D. T., & Dayaram, K. (2023), 'HRM practices and academic research output: Evidence from universities in Saudi Arabia', *Educational Research and Evaluation*, 28(4-6), 73-99.
23. Alshaikhmubarak, A., Baruch, Y., Tlaiss, H., & Williams, K. (2020), 'The impact of high-performance human resource practices on the research performance and career success of academics in Saudi Arabia', *Career Development International*, 25(6), 671-690.
24. Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014), 'The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a public university', *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
25. Andreeva, T., & Sergeeva, A. (2016), 'The more the better...or is it? The contradictory effects of HR practices on knowledge sharing motivation and behavior', *Human Resource Management Journal*, 26(2), 151-171.
26. Andriani, D. (2020), 'Analysis of factors that effect lecturer productivity producing international scientific article in Private University: Motivation as a moderating variable', *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*.
27. Anh, N. T. (2020), 'The effects of human resources management on developing teachers of non-public universities in Vietnam', *Business Management and Strategy*, 11(2), 195-210.
28. Anusiya, A. (2021), 'Digital human resource management: A conceptual framework', *International Journal of Management*, 12(3), 345-356.
29. Anusiya, S. (2021), 'Digital human resource management', *International Conference on Economics and Business*, Article 3556,
30. Aparna, R., Sahoo, C. K., & Mishra, S. (2023), 'Examining high-performance work practices in academia: Role of administrative workload and support staff', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3089-3112.

31. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000), *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*, Cornell University Press.
32. Ardiansyah, I., Masluh, M., Heri, H., & Apriliani, D. (2023), 'HR-commitment and digital organizational communication to improve the digital-quality services in private universities', *Khazanah Sosial*, 5(1), 1-11.
33. Awan, R.-u.-N., & Ather, T. (2024), 'The knowledge ties that bind: Mediating effect of knowledge management on heads' leadership and teachers' performance', *Cogent Education*, 11(1), 2394740.
34. Baidowi, A., Zebua, S., Mujahidin, I., Mokhtar, W. K. A. W., & Ma'ruf, C. (2025), 'The Effect of Educational Financing on Lecturer Performance in the Implementation of the Tridharma: An Explanatory Sequential Study at Private Islamic Higher Education Institutions', *Al-Tadzkiyyah: Jurnal Pendidikan Islam*, 16(2), 463-484.
35. Bailey, T. (1993), *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*, National Center on Education and Employment, Teachers College, Columbia University, New York, USA.
36. Barghini, S., & Bonti, M. (2024a), 'Digital HRM and electronic HRM: Which relation? A conceptual clarification with insights into sustainability through the PRISMA protocol', *PuntOorg International Journal*, 11(2), 104-128.
37. Barghini, S., & Bonti, M. (2024b), 'Digital HRM vs', *e-HRM: A conceptual clarification. European Journal of Innovation Management*, 27(2), 456-478.
38. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991), 'The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis', *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
39. Belikov, A. V., & Belikov, V. V. (2025), 'A citation-based, author-and age-normalized, logarithmic index for evaluation of individual researchers independently of publication counts', *F1000Research*, 4, 884.
40. Beltran, J. R., Aguinis, H., Shuumarjav, Y., & Mercado, M. (2024), 'Putting scholarly impact in context: Implications for policy-making and practices', *Academy of Management Perspectives*, 38(3), 368-391.

41. Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2018), 'Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance', *BRQ Business Research Quarterly*, 21 (2), 99-110.
42. Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T. K. (2025), 'Digital HRM and organizational capabilities: A systematic review', *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 89-112.
43. Bhardwaj, S., Chopra, R., & Pandita, D. (2025), 'Navigating the digital evolution of HRM: An integrative review', *International Journal of Organizational Analysis*, 33(11), 4305-4329.
44. Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2020), 'High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations', *Employee Relations*, 43 (2), 438-458.
45. Blau, P. M. (1964), *Exchange and power in social life*, John Wiley & Sons.
46. Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982), 'The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance', *Academy of Management Review*, 7 (4), 560-569.
47. Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005), 'Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate¹', *MIS quarterly*, 29(1), 87-112.
48. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016), 'Conceptualising the future of HRM and technology research', *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
49. Bondarouk, T., & Ruël, H. (2009), 'Electronic human resource management: Challenges in the digital era', *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514.
50. Bornmann, L., & Marx, W. (2014), 'How to evaluate individual researchers working in the natural and life sciences meaningfully? A proposal of methods based on percentiles of citations', *Scientometrics*, 98(1), 487-509.
51. Bornmann, L., & Haunschild, R. (2018), 'Measuring individual performance with comprehensive bibliometric reports as an alternative to h-index values', *Journal of Korean Medical Science*, 33(18), e138.

52. Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013), 'Employee perceptions of line management performance: Applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation', *Human Resource Management*, 52 (6), 861-877.
53. Bouwmans, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019), 'Stimulating teachers' team performance through team-oriented HR practices: The roles of affective team commitment and information processing', *International Journal of Human Resource Management*, 30 (20), 2838-2859.
54. Boxall, P., & Purcell, J. (2003), *Strategy and human resource management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
55. Boxall, P., & Purcell, J. (2011), *Strategy and human resource management* (3rd ed.), Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
56. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004b), 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system', *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
57. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004a), 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system', *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
58. Boxall, P., & Purcell, J. (2022), *Strategy and human resource management*, Bloomsbury Publishing.
59. Boxall, P., & Purcell, J. (2016), *Strategy and human resource management* (4th ed.), Palgrave Macmillan.
60. Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023), 'Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions', *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739.
61. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2025), *Thông tư số 04/2025/TT-BGDĐT quy định về kiểm định chất lượng chương trình đào tạo các trình độ của giáo dục đại học*.
62. Bộ Giáo dục và Đào tạo. (2025), *Giáo dục đại học đứng trước cơ hội và trọng trách lớn*. <https://moet.gov.vn/giaoducquocdan/giao-duc-dai-hoc/Pages/tin-tuc.aspx?ItemID=11119>

63. Bộ Giáo dục và Đào tạo (2026), *Thông tư số 26/2026/TT-BGDĐT ngày 09 tháng 4 năm 2026 quy định chuẩn nghề nghiệp giảng viên đại học*.
64. Braithwaite, J., Herkes, J., Churrua, K., Long, J. C., Pomare, C., Boyling, C., Bierbaum, M., Clay-Williams, R., Rapport, F., Shih, P., Hogden, A., Ellis, L. A., Ludlow, K., Austin, E., Seah, R., McPherson, E., Hibbert, P. D., & Westbrook, J. (2019), 'Comprehensive researcher achievement model (CRAM): A framework for measuring researcher achievement, impact and influence derived from a systematic literature review of metrics and models', *BMJ Open*, 9(3), e025320.
65. Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996), 'An integrative framework for explaining reactions to decisions: Interactive effects of outcomes and procedures', *Psychological Bulletin*, 120 (2), 189-208.
66. Budi, A., Goh, T. S., Prawiyogi, A. G., Zebua, S., Khanna, G., & Daeli, O. P. (2024, August), 'Implementing technology to develop lecturer competencies from a human resource management perspective', in *2024 3rd International Conference on Creative Communication and Innovative Technology (ICCICT)* (pp. 1-7). IEEE.
67. Buchanan, E. A., & Hvizdak, E. E. (2009), 'Online survey tools: Ethical and methodological concerns of human research ethics committees', *Journal of empirical research on human research ethics*, 4(2), 37-48.
68. Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2005), 'Fostering knowledge sharing through people management practices', *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
69. Cabrera, A., & Cabrera, E. F. (2002), 'Knowledge-sharing dilemmas', *Organization Studies*, 23 (5), 687-710.
70. Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013), 'Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing', *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
71. Campbell, J. P. (1990), 'Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology', in M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
72. Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015), 'The modeling and assessment of work performance', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74.

73. Cao, T. T., Le, P. B., & Nguyen, N. T. M. (2022), 'Impacts of high-involvement HRM practices on organizational innovation capability: The mediating mechanism of tacit and explicit knowledge sharing', *International Journal of Innovation Science*, 14(5), 733-749.
74. Carpini, J. A., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2017), 'A look back and a leap forward: A review and synthesis of the individual work performance literature', *The Academy of Management Annals*, 11(2), 825-885.
75. Chi, T. T. L., Hiep, P. M., & Cuc, P. T. (2024), 'Human resources management and educational innovation: Understanding lecturer engagement in Vietnamese private higher education', *Journal of System and Management Sciences*, 14(5), 372-386.
76. Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008), 'Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing', *Information & Management*, 45(7), 458-465.
77. Code, A. E., & Psychologists, P. L. (2017), 'Ethical principles of Psychologist and code of conduct', *Published online*.
78. Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011), 'Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance', *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
79. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006), 'Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms', *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
80. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001), 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research', *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
81. Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2012), 'Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?', *Journal of Applied Psychology*, 98 (1), 1-15.
82. da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E.,... & Yoshino, R. T. (2022), 'Human resources management 4.0: Literature review and trends', *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
83. Damavandian, A., & Akbari, P. (2022), 'Prediction of innovative job performance in Payame Noor University, Yazd Province', *Journal of Value Creating in Business Management*, 2(2), 1-15.

84. Dastmalchian, A., Javidan, M., & Alam, K. (2020), 'High-performance work systems and organizational performance across societal cultures', *Journal of International Business Studies*, 51 (3), 353-388.
85. Davarpanah, A., & Mohamed, N. (2020), 'Human resources information systems implementation and influences in higher education: Evidence from Malaysia', *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(3), 61-78.
86. Day, N. E., & Peluchette, J. (2009), 'Do we practice what we preach? An exploratory study about how business schools manage their human resources', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 275-286.
87. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000), 'The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior', *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
88. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Plenum Press.
89. Devonish, D., & Greenidge, D. (2010), 'The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence', *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
90. Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006), 'Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration', *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
91. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002), 'Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice', *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
92. Do, T. T. M., Ngo, T. V., Hoang, Q. A., Nguyen, G. T. L., Truong, N. D., Le, H. M., Vo, N. T., Ruhaalahti, S., & Kunnari, I. (2021), 'Evaluating online learning and teaching at the University of Technology and Education Ho Chi Minh City during Coronavirus pandemic', *Journal of Technical Education Science*, 16(1), 17-27.
93. Durieux, V., & Gevenois, P. A. (2010), 'Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication', *Radiology*, 255(2), 342-351.
94. Đại học Kinh tế Quốc dân. (2025), *Kế hoạch số 2623/KH-ĐHKTQD ngày 06/11/2025 về tổng kết đánh giá, xếp loại chất lượng đơn vị và người lao động; xét thi đua, khen thưởng năm 2025 của Đại học Kinh tế Quốc dân* [Văn bản nội bộ], Đại học Kinh tế Quốc dân.

95. Đặng Thị Thu Liễu, & Trương Tấn Đạt. (2024), 'Những vấn đề đặt ra đối với quản trị nguồn nhân lực trong môi trường tự chủ đại học', *Tạp chí Khoa học Giáo dục Việt Nam*, 20(02), 15-21.
96. Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001), 'Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving', *Communication Quarterly*, 49(4), 382-398.
97. Ehrnrooth, M., Björkman, I., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Taimitarha, S. (2012), 'An integrative HRM process theorization: Beyond signalling effects and mutual gains', *Journal of Management Studies*, 50(6), 1109-1135.
98. Elugbaju, O. E., Oladele, O. A., Adewusi, A. O., Adewale, A. G., & Oyewole, A. T. (2025), 'Integrating data analytics platforms for strategic decision-making in human resource management', *Global Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(1), 022.
99. Fiaz, M., Qureshi, M. I., & Khokhar, M. N. (2024), 'Digital human resource management: A conceptual review and research agenda', *Human Resource Management Review*, 34(2), 100-125.
100. Fiaz, S., & Qureshi, M. A. (2024), 'Unraveling the conceptual ambiguity of digital human resource management: a state-of-the-art review', *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2395101.
101. Fisher, C. B., & Vacanti-Shova, K. (2012), *The responsible conduct of psychological research: An overview of ethical principles*, APA Ethics Code standards, and federal regulations.
102. Folger, R., & Cropanzano, R. (1998), *Organizational justice and human resource management*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, USA.
103. Folger, R., & Cropanzano, R. (2001), 'Fairness theory: Justice as accountability', in *Advances in organizational justice*, Greenberg, J., & Cropanzano, R. (eds.), Stanford University Press, Stanford, California, USA, 1-55.
104. Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987), 'The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis', *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
105. Gasparyan, A. Y., Yessirkepov, M., Duisenova, A., Trukhachev, V. I., Kostyukova, E. I., & Kitaz, G. D. (2018), 'Researcher and author impact metrics: Variety, value, and context', *Journal of Korean Medical Science*, 33(18), Article e139.

106. Greenberg, J. (1987), 'A taxonomy of organizational justice theories', *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
107. Greenberg, J. (1993), 'The social side of *fairness*: Interpersonal and informational classes of organizational justice', in *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, Cropanzano, R. (ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, USA, 79-103
108. Ghasemy, M., & Frömbing, L. (2024), 'Lecturers' interpersonal trust in peers, job performance, and OCBI: Examining the mediating role of positive affect during the Covid-19 pandemic utilizing the PLSe2 estimator', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(6), 1996-2015.
109. Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008), 'A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects', *Personnel psychology*, 61(2), 227-271.
110. Györfy, B., Weltz, B., Munkácsy, G., Herman, P., & Szabó, I. (2022), 'Evaluating individual scientific output normalized to publication age and academic field through the Scientometrics.org project', *Methodology*, 18(4), 335-354.
111. Guinot, J., & Chiva, R. (2019), 'Vertical trust within organizations and performance: A systematic review', *Human Resource Development Review*, 18(2), 196-227.
112. Ha, T. T. T., Do, V. D., Phan, T. L., & Nguyen, T. N. L. (2025), 'From an overview of human resource management research to research orientations on management of lecturers of Vietnamese universities', South Asian Research', *Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(4), 203-212.
113. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*, Sage.
114. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*, Sage.
115. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2022), 'Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example', *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
116. Hair, J., & Alamer, A. (2022), 'Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example', *Research methods in applied linguistics*, 1(3), 100027.

117. Harahap, H., Andriani, D., ES, D., & Susita, D. D. (2020), 'Key factors affecting lecturer productivity to conduct research', *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(07), 433-454.
118. Harzing, A.-W., Alakangas, S., & Adams, D. (2014), 'hIa: An individual annual h-index to accommodate disciplinary and career length differences', *Scientometrics*, 99(3), 811-821.
119. Hassna, L. O., & Raza, S. (2011), 'An assessment of the relationship between the faculty performance in teaching, scholarly endeavor, and service at Qatar University', *Research in Higher Education Journal*, 10, 1.
120. Henríquez, P. S., Pérez-Morán, J. C., del Cid García, C. J., & Zamora, J. E. (2023), 'Factor structure and invariance of the scale to measure teaching performance in the area of social sciences', *Frontiers in Education*, 8, Article 1229129.
121. Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016), 'Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organisation', *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749-768.
122. Hieu, V. M., Dung, H. T., & Ngan, N. T. K. (2024), 'Autonomy acquisition and performance within higher education in Vietnam-A road to a sustainable future?', *Sustainability*, 16(3), 1336.
123. Hima, N., Benarous, D., Louail, B., & Hamadi, W. (2025), 'Enhancing employee engagement through digital HR practices: The mediating role of organizational trust in Algerian universities', *South Florida Journal of Development*, 6(1), e4942.
124. Hirsch, J. E. (2005), 'An index to quantify an individual's scientific research output', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(46), 16569-16572.
125. Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999), *Guidelines for measuring relationships in public relations*, Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
126. Hoàng Văn Bình, & Ngô Quang Sơn. (2025), 'Digital transformation in non-public higher education: From technological innovation to pedagogical innovation', *Trung Vuong University Science Journal*, 1(3).
127. Hu, D., & Lan, Y. (2024), 'The dual path effect mechanism study of digital-HRM on employee innovative performance and cyberloafing', *PLOS ONE*, 19(8), e0307195.
128. Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007), 'Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature', *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.

129. Hung, N. M. (2013), 'A social cognitive and cross cultural investigation of performance appraisal in Australian and Vietnamese universities [Doctoral dissertation]', *Victoria University*.
130. Husen, S., Tjahjono, H. K., & Hariyadi, S. (2024), 'Evolution of NSM strategies in the digital age: A comprehensive review', *AMAR (Andalas Management Review)*, 4(1), 1535.
131. Hussein, N. J., & Jaaffar, A. H. (2024), 'The effect of E-HRM practices on the performance of academic staff: the mediating role of trust', *International Journal of Management and Sustainability*, 13(2), 388-403.
132. Huỳnh Quốc Tuấn, Nguyễn Gia Trí, & Dương Thị Hồng Như. (2021), 'Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi chia sẻ tri thức của GV Trường Đại học Đồng Tháp', *TNU Journal of Science and Technology*, 226(18), 116-123,
133. Huynh Thi Thu, S., Pham, M., & Luc, H. N. (2025), 'Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam', *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-12.
134. Huynh Thi Thu Suong, & Ho Xuan Tien. (2022), 'Transformational leadership, affective trust, intrinsic motivation, and creativity: An analysis of Vietnam's self-financed public universities', *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 33(6), 23-42.
135. Iqbal, N., Ahmad, M., & Allen, M. M. C. (2019), 'Unveiling the relationship between e-HRM, impersonal trust and employee productivity', *Management Research Review*, 42(7), 879-899.
136. Ismail, M. B. R. E. B., Saadon, M. S. I., Al-Tarawneh, J. T., & Maqableh, A. N. (2022, May), 'The Impact of Hris Usage on Organizational Efficiency and Employee Performance: A Research in Higher Education Sector in Jordan', in *European, Asian, Middle Eastern, North African Conference on Management & Information Systems* (pp. 475-483). Cham: Springer International Publishing.
137. Istambul, M. R. (2019), 'The impact of I-Performance in changing the work culture of lecturers to increase the productivity of Three Pillars (Tri Dharma) of higher education in Indonesia', *Universal Journal of Educational Research*, 7(14).
138. Jaškiene, J., & Buciuniene, I. (2021), 'Human resource management-research performance linkage in higher education institutions', *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 149-168.

139. Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012), 'How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms', *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294,
140. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004), 'Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity', *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
141. Kadarusman, K., & Bunyamin, B. (2021), 'The role of knowledge sharing, trust as mediation on servant leadership and job performance', *Management Science Letters*, 11(5), 1509-1520.
142. Kekäle, J. (2020), 'Human resource management, higher education', in *The International Encyclopedia of Higher Education Systems and Institutions* (pp. 1687-1693), Dordrecht: Springer Netherlands.
143. Keltu, T. T. (2024), 'The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia', *Heliyon*, 10(8), e29821.
144. Khan, A. N., Soomro, M. A., & Pitafi, A. H. (2024), 'AI in the workplace: Driving employee performance through enhanced knowledge sharing and work engagement', *International Journal of Human-Computer Interaction. Advance online publication*.
145. Khdir, T. J., & Ali, M. H. (2024), 'Role of human resource governance in strengthen organizational trust: An analytical study of the opinion of a sample of the faculty members in Salahaddin University of Erbil-Iraq', *Twejer Journal*, 7(1), 1011-1035.
146. Khdir, T. J., & Ali, M. H. (2024), 'Role of Human Resource Governance in strengthen Organizational Trust An Analytical Study of the Opinion of a sample of the faculty members in Salahaddin University of Erbil-Iraq', *Twejer Journal*, 7(1), 1011-1035.
147. Khrais, L. T., Shidwan, O. S., Alafandi, A., & Alsaeed, N. Y. (2021), 'Studying the Effects of Human Resource Information System on Corporate Performance', *Ilkogretim Online*, 20(3).
148. Khuc, N. K., & Nguyen, H. (2025), 'The impact of digital transformation on job performance: The mediating role of job satisfaction and work pressure', *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Economics and Business Administration*, 57-73.

149. Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T.-W., & Jun, J. K. (2017), 'Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance', *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
150. Kim, W., & Park, J. (2017), 'Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations', *Sustainability*, 9(2), 205.
151. Kisahwan, D., Priatna, D. K., Roswinna, W., Winarno, A., & Hermana, D. (2025), 'E-HRM framework for sustainable performance in higher education', *Sustainable Futures*, 10, 101347.
152. Kock, N. (2015), 'Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach', *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1-10.
153. Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000), 'A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes', in *K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), Multilevel theory, research, and methods in organizations (pp. 3-90)*. Jossey-Bass.
154. Kosasih, H., Susanto, S., Fadli, A., Alimin, E., & Salqaura, S. A. (2024), 'Transforming lecturer performance: The mediating role of servant leadership in enhancing digital competence and psychological well-being', *Society*, 12(2), 814-834.
155. Khoa, B. T., Ha, N. M., Nguyen, T. V. H., & Bich, N. H. (2020), 'Lecturers' adoption to use the online Learning Management System (LMS): Empirical evidence from TAM2 model for Vietnam', *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 10(1), 3-17.
156. Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005), 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit', *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
157. Kularajasingam, J., Subramaniam, A., Sarjit Singh, D. K., & Sambasivan, M. (2022), 'The impact of knowledge sharing behaviour and social intelligence of university academics on their performance: The mediating role of competencies', *Journal of Education for Business*, 97(1), 54-61.
158. Kurniawanto, H., Asari, A., Ratuningtyas, A., Mubarak, A., & Riyanti, L. E. (2024), 'Transforming educational HR management: Integrating AI and data analytics for enhanced teacher performance and student outcomes', *Journal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(12), 11294-11302,

159. Kurniawan, B., & Pawirosumarto, S. (2026), 'Modeling human-centered digital transformation: the role of lecturer digital adaptation and commitment in teaching performance', *Discover Education*.
160. Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017), 'Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory', *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
161. Lau, A., & Höyng, M. (2023), 'Digitalization? A matter of trust: A double-mediation model investigating employee trust in management regarding digitalization', *Review of Managerial Science*, 17, 2165-2183,
162. Le, L., Quy Nguyen, T., Nguyen, C. H., Doan, L. N., Le, H. T., & Ta, H. T. T. (2025), 'Academic staff quality in higher education: evidence from program accreditation in Vietnam', *Cogent Education*, 12(1), 2554318.
163. Le, P. B., & Ha, S. V. (2024), 'Impacts of knowledge-based HRM, knowledge sharing and perceived organizational supports on innovation performance: A moderated-mediation analysis', *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 458-476,
164. Le, T. H., Chu, B. Q., & Nguyen, B. M. (2024), 'Exploratory study on factors influencing digital transformation in higher education in Vietnam', *American Journal of Education and Information Technology*, 8(1), 29-38.
165. LE, T. H., Thi, P. T., & Thi, T. (2022), 'Factors Affecting Quality of Lecturers at Higher Educational Institutions: The Context of Technology 4.0 in Vietnam', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 9(10), 243-249.
166. Lê Việt Hà. (2023), 'Phân tích hiệu quả triển khai phần mềm chuyển đổi số tại các trường đại học Việt Nam', *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 176, 106-114.
167. Leonardi, P. M. (2014), 'Social media, knowledge sharing, and innovation: Toward a theory of communication visibility', *Organization Science*, 25(3), 796-816.
168. LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005), 'A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance', *Academy of Management Journal*, 48(5), 764-775.
169. Li, X. (2015), 'Empirical study on relations between organizational justice, employees affection and organization performance', *Proceedings of the 2015 International Conference on Education, Management and Computing Technology*, Atlantis Press, 197-201,

170. Lipponen, J., Steffens, N. K., & Holtz, B. C. (2010), 'Shared perceptions of perceived justice as a predictor of externally rated departmental level academic performance', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 1065-1073,
171. Li, Y., Zhang, H., & Wang, L. (2025), 'Measurement model of human resource management: Evidence from educational organizations in China', *Global Business and Finance Review*, 30(4), 48-67,
172. Lin, C.-P., Huang, H.-T., & Huang, T.-Y. (2020), 'The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers', *Personnel Review*, 49(9), 1879-1896,
173. Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002), 'When fairness works: Toward a general theory of uncertainty management', *Research in Organizational Behavior*, 24, 181-223.
174. Lin, H. F. (2007), 'Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study', *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315-332,
175. Li, S., Shen, H., Bao, P., Cheng, X., & Zhang, X. (2021). 'Hu-index: A unified index to quantify individuals across disciplines', *Scientometrics*, 126, 3209-3226.
176. Lopez-Cabrales, A., Pérez-Luño, A., & Valle Cabrera, R. (2009), 'Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity', *Human Resource Management*, 48(4), 485-503.
177. Lou, Y., Hong, A., & Li, Y. (2024), 'Assessing the role of HRM and HRD in enhancing sustainable job performance and innovative work behaviors through digital transformation in ICT companies', *Sustainability*, 16(12), 5162.
178. Ma, L., Zhang, X., & Ding, X. (2017), 'Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing', *Asia Pacific Journal of Management*, 37 (1), 155-179.
179. Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Nandini, S. (2022), 'Employee experience- The missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem', *Human Resource Management*, 62(1), 97-115.
180. Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016), 'Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review', *Personnel Psychology*, 69(1), 67-121.
181. Martono, S., Khoiriyah, N., & Wulansari, N. A. (2018), 'Psychological mechanism explaining the effect of HR practices towards employee performance (A study in public higher education)', *KnE Social Sciences*, 3(10), 1160-1178.

182. Masnun, A., Aima, H., & Yenni, Z. (2025), 'Determinants of Lecturer Performance through Competencies, Leadership, Academic Culture, and Technology Mastery', *Journal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 13(5), 3935-3942.
183. Marcoulides, G. A., & Saunders, C. (2006), "Editor's comments: PLS: a silver bullet?", *MIS quarterly*, 30(2), iii-ix.
184. Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019), 'Should we be "challenging" employees? A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress', *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961.
185. Mazurchenko, A., & Maršíková, K. (2019), 'Digitally-powered human resource management: Skills and roles in the digital era', *Acta Informatica Pragensia*, 8(2), 72-87.
186. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995), 'An integrative model of organizational trust', *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734
187. Meijerink, J. G., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021), 'Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM', *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545-2562.
188. Midiwo, J. (2016), *Influence of Human Resource Information Systems on the Performance in Kenyan Public Universities* (Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology).
189. Minbaeva, D. B. (2005), 'HRM practices and MNC knowledge transfer', *Personnel Review*, 34(1), 125-144.
190. Minbaeva, D. B., Mäkelä, K., & Rabbiosi, L. (2012), 'Linking HRM and knowledge transfer via individual-level mechanisms', *Human Resource Management*, 51(3), 387-405.
191. Mina, R., & Homsí, F. (2024), 'A figure of merit that includes 5 distinct performance indicators to improve research evaluation of academic scholars', *Heliyon*, 10(4), Article e26235.
192. Mishra, A. K. (1996), 'Organizational responses to crisis', *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 261(1996), 16.
193. Mishra, P., Sharma, S. K., & Swami, S. (2024), 'Impact of digital HRM on academicians' performance: Exploring the mediating role of organisational commitment', *International Journal of Intelligent Enterprise*, 11 (1), 1-20.

194. Muzamil, M., Harsasi, M., & Iriani, F. (2023), 'The effect of human resource management practices on knowledge management and organizational performance', *EKOMBIS REVIEW: Journal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 11(2).
195. Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M., & Lodhi, R. N. (2019), 'HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: Mediation of affective commitment and affect-based trust', *Studies in Higher Education*, 44(3), 499-512.
196. Naqshbandi, M. M., Singh, S. K. G., & Ma, P. (2023), 'The role of AMO HR practices and knowledge sharing in developing a learning organizational culture: Evidence from the United Kingdom', *Journal of Knowledge Management*, 27 (11), 68-92.
197. Nawaz, A., Gu, A., & Jiang, T. (2024), 'Nexus of knowledge-oriented leadership and knowledge worker performance in Chinese higher education institutions: A post-pandemic behavioral analysis', *Business Process Management Journal*, 30(3).
198. Nelly, N., Prabowo, H., Bandur, A., & Elidjen, E. (2024), 'The mediating role of competency in the effect of transformational leadership on lecturer performance', *International Journal of Educational Management*, 38(2), 333-350.
199. Nguyen-Anh, T., Nguyen, A. T., Tran-Phuong, C., & Nguyen-Thi-Phuong, A. (2023), 'Digital transformation in higher education from online learning perspective: A comparative study of Singapore and Vietnam', *Policy Futures in Education*, 21(4), 335-354.
200. Nguyễn, N. T. (2019), 'Mối quan hệ giữa căng thẳng trong công việc và HS công việc, động lực làm việc', *Tạp chí khoa học Yersin-Chuyên đề Quản lý Kinh tế*, 5(8).
201. Nguyen, T. H. (2016), 'Building human resources management capacity for university research: The case at four leading Vietnamese universities', *Higher education*, 71(2), 231-251.
202. Nguyen, T. T., & Nguyen, T. T. (2023), 'Factors affecting academic staff's research performance in Vietnam's Universities', *Vietnam Journal of Education*, 146-156.
203. Nhai, N. T., Van Trao, N., & Yen, D. T. H. (2024), 'Managing international Faculty at Higher Education Institutions: A case study in Vietnam', *Journal of Science Educational Science*, 21-32.
204. Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008), 'Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction', *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

205. Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016), 'Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models', *Industrial management & data systems*, 116(9), 1849-1864.
206. Noben, I., Maulana, R., Deinum, J. F., & Hofman, W. A. (2021), 'Measuring university teachers' teaching quality: a Rasch modelling approach', *Learning Environments Research*, 24(1), 87-107.
207. Nurhasanah, S. U., & Sinambela, J. M. (2022), 'Digital transformation in human resource management: Challenges and opportunities', *Brilliant International Journal of Management and Tourism*, 2(3), 89-102.
208. Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016), 'The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model', *Employee Relations*, 38 (4), 578-595.
209. O'Brien, C., Li, Z., Adotey, P. B., & Yohuno, G. (2025), 'Mapping a decade of digital transformation in HRM: trends, implications, and future research directions', *Current Psychology*, 44(14), 13234-13253.
210. Ologunde, A. O., Akindele, R. I., & Akande, W. O. (2013), 'Moonlighting among university lecturers and their performance in the South-Western Nigeria', *Journal of Management and Sustainability*, 3(4), 92.
211. Öztürk, C., & Karahançer, E. (2021), 'Elektronik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel güven ilişkisi: Siirt Üniversitesi personeli örneği', *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 206-231.
212. Quốc hội. (2025). *Luật Giáo dục đại học số 125/2025/QH15*.
213. Pithadia, V., & Vashisth, A. (2022), 'Digitalization in human resource management', *IITM Journal of Management and IT*, 13(1), 56-63.
214. Parry, E., & Tyson, S. (2011), 'Desired goals and actual outcomes of e-HRM', *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354,
215. Pattnaik, S. C., Mishra, U. S., & Panda, N. (2025), 'I perform because my organization is just: Justice facets as sequential mediators to the organizational identification-employee performance relationship', *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74 (3), 1009-1033,
216. Perdomo-Ortiz, J., Valencia, C., Durán, W. F., & Heredia, O. (2020), 'Effect of high-performance work practices on academic research productivity', *Latin American Business Review*.

217. Pfeffer, J. (1998), *The human equation: Building profits by putting people first*, Harvard Business School Press.
218. Pham, N. T., Võ, T. N. T., Nguyen, Q. H., Nguyen, N. T. T., & Le, V. T. (2024), 'Digital transformation in human resources management and work-at-home', *The Bottom Line*, 37(3), 185-203.
219. Pham, T. H., Nguyen, L. D., & Tran, V. H. (2024), 'Digital HRM practices and organizational performance: The mediating role of employee engagement', *Journal of Asian Business Studies*, 18(2), 234-256.
220. Phạm, T., Nguyễn, V. A., & Lê, T. H. (2023), 'Ảnh hưởng của hệ thống làm việc hiệu suất cao đến hiệu suất giảng viên thông qua gắn kết công việc và cam kết tổ chức: Nghiên cứu tại các trường đại học ở TP', *Tạp chí Khoa học Kinh tế và Quản trị*, 29(4), 45-58.
221. Pham-Thai, N. T., Le, T. D., McMurray, A. J., & Muenjohn, N. (2023), 'Unlocking the black box of HPWPs-performance relationship in Vietnamese higher education context: the case of Ho Chi Minh City's universities', *Studies in Higher Education*, 48(9), 1411-1427.
222. Phan, T. B. Q., Bui, Q. H., & Nguyen, H. T. (2024), 'Digital era after Covid-19: Changes in student attitudes and behaviors in Vietnam', *Journal of Social Studies Education Research*, 15(5), 59-86.
223. Phuong, B. H., Chi, D. T. P., Quang, D. M., Quang, B. N., & Dieu, B. T. T. (2022), 'Factors Influencing Research Productivity among the Academic Staff: A Case Study at the University of Social Sciences and Humanities, Vietnam', *Rupkatha Journal on Interdisciplinary Studies in Humanities*, 14(3).
224. Pillai, R., & Srivastava, K. B. L. (2024), 'Smart HRM 4.0 practices for organizational performance: The role of dynamic capabilities', *Benchmarking: An International Journal*, 31(10), 3884-3907.
225. Presser, S. (1994), 'Informed consent and confidentiality in survey research', *Public Opinion Quarterly*, 58(3), 446-459.
226. Reddy, K. V. S. (2024), 'Digital human resource management and organizational resilience in emerging economies', *Indian Scientific Journal of Research in Engineering and Management*, 36129.

227. Rehman, K. U., Hafeez, I., Aslam, F., Maitlo, Q., & Syed, A. R. (2020), 'The mediating role of trust and organizational commitment in the relationship between strategic human resource management and knowledge sharing', *Iranian Journal of Management Studies*, 13(4), 565-586.
228. Reyes-Fournier, E., Cumella, E. J., Blackman, G., March, M., & Pedersen, J. (2020), 'Development and Validation of the Online Teaching Effectiveness Scale', *Online Learning*, 24(2), 111-127.
229. Reymert, I., & Thune, T. (2023), 'Task complementarity in academic work: a study of the relationship between research, education and third mission tasks among university professors', *The Journal of Technology Transfer*, 48(1), 331-360.
230. Reyes-Vásquez, M. N. (2025), 'Escala de autoevaluación de competencias docentes en enseñanza virtual: Un estudio sistemático de diseño y validación', *RIED-Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 28(1), 217-237.
231. Riege, A. (2005), 'Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider', *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 18-35.
232. Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007), 'The contribution of e-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry', *Employee Relations*, 29(3), 280-291.
233. Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024), 'Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance', *Information & Management*, 61(4), 103966.
234. Sakaria, N. (2025), 'Digital transformation in HR management: The role of human resource analytics in decision-making effectiveness', *Maneggio*, 1(1).
235. Sakib, M. N., & Ullah, M. S. (2025), 'A three-tier framework for digital HRM maturity', *Human Resource Development Quarterly*, 36(1), 89-112.
236. Sánchez-Almeida, T., Sandoval-Palis, I., Gilar-Corbi, R., Castejón-Costa, J., & Salazar-Orellana, D. (2020), 'Teaching evaluation questionnaire validation at Escuela Politécnica Nacional, applying the method of Factor Analysis with extraction of principal components', *Ingeniería e Investigación*, 40(1), 70-77.
237. Sani, A., Husen, S., Wahidah, R. N., & Mustajab, D. (2024), 'Evolution of HRM strategies in the digital age: A comprehensive review', *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 4(1), 42-58.

238. Sarrico, C. S., Rosa, M. J., & Carvalho, T. (2022), 'Introduction to the Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics', in *Research Handbook on Academic Careers and Managing Academics* (pp. 1-16). Edward Elgar Publishing.
239. Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019), 'How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM', *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211.
240. Saxena, M., Bagga, T., Gupta, S. R., & Gera, S. (2022), 'Employees' experiences of accepting and adopting HR analytics: A phenomenology study', *The Open Psychology Journal*, 15(1), e187435012208040.
241. Schellinger, B., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020), 'Algorithmic management and governance in HRM', in *Digital transformation management for agile organizations* (pp. 145-167). Springer.
242. Schellinger, J., Goedermans, M., Kolb, L. P., & Klaffke, M. (2020), 'Digitale Transformation und Human Resource Management', in *J. Schellinger & cộng sự.*(Eds.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung* (pp. 223-254).
243. Springer Gabler. Singer, E. (2012), Ethical issues in surveys 1, In *International handbook of survey methodology* (pp. 78-96). Routledge.
244. Shahiduzzaman, M. (2025), 'Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis', *Administrative Sciences*, 15(2), Article 51.
245. Shahreki, J., & Lee, J. Y. (2024), 'Adopting human resource information system and work-related outcomes in emerging market SMEs: Unified theory of acceptance and use of technology', *Cross Cultural & Strategic Management*, 31(2), 245-268.
246. Shaikh, H., Shar, A. A., & Shah, I. A. (2024), 'E-HRM Systems as Strategic Enablers of Teachers' Performance: An Empirical Study in Higher Education', *Archives of Management and Social Sciences*, 1(4), 67-83.
247. Shaikh, H., & Shar, A. H. (2023), 'The Impact of e-HRM on Teacher Performance: A Case of Higher Educational Institutions in Sindh Province', *International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences*, 1(3), 131-140.

248. Sharif, S., Malik, S. A., Arooj, N., & Albadry, O. M. (2024), 'Human resource management (HRM) practices and organizational commitment in higher educational institution (HEI): a mediating role for work engagement', *Global Knowledge, Memory and Communication*.
249. Sharifi, F., Yancheshmeh, R. S., Alizadeh, S., Mosleh, M., & Jahed, H. A. (2024), 'Identification and Comparison of Factors Affecting the Enhancement of Educational and Research Productivity of Faculty Members in Islamic Azad Universities of Tehran', *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 5(4), 52-61.
250. Shirom, A., Gilboa, S., Fried, Y., & Cooper, C. L. (2008), 'Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis', *Human Relations*, 61(10), 1373-1404.
251. Srivastava, U. R. (2015), 'Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals', *American Journal of Industrial and Business Management*, 5 (10), 666-685,
252. Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015), 'The influence of technology on the future of human resource management', *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
253. Strohmeier, S. (2020), 'Digital human resource management: A conceptual clarification', in T. Bondarouk, H. J. M. Ruël, & E. Parry (Eds.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior* (pp. 83-109). Cambridge University Press.
254. Strohmeier, S. (2007), 'Research in e-HRM: Review and implications', *Human Resource Management Review*, 17(1), 19-37.
255. Sun, T., & Yoon, M. (2025), 'The impact of digital transformation on faculty performance in higher education: The mediating role of digital self-efficacy and the moderating role of task-technology fit', *Frontiers in Psychology*, 16, 1693375.
256. Sustiyatik, E. (2023), 'The dual pillars of academic excellence: Transformational leadership and organizational commitment', *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(01), 79-88.
257. Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017), 'The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment', *Journal of Management Development*, 36 (4), 542-559.

258. Tariq, H., Mumtaz, S. N., Malokani, D. K. A. K., Shaikh, D. H., Hassan, N., & Malokani, M. (2025), 'Impact of digital HRM on academicians' performance in higher educational institutions of Sindh: Exploring the mediating role of organizational empowerment and moderating role of digital innovation', *Metallurgical and Materials Engineering*, 31(1), 277-287.
259. Theres, A., & Strohmeier, S. (2023), 'Technology acceptance in digital HRM: A meta-analysis', *European Journal of Information Systems*, 32(2), 234-256.
260. Theres, C., & Strohmeier, S. (2023), 'Theory in digital HRM adoption research and a meta-analytic validation of UTAUT', *Journal of Business Economics*. Advance online publication.
261. Thibaut, J., & Walker, L. (1975), *Procedural justice: A psychological analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey, USA
262. Thi Chung, D., & Thi Tram Anh, P. (2022), 'Factors affecting knowledge sharing behaviour in public higher education institutions: An empirical study of Vietnam', *Cogent business & management*, 9(1), 2155002.
263. Pham-Thai, N. T., T. D. Le, A. J. McMurray, and N. Muenjohn (2023), "Unlocking the Black Box of HPWPs-Performance Relationship in Vietnamese Higher Education Context: The Case of Ho Chi Minh City's Universities." *Studies in Higher Education* 48, no. 9 (2023): 1411-27.
264. Thite, M. (2018c), 'Electronic/digital HRM: A primer', in M. Thite (Ed.), *e-HRM: Digital approaches, directions & applications* (pp. 1-22). Routledge.
265. Thite, M. (2018b), *e-HRM: Digital approaches, directions & applications*, Routledge.
266. Thite, M. (2020), 'Digital human resource development: Where are we? Where should we go and how do we go there?', *Human Resource Development International*, 24(2), 117-128.
267. Thite, M. (2018a), 'Digital human resource management (e-HRM): A critical review', in *Handbook of research on strategic human capital resources* (pp. 234-256). IGI Global.
268. Titirloloby, P. P. F., Purba, J. T., Hidayat, D., & Achmadi, H. (2025), 'The mediating role of higher education pillars in the effect of digital transformation on lecturer performance', *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 24(8), 376-397.

269. Trang, H. T. T., Doat, D. V., Long, P. T., & Lien, N. T. N. (2025), 'From an overview of human resource management research to research orientations on management of lecturers of Vietnamese universities', *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(4), 203-212.
270. Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010), 'The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance', *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 405-433.
271. Tripathi, S., & Urkude, S. (2022), 'Assessing performance impact of digital transformation for instructors in the covid-19 era', *Journal of International Technology and Information Management*, 31(3), 1-37.
272. Tuan, N. A., Nhung, C. T. H., Tuan, N. M., Thuy, H. T. T., & Hieu, A. Q. (2022), 'Factors In Staffing Autonomy Affecting Academic Staff Development: A Case Study in University of Education, Vietnam National University Hanoi', *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 1804-1815.
273. Tubre, T. C., & Collins, J. M. (2000), 'Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance', *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
274. Umar, T. R., Yammama, B. A., & Shaibu, R. O. (2020), 'The implications of adopting and implementing electronic human resource management practices on job performance', *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 96-108.
275. United States. National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical, & Behavioral Research. (1978), *The Belmont report: ethical principles and guidelines for the protection of human subjects of research* (Vol. 2), Department of Health, Education, and Welfare, National Commission for the Protection of Human Subjects of Biomedical and Behavioral Research.
276. U.S. Department of Health and Human Services. (2025, February 11). *45 CFR 46: Protection of human subjects*. Office for Human Research Protections. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/regulations/45-cfr-46/index.html>
277. Vázquez Méndez, M. (2023), 'Investigación sobre la aceptación de los usuarios de los sistemas electrónicos de gestión de recursos humanos (e-HRM) en una empresa del sector de la automoción', Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de Catalunya.

278. Van den Bos, K. (2001), 'Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness', *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931-941.
279. Van Erkel, P. F. A., Hopmann, D. N., Skovsgaard, M., & Terren, L. (2024), 'The role of consent form design under GDPR: A survey experiment', *International Journal of Public Opinion Research*, 36(1), edad047.
280. Vedhathiri, S. (2020), 'Faculty performance improvement through effective human resource management practices', *Journal of Engineering Education Transformations*, 33(Special Issue 1), 234-245.
281. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York, NY: Wiley. (Sách).
282. Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023), 'Investigating the effect of digital HRM and digital innovation and the SMEs performance in Indonesia', *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(6), 51.
283. Waldkirch, M., Bucher, E., Schou, P. K., & Grünwald, E. (2021), 'Controlled by the algorithm, coached by the crowd - how HRM activities take shape on digital work platforms in the gig economy', *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2643-2682.
284. Waltman, L., van Eck, N. J., van Leeuwen, T. N., Visser, M. S., & van Raan, A. F. J. (2011), 'Towards a new crown indicator: Some theoretical considerations', *Journal of Informetrics*, 5(1), 37-47.
285. Wang, Y., Kung, L., & Byrd, T. A. (2022), 'Digital HRM capability and organizational performance: The mediating role of HRM system strength', *Information & Management*, 59(3), 103-125.
286. Whelan, T. J. (2007, October). Anonymity and confidentiality: Do survey respondents know the difference. In *Poster presented at the 30th annual meeting of the Society of Southeastern Social Psychologists, Durham, NC*.
287. Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012), 'Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate', *Journal of Applied Psychology*, 97 (4), 776-791.
288. Williams, S. (1999), 'The effects of distributive and procedural justice on performance', *The Journal of Psychology*, 133 (2), 183-193.

289. World Medical Association. (2024), *WMA Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human participants*. World Medical Association.
290. Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013), 'Sample size requirements for structural equation models: An evaluation of power, bias, and solution propriety', *Educational and psychological measurement*, 73(6), 913-934.
291. Zavyalova, E., Kosheleva, S., & Ardichvili, A. (2022), 'Human resource management and development in the digital era: Evidence from Russia', *European Journal of Training and Development*, 46(5/6), 567-589.
292. Zavyalova, E., Studenikin, N., & Starikova, E. (2022), 'Digitalization of HRM practices: Quantitative reach and qualitative effectiveness', *Human Resource Management Journal*, 32(3), 556-575.
293. Zell, E., & Lesick, T. L. (2022), 'Big five personality traits and performance: A quantitative synthesis across performance measures, occupations, and regions', *Personnel Psychology*.
294. Zhang, W. (2025), 'The Mechanism of Digital Human Resource Management on Employee Performance and Organizational Commitment', *Leadership and Organizational Insights*, 1(1), 17-21.
295. Zhou, Y., Zhang, J. Z., Li, X., Chen, Z., Cui, Z., & Wang, Q. (2024), 'Human-Machine Synergy in Industry 5.0', *Journal of Organizational and End User Computing*, 37(1).
296. Zhou, Y., Liu, G., Chang, X., & Wang, L. (2021), 'The impact of HRM digitalization on firm performance: investigating three-way interactions', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(1), 20-43.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 01A. PHIẾU HƯỚNG DẪN PHỎNG VẤN SÂU

(Kiểm định và điều chỉnh thang đo)

1. PHẦN GIỚI THIỆU

Kính chào Quý Thầy/Cô!

Em là Phạm Thị Thanh Nhân nghiên cứu sinh ngành Quản trị Nhân lực tại, Đại học Kinh tế Quốc dân. Hiện em đang thực hiện đề tài nghiên cứu “Ảnh hưởng của QTNNLS đến HSLV của giảng viên đại học ở Việt Nam”.

Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ trong giáo dục đại học, các hoạt động quản trị nguồn nhân lực (QTNNL) ngày càng được số hóa thông qua các nền tảng công nghệ, hệ thống thông tin và ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Nghiên cứu này tập trung vào việc khám phá cách thức các thực hành QTNNL số (bao gồm tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo phát triển số, và quản lý hiệu suất số) tác động đến hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu của giảng viên, đồng thời xem xét vai trò trung gian của chia sẻ tri thức và niềm tin vào tổ chức trong mối quan hệ này.

2. Mục đích của phỏng vấn sâu

Trước khi tiến hành khảo sát chính thức, nghiên cứu thực hiện PVS với các chuyên gia nhằm rà soát, điều chỉnh và Việt hóa hệ thống thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Mục đích của bước này không phải là khám phá lại mô hình nghiên cứu hay xây dựng thang đo hoàn toàn mới, mà nhằm bảo đảm các biến quan sát sau khi dịch thuật và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh GDĐH Việt Nam, phản ánh đúng nội hàm khái niệm gốc và dễ hiểu đối với đối tượng khảo sát là giảng viên đại học.

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các công trình đã công bố, sau đó được dịch, hiệu chỉnh thuật ngữ và điều chỉnh cách diễn đạt cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Vì vậy, PVS được sử dụng như một bước đánh giá định tính nhằm kiểm tra ba khía cạnh chính: tính rõ ràng của ngôn ngữ, tính phù hợp về nội dung và tính tương thích với bối cảnh đại học Việt Nam. Cách tiếp cận này giúp hạn chế nguy cơ sai lệch ý nghĩa khi chuyển ngữ thang đo, đồng thời bảo đảm các biến quan sát không làm thay đổi bản chất lý thuyết của thang đo gốc.

3. Đối tượng tham gia phỏng vấn

Đối tượng tham gia phỏng vấn là các giảng viên, nhà quản lý trong cơ sở GDĐH và chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, quản lý giáo dục

hoặc phương pháp nghiên cứu. Việc lựa chọn nhóm chuyên gia này nhằm thu thập các nhận xét có cơ sở về mức độ phù hợp của thuật ngữ, cách diễn đạt và khả năng người trả lời hiểu đúng nội dung câu hỏi trong bối cảnh làm việc của giảng viên đại học. Nội dung phỏng vấn tập trung vào từng thang đo trong bảng hỏi sơ bộ, bao gồm quản trị nguồn nhân lực số, chia sẻ tri thức, niềm tin vào tổ chức, hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu.

3. Nguyên tắc thực hiện phỏng vấn

Do các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước, PVS được thực hiện theo hướng kiểm tra và điều chỉnh thang đo, không phải theo hướng khám phá nhân tố mới. Vì vậy, người tham gia phỏng vấn không được yêu cầu đánh giá lại toàn bộ mô hình nghiên cứu hay đề xuất thay đổi cấu trúc các biến nghiên cứu, trừ trường hợp phát hiện biến quan sát có cách diễn đạt không phù hợp với bối cảnh đại học Việt Nam.

Các góp ý của chuyên gia được sử dụng để điều chỉnh về mặt ngôn ngữ, ngữ cảnh và tính dễ hiểu của bảng hỏi. Việc chỉnh sửa được thực hiện trên nguyên tắc giữ nguyên nội hàm của thang đo gốc, tránh thêm nội dung mới làm thay đổi ý nghĩa khái niệm hoặc làm lệch cấu trúc đo lường ban đầu.

4. Nội dung phỏng vấn sâu

4.1. Thông tin chung về người tham gia phỏng vấn

Nội dung	Thông tin
Họ và tên	
Học hàm, học vị	
Đơn vị công tác	
Chức vụ/vị trí công tác hiện tại	
Số năm kinh nghiệm giảng dạy hoặc quản lý trong giáo dục đại học	
Lĩnh vực chuyên môn	

4.2. Đánh giá chung về bảng hỏi sơ bộ

1. Phần giới thiệu và hướng dẫn trả lời bảng hỏi đã rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với đối tượng giảng viên đại học chưa?

2. Các thuật ngữ chính trong bảng hỏi như “quản trị nguồn nhân lực số” (gồm 4 thành phần là: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số), “chia sẻ tri thức”, “niềm tin vào tổ chức”, “hiệu suất giảng dạy” và “hiệu suất nghiên cứu” có dễ hiểu đối với giảng viên đại học không?

3. Trong bảng hỏi, có thuật ngữ hoặc cụm từ nào dễ gây hiểu nhầm, mang tính kỹ thuật quá cao hoặc chưa phù hợp với bối cảnh trường đại học Việt Nam không?

4. Cách sử dụng đại từ nhân xưng, chẳng hạn “Tôi”, “Trường tôi”, “Đơn vị tôi”, đã phù hợp với hình thức khảo sát tự trả lời chưa?

4.3. Thang đo quản trị nguồn nhân lực số

1. Các câu hỏi có phản ánh đúng các hoạt động quản trị nguồn nhân lực được thực hiện trên nền tảng số trong trường đại học không?

2. Các thuật ngữ như: Đánh giá GV trong quá trình tuyển dụng thông qua công nghệ số; Quy trình hội nhập GV thông qua công nghệ số; Hoạt động đào tạo và phát triển năng lực GV thông qua công nghệ số; Quản lý HSLV của GV bằng công nghệ số có cần diễn giải hoặc thay thế bằng cách nói gần gũi hơn không?

3. Có biến quan sát nào sử dụng từ ngữ chưa phù hợp với thực tiễn QTNNL giảng viên trong các trường đại học Việt Nam không?

4. Có câu hỏi nào khiến người trả lời khó đánh giá vì không phải giảng viên nào cũng trực tiếp trải nghiệm hoạt động đó không?

5. Cần điều chỉnh câu chữ nào để các biến quan sát rõ nghĩa hơn nhưng vẫn giữ nguyên nội dung của thang đo gốc?

4.4. Thang đo chia sẻ tri thức

1. Các câu hỏi có phản ánh đúng hành vi chia sẻ tri thức giữa giảng viên trong môi trường đại học không?

2. Cách diễn đạt về chia sẻ kinh nghiệm, tài liệu, phương pháp giảng dạy, ý tưởng nghiên cứu hoặc thông tin chuyên môn có phù hợp với thực tế công việc của giảng viên không?

3. Có câu hỏi nào dễ bị hiểu là chia sẻ thông tin hành chính thay vì chia sẻ tri thức chuyên môn không?

4. Có câu hỏi nào cần điều chỉnh để phân biệt rõ hơn giữa chia sẻ tri thức phục vụ giảng dạy và chia sẻ tri thức phục vụ nghiên cứu không?

5. Cần chỉnh sửa từ ngữ nào để người trả lời hiểu thống nhất hơn về nội dung chia sẻ tri thức?

4.5. Thang đo niềm tin vào tổ chức

1. Các câu hỏi có phù hợp để đo lường mức độ tin tưởng của giảng viên vào nhà trường/tổ chức không?

2. Cách diễn đạt về “niềm tin”, “sự quan tâm”, “cam kết”, “sự công bằng” hoặc “sự đáng tin cậy” có rõ ràng và không gây cảm giác nhạy cảm cho người trả lời không?

3. Có câu hỏi nào khiến người trả lời e ngại khi đánh giá về tổ chức hoặc lãnh đạo nhà trường không?

4. Có cần điều chỉnh cách diễn đạt để bảo đảm câu hỏi mang tính trung lập, tránh tạo cảm giác đánh giá tiêu cực trực tiếp về tổ chức không?

5. Cần chỉnh sửa câu chữ nào để thang đo vừa dễ trả lời, vừa giữ đúng nội hàm về niềm tin vào tổ chức?

4.6. Thang đo hiệu suất giảng dạy

1. Các câu hỏi có phản ánh đúng các biểu hiện cơ bản của hiệu suất giảng dạy trong trường đại học không?

2. Cách diễn đạt về thiết kế bài giảng, tổ chức lớp học, tương tác với sinh viên, đổi mới phương pháp giảng dạy và đánh giá người học có phù hợp với thực tiễn giảng dạy đại học không?

3. Có câu hỏi nào quá chung chung, khó tự đánh giá hoặc dễ dẫn đến trả lời theo hướng xã hội mong muốn không?

4. Có cần điều chỉnh cách diễn đạt để người trả lời có thể tự đánh giá dựa trên công việc thực tế của mình không?

5. Cần chỉnh sửa câu chữ nào để thang đo hiệu suất giảng dạy rõ ràng và phù hợp hơn?

4.7. Thang đo hiệu suất nghiên cứu

1. Các câu hỏi có phản ánh đúng các biểu hiện của hiệu suất nghiên cứu của giảng viên đại học không?

2. Cách diễn đạt về công bố khoa học, tham gia đề tài, viết bài báo, hợp tác nghiên cứu và đóng góp học thuật có phù hợp với bối cảnh các trường đại học Việt Nam không?

3. Có câu hỏi nào chưa phù hợp với sự khác biệt giữa các ngành, lĩnh vực hoặc loại hình trường đại học không?

4. Các cụm từ so sánh như “so với yêu cầu của trường”, “so với quy định của trường” hoặc “so với đồng nghiệp” có phù hợp không, hay cần điều chỉnh để tránh gây khó trả lời?

5. Cần chỉnh sửa câu chữ nào để thang đo hiệu suất nghiên cứu dễ hiểu, trung lập và phù hợp hơn với nhiều nhóm giảng viên?

4.8. Câu hỏi kết thúc

1. Nhìn chung, Thầy/Cô đánh giá bảng hỏi sơ bộ đã phù hợp để triển khai khảo sát thử chưa?

2. Có câu hỏi nào trong bảng hỏi nên được diễn đạt ngắn gọn hơn không?

3. Có câu hỏi nào cần giải thích thêm để người trả lời hiểu đúng nội dung không?

4. Có câu hỏi nào nên được loại bỏ vì trùng lặp, khó hiểu hoặc không phù hợp với bối cảnh giảng viên đại học Việt Nam không?

5. Thầy/Cô có góp ý nào khác để hoàn thiện bảng hỏi trước khi khảo sát chính thức không?

5. KẾT THÚC PHÒNG VẤN

Xin chân thành cảm ơn Quý Thầy/Cô đã dành thời gian tham gia phỏng vấn và chia sẻ những ý kiến quý báu. Các nhận xét của Quý Thầy/Cô sẽ là cơ sở quan trọng để tác giả rà soát, điều chỉnh và hoàn thiện bảng hỏi sơ bộ trước khi triển khai khảo sát chính thức.

Những thông tin Quý Thầy/Cô cung cấp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu khoa học, phục vụ việc kiểm tra mức độ rõ ràng, dễ hiểu, phù hợp ngữ cảnh và khả năng phản ánh đúng nội hàm của các thang đo trong bối cảnh giáo dục đại học Việt Nam. Tác giả cam kết bảo mật thông tin cá nhân và không sử dụng bất kỳ nội dung nào ngoài phạm vi nghiên cứu.

Nếu có bất kỳ thắc mắc hoặc bổ sung nào, Thầy/Cô vui lòng liên hệ với tôi qua:

- Email: Nhanpt@neu.edu.vn
- Điện thoại: [0904667083]

Kết quả nghiên cứu hoàn chỉnh sẽ được gửi đến Quý Thầy/Cô để tham khảo.

Trân trọng!

PHỤ LỤC 01B. DANH SÁCH CHUYÊN GIA TRONG PHÒNG VẤN SÂU

(Kiểm định và điều chỉnh thang đo)

Mã số	Nhóm đối tượng	Giới tính	Loại hình trường/đơn vị	Khu vực	Trình độ chuyên môn	Thâm niên công tác	Vị trí công tác hiện nay	Nội dung góp ý
GV1	Giảng viên	Nam	Công lập	Bắc	Tiến sĩ	6 năm	Giảng viên	Góp ý mức độ rõ ràng, dễ hiểu của các biến quan sát
GV2	Giảng viên	Nữ	Công lập	Bắc	Tiến sĩ	14 năm	Giảng viên	Góp ý cách diễn đạt và tính phù hợp của thang đo với giảng viên đại học
GV3	Giảng viên	Nữ	Tư thực	Bắc	Tiến sĩ	12 năm	Giảng viên	Góp ý tính phù hợp của thuật ngữ trong bối cảnh trường tư thực
GV4	Giảng viên	Nam	Công lập	Trung	Tiến sĩ	15 năm	Giảng viên	Góp ý mức độ phản ánh đúng nội hàm của các biến quan sát
GV5	Giảng viên	Nữ	Tư thực	Trung	Thạc sĩ	10 năm	Giảng viên	Góp ý khả năng hiểu và trả lời bảng hỏi của giảng viên
GV6	Giảng viên	Nam	Công lập	Bắc	Thạc sĩ	5 năm	Giảng viên	Góp ý cách dùng từ và mức độ gần gũi của câu hỏi khảo sát
GV7	Giảng viên	Nữ	Công lập	Trung	Tiến sĩ	14 năm	Giảng viên	Góp ý sự phù hợp của thang đo với thực tiễn giảng dạy và nghiên cứu

Mã số	Nhóm đối tượng	Giới tính	Loại hình trường/đơn vị	Khu vực	Trình độ chuyên môn	Thâm niên công tác	Vị trí công tác hiện nay	Nội dung góp ý
GV8	Giảng viên	Nam	Công lập	Nam	Tiến sĩ	16 năm	Giảng viên	Góp ý mức độ bao quát của các thang đo hiệu suất giảng dạy và nghiên cứu
GV9	Giảng viên	Nữ	Công lập	Bắc	Thạc sĩ	3 năm	Giảng viên	Góp ý các câu hỏi có khả năng gây khó hiểu hoặc khó tự đánh giá
GV10	Giảng viên	Nam	Tư thực	Trung	Thạc sĩ	9 năm	Giảng viên	Góp ý tính phù hợp của bảng hỏi với nhiều loại hình trường đại học
QL1	Nhà quản lý	Nam	Tư thực	Bắc	Tiến sĩ	16 năm	Trưởng khoa	Góp ý tính phù hợp của thang đo với thực tiễn quản trị giảng viên
QL2	Nhà quản lý	Nữ	Công lập	Bắc	Tiến sĩ	20 năm	Phó khoa	Góp ý tính phù hợp của thuật ngữ quản trị và bối cảnh tổ chức đại học
QL3	Nhà quản lý	Nam	Công lập	Trung	Tiến sĩ	13 năm	Hiệu phó	Góp ý khả năng áp dụng bảng hỏi trong các cơ sở giáo dục đại học
CG1	Chuyên gia	Nữ	Cơ quan/đơn vị nghiên cứu	Bắc	Tiến sĩ	18 năm	Chuyên gia	Góp ý học thuật về nội hàm khái niệm và cấu trúc thang đo
CG2	Chuyên gia	Nữ	Cơ quan/đơn vị nghiên cứu	Bắc	Tiến sĩ	15 năm	Chuyên gia	Góp ý mức độ rõ ràng, dễ hiểu của các biến quan sát

PHỤ LỤC 01C. TÓM TẮT KẾT QUẢ ĐIỀU CHỈNH THANG ĐO SAU PHỎNG VẤN SÂU CHUYÊN GIA

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
QTNNLS	QTNNLS			
DRC	Tuyển dụng và lựa chọn GV bằng công nghệ số	Tuyển dụng số	Thay cụm “Tuyển dụng và lựa chọn GV bằng công nghệ số” bằng “Tuyển dụng số” để tên biến mô hình ngắn gọn hơn.	QL2. GV3
DRC1	Trường thầy/cô sử dụng các công nghệ số tiên tiến để nâng cao tìm kiếm và đánh giá GV trong quá trình tuyển chọn.	Trường tôi sử dụng các công nghệ số tiên tiến trong việc tìm kiếm và đánh giá GV trong quá trình tuyển chọn.	Thay cụm “Thầy/cô” bằng “tôi”, thay từ “để nâng cao” bằng “trong việc” Điều chỉnh cách diễn đạt từ cấu trúc mang tính mô tả chung sang cấu trúc gắn trực tiếp với bối cảnh nhà trường (“Trường tôi...”), giúp người trả lời dễ hình dung và đánh giá đúng thực tiễn tuyển dụng GV tại đơn vị.	QL1. GV1, CG 1
DRC 2	Các nền tảng công nghệ số nâng cao hiệu quả trong việc đảm bảo sự phù hợp giữa kỹ năng của GV với yêu cầu công việc.	Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ số để nâng cao hiệu quả trong việc đảm bảo sự phù hợp giữa kỹ năng của ứng viên với yêu cầu công việc.	Thêm cụm từ “Trường tôi sử dụng”, “để” đảo trật từ một số từ trong câu. Việc thay “GV” bằng “ứng viên” ở một số mục còn giúp thuật ngữ chính xác hơn với giai đoạn tuyển chọn.	QL1, GV1, GV2; CG 1

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
DRC 3	Các quy trình tuyển dụng dựa trên công nghệ số ở trường đại học của Thầy/cô thu hút và gắn kết GV xuất sắc.	Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào quy trình tuyển dụng để thu hút và gắn kết những ứng viên tài năng.	Điều chỉnh cụm ‘Các quy trình tuyển dụng dựa trên công nghệ số ở trường đại học của Thầy/cô’ thành ‘Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào quy trình tuyển dụng’ nhằm rút gọn cách diễn đạt, tăng tính rõ ràng và thống nhất chủ thể trả lời trong bảng hỏi. Đồng thời, thay cụm ‘GV xuất sắc’ bằng ‘ứng viên tài năng’ để bảo đảm chính xác thuật ngữ, phù hợp hơn với bối cảnh tuyển dụng, vì ở giai đoạn này đối tượng được thu hút và lựa chọn là ứng viên chứ chưa phải GV chính thức	QL1,QL2: chỉnh “Các quy trình ... trường đại học của Thầy/cô” GV1, GV2, CG1 chỉnh “GV xuất sắc”
DO	Quy trình hội nhập GV thông qua công nghệ số	Hội nhập số	Thay cụm “Quy trình hội nhập GV thông qua công nghệ số” bằng “Hội nhập số” tên biến ngắn gọn hơn	QL2, GV3
DO1	Thông qua quy trình hội nhập GV bằng công nghệ số các giấy tờ và thủ tục hành chính được hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả khi hội nhập GV mới.	Trường tôi ứng dụng công nghệ số để hoàn thành các thủ tục hành chính và giấy tờ cần thiết khi hội nhập GV mới.	Điều chỉnh cụm “Thông qua quy trình hội nhập GV bằng công nghệ số” thành “Trường tôi ứng dụng công nghệ số” nhằm rút gọn cách diễn đạt, tăng tính rõ ràng và thống nhất chủ thể trả lời trong bảng hỏi. Đồng thời, thay cụm “các giấy tờ và thủ tục hành chính được hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả khi hội nhập GV mới” bằng “hoàn thành các thủ tục hành chính và giấy tờ cần thiết khi hội nhập GV mới” để câu hỏi ngắn gọn hơn, dễ hiểu hơn và phù hợp hơn với bối cảnh hội nhập GV tại trường đại học.	QL3, GV1, GV 4, CG2

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
DO2	Quy trình hội nhập GV dựa trên công nghệ số đảm bảo việc giới thiệu đầy đủ về chính sách và giá trị nhà trường.	Trường tôi ứng dụng công nghệ số trong quy trình hội nhập GV mới để giới thiệu về chính sách và giá trị văn hóa của nhà trường.	Điều chỉnh cụm “Quy trình hội nhập GV dựa trên công nghệ số đảm bảo việc giới thiệu đầy đủ” thành “Trường tôi ứng dụng công nghệ số trong quy trình hội nhập GV mới để giới thiệu” nhằm làm cho cách diễn đạt cụ thể hơn, rõ chủ thể hơn và thống nhất với hình thức tự báo cáo của bảng hỏi. Đồng thời, thay cụm “chính sách và giá trị nhà trường” bằng “chính sách và giá trị văn hóa của nhà trường” để phản ánh đầy đủ hơn nội dung hội nhập tổ chức, phù hợp hơn với bối cảnh GV mới làm quen với môi trường và văn hóa nhà trường.	QL3, GV1, GV 4, CG2
DO3	Các công cụ được sử dụng trong quy trình hội nhập GV mới dựa trên công nghệ số giúp Thầy/ cô hiểu rõ vai trò công việc của mình.	Trường tôi sử dụng các công cụ số trong quy trình hội nhập GV giúp GV mới hiểu rõ vai trò công việc của mình.	Điều chỉnh cụm “Các công cụ được sử dụng trong quy trình hội nhập GV mới dựa trên công nghệ số” thành “Trường tôi sử dụng các công cụ số trong quy trình hội nhập GV” nhằm rút gọn câu hỏi, tăng tính mạch lạc và thống nhất chủ thể trả lời trong bảng hỏi. Đồng thời, thay cụm “giúp Thầy/cô hiểu rõ vai trò công việc của mình” bằng “giúp GV mới hiểu rõ vai trò công việc của mình” để bảo đảm chính xác đối tượng được đề cập, vì nội dung của biến quan sát này hướng tới hiệu quả của quá trình hội nhập đối với GV mới	QL1, GV1, GV5, CG2

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
DO4	Sự hỗ trợ và các nguồn tài nguyên được cung cấp trong quá trình hội nhập GV dựa trên công nghệ số giúp thầy/cô chuyển giao công việc một cách suôn sẻ.	Trường tôi áp dụng các công cụ số vào quá trình hội nhập GV nhằm giúp các GV mới tiếp nhận và chuyển giao công việc một cách suôn sẻ.	Điều chỉnh cụm “Sự hỗ trợ và các nguồn tài nguyên được cung cấp trong quá trình hội nhập GV dựa trên công nghệ số” thành “Trường tôi áp dụng các công cụ số vào quá trình hội nhập GV” nhằm rút gọn cách diễn đạt, làm cho phát biểu rõ ràng hơn và thống nhất với cấu trúc chung của bảng hỏi. Đồng thời, thay cụm “giúp thầy/cô chuyển giao công việc một cách suôn sẻ” bằng “nhằm giúp các GV mới tiếp nhận và chuyển giao công việc một cách suôn sẻ” để làm rõ hơn mục tiêu hỗ trợ của quá trình hội nhập, đồng thời phù hợp hơn với bối cảnh thích nghi công việc của GV mới tại trường đại học.	QL1,QL3 GV2, GV5, CG2
DTAD	Hoạt động đào tạo và phát triển GV thông qua công nghệ số	Đào tạo và phát triển số	Điều chỉnh cụm “Hoạt động đào tạo và phát triển GV thông qua công nghệ số” bằng “Đào tạo và phát triển số” tên biến ngắn gọn hơn.	QL3, GV5, GV6
DTAD 1	Các chương trình đào tạo GV thông qua công nghệ số giúp nâng cao đáng kể kỹ năng và năng lực chuyên môn của thầy/ cô.	Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào các chương trình đào tạo GV nhằm nâng cao kỹ	Điều chỉnh cụm “Các chương trình đào tạo GV thông qua công nghệ số giúp nâng cao đáng kể kỹ năng và năng lực chuyên môn của thầy/cô” thành “Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào các chương trình đào tạo GV nhằm nâng cao kỹ năng và năng lực chuyên môn	QL3. GV1,GV2 GV5, CG2

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
		năng và năng lực chuyên môn của GV.	của GV” nhằm thống nhất chủ thể phát biểu trong bảng hỏi theo hướng tổ chức nhà trường. Đồng thời, lược bỏ từ “đáng kể” để giảm sắc thái đánh giá tuyệt đối, giúp phát biểu trung tính hơn và phù hợp hơn với yêu cầu đo lường cảm nhận của người trả lời trong bối cảnh giáo dục đại học.	
DTAD 2	Trường đại học của Thầy/cô thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số nhằm đảm bảo tính thời sự và phù hợp với yêu cầu thực tiễn.	Trường tôi thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số nhằm đảm bảo tính thời sự và phù hợp với yêu cầu thực tiễn.	Điều chỉnh cụm “Trường đại học của Thầy/cô thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số” thành “Trường tôi thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số” nhằm rút gọn cách diễn đạt, tăng tính tự nhiên và bảo đảm sự nhất quán về ngôi xưng trong toàn bộ thang đo. Bên cạnh đó, giữ lại nội dung “nhằm đảm bảo tính thời sự và phù hợp với yêu cầu thực tiễn” vì đây là nội hàm quan trọng phản ánh chất lượng cập nhật của hoạt động đào tạo và phát triển GV trong môi trường số.	QL1, GV1, GV2 GV5, CG2
DTAD 3	Trường đại học thầy/ cô sử dụng các nền tảng công nghệ số để cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và thu hút cho GV	Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ số để cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và thu hút cho GV	Điều chỉnh cụm “Trường đại học thầy/cô sử dụng các nền tảng công nghệ số” thành “Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ số” nhằm chuẩn hóa cấu trúc câu, làm cho phát biểu ngắn gọn và rõ ràng hơn. Đồng thời, duy trì nội dung “cung cấp trải nghiệm học tập tương	QL1, GV1, GV3 GV4, CG1

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
			tác và thu hút cho GV” để phản ánh tốt hơn vai trò của nền tảng số trong việc nâng cao mức độ tham gia và trải nghiệm học tập của GV trong quá trình đào tạo.	
DTAD 4	Các công cụ sử dụng các nền tảng công nghệ số để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu phát triển riêng của từng GV.	Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu phát triển riêng của từng GV.	Điều chỉnh cụm “Các công cụ sử dụng các nền tảng công nghệ số để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa” thành “Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa” nhằm khắc phục lỗi diễn đạt trùng lặp và làm cho phát biểu mạch lạc hơn. Đồng thời, giữ lại phần “đáp ứng nhu cầu phát triển riêng của từng GV” vì nội dung này thể hiện rõ đặc trưng cá nhân hóa của hoạt động đào tạo và phát triển GV dựa trên công nghệ số.	QL1, GV1, GV2 GV5, CG2
DPM	Quản lý HSLV bằng công nghệ số	Quản lý hiệu số số	Thay cụm “Quản lý HSLV bằng công nghệ số” bằng “QLHS số” ngắn gọn, giải thích thêm khi khảo sát để người trả lời hiểu rõ nội dung câu hỏi.	QL2. GV7
DPM 1	Hệ thống quản lý HS kỹ thuật số có hỗ trợ từ nền công nghệ của trường nhằm theo dõi và đánh giá HSLV của GV.	Trường tôi ứng dụng hệ thống quản lý HS kỹ thuật số trong theo dõi và đánh giá HSLV của GV.	Điều chỉnh cụm “Hệ thống quản lý HS kỹ thuật số có hỗ trợ từ nền công nghệ của trường nhằm theo dõi và đánh giá HSLV của GV” thành “Trường tôi ứng dụng hệ thống quản lý HS kỹ thuật số trong theo dõi và đánh giá HSLV của GV” nhằm đơn giản hóa cấu trúc câu và	QL1, QL3 GV1, GV2, GV4, GV5, CG1

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
			làm rõ vai trò chủ động của tổ chức trong việc triển khai công nghệ số. Đồng thời, thay viết tắt “HSLV” bằng cụm đầy đủ “HS làm việc” để bảo đảm tính rõ nghĩa và thuận lợi cho người trả lời khi tiếp cận bảng hỏi.	
DPM 2	Các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng giúp GV hiểu rõ hơn về HSLV của mình.	Trường tôi ứng dụng các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng nhằm giúp GV hiểu rõ hơn về HSLV của mình.	Điều chỉnh cụm “Các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng” thành “Trường tôi ứng dụng các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng” nhằm thống nhất chủ thể phát biểu với các biến quan sát khác trong thang đo. Đồng thời, giữ nội dung “nhằm giúp GV hiểu rõ hơn về HSLV của mình” vì phần này phản ánh trực tiếp giá trị hỗ trợ của công cụ số đối với quá trình nhận diện và cải thiện HS của GV.	QL1, GV4,GV5, CG1
DPM 3	Quản lý HS kỹ thuật số tạo điều kiện cho việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và quản lý.	Trường tôi ứng dụng quản lý HS kỹ thuật số nhằm thúc đẩy việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và cấp quản lý.	Điều chỉnh cụm “Quản lý HS kỹ thuật số tạo điều kiện cho việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và quản lý” thành “Trường tôi ứng dụng quản lý HS kỹ thuật số nhằm thúc đẩy việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và cấp quản lý” nhằm làm rõ hơn bối cảnh áp dụng ở cấp tổ chức, đồng thời tạo sự thống nhất với cách diễn đạt của các biến quan sát trước đó. Bên cạnh đó, thay cụm “quản lý” bằng	QL3;GV5,GV6, CG1

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
			“cấp quản lý” để bảo đảm cách dùng thuật ngữ phù hợp hơn trong môi trường đại học.	
HSLV	HSLVGV			
TEAP	HS giảng dạy			
TEAP1	Thầy/cô hoàn thành công việc giảng dạy đúng thời hạn và đảm bảo chất lượng.	Tôi hoàn thành công việc giảng dạy đúng thời hạn và đảm bảo chất lượng.	Đối với 7 biến thang đo HSGD, cụm từ “Thầy/cô” được thống nhất thay bằng “Tôi” nhằm chuyển đổi chủ thể phát biểu từ ngôi thứ hai sang ngôi thứ nhất. Sự điều chỉnh này giúp người trả lời dễ dàng tự đánh giá hơn trên cơ sở trải nghiệm thực tế của bản thân, đồng thời làm cho cách diễn đạt trở nên trực tiếp, rõ ràng và phù hợp hơn với cấu trúc của thang đo tự báo cáo trong nghiên cứu khảo sát. Bên cạnh đó, việc sử dụng ngôi thứ nhất cũng góp phần bảo đảm tính nhất quán về hình thức giữa các biến quan sát trong cùng thang đo HS giảng dạy.	GV1,GV2,GV3 GV5,GV7,CG1
TEAP2	Thầy/ cô hoàn thành mục tiêu của bài giảng trong suốt quá trình giảng dạy.	Tôi hoàn thành mục tiêu của bài giảng trong suốt quá trình giảng dạy.		
TEAP3	Thầy/cô đã hoàn tất việc chuẩn bị cho bài giảng và sẵn sàng bắt đầu giảng dạy trước mỗi học kỳ.	Tôi đã hoàn tất việc chuẩn bị cho bài giảng và sẵn sàng bắt đầu giảng dạy trước mỗi học kỳ.		
TEAP4	Thầy/ cô cung cấp cho sinh viên các tài liệu học tập và hướng dẫn cần thiết	Tôi cung cấp cho sinh viên các tài liệu học tập và hướng dẫn cần thiết		

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
	liên quan đến học phần giảng dạy của mình theo đúng yêu cầu của nhà trường.	liên quan đến học phần giảng dạy của mình theo đúng yêu cầu của nhà trường.		
TEAP5	Thầy/cô luôn chú trọng đến việc phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân trong công tác giảng dạy	Tôi luôn chú trọng đến việc phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân trong công tác giảng dạy.		
TEAP6	Thầy/Cô luôn quản lý lớp học hiệu quả, tạo môi trường học tích cực và duy trì kỷ luật trong quá trình đứng lớp.	Tôi luôn quản lý lớp học hiệu quả, tạo môi trường học tích cực và duy trì kỷ luật trong quá trình đứng lớp.		
TEAP7	Thầy/ cô chuẩn bị kế hoạch bài giảng theo chương trình giảng dạy do khoa/ viện/ bộ môn phân công.	Tôi chuẩn bị kế hoạch bài giảng theo chương trình giảng dạy do khoa/ viện/ bộ môn phân công.		

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
RESP	HSNC		Trong thang đo HSNC khoa học, tám biến quan sát được hiệu chỉnh theo hướng chuẩn hóa phát biểu để phù hợp hơn với thiết kế khảo sát. Cụ thể, các mục hỏi được chuyển từ dạng nghi vấn sang dạng trần thuật, đại từ “thầy/cô” được thay bằng “tôi” nhằm thống nhất chủ thể phát biểu ở ngôi thứ nhất, và cụm “so với mức trung bình chung của trường” được thay bằng “so với quy định của trường” để chuẩn hóa tiêu chí đối chiếu. Các điều chỉnh này giúp phát biểu rõ ràng, nhất quán và phù hợp hơn với đặc trưng của thang đo tự báo cáo, đồng thời hỗ trợ người trả lời thực hiện tự đánh giá chính xác hơn về kết quả nghiên cứu khoa học của bản thân.	QL3, GV7, GV8
RESP1	So với mức trung bình chung của trường, thầy/cô đã trình bày các bài hội thảo khoa học tại các hội thảo khoa học trong nước và quốc tế ở mức nào	Mức độ trình bày các bài hội thảo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	Ở biến này, nội dung được giữ tương đối sát với bản gốc vì phát biểu đã phản ánh trực tiếp một biểu hiện cụ thể của HSNC khoa học, đó là hoạt động trình bày tại hội thảo. Việc duy trì cách diễn đạt này giúp bảo toàn nội hàm đo lường ban đầu, đồng thời bảo đảm người trả lời dễ liên hệ với trải nghiệm học thuật thực tế của mình.	GV1, CG1, QL4

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
RESP2	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô đã trình bày các bài báo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế ở mức nào?	Mức độ trình bày các bài báo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	Biến này được giữ nguyên trọng tâm nội dung nhằm phân biệt rõ với RESP1 ở phương diện sản phẩm học thuật được trình bày. Cách diễn đạt sau điều chỉnh nhấn mạnh trực tiếp vào hoạt động trình bày bài báo khoa học, qua đó giúp tăng tính cụ thể của biến quan sát và hạn chế sự diễn giải mơ hồ trong quá trình trả lời.	QL3, GV8, CG2
RESP3	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô xuất bản các bài báo ở các tạp chí trong nước ở mức nào?	Mức độ xuất bản các bài báo ở các tạp chí trong nước của tôi so với quy định của trường.	Ở biến RESP3, nội dung được rút gọn theo hướng tập trung trực tiếp vào kết quả xuất bản trên tạp chí trong nước. Việc tinh giản này giúp phát biểu ngắn gọn hơn nhưng vẫn giữ nguyên đối tượng đo lường cốt lõi, đồng thời làm rõ đây là một khía cạnh riêng biệt của HS công bố khoa học ở cấp độ trong nước.	QL3, GV6
RESP4	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô công bố các bài báo trên các tạp chí khoa học có uy tín, được công nhận trên các cơ sở dữ liệu như ACI, Scopus ... ở mức nào?	Mức độ công bố các bài báo của tôi trên các tạp chí khoa học có uy tín, được công nhận trên các cơ sở dữ liệu như ACI, Scopus ... so với quy định của trường.	So với các biến còn lại, RESP4 được duy trì cách diễn đạt chi tiết hơn nhằm nhấn mạnh tính chất chất lượng của đầu ra nghiên cứu, không chỉ dừng ở số lượng công bố. Việc giữ cụm mô tả “các tạp chí khoa học có uy tín, được công nhận trên các cơ sở dữ liệu như ACI, Scopus...” là cần thiết để làm rõ tiêu chuẩn học thuật cao hơn của biến quan sát này, qua đó phân biệt với biến đo lường công bố trong nước thông thường.	GV5, GV6

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
RESP5	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô đã xuất bản các giáo trình và sách chuyên khảo trong lĩnh vực nghiên cứu ở mức nào ?	Mức độ xuất bản các giáo trình và sách chuyên khảo trong lĩnh vực nghiên cứu của tôi so với quy định của trường.	Biến RESP5 được điều chỉnh theo hướng duy trì đầy đủ hai loại sản phẩm học thuật là giáo trình và sách chuyên khảo, bởi đây là những kết quả nghiên cứu có tính đặc thù trong môi trường đại học. Cách diễn đạt này giúp mở rộng phạm vi đo lường HSNC vượt ra ngoài bài báo, phản ánh đầy đủ hơn đặc trưng hoạt động học thuật của GV.	GV3, GV9
RESP6	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô biên soạn và công bố các bài viết mang tính khoa học trên các phương tiện truyền thông, tạp chí hoặc ấn phẩm chuyên ngành ở mức nào ?	Mức độ biên soạn và công bố các bài viết mang tính khoa học trên các phương tiện truyền thông, tạp chí hoặc ấn phẩm chuyên ngành của tôi so với quy định của trường.	Ở biến này, câu hỏi được giữ ở mức bao quát hơn để phản ánh các hình thức phổ biến tri thức học thuật ngoài các kênh công bố truyền thống. Việc duy trì các cụm “phương tiện truyền thông, tạp chí hoặc ấn phẩm chuyên ngành” giúp mở rộng nội hàm đo lường sang các hình thức truyền tải sản phẩm khoa học khác, phù hợp với thực tiễn hoạt động chuyên môn của GV hiện nay.	GV5, GV10
RESP7	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô tham gia vào các dự án nghiên cứu khoa học	Mức độ tham gia vào các dự án nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	RESP7 được diễn đạt theo hướng nhấn mạnh mức độ tham gia vào hoạt động nghiên cứu có tổ chức, thay vì chỉ tập trung vào sản phẩm đầu ra. Điều này giúp biến quan sát phản ánh một phương diện quan trọng khác của HSNC,	GV4, GV7

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
	trong nước và quốc tế ở mức nào?		đó là sự tham gia thực chất của GV trong các dự án khoa học ở cả phạm vi trong nước và quốc tế.	
RESP8	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô hoàn thành số giờ nghiên cứu khoa học hàng năm theo qui định ở mức nào ?	Mức độ hoàn thành số giờ nghiên cứu khoa học hàng năm của tôi so với quy định của trường.	So với bản gốc, biến RESP8 được rút gọn theo hướng nhấn mạnh trực tiếp vào mức độ hoàn thành nghĩa vụ nghiên cứu hằng năm. Cách diễn đạt này giúp phát biểu rõ hơn về yêu cầu mang tính định mức trong hoạt động nghiên cứu khoa học của GV, đồng thời làm tăng tính dễ hiểu và khả năng tự đánh giá của người trả lời.	QL1, GV1. GV9
ORGT	NTVTC			
ORGT1	Thầy/ cô được nhà trường đối xử công bằng và tôn trọng trong vai trò là một GV.	Tôi được nhà trường đối xử công bằng và tôn trọng trong vai trò là một GV.	Thang đo NTVTC(ORGT) được hiệu chỉnh nhẹ nhằm bảo đảm tính phù hợp với hình thức đo lường tự báo cáo. Cụ thể, đại từ ngôi thứ hai (“thầy/cô”) được thay bằng ngôi thứ nhất (“tôi”) để chuẩn hóa góc nhìn của người trả lời. Sự điều chỉnh này giúp các phát biểu trở nên rõ ràng và trực tiếp hơn, đồng thời vẫn giữ nguyên nội hàm khái niệm ban đầu. Bên cạnh đó, cách diễn đạt mới hỗ trợ người trả lời thực hiện tự đánh giá dựa trên nhận thức và trải nghiệm cá nhân một cách chính	GV1, GV2, GV3, GV5, GV9, CG2
ORGT2	Khi đưa ra những quyết định quan trọng, nhà trường luôn cân nhắc đến quyền lợi của GV như thầy/ cô.	Khi đưa ra những quyết định quan trọng, nhà trường luôn cân nhắc đến quyền lợi của GV như tôi.		

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
ORGT3	Thầy/cô có niềm tin rằng nhà trường sẽ thực hiện đúng những cam kết đã đưa ra với GV.	Tôi có niềm tin rằng nhà trường sẽ thực hiện đúng những cam kết đã đưa ra với GV.	xác hơn. Nhìn chung, các hiệu chỉnh này góp phần nâng cao độ tin cậy và khả năng diễn giải của thang đo trong nghiên cứu khảo sát.	
ORGT4	Thầy/cô tin rằng ý kiến của GV như tôi luôn được nhà trường lắng nghe khi đưa ra các quyết định.	Tôi tin rằng ý kiến của GV như tôi luôn được nhà trường lắng nghe khi đưa ra các quyết định.		
ORGT5	Thầy/cô tin tưởng vào năng lực quản lý và điều hành của nhà trường.	Tôi tin tưởng vào năng lực quản lý và điều hành của nhà trường.		
ORGT6	Thầy/cô tin rằng nhà trường có đủ khả năng để thực hiện những điều mà họ đã cam kết.	Tôi tin rằng nhà trường có đủ khả năng để thực hiện những điều mà họ đã cam kết.		
ORGT7	Thầy/cô thấy rằng nhà trường luôn hành động dựa trên những nguyên tắc rõ ràng và đúng đắn.	Tôi thấy rằng nhà trường luôn hành động dựa trên những nguyên tắc rõ ràng và đúng đắn.		

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
ORGT8	Nhà trường luôn minh bạch trong cách hành xử, nên Thầy/cô không cảm thấy bị lừa dối hay hiểu nhầm.	Nhà trường luôn minh bạch trong cách hành xử, nên tôi không cảm thấy bị lừa dối hay hiểu nhầm.		
ORGT9	Thầy/cô hoàn toàn tin tưởng và sẵn sàng để nhà trường đại diện cho mình trong việc đưa ra một số quyết định.	Tôi hoàn toàn tin tưởng và sẵn sàng để nhà trường đại diện cho mình trong việc đưa ra một số quyết định.		
ORGT10*	Thầy/cô nghĩ rằng việc giám sát nhà trường cần thận là một việc quan trọng để họ không lợi dụng những người như tôi.	Tôi nghĩ rằng việc giám sát nhà trường cần thận là một việc quan trọng để họ không lợi dụng những người như tôi.	Đây là biến đảo chiều (*), do đó việc giữ nguyên ý nghĩa gốc là cần thiết để phục vụ kiểm định độ tin cậy của thang đo.	GV1, ,CG2
ORGT11	Nhà trường luôn hoàn thành tốt những mục tiêu mà họ đặt ra.	Nhà trường luôn hoàn thành tốt những mục tiêu mà họ đặt ra.	Không điều chỉnh	GV1,CG2
KNS	Chia sẻ tri thức		Đối với thang đo chia sẻ tri thức), các biến quan sát được hiệu chỉnh theo hướng chuẩn hóa chủ thể phát biểu và tinh chỉnh cách diễn đạt nhằm bảo đảm tính	GV1,GV7,GV10, CG2

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
			phù hợp với hình thức đo lường tự báo cáo trong bối cảnh giáo dục đại học. Cụ thể, đại từ xưng hô “thầy/cô” được thay bằng “tôi” để thống nhất chủ thể phát biểu ở ngôi thứ nhất, qua đó giúp người trả lời tự đánh giá hành vi chia sẻ tri thức của bản thân trên cơ sở trải nghiệm thực tế. Bên cạnh đó, một số phát biểu được điều chỉnh thêm về thuật ngữ và cách diễn đạt theo hướng rõ nghĩa, mạch lạc và học thuật hơn, nhằm phản ánh chính xác hơn nội hàm của hành vi chia sẻ tri thức giữa GV trong và ngoài nhà trường. Những hiệu chỉnh này không làm thay đổi bản chất khái niệm của thang đo, mà chủ yếu góp phần nâng cao tính rõ ràng, tính nhất quán và mức độ phù hợp của các biến quan sát khi vận dụng trong nghiên cứu khảo sát.	
KNS1	Thầy/cô thường xuyên gặp gỡ đồng nghiệp trong khoa/trường và trao đổi ý tưởng với họ.	Tôi thường xuyên tham gia các buổi gặp gỡ để trao đổi ý tưởng với đồng nghiệp trong khoa/trường.	Ở biến này, cụm “thường xuyên gặp gỡ” được điều chỉnh thành “thường xuyên tham gia các buổi gặp gỡ” nhằm làm rõ hơn hình thức tương tác và tăng tính tự nhiên trong diễn đạt. Cách viết mới giúp phát biểu cụ thể hơn về hành vi tham gia vào các hoạt động trao đổi tri thức, qua đó phù hợp hơn với bối cảnh chuyên môn của GV.	GV1, CV8

Ký hiệu	Thang đo gốc	Thang đo sau khi điều chỉnh	Nội dung và lý do điều chỉnh	Chuyên gia đề xuất
KNS 2	Thầy/cô thường xuyên tiếp cận đồng nghiệp trong khoa/trường và trao đổi ý tưởng, các phát triển mới với họ.	Tôi chủ động tiếp cận đồng nghiệp trong khoa/ trường để chia sẻ và cập nhật thông tin hoặc phát triển mới.	Biến này được tinh chỉnh theo hướng nhấn mạnh tính chủ động của cá nhân trong hành vi chia sẻ tri thức. Cụm “thường xuyên tiếp cận” được thay bằng “chủ động tiếp cận”, còn cụm “trao đổi ý tưởng, các phát triển mới” được diễn đạt lại thành “chia sẻ và cập nhật thông tin hoặc phát triển mới” để câu văn gọn hơn, rõ hơn và phản ánh sát hơn nội dung tương tác học thuật.	GV1, GV9, CG1
KNS 3	Thầy/cô thường xuyên tương tác với đồng nghiệp trong khoa/trường để thảo luận về các gợi ý và ý tưởng.	Tôi thường xuyên thảo luận các đề xuất, giải pháp và ý tưởng nghiên cứu với đồng nghiệp trong khoa/ trường.	Ở biến này, cụm “tương tác... để thảo luận” được rút gọn thành “thường xuyên thảo luận” nhằm làm cho phát biểu trực tiếp hơn. Đồng thời, cụm “các gợi ý và ý tưởng” được thay bằng “các đề xuất, giải pháp và ý tưởng nghiên cứu” để tăng tính học thuật, đồng thời phản ánh rõ hơn nội dung trao đổi tri thức trong môi trường đại học.	GV1, CV10
KNS 4	Thầy/cô luôn sẵn sàng có mặt để chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp trong khoa/ trường.	Tôi luôn sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp trong khoa/ trường bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của mình.	Biến này được điều chỉnh theo hướng làm rõ bản chất hỗ trợ trong hành vi chia sẻ tri thức. Cụm “luôn sẵn sàng có mặt để chia sẻ kinh nghiệm” được viết lại thành “luôn sẵn sàng hỗ trợ... bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của mình” nhằm mở rộng nội hàm đo lường, bởi chia sẻ tri thức trong môi trường học thuật không chỉ bao gồm kinh nghiệm mà còn bao gồm cả tri thức chuyên môn.	GV1, GV8, GV9, CG1

Ghi chú: CG = Chuyên gia. CV1-CG10: GV đại học; QL1-QL2: nhà quản lý.

PHỤ LỤC 01D. PHIẾU HƯỚNG DẪN PHÒNG VẤN SÂU

(Phục vụ diễn giải kết quả nghiên cứu định lượng)

Ngày phỏng vấn: Mã người tham gia:

Hình thức phỏng vấn: Thời lượng:

Người phỏng vấn:

1. Thông tin chung người được phỏng vấn

Họ và tên:	Giới tính:
Năm sinh:	Học vị / trình độ học vấn:
Đơn vị công tác:	Loại hình trường: Công lập / Tư thực
Khu vực: ☐ Bắc ☐ Trung ☐ Nam	Thâm niên công tác đại học:
Vị trí công tác hiện nay:	Lĩnh vực chuyên môn:
Mức độ sử dụng hệ thống số: ☐ Thường xuyên ☐ Thỉnh thoảng ☐ Ít sử dụng	

2. Ghi chú mở đầu

Người tham gia được giải thích rõ mục tiêu phỏng vấn là nhằm làm rõ thêm các kết quả nghiên cứu định lượng về mối quan hệ giữa quản trị nguồn nhân lực số, chia sẻ tri thức, niềm tin vào tổ chức và hiệu suất làm việc của giảng viên, đặc biệt là các phát hiện nổi bật, chưa phù hợp kỳ vọng hoặc cần được diễn giải thêm trong bối cảnh đại học Việt Nam.

Các chủ đề phỏng vấn	Nội dung thảo luận
2.1. Trải nghiệm chung về QTNLS tại trường	• Thầy/ Cô đánh giá như thế nào về mức độ ứng dụng QTNLS tại trường hiện nay? • Theo Thầy/ Cô những hoạt động nào đã được số hóa rõ nhất: tuyển dụng, hội nhập giảng viên, đào tạo và phát triển hay đánh giá hiệu suất giảng viên?

Các chủ đề phỏng vấn	Nội dung thảo luận
	• Trong thực tế công việc, các hệ thống số này hỗ trợ gì cho Thầy/ Cô? • Thầy/ Cô thấy có điểm nào còn bất cập, hình thức hoặc gây áp lực khi sử dụng không?
2.2.. QTNMLS và chia sẻ tri thức (giải thích kết quả QTNMLS → KNS có ý nghĩa)	• Theo Thầy/ Cô, các nền tảng số của trường có giúp giảng viên chia sẻ tài liệu, kinh nghiệm giảng dạy và kinh nghiệm nghiên cứu hay không? • Theo Thầy/ Cô việc chia sẻ tri thức diễn ra thuận lợi nhất trong trường hợp nào? • Những tính năng, quy trình hoặc chính sách nào của nhà trường thúc đẩy chia sẻ tri thức từ phía Thầy/ Cô? • Có rào cản nào khiến giảng viên không muốn chia sẻ dù hệ thống số đã có sẵn?
2.3. QTNMLS và niềm tin vào tổ chức QTNMLS có tác động đến niềm tin vào tổ chức.	• Việc số hóa các quy trình quản trị có làm Thầy/ Cô cảm thấy minh bạch, công bằng và tin tưởng hơn vào nhà trường không? Vì sao? • Những khía cạnh nào của QTNMLS làm tăng niềm tin? • Có trường hợp nào ứng dụng công nghệ lại làm giảm niềm tin không, ví dụ quá máy móc, thiếu giải thích hoặc thiếu linh hoạt?
2.4. QTNMLS và hiệu suất giảng dạy: giải thích QTNMLS có tác động đến hiệu suất giảng dạy, có ý nghĩa.	• Thầy/ Cô thấy QTNMLS ảnh hưởng như thế nào đến hiệu suất giảng dạy của mình? • Các hệ thống số có giúp Thầy/ Cô chuẩn bị bài giảng, phối hợp chuyên môn, tham gia tập huấn hoặc theo dõi đánh giá công việc tốt hơn không? • Thầy/ Cô có thể nêu ví dụ cụ thể về việc QTNMLS giúp cải thiện chất lượng hoặc hiệu quả giảng dạy?
2.5. QTNMLS và hiệu suất nghiên cứu giải thích QTNMLS có tác	• Thầy/ Cô thấy QTNMLS có hỗ trợ hoạt động nghiên cứu khoa học không?

Các chủ đề phỏng vấn	Nội dung thảo luận
động đến hiệu nghiên cứu, có ý nghĩa.	- Hỗ trợ đó thể hiện ở đâu: thông tin, đào tạo, đánh giá, động lực, phối hợp học thuật hay thủ tục hành chính? - Trong thực tế, QTNLS giúp nghiên cứu ở mức đáng kể hay chỉ gián tiếp? Vì sao?
2.6. Chia sẻ tri thức và hiệu suất làm việc Chia sẻ tri thức điều tác động và có ý nghĩa đến cả HSGD và HSNC của giảng viên, có ý nghĩa.	- Theo Thầy/ Cô, việc chia sẻ tri thức giữa đồng nghiệp ảnh hưởng thế nào đến hiệu suất giảng dạy? - Việc chia sẻ tri thức ảnh hưởng thế nào đến hiệu suất nghiên cứu? - Loại tri thức nào được chia sẻ nhiều và có giá trị nhất: tài liệu giảng dạy, kinh nghiệm phương pháp, kinh nghiệm công bố, thông tin đề tài hay mạng lưới hợp tác? - Vì sao chia sẻ tri thức lại có thể làm tăng hiệu quả công việc?
2.7. Niềm tin vào tổ chức và hiệu suất giảng dạy (giải thích niềm tin vào tổ chức → HS giảng dạy, có ý nghĩa)	- Theo Thầy/ Cô, khi giảng viên tin tưởng vào nhà trường, điều đó có làm họ giảng dạy tốt hơn không? Vì sao? - Niềm tin đó có làm tăng mức độ chủ động, tinh thần đổi mới, hợp tác và trách nhiệm trong giảng dạy không? - Thầy/ Cô có thể nêu ví dụ thực tế?
2.8. Niềm tin vào tổ chức và hiệu suất nghiên cứu (giải thích kết quả niềm tin vào tổ chức → HS nghiên cứu không có ý nghĩa)	- Kết quả nghiên cứu cho thấy niềm tin vào tổ chức chưa tác động rõ đến hiệu suất nghiên cứu. Theo Thầy/ Cô, điều này có phù hợp với thực tế không? Vì sao? - Hoạt động nghiên cứu của giảng viên phụ thuộc nhiều hơn vào yếu tố nào: năng lực cá nhân, động lực nội tại, thời gian, kinh phí, mạng lưới học thuật, chính sách khuyến khích hay niềm tin vào tổ chức? - Theo Thầy/ Cô có phải nghiên cứu là hoạt động mang tính cá nhân và tự chủ cao nên ít phụ thuộc hơn vào niềm tin tổ chức không?
2.9. Giải thích tác động trung gian	Theo Thầy/ Cô, QTNLS tác động đến hiệu suất giảng dạy chủ yếu thông qua cơ chế nào: niềm tin, chia sẻ tri thức hay cả hai?

Các chủ đề phỏng vấn	Nội dung thảo luận
	• Đối với hiệu suất nghiên cứu, cơ chế nào quan trọng hơn? Vì sao? • Nếu phải chọn một yếu tố trung gian quan trọng nhất giữa QTNNLS và hiệu suất làm việc, Thầy/ Cô sẽ chọn yếu tố nào?
2.10. Yếu tố bối cảnh giúp giải thích kết quả	• Theo Thầy/ Cô, những đặc điểm nào của bối cảnh đại học Việt Nam ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa QTNNLS và hiệu suất làm việc? • Có khác biệt giữa trường công lập và tư thục, giữa giảng viên trẻ và giảng viên có thâm niên, hoặc giữa nhóm thiên về giảng dạy và nhóm thiên về nghiên cứu không? • Những yếu tố nào chưa đưa vào mô hình nhưng trên thực tế có thể ảnh hưởng mạnh đến hiệu suất nghiên cứu và hiệu suất giảng dạy?
2.11. Khuyến nghị	• Nhà trường cần làm gì để QTNNLS thực sự giúp nâng cao hiệu suất giảng dạy? • Nhà trường cần làm gì để QTNNLS thúc đẩy nghiên cứu hiệu quả hơn? • Cần làm gì để vừa tăng niềm tin, vừa thúc đẩy chia sẻ tri thức giữa giảng viên?

Ghi chú của người phỏng vấn:

.....

.....

PHỤ LỤC 01E. DANH SÁCH GIẢNG VIÊN VÀ NHÀ QUẢN LÝ PHÒNG VẤN

Mã số	Nhóm đối tượng	Giới tính	Loại trường	Khu vực	Trình độ	Kinh nghiệm (năm)	Vị trí công tác
BSGV1	Giảng viên	Nữ	Công lập	Miền Bắc	Tiến sĩ	13	Giảng viên
BSGV2	Giảng viên	Nam	Công lập	Miền Bắc	Tiến sĩ	10	Giảng viên
BSGV3	Giảng viên	Nữ	Tư thực	Miền Bắc	Tiến sĩ	12	Giảng viên
BSGV4	Giảng viên	Nam	Công lập	Miền Trung	Tiến sĩ	15	Giảng viên
BSGV5	Giảng viên	Nữ	Công lập	Miền Nam	Tiến sĩ	20	Giảng viên
BSGV6	Giảng viên	Nam	Tư thực	Miền trung	Thạc sĩ	10	Giảng viên
BSGV7	Giảng viên	Nữ	Công lập	Miền Trung	Tiến sĩ	14	Giảng viên
BSGV8	Giảng viên	Nam	Tư thực	Miền Bắc	Tiến sĩ	16	Giảng viên
BSQL1	Nhà quản lý	Nam	Công lập	Miền Bắc	Tiến sĩ	25	Trưởng khoa
BSQL2	Nhà quản lý	Nữ	Công lập	Miền Nam	Tiến sĩ	22	Phó khoa

**PHỤ LỤC 02. Kết quả phân tích độ tin cậy và độ chuẩn xác
của các thang đo sơ bộ**

(n = 122)

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
Đánh giá giảng viên trong quá trình tuyển dụng thông qua công nghệ số	DRC		0.918	0.948	0.858
	DRC1	0.929			
	DRC2	0.926			
	DRC3	0.924			
Hội nhập giảng viên thông qua công nghệ số	DO		0.913	0.939	0.794
	DO1	0.851			
	DO2	0.911			
	DO3	0.913			
	DO4	0.889			
Đào tạo và phát triển số	DTAD		0.928	0.949	0.823
	DTAD1	0.904			
	DTAD2	0.908			
	DTAD3	0.916			
	DTAD4	0.901			
Quản lý hiệu suất số	DPM		0,946	0,965	0,903
	DPM1	0,953			
	DPM2	0,946			
	DPM3	0,951			
Hiệu suất giảng dạy	TEAP		0,960	0,967	0,807
	TEAP1	0,904			

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
	TEAP2	0,914			
	TEAP3	0,906			
	TEAP4	0,915			
	TEAP5	0,902			
	TEAP6	0,889			
	TEAP7	0,894			
Hiệu suất nghiên cứu	RESP		0,922	0,936	0,647
	RESP1	0,842			
	RESP2	0,843			
	RESP3	0,802			
	RESP4	0,755			
	RESP5	0,816			
	RESP6	0,789			
	RESP7	0,771			
	RESP8	0,764			
Chia sẻ tri thức	KNS		0,943	0,959	0,853
	KNS1	0,897			
	KNS2	0,940			
	KNS3	0,956			
	KNS4	0,901			
Niềm tin tổ chức	ORGT		0,971	0,975	0,778
	ORGT1	0,836			

Thang đo biến nghiên cứu	Chỉ báo (Item)	Hệ số tải nhân tố (Factors loading)	Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite reliability)	Phương sai trích (AVE)
	ORGT2	0,899			
	ORGT3	0,875			
	ORGT4	0,909			
	ORGT5	0,913			
	ORGT6	0,893			
	ORGT7	0,927			
	ORGT8	0,904			
	ORGT9	0,883			
	ORGT10	0,811			
	ORGT11	0,844			

Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS 4.0

PHỤ LỤC 03. PHIẾU KHẢO SÁT

I. THÔNG TIN CƠ BẢN

Q1. Tên Trường đại học của Thầy/Cô đang làm việc:

Q2. Loại hình Trường đại học nơi Thầy/Cô đang làm việc (*Chỉ chọn 1 phương án*)

1. ☐ Trường công lập, tự chủ tài chính 3. ☐ Trường Đại học tư thục
2. ☐ Trường công lập, chưa tự chủ tài chính 4. Khác (dùng khảo sát)

Q3. Định mức giờ giảng năm học 2024 - 2025 tại trường của Thầy/ Cô là :
..... giờ,

Q4. Trong năm học 2024 - 2025, Thầy/ Cô đạt số tiết đứng lớp : Số giờ giảng qui đổi (giờ chuẩn + giờ hướng dẫn) giờ.

Q5. Định mức giờ nghiên cứu khoa học trong năm học 2024 - 2025 tại trường của Thầy/ Cô là: giờ;

Q6 .Trong năm học 2024 - 2025 , Thầy/ Cô đạt số giờ nghiên cứu khoa học giờ

Q7. Số năm công tác của Thầy/ Cô tại vị trí GV

- ☐ dưới 1 năm: dùng khảo sát ☐ Từ 2 - 4 năm ☐ Từ 5 - 10 năm
☐ Từ 10 đến 20 năm ☐ Trên 20 năm

Q8. Trình độ chuyên môn của Thầy/ Cô hiện nay là :

- ☐ Thạc sĩ ☐ Tiến sĩ

II. NỘI DUNG KHẢO SÁT

Thầy/Cô vui lòng đánh dấu (✓) vào 1 đáp án cho mỗi câu	1. Hoàn toàn không áp dụng	2. Áp dụng ở một số bộ phận	3. Áp dụng mức trung bình	4. Áp dụng ở hầu hết các bộ phận	5. Áp dụng toàn bộ
1. QTNMLS					
1.1. Tuyển dụng số					
Trường tôi sử dụng các công nghệ số tiên tiên trong việc tìm kiếm và đánh giá GV trong quá trình tuyển chọn.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ số để nâng cao hiệu quả trong việc đảm bảo sự phù hợp giữa kỹ năng của ứng viên với yêu cầu công việc.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào quy trình tuyển dụng để thu hút và gắn kết những ứng viên tài năng.	☐	☐	☐	☐	☒
1.2. Hội nhập số					
Trường tôi ứng dụng công nghệ số để hoàn thành các thủ tục hành chính và giấy tờ cần thiết khi hội nhập GV mới.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi ứng dụng công nghệ số trong quy trình hội nhập GV mới để giới thiệu về chính sách và giá trị văn hóa của nhà trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi sử dụng các công cụ số trong quy trình hội nhập GV giúp GV mới hiểu rõ vai trò công việc của mình.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi áp dụng các công cụ số vào quá trình hội nhập GV nhằm giúp các GV mới tiếp nhận và chuyển giao công việc một cách suôn sẻ.	☐	☐	☐	☐	☐

Thầy/Cô vui lòng đánh dấu (✓) vào 1 đáp án cho mỗi câu	1. Hoàn toàn không áp dụng	2. Áp dụng ở một số bộ phận	3. Áp dụng mức trung bình	4. Áp dụng ở hầu hết các bộ phận	5. Áp dụng toàn bộ
1.1. Đào tạo và phát triển số					
Trường tôi ứng dụng công nghệ số vào các chương trình đào tạo GV nhằm nâng cao kỹ năng và năng lực chuyên môn của GV.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số nhằm đảm bảo tính thời sự và phù hợp với yêu cầu thực tiễn.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ số để cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và thu hút cho GV.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi sử dụng các nền tảng công nghệ để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu phát triển riêng của từng GV.	☐	☐	☐	☐	☐
1.4. Quản lý hiệu suất số					
Trường tôi ứng dụng hệ thống quản lý HS kỹ thuật số trong theo dõi và đánh giá HSLV của GV.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi ứng dụng các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng nhằm giúp GV hiểu rõ hơn về HSLV của mình.	☐	☐	☐	☐	☐
Trường tôi ứng dụng quản lý HS kỹ thuật số nhằm thúc đẩy việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và cấp quản lý.	☐	☐	☐	☐	☐

Thầy/Cô vui lòng đánh dấu (✓) vào 1 đáp án cho mỗi câu	1. Hoàn toàn không áp dụng	2. Áp dụng ở một số bộ phận	3. Áp dụng mức trung bình	4. Áp dụng ở hầu hết các bộ phận	5. Áp dụng toàn bộ
Thầy/ Cô vui lòng đánh dấu ✓ vào mỗi đáp án cho mỗi câu	Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Đồng ý	Rất đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
2.1. HS giảng dạy					
Tôi hoàn thành công việc giảng dạy đúng thời hạn và đảm bảo chất lượng.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi hoàn thành mục tiêu của bài giảng trong suốt quá trình giảng dạy.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi đã hoàn tất việc chuẩn bị cho bài giảng và sẵn sàng bắt đầu giảng dạy trước mỗi học kỳ.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi cung cấp cho sinh viên các tài liệu học tập và hướng dẫn cần thiết liên quan đến học phần giảng dạy của mình theo đúng yêu cầu của nhà trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi luôn chú trọng đến việc phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân trong công tác giảng dạy.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi luôn quản lý lớp học hiệu quả, tạo môi trường học tích cực và duy trì kỷ luật trong quá trình đứng lớp.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi chuẩn bị kế hoạch bài giảng theo chương trình giảng dạy do khoa/ viện/ bộ môn phân công.	☐	☐	☐	☐	☐

Thầy/ Cô vui lòng đánh dấu ✓ vào mỗi đáp án cho mỗi câu	Thấp hơn rất nhiều so với quy định của trường	Thấp hơn một ít so với quy định của trường	Tương đương với quy định của trường	Cao hơn một ít so với quy định của trường	Cao hơn rất nhiều so với quy định của trường
2.2. HSNC khoa học trong năm học 2024 - 2025 của Thầy/ Cô					
Mức độ trình bày các bài hội thảo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	☐	☒	☐	☐	☐
Mức độ trình bày các bài báo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	☐	☒	☐	☐	☐
Mức độ xuất bản các bài báo ở các tạp chí trong nước của tôi so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Mức độ công bố các bài báo của tôi trên các tạp chí khoa học có uy tín, được công nhận trên các cơ sở dữ liệu như ACI, Scopus ...so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Mức độ xuất bản các giáo trình và sách chuyên khảo trong lĩnh vực nghiên cứu của tôi so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Mức độ biên soạn và công bố các bài viết mang tính khoa học trên các phương tiện truyền thông, tạp chí hoặc ấn phẩm chuyên ngành của tôi so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Mức độ tham gia vào các dự án nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế của tôi so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Mức độ hoàn thành số giờ nghiên cứu khoa học hàng năm của tôi so với quy định của trường.	☐	☐	☐	☐	☐

Thấy/Cô vui lòng đánh dấu (✓) vào 1 đáp án cho mỗi câu	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Đồng ý	4. Rất đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
3. NTVTC					
Tôi được nhà trường đối xử công bằng và tôn trọng trong vai trò là một GV.	☐	☐	☐	☐	☐
Khi đưa ra những quyết định quan trọng, nhà trường luôn cân nhắc đến quyền lợi của GV như tôi.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi có niềm tin rằng nhà trường sẽ thực hiện đúng những cam kết đã đưa ra với GV.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi tin rằng ý kiến của GV như tôi luôn được nhà trường lắng nghe khi đưa ra các quyết định.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi tin tưởng vào năng lực quản lý và điều hành của nhà trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi tin rằng nhà trường có đủ khả năng để thực hiện những điều mà họ đã cam kết.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi thấy rằng nhà trường luôn hành động dựa trên những nguyên tắc rõ ràng và đúng đắn.	☐	☐	☐	☐	☐
Nhà trường luôn minh bạch trong cách hành xử, nên tôi không cảm thấy bị lừa dối hay hiểu nhầm.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi hoàn toàn tin tưởng và sẵn sàng để nhà trường đại diện cho mình trong việc đưa ra một số quyết định.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi nghĩ rằng việc giám sát nhà trường cần thận là một việc quan trọng để họ không lợi dụng những người như tôi.	☐	☐	☐	☐	☐

Nhà trường luôn hoàn thành tốt những mục tiêu mà họ đặt ra.	☐	☐	☐	☐	☐
Thầy/Cô vui lòng đánh dấu (✓) vào 1 đáp án cho mỗi câu	1. Hoàn toàn không đồng ý	2. Không đồng ý	3. Đồng ý	4. Rất đồng ý	5. Hoàn toàn đồng ý
4.Chia sẻ tri thức					
Tôi thường xuyên tham gia các buổi gặp gỡ để trao đổi ý tưởng với đồng nghiệp trong khoa/trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi chủ động tiếp cận đồng nghiệp trong khoa/ trường để chia sẻ và cập nhật thông tin hoặc phát triển mới.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi thường xuyên thảo luận các đề xuất, giải pháp và ý tưởng nghiên cứu với đồng nghiệp trong khoa/ trường.	☐	☐	☐	☐	☐
Tôi luôn sẵn sàng hỗ trợ đồng nghiệp trong khoa/ trường bằng cách chia sẻ kinh nghiệm và kiến thức của mình.	☐	☐	☐	☐	☐

Trân trọng cảm ơn Thầy/ Cô đã dành thời gian tham gia khảo sát. Kính chúc Quý Thầy/ Cô sức khỏe, thành công, có nhiều niềm vui trong công việc và cuộc sống.

PHỤ LỤC 04. CÁC THANG ĐO SƠ BỘ TRONG NGHIÊN CỨU

Phụ lục 04A. Thang đo sơ bộ biến QTNLS

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
Thành phần 1.1: Tuyển dụng và lựa chọn GV bằng công nghệ số		
Thành phần này đo lường mức độ nhà trường ứng dụng công nghệ số vào quy trình tìm kiếm, đánh giá và thu hút GV trong quá trình tuyển dụng.		
DRC1	Trường thầy/cô sử dụng các công nghệ số tiên tiến để nâng cao tìm kiếm và đánh giá GV trong quá trình tuyển chọn.	Ahmić & Ćosić, 2025
DRC 2	Các nền tảng công nghệ số nâng cao hiệu quả trong việc đảm bảo sự phù hợp giữa kỹ năng của GV với yêu cầu công việc.	
DRC 3	Các quy trình tuyển dụng dựa trên công nghệ số ở trường đại học của Thầy/ cô thu hút và gắn kết GV xuất sắc.	
Thành phần 1.2: Quy trình hội nhập GV thông qua công nghệ số		
Thành phần này đo lường mức độ nhà trường ứng dụng công nghệ số vào quy trình hội nhập GV mới, từ hoàn thiện thủ tục hành chính đến giới thiệu văn hóa tổ chức và chuyển giao công việc.		
DO1	Thông qua quy trình hội nhập GV bằng công nghệ số các giấy tờ và thủ tục hành chính được hoàn thành nhanh chóng và hiệu quả khi hội nhập GV mới.	Ahmić & Ćosić, 2025
DO2	Quy trình hội nhập GV dựa trên công nghệ số đảm bảo việc giới thiệu đầy đủ về chính sách và giá trị nhà trường.	
DO3	Trường tôi sử dụng các công cụ số trong quy trình hội nhập GV giúp GV mới hiểu rõ vai trò công việc của mình.	
DO7	Các công cụ số được sử dụng trong quy trình hội nhập GV mới dựa trên công nghệ số giúp Thầy/ cô hiểu rõ vai trò công việc của mình.	
Thành phần 1.3: Hoạt động đào tạo và phát triển GV thông qua công nghệ số		
Thành phần này đo lường mức độ nhà trường ứng dụng công nghệ số vào các hoạt động đào tạo và phát triển năng lực GV, bao gồm cập nhật nội dung, cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và xây dựng lộ trình phát triển cá nhân hóa.		

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
DTAD 1	Các chương trình đào tạo GV thông qua công nghệ số giúp nâng cao đáng kể kỹ năng và năng lực chuyên môn của thầy/ cô.	Ahmić & Ćosić, 2025
DTAD 2	Trường đại học của Thầy/ cô thường xuyên cập nhật nội dung đào tạo thông qua công nghệ số nhằm đảm bảo tính thời sự và phù hợp với yêu cầu thực tiễn.	
DTAD 3	Trường đại học thầy/ cô sử dụng các nền tảng công nghệ số để cung cấp trải nghiệm học tập tương tác và thu hút cho GV	
DTAD 4	Các công cụ sử dụng các nền tảng công nghệ số để xây dựng lộ trình học tập cá nhân hóa, đáp ứng nhu cầu phát triển riêng của từng GV.	
Thành phần 1.4: Quản lý HSLV bằng công nghệ số Thành phần này đo lường mức độ nhà trường ứng dụng hệ thống số vào việc theo dõi, đánh giá và phản hồi HSLV của GV theo hướng kịp thời và mang tính xây dựng.		
DPM1	Hệ thống quản lý HS kỹ thuật số có hỗ trợ từ nền công nghệ của trường nhằm theo dõi và đánh giá HSLV của GV.	Ahmić & Ćosić, 2025
DPM2	Các công cụ phản hồi về HS được số hóa, thân thiện với người dùng giúp GV hiểu rõ hơn về HSLV của mình.	
DPM3	Quản lý HS kỹ thuật số tạo điều kiện cho việc giao tiếp kịp thời và mang tính xây dựng giữa GV và quản lý.	

Nguồn: NCS tự tổng hợp

Phụ lục 04B. Thang đo sơ bộ biến hiệu suất giảng dạy

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
TEAP1	Thầy/cô hoàn thành công việc giảng dạy đúng thời hạn và đảm bảo chất lượng.	Nelly & cộng sự (2024) kế thừa/điều chỉnh từ Sukirno & Siengthai (2011)
TEAP 2	Thầy/cô hoàn thành mục tiêu của bài giảng trong suốt quá trình giảng dạy.	
TEAP 3	Thầy/cô đã hoàn tất việc chuẩn bị cho bài giảng và sẵn sàng bắt đầu giảng dạy trước mỗi học kỳ.	
TEAP 4	Thầy/cô cung cấp cho sinh viên các tài liệu học tập và hướng dẫn cần thiết liên quan đến học phần giảng dạy của mình theo đúng yêu cầu của nhà trường.	

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
TEAP 5	Thầy/cô luôn chú trọng đến việc phát triển nghề nghiệp và nâng cao trình độ chuyên môn của bản thân trong công tác giảng dạy	
TEAP 6	Thầy/cô luôn quản lý lớp học hiệu quả, tạo môi trường học tích cực và duy trì kỷ luật trong quá trình đứng lớp.	
TEAP 7	Thầy/cô chuẩn bị kế hoạch bài giảng theo chương trình giảng dạy do khoa/ viện/ bộ môn phân công.	

PHỤ LỤC 04C. Thang đo sơ bộ biến Hiệu suất nghiên cứu

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
RESP1	So với mức trung bình chung của trường, thầy/cô đã trình bày các bài hội thảo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế ở mức nào ?	Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020)
RESP 2	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô đã trình bày các bài báo khoa học tại các hội thảo trong nước và quốc tế ở mức nào ?	
RESP 3	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô xuất bản các bài báo ở các tạp chí trong nước ở mức nào ?	
RESP 4	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô công bố các bài báo trên các tạp chí khoa học có uy tín, được công nhận trên các cơ sở dữ liệu như ACI, Scopus ... ở mức nào?	
RESP 5	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô đã xuất bản các giáo trình và sách chuyên khảo trong lĩnh vực nghiên cứu ở mức nào ?	
RESP 6	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô biên soạn và công bố các bài viết mang tính khoa học trên các phương tiện truyền thông, tạp chí hoặc ấn phẩm chuyên ngành ở mức nào ?	
RESP 7	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô tham gia vào các dự án nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế ở mức nào?	
RESP 8	So với mức trung bình chung của trường thầy/ cô hoàn thành số giờ nghiên cứu khoa học hàng năm theo qui định ở mức nào ?	

PHỤ LỤC 04D. Thang đo sơ bộ niềm tin vào tổ chức

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
ORGT1	Thầy/ cô được nhà trường đối xử công bằng và tôn trọng trong vai trò là một GV.	Hon & Grunig (1999)
ORGT2	Khi đưa ra những quyết định quan trọng, nhà trường luôn cân nhắc đến quyền lợi của GV như thầy/ cô.	
ORGT3	Thầy/cô có niềm tin rằng nhà trường sẽ thực hiện đúng những cam kết đã đưa ra với GV.	
ORGT4	Thầy/cô tin rằng ý kiến của GV như tôi luôn được nhà trường lắng nghe khi đưa ra các quyết định.	
ORGT5	Thầy/cô tin tưởng vào năng lực quản lý và điều hành của nhà trường.	
ORGT6	Thầy/cô tin rằng nhà trường có đủ khả năng để thực hiện những điều mà họ đã cam kết.	
ORGT7	Thầy/cô thấy rằng nhà trường luôn hành động dựa trên những nguyên tắc rõ ràng và đúng đắn.	
ORGT8	Nhà trường luôn minh bạch trong cách hành xử, nên Thầy/cô không cảm thấy bị lừa dối hay hiểu nhầm.	
ORGT9	Thầy/cô hoàn toàn tin tưởng và sẵn sàng để nhà trường đại diện cho mình trong việc đưa ra một số quyết định.	
ORGT10*	Thầy/cô nghĩ rằng việc giám sát nhà trường cẩn thận là một việc quan trọng để họ không lợi dụng những người như tôi.	
ORGT11	Nhà trường luôn hoàn thành tốt những mục tiêu mà họ đặt ra.	

Ghi chú: ORGT 10 là biến quan sát ngược chiều (reverse-coded item), được mã hóa ngược lại trong quá trình phân tích dữ liệu.

PHỤ LỤC 04E. Thang đo sơ bộ biến chia sẻ tri thức

Mã	Nội dung biến quan sát	Nguồn
KNS1	Thầy/cô thường xuyên gặp gỡ đồng nghiệp trong khoa/ trường và trao đổi ý tưởng với họ.	Carmeli & cộng sự (2013) dựa trên các nghiên cứu trước đó của Lee (2001) và Lu & cộng sự (2006).
KNS 2	Thầy/cô thường xuyên tiếp cận đồng nghiệp trong khoa/trường và trao đổi ý tưởng, các phát triển mới với họ.	
KNS 3	Thầy/cô thường xuyên tương tác với đồng nghiệp trong khoa/ trường để thảo luận về các gợi ý và ý tưởng.	
KNS 4	Thầy/cô luôn sẵn sàng có mặt để chia sẻ kinh nghiệm với đồng nghiệp trong khoa/ trường.	

PHỤ LỤC 05

Tổng hợp các quan điểm/khái niệm và cách tiếp cận đối với các biến nghiên cứu trong luận án

Khái niệm	Các quan điểm/ khái niệm và cách tiếp cận trong nghiên cứu trước	Cách tiếp cận trong LA
QTNNLS	Các nghiên cứu tiếp cận QTNNLS như bước phát triển tiếp theo của QTNNL trong bối cảnh chuyển đổi số, trên cơ sở kế thừa và mở rộng QTNNLĐT. Theo Strohmeier (2020), QTNNLS không chỉ là việc số hóa các chức năng nhân sự riêng lẻ, mà là quá trình số hóa QTNNL ở cấp độ xã hội - kỹ thuật, trong đó công nghệ số gắn với cả mục tiêu vận hành và mục tiêu chiến lược của QTNNL. Fiaz & Qureshi (2024) cũng nhấn mạnh QTNNLS là khái niệm mang tính tích hợp, kết nối yếu tố công nghệ, bối cảnh tổ chức và định hướng chiến lược, qua đó vượt ra ngoài cách tiếp cận thuần túy công cụ của QTNNLĐT. Các nghiên cứu về QTNNLS cũng cho thấy công nghệ số có thể hỗ trợ đổi mới quy trình nhân sự, hỗ trợ ra quyết định và nâng cao hiệu quả quản trị tổ chức (Thite, 2018; Ahmić & Ćosić, 2025).	Luận án tiếp cận QTNNLS như một hệ thống QTNNL được hỗ trợ bởi công nghệ số, thông qua đó các chức năng và quy trình QTNNL cốt lõi đối với GV được thực hiện trên nền tảng số. Trong phạm vi nghiên cứu, QTNNLS gồm bốn thành phần: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, và quản lý hiệu suất số. Cách tiếp cận này nhấn mạnh QTNNLS không chỉ là việc ứng dụng công nghệ số vào các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ, mà là hệ thống quản trị hỗ trợ ra quyết định, nâng cao tính minh bạch và cải thiện hiệu quả quản trị đội ngũ GV trong bối cảnh GDĐH
HSLV	Trong nghiên cứu về hành vi tổ chức và QTNNL, HSLV thường được hiểu là mức độ cá nhân thực hiện nhiệm vụ, đạt kết quả công việc và đóng góp vào mục tiêu của tổ chức. Campbell (1990), Campbell & Wiernik (2015), Carpini & cộng sự (2017) nhấn mạnh HSLV là cấu trúc đa chiều, cần được đo lường theo đặc điểm công việc. Trong bối cảnh GDĐH, Reymert & Thune	Luận án tiếp cận HSLV của GV như mức độ GV thực hiện các nhiệm vụ chuyên môn cốt lõi trong môi trường GDĐH. Do đặc thù lao động học thuật và phạm vi nghiên cứu, HSLV được xem xét thông qua hai chiều cạnh chính là hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu.

Khái niệm	Các quan điểm/ khái niệm và cách tiếp cận trong nghiên cứu trước	Cách tiếp cận trong LA
	(2023), Abba & Mugizi (2018), Hassna & Raza (2011), Ologunde & cộng sự (2013) cho rằng HSLV của GV gắn với các nhiệm vụ học thuật, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai phương diện cốt lõi.	
HSGD	Các nghiên cứu về HSGD trong GDĐH cho rằng giảng dạy không chỉ là hoạt động lên lớp, mà bao gồm quá trình chuẩn bị, tổ chức, triển khai, hỗ trợ người học, đánh giá và cải tiến hoạt động dạy học. Sukirno & Siengthai (2011) nhấn mạnh việc thực hiện nhiệm vụ giảng dạy, hướng dẫn, chuẩn bị bài giảng và phát triển chuyên môn. Nelly & cộng sự (2024) tiếp cận HSGD qua mức độ GV lập kế hoạch, triển khai và hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy phù hợp với mục tiêu học thuật và chuẩn mực của cơ sở giáo dục.	LA tiếp cận HSGD là mức độ GV lập kế hoạch, chuẩn bị, triển khai và hoàn thành các nhiệm vụ giảng dạy một cách hiệu quả. Các tiêu chí đo lường gồm: hoàn thành nhiệm vụ giảng dạy, đạt mục tiêu bài giảng/học phần, chuẩn bị bài giảng, cung cấp học liệu, phát triển chuyên môn, quản lý lớp học và xây dựng kế hoạch bài giảng phù hợp với chương trình đào tạo.
HSNC	Các nghiên cứu về HSNC tiếp cận nghiên cứu khoa học như một hoạt động đa chiều, bao gồm công bố khoa học, báo cáo hội nghị/hội thảo, tham gia đề tài/dự án, xuất bản học thuật, phổ biến và đóng góp tri thức. Durieux & Gevenois (2010), Hirsch (2005), Waltman & cộng sự (2011), Bornmann & Marx (2014) nhấn mạnh vai trò của các chỉ số công bố và trích dẫn, đồng thời lưu ý không nên đánh giá HSNC bằng một chỉ số đơn lẻ. Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), tiếp cận HSNC theo mức độ thực hiện các hoạt động và sản phẩm nghiên cứu so với yêu cầu của tổ chức.	LA tiếp cận HSNC là mức độ GV thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ nghiên cứu khoa học, bao gồm báo cáo hội nghị/hội thảo, công bố bài báo trong nước và quốc tế, biên soạn giáo trình/sách chuyên khảo, phổ biến tri thức chuyên môn, tham gia đề tài/dự án và hoàn thành định mức NCKH theo quy định của nhà trường.

Khái niệm	Các quan điểm/ khái niệm và cách tiếp cận trong nghiên cứu trước	Cách tiếp cận trong LA
CSTT	CSTT được các nghiên cứu tiếp cận như hành vi cá nhân trong việc đóng góp, trao đổi, tiếp nhận và sử dụng tri thức trong tổ chức. Lin (2007), cho rằng CSTT gồm hai quá trình: đóng góp tri thức và thu thập tri thức. Riege (2005), nhấn mạnh CSTT chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân, tổ chức và công nghệ. Al-Kurdi & cộng sự (2018), cho thấy trong GDĐH, CSTT có vai trò quan trọng đối với hoạt động học thuật, đổi mới và phát triển tri thức. Carmeli & cộng sự (2013), tiếp cận CSTT như mức độ cá nhân chia sẻ ý tưởng, thông tin, kinh nghiệm và tri thức liên quan đến công việc với đồng nghiệp.	LA tiếp cận CSTT là hành vi cá nhân của GV trong việc chia sẻ, trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức với đồng nghiệp nhằm hỗ trợ nhiệm vụ giảng dạy, nghiên cứu và nâng cao hiệu quả công việc. CSTT không được tiếp cận như “hành vi tập thể” và không phân tách cơ học giữa “tri thức nội bộ” và “tri thức bên ngoài”, mà tập trung vào hành vi trao đổi tri thức của GV trong quá trình thực hiện nhiệm vụ tại trường đại học.
NTVTC	Các nghiên cứu về niềm tin nhấn mạnh kỳ vọng tích cực và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro dựa trên niềm tin vào hành vi, ý định hoặc năng lực của bên được tin tưởng. Rotter (1967), tiếp cận niềm tin như kỳ vọng rằng lời nói hoặc cam kết của cá nhân/nhóm có thể tin cậy. Mayer và cộng sự (1995), Rousseau & cộng sự (1998), nhấn mạnh yếu tố kỳ vọng tích cực và chấp nhận rủi ro. Trong bối cảnh tổ chức, Hon & Grunig (1999) tiếp cận NTVTC qua tính chính trực, độ tin cậy và năng lực của tổ chức.	LA tiếp cận NTVTC là mức độ GV tin tưởng vào nhà trường, các chính sách và quy trình QTNNL của nhà trường, đặc biệt là sự công bằng, minh bạch, nhất quán, năng lực quản lý và khả năng thực hiện cam kết đối với đội ngũ GV. Cách tiếp cận này cho phép xem xét NTVTC như một cơ chế tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV.

Nguồn : NCS tự tổng hợp

PHỤ LỤC 06:

Tổng hợp các nhân tố trung gian và điều tiết trong nghiên cứu về HSLV

Nhóm nhân tố	Nhân tố cụ thể	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Hàm ý cho luận án
Nhân tố trung gian	Chia sẻ tri thức	Collins & Smith (2006); Lin (2007); Al-Kurdi & cộng sự (2018); Naeem & cộng sự (2019)	Cơ chế hành vi - tri thức, giúp chuyển hóa điều kiện tổ chức/thực tiễn QTNNL thành kết quả làm việc	+	Tổ chức, GV GDĐH, GV đại học	Là cơ sở để LA lựa chọn CSTT làm biến trung gian giữa QTNNLS và HSLV của GV
	Niềm tin vào tổ chức	Mayer & cộng sự (1995); Hon & Grunig (1999); Tremblay & cộng sự (2010); Hussein & Jaaffar (2024)	Cơ chế tâm lý - tổ chức, phản ánh sự tin tưởng của người lao động/GV vào tổ chức và các quy trình quản trị	+	Tổ chức, nhân sự học thuật trong GDĐH	Là cơ sở để LA lựa chọn NTVTC làm biến trung gian giữa QTNNLS và HSLV của GV
	Cam kết tổ chức	Naeem & cộng sự (2019); Rehman & cộng sự (2020); Ahmad & cộng sự (2025)	Trung gian giữa THQTNNL/QTNNLS và các kết quả như CSTT, HS hoặc HS của đội ngũ học thuật	+	GV đại học, nhân sự học thuật	Cho thấy các cơ chế thái độ có vai trò quan trọng, nhưng LA tập trung vào NTVTC thay vì cam kết tổ chức

Nhóm nhân tố	Nhân tố cụ thể	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Hàm ý cho luận án
	Sự hài lòng công việc	Keltu (2024); Khuc & Nguyen (2025)	Trung gian giữa thực tiễn phát triển nguồn nhân lực/chuyển đổi số và HSLV	+	Nhân sự học thuật, GV đại học	Gợi ý rằng trạng thái tâm lý tích cực có thể chuyển hóa tác động của quản trị/chuyển đổi số thành HSLV
	Gắn kết công việc	Christian & cộng sự (2011); Al-Otaibi & cộng sự (2023); Pham-Thai & cộng sự (2023)	Trung gian giữa thực tiễn QTNNL/HPWPs và cam kết hoặc hiệu suất	+	Người lao động, cơ sở GDĐH	Củng cố lập luận rằng tác động của QTNNL đến HSLV thường đi qua cơ chế thái độ - hành vi
	Động lực làm việc	Appelbaum & cộng sự (2000); Jiang & cộng sự (2012); Al-kharabsheh & cộng sự (2023)	Cơ chế trung gian theo AMO, giúp giải thích cách THQTNNL/QTNNLS tác động đến hiệu suất	+	Người lao động, tổ chức tại Jordan	Gợi ý nền tảng AMO cho mô hình, nhưng luận án không trực tiếp kiểm định động lực làm việc
	Năng lực cá nhân/tự hiệu quả số	Kularajasingam & cộng sự (2022); Sun & Yoon (2025)	Trung gian giữa CSTT/chuyển đổi số và hiệu suất của GV	+	GV đại học	Cho thấy năng lực và tự hiệu quả số là cơ chế quan trọng trong môi trường số, nhưng không phải trọng tâm kiểm định của LA.
Nhân tố điều tiết	Sự phù hợp nhiệm vụ - công nghệ	Sun & Yoon (2025)	Điều tiết mối quan hệ giữa chuyển đổi số và hiệu suất GV thông qua tự hiệu quả số	+/-	GV đại học trong bối cảnh chuyển đổi số	Gợi ý tác động của công nghệ phụ thuộc vào mức độ phù hợp với nhiệm vụ học thuật

Nhóm nhân tố	Nhân tố cụ thể	Nguồn	Vai trò trong nghiên cứu gốc	Chiều tác động	Bối cảnh nghiên cứu	Hàm ý cho luận án
	Năng lực số/trình độ công nghệ	Khoa & cộng sự (2020); Do & cộng sự (2021); Sun & Yoon (2025)	Điều kiện giúp GV chấp nhận, sử dụng và khai thác hiệu quả nền tảng số	+	GV đại học Việt Nam và bối cảnh chuyển đổi số	Là điều kiện bối cảnh quan trọng, nhưng LA không kiểm định vai trò điều tiết
	Hỗ trợ tổ chức	Kurtessis & cộng sự (2017); Kim & cộng sự (2017); Le & Ha (2024)	Có thể làm mạnh hơn tác động của yếu tố cá nhân/tổ chức đến hành vi và HS	+	Người lao động, tổ chức tri thức	Gợi ý vai trò của môi trường hỗ trợ trong chuyển hóa CSTT thành kết quả làm việc
	Văn hóa chia sẻ tri thức/môi trường tri thức	Al-Kurdi & cộng sự (2018); Naqshbandi & cộng sự (2023)	Điều kiện tổ chức thúc đẩy hoặc hạn chế hành vi CSTT.	+	GDĐH, tổ chức học tập	Là hướng mở rộng cho nghiên cứu tiếp theo về CSTT trong môi trường đại học
	Loại hình tổ chức/bối cảnh thể chế	Kozlowski & Klein (2000); Pham-Thai & cộng sự (2023); Tuan & cộng sự (2022)	Làm thay đổi cường độ tác động của các thực hành QTNNL đến HS trong từng bối cảnh cụ thể	+/-	Tổ chức, GDĐH Việt Nam	Gợi ý cần đặt mô hình QTNNLS trong bối cảnh GDĐH Việt Nam, nhưng không đưa vào mô hình điều tiết của LA.

**PHỤ LỤC 07. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH THIÊN LỆCH PHƯƠNG PHÁP
CHUNG**

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,030	36,431	36,431	16,030	36,431	36,431
2	5,655	12,853	49,284			
3	4,776	10,854	60,138			
4	3,662	8,323	68,461			
5	1,822	4,142	72,603			
6	1,102	2,505	75,108			
7	,908	2,064	77,172			
8	,761	1,729	78,901			
9	,640	1,456	80,357			
10	,613	1,392	81,749			
11	,534	1,214	82,963			
12	,493	1,120	84,084			
13	,432	,982	85,066			
14	,409	,929	85,995			
15	,373	,847	86,842			
16	,354	,805	87,647			
17	,332	,755	88,402			
18	,303	,689	89,090			
19	,301	,683	89,774			
20	,292	,664	90,438			
21	,284	,645	91,083			

22	,271	,616	91,699		
23	,265	,603	92,302		
24	,247	,562	92,864		
25	,236	,535	93,399		
26	,229	,520	93,919		
27	,220	,499	94,418		
28	,206	,467	94,885		
29	,198	,450	95,335		
30	,190	,432	95,767		
31	,177	,403	96,170		
32	,175	,399	96,569		
33	,171	,389	96,958		
34	,158	,360	97,317		
35	,148	,337	97,654		
36	,140	,319	97,973		
37	,131	,299	98,272		
38	,127	,288	98,560		
39	,124	,281	98,841		
40	,116	,264	99,105		
41	,115	,262	99,367		
42	,105	,238	99,604		
43	,095	,216	99,820		
44	,079	,180	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Phụ lục 08. KẾT QUẢ THIÊN LỆCH KHÔNG PHẢN HỒI

Group Statistics

	N	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
DRC	1	309	3,2557	,84285	,04795
	2	146	3,2283	1,04442	,08644
DO	1	309	3,3096	,76740	,04366
	2	146	3,4384	,96827	,08013
DTAD	1	309	3,6294	,79634	,04530
	2	146	3,7226	,87746	,07262
DPM	1	309	3,5167	,93019	,05292
	2	146	3,4909	1,00816	,08344
TEAP	1	309	4,3287	,65329	,03716
	2	146	4,3767	,65710	,05438
RESP	1	309	3,3313	,70712	,04023
	2	146	3,3536	,72655	,06013
ORGT	1	309	3,9850	,66143	,03763
	2	146	3,8686	,73157	,06055
KNS	1	309	3,9660	,62812	,03573
	2	146	3,9315	,66535	,05506

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
DRC	Equal variances assumed	7,312	,007	,299	453	,765	,02735	,09161	-,15269	,20739
	Equal variances not assumed			,277	237,385	,782	,02735	,09884	-,16737	,22208
DO	Equal variances assumed	13,035	,000	-1,532	453	,126	-,12876	,08405	-,29394	,03643
	Equal variances not assumed			-1,411	234,131	,160	-,12876	,09125	-,30854	,05103
DTAD	Equal variances assumed	1,701	,193	-1,127	453	,260	-,09315	,08267	-,25562	,06931
	Equal variances not assumed			-1,088	261,197	,277	-,09315	,08559	-,26169	,07538
DPM	Equal variances assumed	2,546	,111	,269	453	,788	,02585	,09599	-,16279	,21450

	Equal variances not assumed			,262	264,928	,794	,02585	,09880	-,16868	,22039
TEAP	Equal variances assumed	,091	,762	-,730	453	,466	-,04800	,06573	-,17718	,08117
	Equal variances not assumed			-,729	283,005	,467	-,04800	,06587	-,17765	,08165
RESP	Equal variances assumed	,007	,935	-,311	453	,756	-,02229	,07164	-,16308	,11851
	Equal variances not assumed			-,308	277,651	,758	-,02229	,07234	-,16470	,12013
ORGT	Equal variances assumed	,928	,336	1,693	453	,091	,11638	,06876	-,01875	,25150
	Equal variances not assumed			1,633	260,355	,104	,11638	,07129	-,02399	,25675
KNS	Equal variances assumed	,006	,936	,537	453	,592	,03451	,06430	-,09185	,16088
	Equal variances not assumed			,526	270,269	,599	,03451	,06564	-,09472	,16375

Phụ lục 09. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH THANG ĐO VÀ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

