

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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

HÀ NỘI - 2026

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Người hướng dẫn khoa học: TS. NGÔ QUỲNH AN

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án
cấp Đại học Kinh tế Quốc dân

Vào hồi: ngày tháng năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Thư viện Quốc gia
- Thư viện Đại học Kinh tế Quốc dân

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 (QTNL) truyền thống thông qua sự tích hợp giữa quy trình nhân sự và công nghệ số. Trong môi trường giáo dục đại học, QTNNLS không chỉ hỗ trợ tối ưu hóa hoạt động nhân sự, mà còn làm thay đổi cách giảng viên (GV) tiếp cận thông tin quản lý hiệu suất, phản hồi và các nguồn lực phát triển nghề nghiệp. Các nghiên cứu gần đây cho thấy QTNNLS/quản trị nguồn nhân lực điện tử (QTNNLĐT) có quan hệ tích cực với hiệu suất của đội ngũ học thuật, đồng thời tác động này thường được lý giải thông qua các cơ chế trung gian như trao quyền tổ chức, niềm tin hoặc cam kết tổ chức (Tariq & cộng sự, 2025; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự, 2025).

Tuy nhiên, mối quan hệ giữa QTNNLS và hiệu suất làm việc (HSLV) của GV không chỉ được xem xét đơn thuần như tác động trực tiếp giữa công nghệ và kết quả công việc. Từ góc độ lý thuyết năng lực, động lực, cơ hội (AMO), QTNNLS có thể nâng cao hiệu suất khi tạo điều kiện phát triển năng lực, gia tăng động lực và mở rộng cơ hội thực hiện công việc cho giảng viên (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2023). Trong đó, chia sẻ tri thức (CSTT) là một cơ chế hành vi quan trọng, giúp giảng viên trao đổi, tiếp nhận và vận dụng tri thức chuyên môn vào giảng dạy và nghiên cứu. Đồng thời, từ góc độ lý thuyết công bằng tổ chức, các quy trình nhân sự số nếu được vận hành minh bạch, nhất quán và công bằng có thể củng cố niềm tin vào tổ chức (NTVTC), từ đó ảnh hưởng tích cực đến thái độ, hành vi và HSLV của GV (Colquitt & cộng sự, 2001).

Tính mới của luận án thể hiện ở bốn điểm chính. Thứ nhất, luận án 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. Thứ hai, luận án xem xét đồng thời hai cơ chế trung gian có bản chất khác nhau nhưng bổ sung cho nhau, gồm CSTT và NTVTC; trong đó CSTT phản ánh cơ chế hành vi, còn NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức. Thứ ba, luận án tách HSLV của GV thành hai chiều cạnh là hiệu suất giảng dạy (HSGG) và hiệu suất nghiên cứu (HSNC), qua đó làm rõ sự khác biệt trong cơ chế tác động của QTNNLS đến từng loại hiệu suất. Thứ tư, luận án vận dụng kết hợp lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức để giải thích tác động của QTNNLS đến HSLV của GV, trong đó AMO làm rõ cơ chế năng lực - động lực - cơ hội, còn lý thuyết công bằng tổ chức giải thích vai trò của minh bạch, công bằng và niềm tin trong các quy trình nhân sự số.

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 GV nhằm nâng cao chất lượng giáo dục đại học. Các nghiên cứu trong nước cho thấy công nghệ số đã làm thay đổi rõ rệt cách GV thực hiện hoạt động dạy học, nghiên cứu và phối hợp chuyên môn. Tuy nhiên, phần lớn nghiên cứu hiện nay chủ yếu tiếp cận công nghệ số từ góc độ dạy học trực tuyến, LMS hoặc chuyển đổi số nói chung, trong khi chưa đặt các nền tảng số trong mối quan hệ với QTNNLS như một hệ thống đối với GV.

Bên cạnh đó, yêu cầu nâng cao HSGD và HSNC của GV ngày càng trở nên cấp thiết trong bối cảnh tự chủ đại học, kiểm định chất lượng và cạnh tranh học thuật. Một số nghiên cứu tại Việt Nam đã chỉ ra vai trò của công nghệ, niềm tin, văn hóa tổ chức và chia sẻ tri thức đối với hoạt động của giảng viên, nhưng chưa kiểm định trực tiếp CSTT NTVTC như các cơ chế trung gian giữa QTNNLS và HSLV. Do đó, việc nghiên cứu mô hình QTNNLS - CSTT - NTVTC - HSLV của GV trong bối cảnh giáo dục đại học (GDĐH) Việt Nam là cần thiết, vừa bổ sung bằng chứng thực nghiệm, vừa cung cấp cơ sở khoa học để các trường đại học thiết kế chính sách nhân sự số nhằm hỗ trợ phát triển nghề nghiệp, củng cố niềm tin, thúc đẩy CSTT và nâng cao HSGD và HSNC của giảng viên.

2. Mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu

2.1. Mục tiêu tổng quát

Luận án được thực hiện nhằm hệ thống cơ sở lý thuyết và phân tích thực nghiệm mối quan hệ giữa QTNNLS, CSTT, NTVTC và HSLV của giảng viên tại các trường đại học ở Việt Nam. Đồng thời xem xét cơ chế tác động trực tiếp và gián tiếp của QTNNLS đến HSGD và HSNC thông qua vai trò trung gian của CSTT và NTVTC. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách nhằm nâng cao hiệu quả triển khai QTNNLS và cải thiện HSLV của giảng viên 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 GDĐH.

(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, quản lý 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 HSLV của GV.

(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 giáo dục đại học tại Việt Nam trong việc quản lý, triển khai và tối ưu hóa hệ thống QTNNLS 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 QTNNLS 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 QTNNLS 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 QTNNLS 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 QTNNLS 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 QTNNLS gồm: tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, đánh giá HS số, đồng thời

xem xét hai chiều của HSLV của giảng viên là HSGD và HSNC. 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 giữa nghiên cứu định tính và định lượng, trong đó nghiên cứu định lượng giữ vai trò trọng tâm.

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

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

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

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 là việc số hóa các nghiệp vụ nhân sự riêng lẻ. Cách tiếp cận này kế thừa quan điểm cho rằng QTNNLS 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, trong đó đào tạo và phát triển số là thành phần có vai trò nổi bật.

Thứ hai, LA làm rõ cơ chế tác động của QTNNLS đến HSLV của GV thông qua hai biến trung gian là CSTT và NTVTC. CSTT phản ánh cơ chế hành vi - tri thức, còn NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức. Kết quả này bổ sung cho các nghiên cứu trước về vai trò của các cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNL/QTNNLS và kết quả công việc (Collins & Smith, 2006; Muzamil & cộng sự, 2023; Chung & Anh, 2022; Hussein & Jaaffar, 2024).

Thứ ba, LA góp phần làm rõ HSLV của GV là một cấu trúc đa chiều, trong đó HSGD và HSNC là hai chiều cạnh chuyên môn cốt lõi nhưng có điều kiện thực hiện và cơ chế tác động khác nhau. Cách tiếp cận này phù hợp với các nghiên cứu cho rằng

hiệu suất học thuật cần được phân tích theo đặc điểm nhiệm vụ của GV trong môi trường GDĐH (Jaskiene & Buciuniene, 2021; Alqahtani & cộng sự, 2023; Reymert & Thune, 2023).

Thứ tư, LA 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. AMO giúp lý giải vai trò của QTNNLS trong phát triển năng lực, động lực và cơ hội làm việc, trong khi lý thuyết Công bằng tổ chức làm rõ vai trò của sự minh bạch, nhất quán và công bằng trong việc củng cố NTVTC (Appelbaum & cộng sự, 2000; Jiang & cộng sự, 2012; Bos-Nehles & cộng sự, 2013; Greenberg, 1987; Colquitt & cộng sự, 2001).

5.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở 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. Điều này phù hợp với quan điểm cho rằng các THQTNNL 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).

Thứ hai, LA chỉ ra rằng đào tạo và phát triển số là thành phần nổi bật trong QTNNLS. Vì vậy, các trường đại học, đặc biệt là các trường có nguồn lực hạn chế, cần ưu tiên phát triển năng lực số và năng lực nghề nghiệp của GV như điều kiện nền tảng để QTNNLS tạo giá trị đối với giảng dạy và nghiên cứu (Do & cộng sự, 2021; Nguyen-Anh & cộng sự, 2023; Le & cộng sự, 2024).

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy CSTT là cơ chế trung gian có ý nghĩa đối với cả HSGD và HSNC. Do đó, QTNNLS cần được thiết kế gắn với dòng chảy tri thức trong nhà trường thông qua kho học liệu số, diễn đàn học thuật, nhóm nghiên cứu, cơ sở dữ liệu dùng chung và cơ chế ghi nhận hoạt động CSTT của GV (Lin, 2007; Collins & Smith, 2006; Al-Kurdi & cộng sự, 2018).

Thứ tư, LA chỉ ra rằng NTVTC có vai trò rõ hơn đối với HSGD so với HSNC. Vì vậy, để nâng cao HSGD, các trường cần chú trọng tính minh bạch, công bằng và phản hồi kịp thời trong phân công giảng dạy, hỗ trợ chuyên môn và quản lý hiệu suất số. Đối với HSNC, 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 hỗ trợ công bố, phù hợp với đặc thù khác biệt giữa giảng dạy và nghiên cứu trong môi trường GDĐH (Mayer & cộng sự, 1995; Colquitt & cộng sự, 2001; Hussein & Jaaffar, 2024; Reymert & Thune, 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 luận án được tổ chức thành năm chương:

- Chương 1. Tổng quan nghiên cứu
- Chương 2. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu
- Chương 3. Phương pháp nghiên cứu
- Chương 4. Kết quả nghiên cứu
- Chương 5. Thảo luận và khuyến nghị

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, hiệu suất 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; Carpini & cộng sự., 2017). Tuy nhiên, khi chuyển sang bối cảnh GDDH, việc vận dụng trực tiếp các chỉ báo hiệu suất 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, hiệu suất 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 (Hatfield, 2006; Reymert & Thune, 2023). Cách tiếp cận này cũng phù hợp với quy định hiện hành ở Việt Nam, theo đó giảng viên 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 bổ trợ có phạm vi biểu hiện rộng hơn.

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 định lượng và khả năng phản ánh rõ ràng các kết quả đầu ra. Tuy vậy, bằng chứng thực nghiệm cho thấy các chỉ số này chưa thể bao quát đầy đủ toàn bộ bản chất của HSLV. Chúng thường thích hợp hơn với những công việc có chuẩn đầu ra rõ ràng, chẳng hạn số bài báo đã công bố, khối lượng sản phẩm hoàn thành hoặc tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ Borman (2001).

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, khách hàng. Cách tiếp cận này đặc biệt hữu ích trong việc xem xét những phương diện HS mà các chỉ số khách quan khó phản ánh đầy đủ. Một hình thức phổ biến là thiết kế đa nguồn (multi - source), trong đó dữ liệu được thu thập từ nhiều chủ thể khác nhau nhằm tạo ra cái nhìn toàn diện hơn. Borman (2001), mô tả đây là cách thức tổng hợp đánh giá các nguồn khác nhau, đồng thời chỉ ra rằng dữ liệu từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới và khách đã được sử dụng rộng rãi trong thực tiễn. Các nghiên cứu thực nghiệm của Brutus & cộng sự (1998), cũng cho thấy các nguồn đánh giá khác nhau có thể cung cấp thông tin hỗ trợ cho nhau. Chẳng hạn, Conway (1999), ghi nhận mức độ khác biệt giữa các nguồn tự đánh giá, đánh giá từ cấp trên và đồng nghiệp đối với mức độ hoàn thành công việc, mức độ nỗ lực và mối liên hệ với HSLV, qua đó cho thấy cần sử dụng phối hợp nhiều nguồn dữ liệu trong hệ thống đánh giá HS.

Sai lệch trong đánh giá chủ quan và các phương pháp kết hợp. Mặc dù hữu ích, các đánh giá chủ quan dễ chịu tác động của nhiều dạng sai lệch có hệ thống như hiệu ứng hào quang, xu hướng nương tay và sai lệch do phương pháp hoặc người đánh giá. Nghiên cứu hiện đại cho thấy việc kết hợp nhiều nguồn đánh giá hoặc cải tiến phương pháp chấm điểm, chẳng hạn như đánh giá 360 độ và kỹ thuật khung tham chiếu (frame-of-reference), có thể cải thiện chất lượng tâm trắc và tính toàn diện của hệ thống đánh giá.

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

Trong bối cảnh GDDH, HSGD của GV được đo lường thông qua nhiều công cụ đánh giá khác nhau, phản ánh các khía cạnh từ chuẩn bị, tổ chức giảng dạy đến tương tác và phản hồi học tập. Noben & cộng sự (2021), đã phát triển công cụ quan sát lớp học dựa trên mô hình Rasch nhằm đo lường chất lượng giảng dạy của giảng viên đại học. Đối với giảng dạy trực tuyến, Reyes-Fournier & cộng sự (2020) xây dựng và thẩm định thang đo hiệu quả giảng dạy trực tuyến gồm 12 mục. Gần đây, Reyes-Vásquez (2025), tiếp tục phát triển thang đo tự đánh giá năng lực giảng dạy trong môi trường trực tuyến (ECODEV), cho thấy yêu cầu đo lường HSGD ngày càng gắn với bối cảnh số hóa giáo dục.

Nhìn chung, các thang đo HSGD thường tập trung vào bốn chiều cạnh chính. Thứ nhất là chuẩn bị và lập kế hoạch giảng dạy, phản ánh khả năng thiết kế bài giảng, chuẩn bị học liệu và tổ chức nội dung một cách hệ thống. Thứ hai là triển khai và thực hiện giảng dạy, thể hiện năng lực truyền đạt kiến thức, tổ chức hoạt động học tập và tương tác với người học. Thứ ba là quản lý lớp học và môi trường học tập, gắn với khả năng tạo dựng môi trường học tập tích cực, khuyến khích sự tham gia của sinh viên và thúc đẩy cách tiếp cận lấy người học làm trung tâm (Noben & cộng sự, 2021). Thứ tư là đánh giá và phản hồi học tập. Mặc dù không phải công cụ nào cũng tách thành một nhân tố riêng, đây vẫn là khía cạnh quan trọng phản ánh khả năng theo dõi tiến bộ, cung cấp phản hồi và hỗ trợ cải thiện kết quả học tập của người học.

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

Hiệu suất nghiên cứu của giảng viên có thể được đánh giá thông qua sự kết hợp giữa các chỉ số định lượng, thước đo định tính và mô hình đánh giá đa chiều. Các chỉ số định lượng như số lượng công bố, số lượt trích dẫn, trích dẫn trung bình và h-index vẫn có vai trò quan trọng trong phản ánh năng suất và mức độ ảnh hưởng học thuật của nhà nghiên cứu (Hirsch, 2005; Durieux & Gevenois, 2010). Tuy nhiên, các chỉ số thô dễ tạo sai lệch khi so sánh giữa các lĩnh vực, độ dài nghề nghiệp hoặc đặc điểm công bố khác nhau; vì vậy, cần ưu tiên các chỉ số được chuẩn hóa theo lĩnh vực, năm công bố và giai đoạn nghề nghiệp của GV (Bornmann & Marx, 2014; Györfy & cộng sự, 2022).

Bên cạnh đó, đánh giá HSNC cần bổ sung các thước đo định tính như đánh giá đồng cấp, chất lượng học thuật của công bố, tính đổi mới, mức độ đóng góp vào tri thức hiện có và tác động xã hội của nghiên cứu. Cách tiếp cận này phù hợp với xu hướng đánh giá nghiên cứu hiện đại, trong đó các chỉ số định lượng không nên sử dụng như căn cứ duy nhất, mà cần kết hợp với đánh giá chuyên môn và bối cảnh học thuật cụ thể (Braithwaite & cộng sự, 2019; Gagliardi & cộng sự, 2023).

Gần đây, các mô hình đánh giá tổng hợp như CRAM, CSII hoặc các báo cáo thư mục học toàn diện được đề xuất nhằm khắc phục hạn chế của các chỉ số đơn lẻ. Các mô hình này kết hợp nhiều khía cạnh như năng suất công bố, trích dẫn, chỉ số chuẩn hóa, ảnh hưởng học thuật, hợp tác nghiên cứu, mức độ công nhận và bối cảnh lĩnh vực. Do đó, xu hướng phù hợp trong đánh giá hiệu suất nghiên cứu của giảng viên là sử dụng hệ thống chỉ báo đa chiều, kết hợp giữa chỉ số công bố, trích dẫn, đánh giá đồng cấp và dữ liệu bối cảnh, thay vì phụ thuộc quá mức vào h-index hoặc tổng số trích dẫn (Bornmann & Haunschild, 2018; Braithwaite & cộng sự, 2019; Beltran & cộng sự, 2024).

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 môi trường GDDH chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhóm nhân tố khác nhau. Trên cơ sở tổng hợp tài liệu tại Bảng 1.1, LA hệ thống hóa các nhân tố ảnh hưởng đến HSLV của GV thành bốn nhóm chính. Thứ nhất là *nhóm nhân tố cá nhân*, bao gồm các yếu tố như CSTT, sự hài lòng công việc, gắn kết công việc, năng lực cá nhân, động lực làm việc và tự hiệu quả số (Christian & cộng sự, 2011; Kularajasingam & cộng sự, 2022; Keltu, 2024; Ahmed, 2025). Thứ hai là *nhóm quản trị và công nghệ số*, bao gồm QTNNLS, QTNNLĐT, HRIS, AI, phân tích dữ liệu và các công nghệ nhân sự có liên quan đến HSLV trong bối cảnh tổ chức và GDDH (Bondarouk & Ruël, 2009; Stone & cộng sự, 2015; Ismail & cộng sự, 2022; Al-kharabsheh & cộng sự, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024; Ahmad & cộng sự, 2025). Thứ ba là *nhóm nhân tố tổ chức*, gồm các THQTNNL, hệ thống làm việc hiệu suất cao, lãnh đạo, hỗ trợ tổ chức, cam kết tổ chức, NTVTC và sức mạnh hệ thống QTNNL (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 nhân tố bối cảnh*, bao gồm đặc điểm thể chế GDDH, tự chủ đại học, kiểm định chất lượng, yêu cầu chuyển đổi số, áp lực công bố khoa học và điều kiện nguồn lực của từng cơ sở GDDH. Cách phân loại này là cơ sở để xây dựng Bảng 1.1, trong đó các nghiên cứu được hệ thống hóa theo nhóm nhân tố, vai trò tác động, bối cảnh nghiên cứu và lý thuyết nền.

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

Sự phát triển của công nghệ số đã làm thay đổi cách các tổ chức thiết kế và vận hành hoạt động quản trị nguồn nhân lực. QTNNLS được xem là giai đoạn phát triển cao hơn của QTNNL truyền thống và QTNNLĐT, trong đó dữ liệu, thuật toán và nền tảng số không chỉ hỗ trợ xử lý nghiệp vụ nhân sự mà còn tham gia vào quá trình ra

quyết định và tạo giá trị quản trị (Bondarouk & Ruël, 2009; Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024). Trong bối cảnh giáo dục đại học, QTNNS ngày càng được quan tâm vì có thể hỗ trợ hoạt động quản trị giảng viên, phát triển nghề nghiệp và nâng cao hiệu suất làm việc của đội ngũ học thuật (Tariq & cộng sự, 2025; Hussein & Jaaffar, 2024).

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

QTNNS có bốn đặc trưng cơ bản. Thứ nhất, QTNNS tích hợp các công nghệ số tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu lớn, học máy và điện toán đám mây vào các chức năng nhân sự. Thứ hai, QTNNS thúc đẩy ra quyết định dựa trên dữ liệu, giúp giảm sự phụ thuộc vào kinh nghiệm chủ quan và tăng tính kịp thời trong quản trị nhân sự. Thứ ba, QTNNS hỗ trợ tự động hóa và tối ưu hóa các quy trình như tuyển dụng, đào tạo, quản lý hiệu suất và quản lý hồ sơ. Thứ tư, QTNNS làm thay đổi vai trò của chuyên gia nhân sự từ xử lý hành chính sang phân tích, tư vấn và hỗ trợ chiến lược (Thite, 2018; Strohmeier, 2020; Fiaz & Qureshi, 2024).

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

QTNNS có thể được tiếp cận như một cấu trúc đa thành phần, bao gồm các lớp vận hành, phân tích và chiến lược. Ở cấp độ thực hành, QTNNS thường được thể hiện qua các hoạt động như tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số và các nền tảng hỗ trợ làm việc linh hoạt. Về năng lực cốt lõi, QTNNS gắn với năm nhóm khía cạnh: công nghệ và dữ liệu; số hóa quy trình nhân sự; năng lực số của con người; quản trị và đạo đức; năng lực tổ chức trong tái cấu hình nguồn lực và phối hợp nội bộ (Strohmeier, 2020; Meijerink & cộng sự, 2021; Fiaz & Qureshi, 2024; O'Brien & 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 QTNNS được triển khai từ nhiều cách tiếp cận, trong đó nổi bật là tiếp cận kỹ thuật - xã hội, khả năng động và chuyển đổi số chức năng nhân sự. Các cách tiếp cận này đều nhấn mạnh rằng QTNNS không chỉ là việc đưa công nghệ vào quy trình nhân sự, mà là quá trình tái cấu trúc mối quan hệ giữa công nghệ, con người và tổ chức. Vì vậy, hiệu quả của QTNNS phụ thuộc không chỉ vào đầu tư công nghệ, mà còn vào sự hỗ trợ của lãnh đạo, mức độ sẵn sàng của tổ chức, năng lực thích ứng của nhân sự và khả năng gắn kết công nghệ với mục tiêu quản trị (Pillai & Srivastava, 2024; Zhang & Chen, 2024).

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

QTNNS hiện chưa được giải thích bởi một khung lý thuyết thống nhất, mà thường được tiếp cận từ các hướng như chấp nhận công nghệ, kỹ thuật - xã hội và nhân sự thuật toán. Tuy nhiên, các cách tiếp cận này chủ yếu làm rõ điều kiện triển khai và cơ

chế chấp nhận công nghệ. Để giải thích tác động của QTNNS đến hiệu suất làm việc của giảng viên, đặc biệt là hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu, luận án sử dụng lý thuyết AMO và lý thuyết công bằng tổ chức như hai nền tảng hỗ trợ, nhằm làm rõ cơ chế năng lực - động lực - cơ hội và cơ chế công bằng - niềm tin.

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 QTNNS có thể ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả vận hành, động lực, niềm tin, sự gắn kết, hiệu suất làm việc và năng lực thích ứng của tổ chức. Tuy nhiên, tác động này không đồng nhất giữa các thực hành nhân sự số và giữa các bối cảnh nghiên cứu. Trong giáo dục đại học, một số nghiên cứu cho thấy QTNNS có ảnh hưởng đến hiệu suất của đội ngũ học thuật, nhưng kết quả còn hạn chế và chưa hoàn toàn thống nhất (Shaikh & Shar, 2023; Hussein & Jaaffar, 2024). Vì vậy, luận án tiếp cận QTNNS như một cấu trúc đa chiều và kiểm định tác động của nó đến HSGD, HSNC thông qua hai cơ chế trung gian là 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

Các nghiên cứu trước cho thấy tác động của QTNNS, QTNNS và chuyển đổi số đến HSLV thường diễn ra thông qua các cơ chế trung gian về hành vi, thái độ, năng lực và tâm lý. Trong đó, CSTT phản ánh cơ chế hành vi - tri thức, thể hiện quá trình cá nhân đóng góp, tiếp nhận, trao đổi và vận dụng tri thức trong công việc (Collins & Smith, 2006; Lin, 2007; Al-Kurdi & cộng sự, 2018). NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức, thể hiện mức độ tin tưởng của người lao động vào sự minh bạch, công bằng, năng lực và cam kết của tổ chức (Mayer & cộng sự, 1995; Hon & Grunig, 1999; Tremblay & cộng sự, 2010). Một số nghiên cứu gần đây cũng cho thấy NTVTC có thể trung gian trong mối quan hệ giữa QTNNS và hiệu suất của nhân sự học thuật (Hussein & Jaaffar, 2024). Ngoài ra, các cơ chế khác như cam kết tổ chức, sự hài lòng công việc, gắn kết công việc, động lực, năng lực cá nhân và tự hiệu quả số cũng được đề cập trong các nghiên cứu trước. Trong phạm vi luận án, CSTT và NTVTC được lựa chọn làm hai biến trung gian vì phản ánh hai cơ chế bổ sung cho nhau: cơ chế hành vi - tri thức và cơ chế tâm lý - tổ chức, qua đó làm rõ cách QTNNS tác động đến HSGD và HSNC của GV 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, QTNNS, CSTT và NTVTC, luận án xác định năm khoảng trống nghiên cứu chính.

Thứ nhất, về cách tiếp cận nghiên cứu, các nghiên cứu trước chủ yếu xem công nghệ số như công cụ hỗ trợ hoạt động nhân sự hoặc dưới dạng QTNNLĐT, trong khi cách tiếp cận QTNNLS như một hệ thống quản trị nhân sự số tích hợp trong môi trường GDĐH còn chưa được làm rõ đầy đủ. Vì vậy, cần nghiên cứu QTNNLS không chỉ như công cụ công nghệ, mà như một hệ thống quản trị có khả năng tác động đến năng lực, động lực, cơ hội làm việc, cảm nhận công bằng và niềm tin của GV.

Thứ hai, về nội hàm nghiên cứu, HSLV của GV trong nhiều nghiên cứu trước chưa được phân tích thống nhất theo đặc thù lao động học thuật. Trong bối cảnh GDĐH, công việc của GV có tính đa nhiệm, trong đó giảng dạy và nghiên cứu là hai nhiệm vụ chuyên môn cốt lõi. Tuy nhiên, chưa nhiều nghiên cứu kiểm định đồng thời tác động của QTNNLS đến HSGD và HSNC như hai chiều cạnh riêng biệt. Do đó, luận án tách HSLV của GV thành HSGD và HSNC để nhận diện rõ hơn sự khác biệt trong cơ chế tác động.

Thứ ba, về cơ chế tác động, các nghiên cứu trước đã xem xét một số biến trung gian như động lực, cam kết, niềm tin hoặc trao quyền tổ chức, nhưng thường tập trung vào từng cơ chế riêng lẻ. Trong môi trường học thuật, CSTT phản ánh cơ chế hành vi - tri thức, còn NTVTC phản ánh cơ chế tâm lý - tổ chức. Vì vậy, việc kiểm định đồng thời CSTT và NTVTC giúp làm rõ hơn cách QTNNLS chuyển hóa thành HSGD và HSNC của GV.

Thứ tư, về nền tảng lý thuyết, các nghiên cứu trước chưa kết hợp đầy đủ lý thuyết AMO và lý thuyết Công bằng tổ chức để giải thích mối quan hệ giữa QTNNLS và HSLV của GV. AMO giúp lý giải vai trò của QTNNLS trong phát triển năng lực, động lực và cơ hội làm việc; trong khi lý thuyết Công bằng tổ chức giúp giải thích ảnh hưởng của sự minh bạch, nhất quán và công bằng trong quy trình nhân sự số đến niềm tin, thái độ và hành vi của GV.

Thứ năm, về bối cảnh nghiên cứu, nhiều nghiên cứu về HRIS, QTNNLĐT hoặc QTNNLS được thực hiện ở các quốc gia và lĩnh vực khác nhau, nhưng chưa phản ánh đầy đủ đặc thù GDĐH Việt Nam. Trong nước, các nghiên cứu liên quan còn phân tán ở các chủ đề như chuyển đổi số, LMS, dạy học trực tuyến, CSTT, tự chủ nhân sự hoặc HSNC, trong khi chưa kiểm định mô hình tích hợp QTNNLS - CSTT - NTVTC - HSLV. Vì vậy, luận án bổ sung bằng chứng thực nghiệm về tác động của QTNNLS đến HSGD và HSNC của GV trong bối cảnh chuyển đổi số GDĐH Việt Nam.

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

2.1. Các khái niệm nghiên cứu

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 hiểu là bước phát triển cao hơn, phản ánh sự tích hợp sâu rộng của CNS vào các hoạt động QTNNL. Theo Strohmeier (2020), QTNNLS không chỉ là 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 CNS gắn với cả mục tiêu vận hành và mục tiêu chiến lược của QTNNL. Tương tự, Fiaz và Qureshi (2024) cho rằng QTNNLS là khái niệm mang tính tích hợp, kết nối công nghệ, bối cảnh tổ chức và định hướng chiến lược, 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 phù hợp với quan điểm cho rằng các chức năng QTNNL như tuyển dụng, hội nhập, đào tạo - phát triển, quản lý hiệu suất và quản lý nhân tài đều có thể được điều chỉnh theo hướng số hóa (Ahmić, 2025).

Bản chất của QTNNLS thể hiện ở một số đặc trưng chính. Thứ nhất, QTNNLS gắn với việc tích hợp các CNS như trí tuệ nhân tạo, phân tích dữ liệu lớn và điện toán đám mây vào hoạt động nhân sự, tạo thành hệ sinh thái công nghệ hỗ trợ QTNNL (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, dự báo và bằng chứng 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 các hoạt động lặp lại, tăng tính nhất quán và nâng cao hiệu quả vận hành (Thite, 2008). Thứ tư, QTNNLS làm thay đổi vai trò của bộ phận nhân sự, đòi hỏi năng lực quản trị truyền thống kết hợp với năng lực số, năng lực phân tích và tư duy chiến lược (Meijerink & cộng sự, 2021; Fiaz & Qureshi, 2024).

Như vậy, QTNNLS trong luận án không được tiếp cận như một công cụ công nghệ đơn lẻ, mà như một hệ thống quản trị nhân sự số có khả năng hỗ trợ các trường đại học quản trị, phát triển và đánh giá đội ngũ GV hiệu quả hơn trong bối cảnh chuyển đổi số.

Tuyển dụng số

Tuyển dụng số là thành phần quan trọng của QTNNLS, thể hiện ở việc ứng dụng CNS trong thu hút, sàng lọc, lựa chọn và tương tác với ứng viên. Các nền tảng tuyển

dụng trực tuyến và hệ thống theo dõi ứng viên giúp tự động hóa các bước như đăng tin, trao đổi với ứng viên, lên lịch phỏng vấn và tổng hợp dữ liệu tuyển dụng, qua đó nâng cao hiệu quả và tính chính xác của quá trình tuyển dụng (Mazurchenko & Maršiková, 2019; Maheswari & cộng sự, 2023). Ở mức độ cao hơn, AI và phân tích dữ liệu hỗ trợ xử lý số lượng lớn hồ sơ, nhận diện ứng viên phù hợp và cải thiện trải nghiệm ứng viên thông qua chatbot, đánh giá trực tuyến và phỏng vấn video (Fenech, 2022; Reddy, 2024; Husen & cộng sự, 2024; Uktamova & cộng sự, 2025). Trong bối cảnh GDĐH, tuyển dụng số giúp các trường đại học mở rộng nguồn GV tiềm năng và nâng cao hiệu quả tương tác với ứng viên.

Hội nhập số

Hội nhập số là việc sử dụng CNS để hỗ trợ nhân sự mới thích nghi với môi trường làm việc, văn hóa, quy trình và mục tiêu của tổ chức (Maurer, 2020). Các nền tảng số giúp quá trình hội nhập diễn ra linh hoạt hơn, hỗ trợ truyền tải thông tin, kết nối nhân sự mới với tổ chức và rút ngắn thời gian thích nghi (Cable, Gino, & Staats, 2013). Trong bối cảnh làm việc từ xa hoặc kết hợp, hội nhập số còn giúp duy trì sự liên kết tổ chức, hỗ trợ chuyển giao tri thức và bảo đảm tính liên tục của công việc (Lund & cộng sự, 2021). Đối với trường đại học, hội nhập số có ý nghĩa trong việc giúp GV mới nhanh chóng tiếp cận quy chế, học liệu, nền tảng số và các yêu cầu nghề nghiệp của nhà trường.

Đào tạo và phát triển số

Đào tạo và phát triển số là thành phần cốt lõi của QTNNLS, gắn với việc sử dụng các nền tảng học tập số, khóa học trực tuyến, lớp học ảo, hội thảo trực tuyến và trợ lý AI để nâng cao năng lực của nhân sự. Các công cụ này cho phép cá nhân hóa trải nghiệm học tập, cung cấp nội dung phù hợp với nhu cầu và trình độ của từng người học, đồng thời gia tăng tính linh hoạt và tự chủ trong học tập (Zhang & Chen, 2024). Bên cạnh đó, các công nghệ mô phỏng, công cụ đo lường mức độ tham gia và thiết kế đào tạo có tính tương tác giúp nâng cao hiệu quả đào tạo và khả năng ghi nhớ của người học (Thite, 2022; Ahmić & Ćosić, 2025). Trong GDĐH, đào tạo và phát triển số hỗ trợ GV nâng cao năng lực số, năng lực giảng dạy, nghiên cứu và thích ứng với yêu cầu đổi mới giáo dục.

Quản lý hiệu suất số

Quản lý hiệu suất số là việc ứng dụng CNS trong theo dõi, phản hồi, đánh giá và phát triển hiệu suất làm việc. Sự tích hợp dữ liệu thời gian thực, phân tích dự đoán và dữ liệu lớn giúp quá trình quản lý hiệu suất trở nên liên tục, minh bạch và dựa trên bằng chứng hơn (Aagman, 2019). Các nền tảng quản lý hiệu suất hiện đại có thể hỗ trợ đánh giá đa chiều, phản hồi kịp thời và nhận diện nhu cầu phát triển của từng cá nhân, từ đó

giúp nhà quản lý xây dựng kế hoạch đào tạo và hỗ trợ phù hợp (Manoharan & cộng sự, 2011). Trong bối cảnh GDĐH, quản lý hiệu suất số giúp các trường đại học theo dõi HSGD, HSNL và quá trình phát triển nghề nghiệp của GV một cách hệ thống hơn.

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 GDĐH. 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 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, quản lý/tổ chức lớp học và cải tiến hoạt động giảng dạy. Cách tiếp cận này kế thừa quan điểm của Sukirno & Siengthai (2011) và Nelly & cộng sự (2024), theo đó HSGD phản ánh khả năng GV lập kế hoạch, triển khai và hoàn thành các nhiệm vụ giảng dạy phù hợp với mục tiêu học thuật và chuẩn mực của cơ sở GDĐH.

2.1.2.2. Hiệu suất nghiên cứu

HSNL 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. Cách tiếp cận này phù hợp với Perdomo-Ortiz & cộng sự (2020), đồng thời phản ánh quan điểm cho rằng HSNL cần được đánh giá đa chiều, không chỉ dựa vào một chỉ số đơn lẻ như số lượng công bố hoặc trích dẫn (Hirsch, 2005; Durieux & Gevenois, 2010; Bornmann & Marx, 2014).

2.1.3. Niềm tin vào tổ chức

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. LA kế thừa cách tiếp cận của Hon & Grunig (1999), trong đó NTVTC phản ánh niềm tin của thành viên vào tính chính trực, độ tin cậy và năng lực của tổ chức. Trong bối cảnh QTNNLS, NTVTC thể hiện kỳ vọng tích cực của GV rằng các hoạt động nhân sự số được triển khai đáng tin cậy, công bằng và có trách nhiệm.

2.1.4. Chia sẻ tri thức

CSTT 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. Theo Lin (2007), CSTT gồm hai quá trình chính là đóng góp tri thức và thu thập tri thức. Trong bối cảnh GDDH, tri thức được chia sẻ có thể bao gồm ý tưởng học thuật, kinh nghiệm giảng dạy, kinh nghiệm nghiên cứu, học liệu, thông tin chuyên môn và kinh nghiệm giải quyết vấn đề trong công việc (Al-Kurdi & cộng sự, 2018; Carmeli & cộng sự, 2013). Trong LA này, CSTT được tiếp cận ở cấp độ cá nhân GV và được xem là cơ chế hành vi - tri thức trong mối quan hệ giữa QTNMLS và HSLV của GV.

2.2. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu

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

Lý thuyết AMO cho rằng hiệu suất làm việc của cá nhân phụ thuộc vào ba điều kiện cơ bản: năng lực, động lực và cơ hội thực hiện công việc. Nền tảng của lý thuyết này xuất phát từ các nghiên cứu về hiệu suất cá nhân, sau đó được phát triển trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực chiến lược và hệ thống làm việc hiệu suất cao (Blumberg & Pringle, 1982; Bailey, 1993; Appelbaum & cộng sự, 2000). Theo AMO, các thực hành QTNML có thể nâng cao hiệu suất khi chúng giúp người lao động phát triển kiến thức, kỹ năng, gia tăng động lực làm việc và có cơ hội tham gia vào quá trình thực hiện công việc. Trong bối cảnh QTNMLS, các hoạt động như tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số có thể hỗ trợ giảng viên tiếp cận thông tin, phát triển năng lực số, nhận phản hồi và tham gia hiệu quả hơn vào hoạt động chuyên môn. Vì vậy, AMO là cơ sở phù hợp để giải thích cách QTNMLS tác động đến HSGD và HSNC thông qua việc nâng cao năng lực, động lực và cơ hội của giảng viên

2.2.2. Lý thuyết công bằng tổ chức

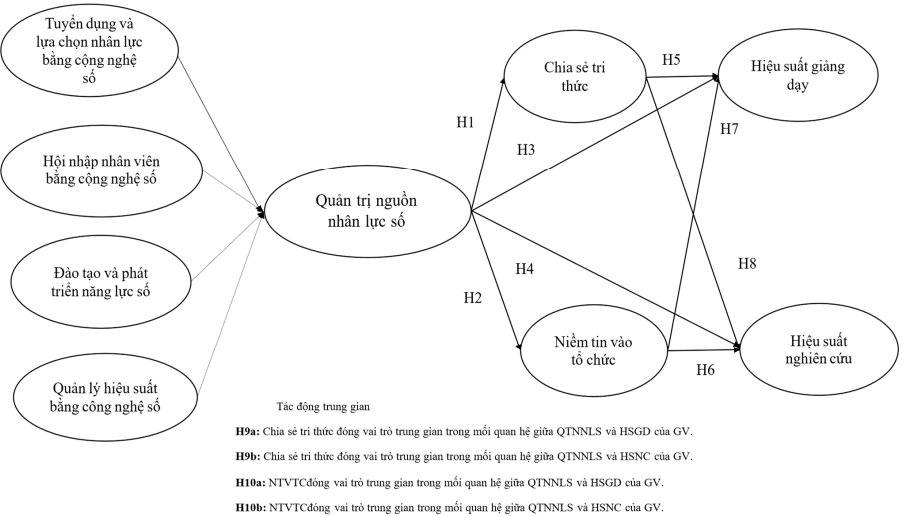
Lý thuyết công bằng tổ chức bắt nguồn từ lý thuyết công bằng của Adams, trong đó người lao động đánh giá sự công bằng thông qua so sánh giữa đóng góp và kết quả nhận được với người khác (Adams, 1963, 1965). Về sau, lý thuyết này được mở rộng từ công bằng phân phối sang công bằng thủ tục, công bằng giữa các cá nhân và công bằng thông tin (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal, 1980; Greenberg, 1987, 1993; Colquitt & cộng sự, 2001). Trong tổ chức, cảm nhận công bằng ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua các cơ chế như trao đổi xã hội, hình thành niềm tin, giảm bất định và phản ứng cảm xúc. Trong bối cảnh QTNMLS, lý thuyết công bằng tổ chức giúp giải thích vì sao các quy trình nhân sự số chỉ phát huy hiệu quả khi được triển khai minh bạch, nhất quán, tôn trọng và có trách nhiệm giải trình. Khi giảng viên cảm nhận các hệ thống số trong đào tạo, đánh giá, phản hồi và phân bổ cơ hội là công bằng, họ có xu hướng tin tưởng tổ chức, tích cực chia sẻ tri thức và nâng cao hiệu suất làm việc.

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.3.1. Giả thuyết nghiên cứu

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

2.3.2. Mô hình nghiên cứu

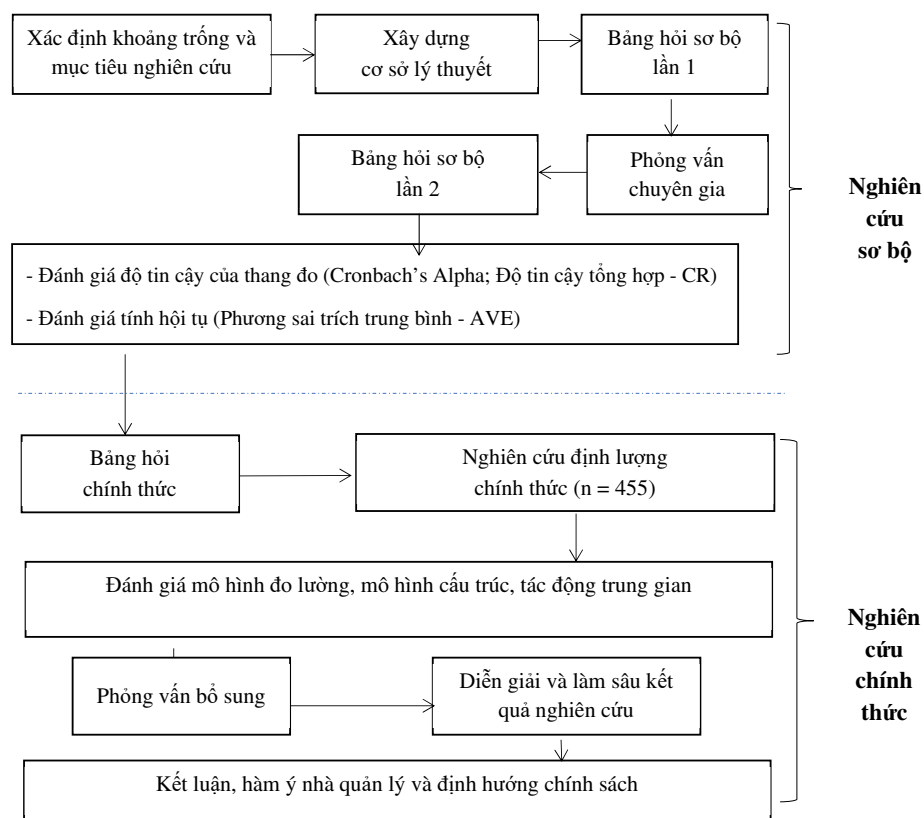


Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

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

LA sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp định tính và định lượng, trong đó định lượng giữ vai trò trọng tâm. Quy trình nghiên cứu gồm hai giai đoạn

chính: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Trong giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, LA thực hiện phỏng vấn sâu và khảo sát định lượng sơ bộ nhằm rà soát, điều chỉnh và hoàn thiện bảng hỏi. Trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, luận án triển khai khảo sát định lượng với 455 GV đại học, phân tích dữ liệu bằng PLS-SEM trên SmartPLS 4.0, kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và các tác động trung gian. Sau khi có kết quả định lượng, LA thực hiện phỏng vấn sâu bổ sung nhằm diễn giải và làm sâu hơn các phát hiện 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 định lượng, trong đó định lượng giữ vai trò trọng tâm. Thiết kế này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu vì ảnh hưởng của QTNLS đến HSLV của giảng viên vừa cần được kiểm định bằng dữ liệu định lượng, vừa cần được diễn giải trong bối cảnh cụ thể của các trường đại học Việt Nam. Nghiên cứu được triển khai qua ba giai đoạn: nghiên cứu định tính sơ bộ để hiệu chỉnh thang đo; nghiên cứu định lượng chính thức để kiểm định mô hình và giả thuyết; nghiên cứu định tính bổ sung để làm sâu và diễn giải các phát hiện định lượng.

3.3. Xây dựng thang đo và thiết kế bảng hỏi

Các thang đo trong luận án được kế thừa từ các nghiên cứu trước và điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh giảng viên đại học tại Việt Nam. QTNLS được đo lường như một 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. HSLV của giảng viên được tiếp cận qua hai thành phần là hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu. Ngoài ra, luận án sử dụng thang đo niềm tin vào tổ chức và chia sẻ tri thức với vai trò là các biến trung gian. Bảng hỏi được thiết kế theo thang Likert 5 mức độ, điều chỉnh theo đặc điểm từng khái niệm nghiên cứu nhằm giúp người trả lời đánh giá phù hợp với trải nghiệm thực tế tại đơn vị công tác.

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: phỏng vấn sâu để hoàn thiện bảng hỏi và khảo sát định lượng sơ bộ.

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.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Bối cảnh nghiên cứu và đặc điểm mẫu

Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh GDĐH Việt Nam đang chuyển đổi mạnh mẽ dưới tác động của tự chủ đại học, kiểm định chất lượng, hội nhập quốc tế và chuyển đổi số. Các trường đại học ngày càng chịu áp lực nâng cao chất lượng đội ngũ GV, đổi mới quản trị, nâng cao HSGD và HSNC. Trong bối cảnh đó, QTNMLS được xem là một hướng tiếp cận phù hợp nhằm hỗ trợ các trường đại học quản trị đội ngũ GV hiệu quả hơn thông qua các hoạt động tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số. Dữ liệu khảo sát cho thấy QTNMLS đã được ghi nhận ở phần lớn các cơ sở GDĐH trong mẫu nghiên cứu, tuy nhiên mức độ áp dụng còn khác biệt giữa các loại hình trường. Cụ thể, 358/455 GV, chiếm 78,7%, đánh giá mức độ áp dụng QTNMLS tại trường từ mức trung bình trở lên; trong đó nhóm công lập tự chủ tài chính và ngoài công lập/tư thục có xu hướng được đánh giá tích cực hơn so với nhóm công lập chưa tự chủ tài chính.

Mẫu nghiên cứu chính thức gồm 455 GV đại học hợp lệ, sau khi loại 15 phiếu không đạt yêu cầu từ 470 phiếu thu được. Mẫu được thu thập tại 61 trường/ cơ sở đào tạo đại học thuộc ba miền Bắc, Trung và Nam, trong đó, miền Bắc chiếm 41,3%, miền Trung 29,7% và miền Nam 29%. Về loại hình trường, nhóm trường công lập đã tự chủ tài chính chiếm 54,5%, công lập chưa tự chủ chiếm 28,8%, tư thục chiếm 16,7%. Về thâm niên, nhóm từ 10 đến 20 năm chiếm tỷ lệ cao nhất 46,2%; nhóm 5 đến 10 năm chiếm 23,1%; trên 20 năm chiếm 17,1%; dưới 5 năm chiếm 13,6%. Về học vị, giảng viên có trình độ thạc sĩ chiếm 57,1% và tiến sĩ chiếm 42,9%. Đặc điểm này cho thấy mẫu khảo sát có sự đa dạng về vùng miền, loại hình trường, thâm niên và trình độ học vị, phù hợp với mục tiêu kiểm định mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của QTNMLS đến HSGD và HSNC của GV đại học ở Việt Nam.

4.2. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Kết quả phân tích mô hình đo lường cho thấy các thang đo phản ánh đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ. Hầu hết hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,70; Cronbach's Alpha và CR đều vượt ngưỡng 0,70; AVE đều lớn hơn 0,50. Điều này cho thấy các biến quan sát có khả năng đo lường tốt các khái niệm nghiên cứu.

Đối với hiệu suất giảng dạy, thang đo có độ tin cậy rất cao với Cronbach's Alpha = 0,960, CR = 0,967 và AVE = 0,807. Đối với hiệu suất nghiên cứu, Cronbach's Alpha = 0,922, CR = 0,936 và AVE = 0,647. Các kết quả này cho thấy hai chiều cạnh hiệu suất làm việc của giảng viên được đo lường ổn định và có giá trị hội tụ tốt.

Đối với cấu trúc bậc hai QTNMLS, kết quả đánh giá formative cho thấy các chỉ số VIF của bốn thành phần đều dưới ngưỡng cảnh báo, dao động khoảng 2,560 đến 2,723, chứng tỏ không có đa cộng tuyến nghiêm trọng. Thành phần đào tạo và phát triển số có trọng số ngoài lớn nhất và có ý nghĩa thống kê, cho thấy đây là thành phần đóng góp nổi bật nhất vào QTNMLS trong bối cảnh nghiên cứu. Các thành phần còn lại có hệ số tải ngoài cao, phản ánh vai trò cấu thành của tuyển dụng số, hội nhập số và quản lý hiệu suất số trong hệ thống QTNMLS.

4.3. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy QTNMLS có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến CSTT của giảng viên ($\beta = 0,260$; $p < 0,001$) và NTVTC ($\beta = 0,471$; $p < 0,001$). Điều này cho thấy các nền tảng và quy trình nhân sự số không chỉ tạo điều kiện cho giảng viên chia sẻ học liệu, kinh nghiệm và thông tin chuyên môn, mà còn góp phần củng cố niềm tin vào nhà trường thông qua sự minh bạch, nhất quán và hỗ trợ trong quản trị. Đồng thời, QTNMLS có tác động trực tiếp tích cực đến HSGD ($\beta = 0,157$; $p < 0,01$) và HSNC ($\beta = 0,218$; $p < 0,001$), cho thấy QTNMLS có liên hệ với các kết quả chuyên môn cốt lõi của giảng viên. Tuy nhiên, mức tác động trực tiếp còn khiêm tốn, gợi ý cần xem xét vai trò của các cơ chế trung gian như CSTT và NTVTC.

4.4. Tác động của CSTT, NTVTC và vai trò trung gian

Kết quả cho thấy CSTT có tác động tích cực đến cả HSGD và HSNC, qua đó đóng vai trò là cơ chế hành vi quan trọng giúp chuyển hóa các điều kiện do QTNMLS tạo ra thành kết quả học thuật. Trong khi đó, NTVTC chỉ có tác động rõ đối với HSGD, do giảng dạy gắn chặt với quy trình tổ chức, phân công, phản hồi và hỗ trợ của nhà trường; còn HSNC phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực, nguồn lực tri thức, hợp tác học thuật và điều kiện nghiên cứu chuyên biệt. Về trung gian, CSTT trung gian cho mối quan hệ giữa QTNMLS với cả HSGD và HSNC, còn NTVTC chủ yếu trung gian cho mối quan hệ giữa QTNMLS và HSGD. Kết quả này cho thấy QTNMLS tác động đến HSLV của GV thông qua hai cơ chế khác biệt là cơ chế hành vi tri thức và cơ chế tâm lý - tổ chức.

CHƯƠNG 5. THẢO LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu khẳng định QTNMLS có tác động tích cực đến CSTT và NTVTC của giảng viên. Phát hiện này phù hợp với logic AMO khi các hệ thống số tạo thêm năng lực, động lực và cơ hội để giảng viên tiếp cận thông tin, trao đổi chuyên

môn và thực hiện nhiệm vụ hiệu quả hơn. Đồng thời, kết quả cũng phù hợp với Lý thuyết công bằng tổ chức khi các quy trình nhân sự số minh bạch, nhất quán và dễ tiếp cận có thể củng cố niềm tin vào tổ chức.

QTNNS có tác động tích cực đến cả hiệu suất giảng dạy và hiệu suất nghiên cứu, nhưng mức độ và cơ chế tác động có sự khác biệt. Đối với hiệu suất giảng dạy, cả CSTT và NTVTC đều có ý nghĩa. Điều này phản ánh bản chất giảng dạy là hoạt động vừa cần tri thức sư phạm, vừa phụ thuộc vào sự hỗ trợ và công bằng của tổ chức. Đối với hiệu suất nghiên cứu, CSTT nổi bật hơn NTVTC, cho thấy nghiên cứu phụ thuộc mạnh vào trao đổi học thuật, hợp tác, tri thức chuyên môn và nguồn lực nghiên cứu.

Về lý thuyết, LA củng cố việc vận dụng AMO và Lý thuyết công bằng tổ chức trong nghiên cứu QTNNS. QTNNS không chỉ là công cụ công nghệ, mà còn là hệ thống quản trị có khả năng tạo điều kiện năng lực - động lực - cơ hội, đồng thời hình thành cảm nhận công bằng, minh bạch và niềm tin. Về thực tiễn, kết quả cho thấy các trường không nên chỉ đầu tư hạ tầng số, mà cần thiết kế quy trình nhân sự số gắn với cộng tác học thuật, minh bạch thông tin và hỗ trợ phát triển nghề nghiệp.

5.2. Khuyến nghị

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

Thứ nhất, các trường đại học cần tích hợp QTNNS vào chiến lược phát triển tổng thể, có cam kết của lãnh đạo và phân bổ nguồn lực phù hợp. Hệ thống QTNNS nên được triển khai đồng bộ ở các phân hệ tuyển dụng số, hội nhập số, đào tạo và phát triển số, quản lý hiệu suất số; trong đó, đào tạo và phát triển số cần được ưu tiên do có vai trò nổi bật trong cấu trúc QTNNS.

Thứ hai, nhà trường cần phát triển năng lực số cho giảng viên theo hướng thực hành, gắn với yêu cầu công việc, bao gồm sử dụng hệ thống QTNNS, tích hợp công nghệ vào giảng dạy – nghiên cứu, khai thác dữ liệu và cộng tác/chia sẻ tri thức trên nền tảng số.

Thứ ba, cần xây dựng văn hóa chia sẻ tri thức thông qua cơ chế ghi nhận, khuyến khích, nền tảng công nghệ hỗ trợ và các hoạt động hợp tác chuyên môn như cộng đồng thực hành, nhóm nghiên cứu, cố vấn và phản biện đồng nghiệp.

Thứ tư, niềm tin vào tổ chức cần được xem là điều kiện quan trọng khi triển khai QTNNS. Nhà trường cần bảo đảm tính minh bạch, công bằng, nhất quán trong các chính sách nhân sự số; đồng thời chú trọng bảo mật dữ liệu, quyền riêng tư và cơ chế đối thoại với giảng viên.

Thứ năm, các can thiệp nâng cao hiệu suất cần được thiết kế khác biệt theo từng thành tố. Đối với hiệu suất giảng dạy, cần tăng cường hỗ trợ nghề nghiệp, chia sẻ kinh nghiệm sư phạm và ghi nhận đổi mới giảng dạy. Đối với hiệu suất nghiên cứu, cần ưu tiên nguồn lực nghiên cứu, hợp tác học thuật, hỗ trợ công bố và hạ tầng tri thức số.

Thứ sáu, chính sách phát triển giảng viên cần phù hợp với giai đoạn nghề nghiệp. Giảng viên trẻ cần được hỗ trợ thích ứng nghề nghiệp và phát triển năng lực sư phạm; giảng viên có thâm niên cần được tạo điều kiện duy trì năng lực nghiên cứu, mở rộng hợp tác và chia sẻ kinh nghiệm học thuật.

Thứ bảy, do các trường đại học Việt Nam khác nhau về hạ tầng, nguồn lực và mức độ sẵn sàng số, việc triển khai QTNNS cần theo lộ trình phù hợp với bối cảnh từng trường. Nhà trường nên đánh giá mức độ sẵn sàng số, ưu tiên các phân hệ có tác động lớn, tận dụng nền tảng dùng chung hoặc mã nguồn mở và phát triển năng lực nội bộ để vận hành hệ thống bền vững.

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

Thứ nhất, cần xây dựng khung chính sách quốc gia về chuyển đổi số trong QTNNS giáo dục đại học, bao gồm mục tiêu, tiêu chuẩn kỹ thuật, lộ trình triển khai và cơ chế giám sát.

Thứ hai, cần phát triển hạ tầng và nền tảng số dùng chung cho hệ thống giáo dục đại học, như hệ thống quản trị nhân sự tích hợp, nền tảng đào tạo trực tuyến, kho học liệu số và công cụ phân tích dữ liệu.

Thứ ba, cần thiết lập chương trình phát triển năng lực số ở cấp hệ thống cho giảng viên và cán bộ quản lý, tập trung vào kỹ năng sử dụng nền tảng số, phân tích dữ liệu, cộng tác trực tuyến và khai thác công cụ nghiên cứu.

Thứ tư, cần ban hành quy định rõ ràng về bảo mật dữ liệu và quyền riêng tư trong các hệ thống QTNNS, bao gồm loại dữ liệu được thu thập, mục đích sử dụng, quyền truy cập và trách nhiệm giải trình.

Thứ năm, cần có cơ chế hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho các trường có mức độ sẵn sàng số còn thấp, nhất là về hạ tầng, phần mềm, tư vấn triển khai và đào tạo nhân lực.

Thứ sáu, cần xây dựng hệ thống chỉ số theo dõi và đánh giá hiệu quả QTNNS, bao gồm mức độ số hóa quy trình nhân sự, tỷ lệ sử dụng hệ thống, CSTT, NTVTC, HSGD và HSNC.

Thứ bảy, cần thúc đẩy hợp tác liên trường và học hỏi kinh nghiệm quốc tế về QTNNS nhằm chia sẻ thực hành tốt, giảm rủi ro triển khai và nâng cao chất lượng chính sách.

5.3. Đạo đức nghiên cứu

LA tuân thủ các nguyên tắc đạo đức cơ bản trong nghiên cứu khoa học xã hội và hành vi. Người tham gia khảo sát và phỏng vấn được cung cấp thông tin về mục đích nghiên cứu, phạm vi sử dụng dữ liệu và quyền tự nguyện tham gia. Dữ liệu thu thập được bảo mật, mã hóa và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu học thuật. LA không công bố thông tin định danh cá nhân, không quy kết kết quả cho bất kỳ cá nhân hoặc đơn vị cụ thể

nào. Quá trình xử lý và báo cáo kết quả được thực hiện trung thực, minh bạch, bao gồm cả các giả thuyết được ủng hộ và không được ủng hộ.

5.4. Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, thiết kế nghiên cứu cắt ngang còn hạn chế khả năng suy luận nhân quả; nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng thiết kế dọc hoặc bán thực nghiệm.

Thứ hai, dữ liệu tự báo cáo có thể dẫn đến sai lệch phương pháp chung; các nghiên cứu sau nên kết hợp dữ liệu khách quan như công bố khoa học, đánh giá sinh viên hoặc dữ liệu hệ thống.

Thứ ba, tính đại diện của mẫu còn hạn chế do sử dụng mẫu thuận tiện; nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng lấy mẫu xác suất để tăng khả năng khái quát hóa.

Thứ tư, mô hình chưa bao quát hết các biến trung gian và điều tiết như cam kết tổ chức, gắn kết công việc, năng lực số hoặc năng lực AI.

Thứ năm, nghiên cứu chưa phân tích sâu sự khác biệt giữa các nhóm trường, vùng miền, quy mô và mức độ sẵn sàng công nghệ; phân tích đa nhóm là hướng cần được mở rộng.

Thứ sáu, các yếu tố bối cảnh đặc thù của Việt Nam như thể chế, văn hóa tổ chức và mức độ tự chủ đại học chưa được khai thác đầy đủ; nghiên cứu sau nên kết hợp thêm phương pháp định tính.

Thứ bảy, nghiên cứu chưa xem xét chi phí và thách thức triển khai QTNLS; các nghiên cứu tương lai cần phân tích chi phí - lợi ích, rào cản và điều kiện thành công khi triển khai hệ thống này.

KẾT LUẬN

LA đã phân tích và kiểm định mối quan hệ giữa QTNLS và HSLV của giảng viên đại học tại Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của NTVTC và CSTT trên cơ sở dữ liệu khảo sát 455 giảng viên. Kết quả cho thấy QTNLS có ảnh hưởng tích cực đến HSGD và HSNC, nhưng tác động này không chỉ đến từ công nghệ mà còn phụ thuộc vào môi trường tổ chức tin cậy và hành vi chia sẻ tri thức. Về lý luận, luận án góp phần hệ thống hóa cơ sở khoa học về QTNLS và phát triển mô hình tích hợp trong bối cảnh giáo dục đại học. Về thực tiễn, luận án đề xuất các hàm ý quản trị giúp các trường đại học triển khai QTNLS theo hướng gắn kết công nghệ, con người và quy trình quản trị, đồng thời định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo khắc phục các hạn chế về thiết kế cắt ngang, dữ liệu tự báo cáo và phạm vi biến nghiên cứu.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

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