

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Đức Trung, Lê Hoàng Anh và Đinh Thị Phương Anh** - Dự báo tăng trưởng kinh tế và lạm phát Việt Nam: một so sánh giữa mô hình VAR, LASSO VÀ MLP. **Mã số 154.1Deco.11** 3  
*Forecasting Economic Growth and Inflation in Vietnam: A Comparison Between the Var Model, the Lasso Model, and the Multi-Layer Perceptron Model*
- 2. Hà Văn Sự và Lê Nguyễn Diệu Anh** - Các yếu tố tác động đến phát triển thương mại đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững ở Việt Nam. **Mã số 154.1Deco.12** 14  
*The Study on Factors Affecting Trade Development Meeting the Requirements for Sustainable Development in Vietnam*
- 3. Nguyễn Văn Huân và Nguyễn Thị Quỳnh Trang** - Nghiên cứu Mô hình Z-Score vào cảnh báo sớm rủi ro hoạt động kinh doanh tín dụng tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số 154.1FiBa.11** 28  
*Studying Z-Score Model in Early Warnings of Credit Risk at Vietnam Commercial Banks*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 4. Nguyễn Thu Thủy và Nguyễn Văn Tiến** - Các nhân tố tác động đến chính sách cổ tức của các doanh nghiệp bất động sản niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số 154.2FiBa.22** 36  
*Some Factors Influencing Dividend Policy of the Real Estate Companies Listed on Vietnamese Stock Market*
- 5. Nguyễn Thị Minh Nhân và Phạm Thị Thanh Hà** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến trả công lao động tại ngân hàng thương mại cổ phần đầu tư và phát triển Việt Nam. **Mã số 154.2HRMg.21** 49  
*Research on Factors Affecting Wage Labour in the Joint Stock Commercial Bank for Investment and Development of Vietnam*
- 6. Nguyễn Thị Ngọc Huyền và Trần Thị Thanh Phương** - Tác động của thực tiễn quản trị nguồn nhân lực đến hiệu quả công việc của nhân viên ngành tài chính tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số 154.2.HRMg.21** 65  
*The Impact of Empirical Human Resource Management on Job Performance of Employees in the Consumer Finance Sector in Ho Chi Minh City*

- 7. Ngô Mỹ Trân, Trần Thị Bạch Yến và Lâm Thị Ngọc Nhung** - Ảnh hưởng của quản trị chéo đến hiệu quả tài chính của các công ty niêm yết trên Thị trường chứng khoán Việt Nam.  
**Mã số 154.2FiBa.21** 80  
*Effect of Multiple Directorships on Financial Performance of Listed Companies: The Case of the Vietnamese Stock Market*
- 8. Kiều Quốc Hoàn** - Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. **Mã số 154.2HRMg.22** 94  
*The Impact of Digital Human Resource Management on Firm Performance: An Empirical Study on Vietnam*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Nguyễn Thị Minh Giang và Hoàng Thị Bích Ngọc** - Báo cáo tài chính khu vực công Việt Nam - những điểm tương đồng và khác biệt so với chuẩn mực kế toán công quốc tế.  
**Mã số 154.3BAcc.31** 107  
*Vietnamese Sector Public Financial Reporting – Some Similarities and Differences Between International Public Sector Accounting Standards*

# NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ NHÂN SỰ SỐ ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG DOANH NGHIỆP

**Kiều Quốc Hoàn**

**Trường Đại học Thương mại**

**Email: hoandhtm@gmail.com**

*Ngày nhận: 03/04/2021*

*Ngày nhận lại: 11/05/2021*

*Ngày duyệt đăng: 17/05/2021*

**B**ài viết nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra những cải tiến trong bốn nội dung cơ bản của quản trị nhân sự nhờ chuyển đổi số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể gồm: (1) cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số; (2) cải tiến trong quản trị công việc số; (3) cải tiến trong phát triển nhân sự số và (4) cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số. Trên cơ sở kết quả định lượng, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm thúc đẩy và nâng cao hiệu quả triển khai các nội dung quản trị nhân sự số, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp hiện nay.

*Từ khóa: Quản trị nhân sự, chuyển đổi số, quản trị nhân sự số, hiệu quả hoạt động.*

*JEL Classifications: J54, L25, M15,*

## **1. Mở đầu**

Trong bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào, quản trị nhân sự (HRM) luôn đóng vai trò quan trọng và có nhiều đóng góp đáng kể cho xây dựng và phát triển doanh nghiệp. Quản trị nhân sự hiệu quả không chỉ thể hiện ở các hoạt động tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ nhân sự mà còn phải được thể hiện trong việc đảm bảo sự nhanh chóng, chính xác trong các nghiệp vụ liên quan như chấm công, tính lương cũng như các chính sách nhân sự. Tuy nhiên, các công việc liên quan đến quản trị nhân sự này lại đòi hỏi nhiều thời gian và nhân lực của doanh nghiệp.

Quản trị nhân sự số (digital HRM) thực chất là quá trình số hóa và ứng dụng công nghệ để quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp (Aggarwal, 2017). Quá trình này mang lại nhiều cải tiến trong công tác quản trị nhân sự và nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Cụ thể, áp dụng chuyển đổi số vào quản trị

nhân sự cho phép tối ưu hiệu quả quản lý và đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời, số hóa các quy trình quản trị nhân sự giúp giảm thiểu chi phí, thời gian thực hiện các hoạt động tính lương, bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân hay các thủ tục khác liên quan đến nhân sự. Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp có thể cắt giảm chi phí vận hành; đồng thời, các nhà quản lý ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo kịp thời, năng suất làm việc của nhân viên cũng được tối ưu hóa. Nhờ vậy, doanh nghiệp có thể nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường (Đỗ Thị Anh Phương, 2020).

Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã chỉ ra mối quan hệ giữa quản trị nhân sự số và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Một số nghiên cứu tiêu biểu có thể kể đến như Syed và Yan (2012), Aggarwal (2017) ... Đại dịch Covid-19 gây ra nhiều hậu quả

nặng nề cho nền kinh tế nhưng cũng được xem là cú hích để các doanh nghiệp Việt Nam có thể tiến hành chuyển đổi số trong toàn bộ doanh nghiệp nói chung và quản trị nhân sự nói riêng. Những thay đổi sâu sắc như giãn cách xã hội, work from home, các quy trình truyền thống online,... thúc đẩy các doanh nghiệp nước ta mạnh dạn thay đổi hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang loay hoay và đối mặt với nhiều khó khăn trong việc áp dụng chuyển đổi số vào quản trị nhân sự. Một số quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp không thích quá trình chuyển đổi số vì họ đang trong vùng an toàn và có nhiều quyền lợi. Ngoài ra, áp dụng quản trị nhân sự số đòi hỏi một lượng nguồn lực nhất định mà không phải doanh nghiệp nào cũng có thể đáp ứng được. Điều này đã phần nào ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả quản trị nhân sự số cũng như hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

Xuất phát từ các vấn đề nêu trên, tác giả thực hiện đề tài nghiên cứu về “*Nghiên cứu định lượng tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp*”. Bài viết chú trọng nghiên cứu tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp trong thời đại số hóa theo phương pháp nghiên cứu định lượng, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả triển khai các nội dung quản trị nhân sự số, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trong thời gian tới.

## **2. Cơ sở lý luận**

### **2.1. Định nghĩa, bản chất và vận hành của quản trị nhân sự số**

Quản trị nhân sự (human resource management - HRM) bao gồm các hoạt động liên quan đến quản lý nhân viên và mối quan hệ giữa nhân viên với doanh nghiệp nhằm mục đích thúc đẩy tăng trưởng doanh nghiệp (Bredin và Söderlund, 2011). Với sự phát triển và vai trò ngày càng quan trọng của công nghệ thông tin, quản trị nhân sự ngày càng thay đổi và dần chuyển hóa theo hướng áp dụng các thành tựu của chuyển đổi số vào các hoạt động liên quan

nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nhân sự trong các doanh nghiệp.

Saini (2018) định nghĩa quản trị nhân sự số (digital HRM) là hoạt động quản trị nhân sự dựa vào nền tảng công nghệ kỹ thuật số, các ứng dụng và Internet. Nói cách khác, quản trị nhân sự số là quá trình áp dụng và ứng dụng số hóa vào hoạt động vận hành, quản lý nhân sự tại doanh nghiệp. Về bản chất, quản trị nhân sự số là việc áp dụng quá trình chuyển đổi kỹ thuật số để số hóa những công việc, tính chất của quản trị nhân sự từ phương pháp truyền thống sang phương pháp kỹ thuật số. Nếu như quản lý nhân sự theo phương thức truyền thống đòi hỏi một lượng lớn nhân sự và cơ sở vật chất (giấy, văn phòng,...) để thực hiện lưu giữ, sàng lọc và theo dõi dữ liệu thì số hóa các dữ liệu trên sẽ lược bỏ được rất nhiều công đoạn thủ công và tiết kiệm thời gian, chi phí cho doanh nghiệp. Quản trị nhân sự số còn cho phép triển khai những hoạt động như tuyển dụng, quản lý, đào tạo và phát triển, theo dõi hiệu suất làm việc,... được trải khai trực tuyến. Cùng với dữ liệu được số hóa, các hoạt động này cũng được thực hiện thông qua các phần mềm, hệ thống được điều khiển bởi công nghệ số nhằm giảm bớt can thiệp của con người (Bredin và Söderlund, 2011).

Trong vận hành, Schwab (2016) đã chỉ ra những thay đổi nhờ chuyển đổi số trong lĩnh vực HRM. Cụ thể, công nghệ kỹ thuật số giúp hoạt động tuyển dụng hiệu quả hơn bằng việc thu hút nhiều sự chú ý hơn vào các thông tin tuyển dụng (qua các phương tiện truyền thông, trí tuệ nhân tạo ...) (Banu, 2019). Về đào tạo và phát triển, hệ thống thông tin nguồn nhân lực (Human resource information system - HRIS) là một trong những công cụ chiến lược để phát triển doanh nghiệp (Nawaz và Gomes, 2017). Hệ thống này dùng để thu thập, quản lý và báo cáo thông tin phục vụ việc ra quyết định liên quan đến nhân sự. Ngoài ra, Kassim và Sherah (2012) cho rằng, HRIS còn là phương tiện cho phép các nhà quản trị nhân lực chuyên nghiệp cung cấp nhiều giá

trị cho doanh nghiệp hơn, từ đó giảm bớt gánh nặng thời gian để tập trung vào những vấn đề trong phạm vi toàn doanh nghiệp, các chiến lược phát triển hay những nỗ lực thay đổi doanh nghiệp. Larkin (2017) phân chia vận hành của quản trị nhân sự số tại các doanh nghiệp thành ba nhóm, cụ thể như sau:

- Vận hành nội bộ: doanh nghiệp “số hóa” các văn phòng của mình, nhân viên có thể trao đổi thông tin với nhau dưới dạng video/audio hay thiết bị di động.

- Vận hành bên ngoài: doanh nghiệp truyền đạt thông tin cho nhân viên qua các thiết bị kỹ thuật số và cho phép nhân viên làm việc trên các thiết bị đó, nhờ vậy mà nhân viên có thể hoàn thành công việc được giao ở bất cứ đâu hay bất cứ thời gian nào.

- Vận hành mở rộng: thay đổi doanh nghiệp trên diện rộng. Đội ngũ nhân viên trở thành “nhân viên toàn cầu” nhờ những đổi mới và hợp tác mà số hóa mang lại, tạo điều kiện cho các nhân viên có thể chia sẻ cũng như học tập nhiều kiến thức mới trên khắp thế giới.

Cũng theo Larkin (2017), để vận hành hiệu quả hệ thống quản trị nhân sự số, doanh nghiệp cần phải đáp ứng được các nhân tố như: nguồn nhân lực số (digital workforce); công việc và nhiệm vụ kỹ thuật số (digital work and task); quản lý hỗ trợ kỹ thuật số (digital support management) và nâng cấp công nghệ nguồn nhân lực (công nghệ nhân sự có tính cập nhật).

## **2.2. Quản trị nhân sự số và tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp**

Chuyển đổi số đã mang lại nhiều thay đổi tích cực không chỉ trong hoạt động quản lý doanh nghiệp nói chung mà còn cả trong hoạt động quản trị nhân sự, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Về cơ bản, quản trị nhân sự số mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp thông qua tối ưu hóa hiệu quả quản lý, đào tạo nguồn nhân lực. Bên cạnh đó, quản trị nhân sự số cho phép giảm chi phí, thời gian thực hiện các hoạt động tính lương, bảo hiểm xã hội, thuế thu nhập cá nhân và các thủ tục khác liên quan đến nhân sự.

DiRomualdo và các cộng sự (2018) chỉ ra một số lợi ích của quản trị nhân sự số đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp như sau:

- Theo dõi, quản lý và tự động hóa xử lý các yêu cầu nghỉ phép dựa vào những thông tin sẵn có;

- Đơn giản hóa quy trình truy cập thông tin và việc ra quyết định của nhân viên nhờ vào cơ chế tự động cập nhật thông tin mới;

- Là công cụ để nắm bắt, dự đoán và phân tích dữ liệu, giúp cải thiện quy trình và đảm bảo sự hài lòng trong công việc của nhân viên;

- Dựa vào các công nghệ như trí thông minh nhân tạo (AI); định hướng dữ liệu;... để tuyển dụng nhân sự trong tương lai;

- Cải thiện trải nghiệm làm việc của nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc thoải mái, cho phép nhân viên được trải nghiệm như một “khách hàng” thực thụ;

- Giúp nhân viên tập trung vào những hoạt động cốt lõi nhờ phương thức làm việc linh động về thời gian và địa điểm;

- Phát triển nhân viên thông qua các hoạt động đánh giá thường xuyên và thúc đẩy tinh thần nhờ vào các phần mềm lưu trữ các vấn đề được quan tâm hay những phản hồi của nhân viên về doanh nghiệp.

Các lợi ích kể trên hỗ trợ doanh nghiệp cắt giảm chi phí vận hành; đồng thời, các nhà quản lý ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời, tối ưu hóa được năng suất làm việc của nhân viên. Nhờ vậy, doanh nghiệp có thể tăng hiệu quả hoạt động, rút ngắn khoảng cách với các đối thủ và nâng cao khả năng cạnh tranh. Nhìn chung, quản trị nhân sự số đang dần thay đổi cách thức nhân sự tương tác với môi trường làm việc và những mong muốn về công việc, từ đó tác động đến hiệu quả doanh nghiệp (DiRomualdo và các cộng sự, 2018). Cụ thể:

- Cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số: Thông qua số hóa, tuyển dụng nhân sự trong các doanh nghiệp đã có nhiều thay đổi đáng kể. Cụ thể, theo Schwab (2016), số hóa cho phép nâng cao chất

lượng và số lượng thông tin tuyển dụng được truyền tải. Tuyển dụng nhân sự số tận dụng công nghệ để thu hút, tìm kiếm và chọn lọc ứng viên cho các vị trí đang tuyển dụng. Đa phần các doanh nghiệp áp dụng tuyển dụng nhân sự số đều sở hữu trang tuyển dụng riêng, hoặc hợp tác với các website, mạng xã hội để đăng tin. Phương pháp này đem lại hiệu quả cao hơn so với tuyển dụng thủ công (thông qua các tổ chức tìm việc làm, xin việc trực tiếp) khi tiết kiệm rất nhiều thời gian và nhân lực, đồng thời có mức độ truyền tải rộng rãi nhờ mức độ phổ biến của mạng xã hội và internet.

Bên cạnh đó, chất lượng ứng viên ứng tuyển từ khi chuyển đổi số cũng được cải thiện. Bộ phận tuyển dụng áp dụng trí tuệ nhân tạo (AI) để sàng lọc hồ sơ ứng viên; nhờ vậy, việc xử lý dữ liệu trở nên dễ dàng hơn. Với số lượng lớn hồ sơ được gửi đến, bộ lọc công nghệ tiến hành phân tích và xử lý dữ liệu ứng viên, tìm ra những hồ sơ phù hợp nhất với vị trí tuyển dụng mà không cần nhiều sự tham gia của con người, từ đó nâng cao chất lượng ứng viên. Ngoài ra, nhờ có số hóa, chất lượng quy trình tuyển dụng của doanh nghiệp được cải thiện đáng kể. Hoạt động phỏng vấn, đánh giá, lưu trữ CV hoặc tái tuyển dụng được hỗ trợ rất nhiều thông qua khả năng tự động hóa cao, giúp giảm thiểu chi phí tuyển dụng. Số hóa quy trình tuyển dụng còn giúp lược bỏ các bước thực hiện rườm rà, giảm thiểu thời gian quản lý tuyển dụng của phòng ban nhân sự. Chất lượng đánh giá và lựa chọn ứng viên từ khi chuyển đổi số cũng ngày càng nâng cao.

Tuyển dụng nhân sự số dựa trên nền tảng công nghệ đảm bảo tính minh bạch xuyên suốt quy trình, không phụ thuộc quá nhiều vào ý kiến chủ quan của nhà tuyển dụng nên việc đánh giá, lựa chọn ứng viên có tính công bằng và chính xác cao hơn. Tóm lại, tuyển dụng nhân sự số là một bước cải tiến lớn trong doanh nghiệp, không những cải thiện chất lượng tuyển dụng, số hóa hoạt động tuyển dụng còn đem lại năng lực cạnh tranh cao và hiệu quả về mặt kinh

doanh (lợi nhuận, khách hàng) cho doanh nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

**Giả thuyết 1:** *Cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

- *Cải tiến trong quản trị công việc số:* Syed và Yan (2012) cho rằng mức độ tham gia vào công việc của nhân sự từ khi chuyển đổi số được gia tăng đáng kể, cho phép đội ngũ nhân viên có thể thực hiện có ý tưởng công việc của bản thân và nâng cao năng suất làm việc của họ. Amin, Ismail và Selemani (2014) cho rằng mức độ tham gia vào công việc của nhân sự có mối quan hệ mật thiết với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp; do đó, các doanh nghiệp nên tạo nhiều cơ hội cho nhân viên có thể trao đổi thông tin, bàn luận ý tưởng để vừa đưa ra các giải pháp tối ưu vừa hài lòng khi được đóng góp vào công việc.

Bên cạnh đó, những cải tiến trong quản trị công việc số góp phần nâng cao mức độ cống hiến của nhân sự. Chuyển đổi số đã tối ưu hóa thời gian làm việc của nhân viên. Quy trình tự động hóa được triển khai góp phần giảm thiểu, hạn chế sự tham gia của con người vào việc thực hiện những tác vụ tốn thời gian và/chi phí. Các nghiệp vụ thủ công như nhập thông tin cá nhân, lưu trữ giấy tờ, quản lý lương,... giờ đây đã được số hóa và trở thành những quy trình tinh gọn. Nhờ vậy, nhân viên không bị phân tâm giải quyết các nghiệp vụ không cần thiết như trước kia. Họ có thể dành nhiều thời gian hơn để tham gia và giải quyết vấn đề nội bộ và công việc, nhờ đó mức độ cống hiến của nhân viên được nâng cao, tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đáng chú ý, nhờ có số hóa, mức độ chia sẻ kiến thức trong các doanh nghiệp được cải thiện rất nhiều. Các dữ liệu được số hóa và việc tìm kiếm, chia sẻ dữ liệu trong doanh nghiệp trở nên dễ dàng hơn. Doanh nghiệp cũng giảm thiểu được chi phí lưu trữ hồ sơ, dữ liệu.

Đồng thời, những cải tiến trong quản trị công việc số cho phép nâng cao mức độ phát triển ý tưởng sáng tạo trong công việc. Những trải nghiệm mới và

sự hài lòng về công việc nhờ có quá trình số hóa là động lực thúc đẩy tinh thần sáng tạo của đội ngũ nhân viên. Từ khi chuyển đổi số, nhân viên dễ dàng hơn trong việc phát triển ý tưởng sáng tạo và hiện thực hóa các ý tưởng đó, điều này tác động lớn đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Từ những lập luận trên, bài viết đưa ra giả thuyết sau:

**Giả thuyết 2:** *Cải tiến trong quản trị công việc số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

- *Cải tiến trong phát triển nhân sự số:* Một trong những nội dung quan trọng trong cải tiến phát triển nhân sự số là chất lượng đào tạo chuyên môn từ khi chuyển đổi số (Schuler, 1990). Cụ thể, nội dung đào tạo nhân sự khi được số hóa dễ dàng tiếp cận và lưu trữ hơn. Nếu như đào tạo truyền thống cần các tài liệu bản cứng và kết hợp với dữ liệu số, thì đào tạo trực tuyến chỉ cần tài liệu ở dạng dữ liệu số. Hình thức đào tạo cũng đa dạng hơn (video, slideshow, excel,...), qua đó giảm thiểu các chi phí in ấn, vận chuyển mà chất lượng đào tạo vẫn được đảm bảo, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, chất lượng đào tạo kỹ năng quản lý từ khi chuyển đổi số được cải thiện rõ nét. Hoạt động này chú trọng đến các kỹ năng từ cơ bản đến nâng cao cho các nhà quản lý doanh nghiệp như quản lý quan hệ khách hàng, quản lý sự thay đổi, giải quyết xung đột, giải quyết vấn đề & ra quyết định... Việc tiếp cận các khóa đào tạo kỹ năng của các nhà quản lý cũng dễ dàng hơn với thời gian và địa điểm linh hoạt, phù hợp với lịch trình bận rộn của họ. Đáng chú ý, cải tiến trong phát triển nhân sự số tập trung thúc đẩy tiềm năng cơ hội thăng tiến của nhân sự. Nhân sự có nhiều cơ hội phát triển bản thân, chứng tỏ năng lực và thăng tiến trong công việc, từ đó tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt, hoạt động cải tiến đãi ngộ từ khi chuyển đổi số được quan tâm và trở nên hiệu quả hơn. Công nghệ kỹ thuật số tham gia vào

quản lý lương bổng và đãi ngộ nhân sự. Nhờ hệ thống tự động thiết lập các hệ số đánh giá, tỷ lệ quy đổi, đơn vị tính và phân tích số liệu, quá trình số hóa đã giảm bớt công việc cho nhân sự so với cách tính lương truyền thống, cũng như cải thiện tính minh bạch trong chuỗi quá trình thực hiện đánh giá do tính chính xác cao.

Cardon và Steven (2004) cho rằng chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng tích cực đến nhân sự và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Ngoài ra, đãi ngộ tốt tạo động lực cho nhân viên thực hiện những mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp thay vì chỉ những mục tiêu ngắn hạn. Do đó, phát triển đãi ngộ nhân sự theo hướng chuyển đổi số không những giúp doanh nghiệp tăng hiệu quả làm việc của nhân sự, mà còn giảm bớt công đoạn thực hiện đi rất nhiều so với cách quản lý đãi ngộ truyền thống. Nhờ đó, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được cải thiện đáng kể.

Từ những lập luận trên, bài viết đề xuất giả thuyết:

**Giả thuyết 3:** *Cải tiến trong phát triển nhân sự số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

- *Cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự:* Quản trị năng suất nhân sự là hoạt động bao gồm lên kế hoạch, thực hiện và sử dụng công nghệ kỹ thuật số để quản lý các hoạt động liên quan đến năng suất của nhân sự (Aggarwal, 2017). Áp dụng kỹ thuật số trong việc quản trị năng suất làm việc đã tạo ra bước tiến lớn cho doanh nghiệp. Cụ thể, chất lượng thông tin nhân sự hỗ trợ quản lý từ khi chuyển đổi số trở nên linh hoạt và hữu ích hơn nhờ nền tảng số hóa. Nhà quản lý dễ dàng tra cứu thông tin liên quan đến nhân sự để có thể ra các quyết định quản lý phù hợp. Thêm vào đó, quản trị năng suất nhân sự còn chú trọng đến cải tiến khả năng kiểm soát theo dõi năng suất nhân sự từ khi chuyển đổi số. Hoạt động kiểm soát này luôn đảm bảo tính kịp thời và chính xác cao, từ đó nâng cao khả năng đánh giá năng suất nhân sự từ khi chuyển đổi số. Hoạt động đánh giá KPI, ghi nhận năng lực thông qua các bộ tiêu chí có sẵn sẽ giúp giảm rất nhiều

thời gian cần thiết để tổng hợp và phân tích so với cách thức thủ công. Ngoài ra, hệ thống đánh giá tự động này còn đảm bảo tính minh bạch và chính xác, là công cụ hữu dụng để đánh giá năng lực nhân sự. Nhờ áp dụng chuyên đổi số vào quản trị năng suất nhân sự, các cấp quản lý có thể nắm rõ số lượng, tình hình biến động nhân sự để có biện pháp điều phối, ổn định cũng như bổ nhiệm nhân sự phù hợp nhằm hiệu chỉnh năng suất nhân sự. Từ những lợi ích trên, có thể thấy áp dụng số hóa vào quản trị năng suất nhân sự cho phép nâng cao năng suất lao động, giảm thiểu tình trạng “chảy máu chất xám” trong các doanh nghiệp và tiết kiệm các chi phí liên quan. Qua đó, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng được nâng cao.

Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết:

**Giả thuyết 4:** *Cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả tiến hành tìm hiểu các tài liệu, báo chí, sách, các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến quản trị nhân sự số và tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Bên cạnh đó, bài viết thực hiện khảo sát điều tra bảng hỏi đối với các doanh nghiệp Việt Nam có ứng dụng chuyên đổi số. Khảo sát điều tra nhằm xác định rõ mối quan hệ giữa quản trị nhân sự số và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyên đổi số như hiện nay. Để đảm bảo tính chắc chắn của các kết quả nghiên cứu, tác giả kết hợp sử dụng phương pháp phân tích hồi quy.

Từ cơ sở lý luận nêu trên, mô hình hồi quy được xây dựng với 04 biến độc lập và 02 biến kiểm soát nhằm xác định những yếu tố quản trị nhân sự số có tác động đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Mô hình hồi quy cụ thể như sau:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + \varepsilon$$

Trong đó:

Y: Là biến phụ thuộc về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Để đo lường biến phụ thuộc này, nghiên cứu sử dụng phương pháp đánh giá dựa trên thang điểm Likert từ 1 - Rất kém đến 5 - Rất tốt

$a_0, a_1, \dots, a_6$ : các hệ số cần tìm

$x_1, x_2, x_3, x_4$ : Là các biến quan sát thành phần về mức độ cải tiến hoạt động từ khi chuyên đổi số so với trước. Tương tự biến phụ thuộc, mỗi biến quan sát này được đo lường theo thang điểm 5 Likert từ 1 - Giảm mạnh; 2 - Giảm đáng kể; 3 - Không thay đổi; 4 - Cải thiện đáng kể; 5 - Tăng mạnh

$x_5, x_6$ : các biến kiểm soát về đặc điểm của doanh nghiệp về quy mô lao động và quy mô doanh thu.

$\varepsilon$ : sai số chuẩn.

Để kiểm định mô hình trên, đề tài đã tiến hành khảo sát điều tra bảng hỏi. Bảng hỏi được gửi tới 220 doanh nghiệp Việt Nam đang áp dụng chuyên đổi số qua hình thức gửi bưu điện và thư điện tử. Các phiếu khảo sát thu về được tác giả kiểm tra kỹ lưỡng tính hợp lệ và loại bỏ đi các phiếu không hợp lệ như điền thiếu thông tin, trả lời nhiều hơn một đáp án... Kết quả thu về được 202 phản hồi hợp lệ phục vụ cho quá trình nghiên cứu. Tác giả tổng hợp kết quả trên Excel và sử dụng phần mềm SPSS để phân tích dữ liệu. Mẫu khảo sát điều tra được thể hiện chi tiết trong bảng 1:

Đa phần các doanh nghiệp tham gia khảo sát điều tra có thời gian hoạt động từ 3 đến 5 năm, chiếm 33,66%. Có đến 38,61% doanh nghiệp thuộc loại hình công ty cổ phần. Doanh nghiệp tư nhân cũng chiếm tỷ trọng khá cao (23,76%). Về quy mô của các doanh nghiệp đang áp dụng chuyên đổi số hiện nay, xét theo quy mô lao động, đa số các doanh nghiệp có từ 100 đến 299 lao động, chiếm 31,68%. Xét theo quy mô doanh thu, 35,15% doanh nghiệp có doanh thu từ 100 đến dưới 300 tỷ. Tỷ trọng các doanh nghiệp có quy mô doanh thu từ 1.000 tỷ trở lên là thấp nhất, với 6,93%.

Kết quả kiểm định các biến độc lập và phụ thuộc thể hiện trong bảng 2:



**Bảng 1:** Mẫu khảo sát điều tra

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ
<b>Năm thành lập</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>Quy mô lao động</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>
< 3 năm	26	12,87%	Dưới 10 LĐ	17	8,42%
3 - 5 năm	68	33,66%	10-99 LĐ	43	21,29%
6 – 10 năm	56	27,72%	100-299 LĐ	64	31,68%
11 - 20 năm	31	15,35%	300-999 LĐ	48	23,76%
> 20 năm	21	10,40%	Từ 1000 LĐ trở lên	30	14,85%
<b>Loại hình</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>	<b>Quy mô doanh thu</b>	<b>202</b>	<b>100%</b>
DNNN	22	10,89%	Dưới 20 tỷ	38	18,81%
Cổ phần	78	38,61%	20 - dưới 100 tỷ	44	21,78%
Tư nhân	48	23,76%	100 - dưới 300 tỷ	71	35,15%
FDI	31	15,35%	300 - dưới 1.000 tỷ	35	17,33%
Khác	23	11,39%	Từ 1.000 tỷ trở lên	14	6,93%

Thông qua kết quả kiểm định CFA, có thể thấy các biến gộp hình thành từ các câu hỏi trong bảng hỏi khảo sát điều tra đều có các hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 đạt ngưỡng thống kê; các hệ số kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin cũng đạt ngưỡng thống kê 95% (Sig.) và đều có giá trị KMO lớn hơn 0,7. Kết quả này cho phép khẳng định độ tin cậy của các thang đo sử dụng đối với các biến độc lập và phụ thuộc trong nghiên cứu này.

**4. Kết quả nghiên cứu**

Mô hình có biến phụ thuộc là hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và 04 biến độc lập là mức độ cải tiến hoạt động quản trị nhân sự từ khi chuyển đổi số so với trước. Ngoài ra, mô hình còn có 02 biến kiểm soát là quy mô lao động và quy mô doanh thu. Thống kê F của mô hình là 105,550 với giá trị Sig = 0,000 cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập được và tồn tại các biến giải thích có ý nghĩa.

Giá trị của R bình phương hiệu chỉnh đạt 0,757 cho thấy các biến độc lập đưa vào mô hình giải thích được 75,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kết quả phân tích đa cộng tuyến của mô hình cho giá trị VIF đều nhỏ hơn 4, đảm bảo không tồn tại hiện tượng này trong mô hình hồi quy. Các kết quả

này cho phép khẳng định mô hình hồi quy đạt mức tin cậy. (bảng 3)

Kết quả hồi quy cho thấy, biến độc lập *Cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số* có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam đang áp dụng chuyển đổi số ở ngưỡng tin cậy 95% (B = 0,146; Sig = 0,005). Giả thuyết 1 được khẳng định đúng. Kết quả này trùng khớp với các phát hiện nghiên cứu của Schwab (2016). Nhờ tính tiện lợi, giảm thiểu chi phí và mang lại hiệu quả cao, tuyển dụng nhân sự số mang lại cho các doanh nghiệp nhiều lợi ích khi tìm kiếm các ứng cử viên phù hợp cho vị trí cần tuyển dụng. Tuy nhiên, tại Việt Nam, hiện nay, nguồn cung cấp nhân sự trình độ cao còn khá hạn chế, trong khi nhu cầu của thị trường lao động lại cao. Do đó, sự cạnh tranh tìm kiếm và thu hút nhân tài ở các doanh nghiệp Việt Nam ngày càng gay gắt. Trong năm 2019, Cisco công bố báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của doanh nghiệp vừa và nhỏ khu vực châu Á - Thái Bình Dương”, thực hiện trên 1.340 doanh nghiệp tại khu vực nói chung và 50 doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang đối mặt với

**Bảng 2:** Kiểm định các biến độc lập và phụ thuộc

STT	Kí hiệu	Tên biến tiếng Việt	Cronbach's Alpha	Kaiser-Meyer-Olkin	Sig.	Giá trị cộng dồn cột trụ đầu (%)	Trung bình	Độ lệch chuẩn
	X1	Cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số	0,848	0,796	0,000	68,725		
	X11	<i>Chất và số lượng thông tin tuyển dụng truyền tải đến ứng viên</i>					2,82	0,961
	X12	<i>Chất lượng ứng viên ứng tuyển từ khi chuyển đổi số</i>					2,81	0,985
	X13	<i>Chất lượng quy trình tuyển dụng từ khi chuyển đổi số</i>					3,05	0,836
	X14	<i>Chất lượng đánh giá và lựa chọn ứng viên từ khi chuyển đổi số</i>					2,86	0,904
	X2	Cải tiến trong quản trị công việc số	0,936	0,812	0,000	84,163		
	X21	<i>Mức độ tham gia vào công việc của nhân sự từ khi chuyển đổi số</i>					2,99	1,168
	X22	<i>Mức độ cống hiến của nhân sự từ khi chuyển đổi số</i>					2,90	0,993
	X23	<i>Mức độ chia sẻ kiến thức từ khi chuyển đổi số</i>					3,03	1,246
	X24	<i>Mức độ phát triển ý tưởng sáng tạo trong công việc</i>					3,38	1,145
	X3	Cải tiến trong phát triển nhân sự số	0,932	0,723	0,000	83,190		
	X31	<i>Chất lượng đào tạo chuyên môn từ khi chuyển đổi số</i>					3,22	1,168
	X32	<i>Chất lượng đào tạo kỹ năng quản lý từ khi chuyển đổi số</i>					2,90	1,195
	X33	<i>Cơ hội thăng tiến của nhân sự từ khi chuyển đổi số</i>					3,42	1,179
	X34	<i>Cải thiện đãi ngộ từ khi chuyển đổi số</i>					3,22	1,168
	X4	Cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số	0,908	0,804	0,000	78,621		
	X41	<i>Chất lượng thông tin nhân sự hỗ trợ quản lý từ khi chuyển đổi số</i>					2,79	1,273
	X42	<i>Khả năng kiểm soát theo dõi năng suất nhân sự từ khi chuyển đổi số</i>					3,32	1,189
	X43	<i>Khả năng đánh giá năng suất nhân sự từ khi chuyển đổi số</i>					2,65	1,070
	X44	<i>Khả năng tác động hiệu chỉnh năng suất nhân sự</i>					2,84	1,358
	X5	Quy mô lao động					3,15	1,168
	X6	Quy mô doanh thu					2,72	1,161
	Y	Hiệu quả hoạt động	0,884	0,787	0,000	74,168		
	Y1	<i>Mức độ hoàn thành mục tiêu lợi nhuận đề ra</i>					3,87	1,225
	Y2	<i>Mức độ hoàn thành mục tiêu doanh thu đề ra</i>					3,82	1,188
	Y3	<i>Mức độ hoàn thành mục tiêu thị trường - thị phần đề ra</i>					3,68	0,931
	Y4	<i>Mức độ hoàn thành các mục tiêu chiến lược khác đã đề ra</i>					3,61	1,262

**Bảng 3:** Kết quả hồi quy

	Hệ số chưa chuẩn hóa		t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn			Dung sai	VIF
(hệ số)	-0,354*	0,141	-2,514	0,013		
X1	0,146**	0,052	2,821	0,005	0,450	2,221
X2	0,192***	0,045	4,252	0,000	0,595	1,682
X3	0,329***	0,049	6,735	0,000	0,505	1,982
X4	0,271***	0,048	5,620	0,000	0,519	1,929
X5	-0,015	0,030	-0,485	0,628	0,973	1,028
X6	0,147***	0,035	4,197	0,000	0,726	1,376

$R = 0,874$ ;  $R$  bình phương = 0,765;  $R$  bình phương hiệu chỉnh = 0,757;

Sai số chuẩn tính toán = 0,493;  $F = 105,550$ ; Sig. = 0,000.

\* Có ý nghĩa thống kê ở ngưỡng tin cậy 95% với  $p < 0,05$ ;

\*\* Có ý nghĩa thống kê ở ngưỡng tin cậy 99% với  $p < 0,01$ ;

\*\*\* Có ý nghĩa thống kê ở ngưỡng tin cậy 99,9% với  $p < 0,001$ .

những rào cản trong quá trình chuyên đổi kỹ thuật số như thiếu kỹ năng số và nhân lực (17%), thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh để cho phép chuyển đổi kỹ thuật số (16,7%), thiếu tư duy kỹ thuật số hoặc các thách thức về văn hóa kỹ thuật số trong doanh nghiệp (15,7%).

Biến độc lập về *Cải tiến trong quản trị công việc số* có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 99% ( $B = 0,192$ ; Sig = 0,000). Giả thuyết 2 được khẳng định đúng. Syed & Yan (2012) và Amin, Ismail & Selemani (2014) cũng chỉ ra kết quả nghiên cứu tương tự. Theo thống kê của Bộ Công Thương và Chương trình Phát triển của Liên hợp quốc (UNDP) năm 2018 khảo sát trên 2.659 doanh nghiệp, chỉ có 21% doanh nghiệp đang ở giai đoạn “vừa mới nhập cuộc” quá trình chuyển đổi số, trong khi có tới 82% doanh nghiệp đang ở giai đoạn “sắp tham gia”. Qua khảo sát trên cho thấy rằng, phần lớn quá trình số hóa của các doanh nghiệp Việt Nam còn khá mới, chưa ứng dụng hết khả năng của công nghệ kỹ thuật số, do đó tình trạng xử lý thủ công các trong quản trị nhân lực vẫn còn hiện hữu

và là vật cản lớn trong cuộc đua phát triển quản trị số giữa các doanh nghiệp.

Từ năm 2019, với sự xuất hiện của đại dịch Covid-19, quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam đã có một cú huých lớn, gần như buộc phải thay đổi để thích nghi với tình hình khó lường của dịch bệnh. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp lớn hoặc doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài trang bị các công cụ kỹ thuật số có xu hướng thích nghi nhanh hơn, ứng biến linh hoạt với đại dịch hiệu quả hơn. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, báo cáo của Sisco năm 2019 cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp này mới chỉ bước đầu đầu tư vào công nghệ đám mây (18%), an ninh mạng (12,7%), nâng cấp phần mềm, phần cứng để chuyển đổi số (10,7%). Nhìn chung đối với những loại hình kinh doanh truyền thống hay các doanh nghiệp chưa thực sự số hóa trong quản trị công việc lại phải đối mặt với tình trạng bấp bênh, có nguy cơ phá sản cao. Vì vậy, việc thúc đẩy các doanh nghiệp thực hiện số hóa quản trị công việc là vô cùng cấp bách trong thời đại cạnh tranh khốc liệt và khó lường trước như hiện nay.

Theo kết quả hồi quy, biến độc lập về *Cải tiến trong phát triển nhân sự số* có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 99% ( $B = 0,329$ ;  $Sig = 0,000$ ). Giả thuyết 3 được khẳng định đúng. Kết quả này tương tự với kết quả nghiên cứu của Schuler (1990). Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập ngày càng sâu rộng vào chuỗi cung ứng toàn cầu, áp lực của CMCN 4.0 ngày càng gia tăng đối với nguồn nhân lực của doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên thực lực nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam vừa yếu lại vừa thiếu. Trong báo cáo về mức độ sẵn sàng cho nền sản xuất trong tương lai do Diễn đàn Kinh tế Thế giới mới đây công bố, Việt Nam thuộc nhóm các quốc gia chưa sẵn sàng cho cuộc CMCN 4.0, chỉ xếp thứ 70/100 về nguồn nhân lực và 81/100 về lao động có chuyên môn cao. Cũng theo báo cáo này, so sánh với các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á về nguồn nhân lực, Việt Nam xếp sau Malaysia, Thái Lan, Philippines. Việt Nam chỉ xếp hạng gần tương đương Campuchia.

Hiện nay, những *cải tiến trong phát triển nhân sự số* đã làm gia tăng đáng kể hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. Nhờ có chuyển đổi số, mô hình đào tạo nhân sự được chú trọng nhiều hơn. Các doanh nghiệp hiện nay đã thay đổi quy trình đào tạo của mình, đẩy mạnh kiến thức về công nghệ số và vận hành hệ thống công nghệ này cho đội ngũ nhân sự. Những công việc như quản lý sổ sách, hạch toán giấy tờ,... đang dần thay đổi theo hướng số hóa. Ngoài ra, các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay ngày càng chú trọng đào tạo cho nhân viên có chuyên môn về kỹ thuật, quản lý dự án, quản trị nhân sự,... theo hướng số hóa.

Biến độc lập về *Cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số* có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp ở ngưỡng tin cậy 99% ( $B = 0,271$ ;  $Sig = 0,000$ ). Giả thuyết 4 được khẳng định

đúng. Kết quả này tương tự với các phát hiện nghiên cứu của Aggarwal (2017).

Hiện nay, tại các doanh nghiệp Việt Nam, chuyển đổi số đang dần thay đổi và tái thiết lập quản trị năng suất nhân sự. Chất lượng thông tin nhân sự hỗ trợ quản lý từ khi chuyển đổi số ngày càng trở nên linh hoạt và hữu ích hơn. Điều này cho phép các nhà quản lý dễ dàng tra cứu thông tin liên quan đến nhân sự để có thể ra các quyết định quản lý chính xác và kịp thời.

Ngoài ra, hoạt động quản trị năng suất nhân sự tại các doanh nghiệp Việt Nam trong những năm gần đây đã dần chú trọng đến cải tiến khả năng kiểm soát theo dõi năng suất nhân sự dựa trên nền tảng chuyển đổi số nhằm nâng cao khả năng đánh giá năng suất nhân sự. Hoạt động đánh giá KPI, ghi nhận năng lực thông qua các bộ tiêu chí có sẵn đã góp phần giảm thiểu thời gian tổng hợp và phân tích mà vẫn đảm bảo hiệu quả phân tích. Hệ thống đánh giá tự động của các doanh nghiệp Việt Nam còn đảm bảo tính minh bạch và chính xác trong đánh giá năng lực nhân sự. Hiện nay, các cấp quản lý trong các doanh nghiệp đang áp dụng chuyển đổi số tại Việt Nam có thể nắm rõ số lượng, tình hình biến động nhân sự để có biện pháp điều phối, ổn định cũng như bổ nhiệm nhân sự phù hợp nhằm hiệu chỉnh năng suất nhân sự. Nhờ vậy, những cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số đã góp phần đáng kể vào nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hiện nay.

*Biến kiểm soát về quy mô lao động* không có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam ( $B = -0,015$ ;  $Sig = 0,628$ ). Điều này cho thấy, tại Việt Nam hiện nay, hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp không phụ thuộc vào quy mô lao động trong bối cảnh chuyển đổi số. Do khi chuyển đổi số, các doanh nghiệp sẽ sử dụng các phần mềm quản lý nhân sự và công việc, nên với

quy mô lao động nhỏ hay lớn thì các doanh nghiệp vẫn có thể chủ động lựa chọn phần mềm phù hợp và đảm bảo được hiệu quả hoạt động.

Mặt khác, *quy mô doanh thu* ( $B = 0,147$ ;  $Sig = 0,000$ ) có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong quá trình số hóa ở ngưỡng tin cậy 99%. Khi tiến hành chuyển đổi số cả một hệ thống, doanh nghiệp cần bỏ ra chi phí không nhỏ để tái thiết lập hệ thống, trang bị cơ sở vật chất để vận hành hệ thống công nghệ mới. Chưa kể, các hoạt động như tuyển dụng, đào tạo nhân sự, thay đổi môi trường làm việc theo số hóa cũng cần nhiều ngân sách. Do đó, một doanh nghiệp có doanh thu cao và bền vững sẽ giúp cho quá trình chuyển đổi diễn ra nhanh chóng và thuận lợi hơn.

### **5. Giải pháp**

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất hai nhóm giải pháp tới các doanh nghiệp Việt Nam và nhà nước, cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội nhằm nâng cao hiệu quả triển khai các nội dung quản trị nhân sự số, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp hiện nay.

#### **- Giải pháp đối với các doanh nghiệp trong áp dụng triển khai các nội dung quản trị nhân sự số**

*Thứ nhất*, về tuyển dụng nhân sự số, các doanh nghiệp Việt Nam cần xây dựng chiến lược thu hút nhân tài thông qua tận dụng thế mạnh của truyền thông. Internet, công nghệ, trí tuệ nhân tạo là những trợ thủ đắc lực cho công cuộc tìm kiếm nhân sự chất lượng cao một cách hiệu quả. Đồng thời, các doanh nghiệp phải chú trọng áp dụng nhuần nhuyễn các phần mềm quản lý, theo dõi quy trình tuyển dụng để tận dụng những ưu thế như tiết kiệm thời gian, nhân lực, chi phí, cũng như tạo cơ hội để nâng cao năng lực sử dụng công nghệ kỹ thuật số cho nhân viên.

*Thứ hai*, về quản trị công việc số, các doanh nghiệp Việt Nam cần tạo ra môi trường làm việc hiệu quả cho đội ngũ nhân viên. Các công việc

không cần thiết hoặc mang tính lặp lại, cần được thay thế bằng phần mềm công nghệ. Để làm được điều đó, các doanh nghiệp nên tham khảo các công nghệ mới với nhiều mức giá cạnh tranh khác nhau, sẽ là lợi thế để doanh nghiệp đưa ra lựa chọn đúng đắn về công cụ hỗ trợ cho nhân viên của mình. Không những vậy, các doanh nghiệp cần tiếp thu và học hỏi từ những công ty đã áp dụng tốt công nghệ kỹ thuật số vào quản trị công việc sẽ giúp các doanh nghiệp mạnh dạn hơn trong quá trình đổi mới này.

*Thứ ba*, về phát triển nhân sự số, các doanh nghiệp cần hoạch định rõ mô hình xây dựng và đào tạo nhân sự, hay nói cách khác là mô hình ba nhà: Nhà trường - Doanh nghiệp - Người lao động. Biện pháp đào tạo theo “đơn đặt hàng” của doanh nghiệp tại các trường đại học đang được sử dụng rộng rãi. Theo đó, nhà trường sẽ đào tạo sinh viên theo chiến lược phát triển của doanh nghiệp để khi tuyển chọn, người lao động (sinh viên) sẽ có năng lực, nhu cầu phù hợp với doanh nghiệp, đặc biệt trong điều kiện chuyển đổi số như hiện nay. Các doanh nghiệp cần chú trọng đến việc tạo ra các tiềm năng cơ hội thăng tiến của nhân sự cũng như cải thiện đãi ngộ trong quá trình chuyển đổi số. Ngoài ra, để phát triển nguồn nhân lực số, các doanh nghiệp cần chú trọng ba khâu: đào tạo, sử dụng và đãi ngộ. Doanh nghiệp cần phải sử dụng đúng người cho đúng vị trí; đưa ra các đãi ngộ tốt để tạo ra mục tiêu phấn đấu và môi trường làm việc tốt, kích thích hiệu quả làm việc của nhân viên.

*Thứ tư*, để cải tiến hiệu quả trong quản trị năng suất nhân sự số, doanh nghiệp cần đẩy mạnh các gói lợi ích, chế độ ưu đãi cho nhân sự đảm bảo cân bằng giữa khối lượng công việc và mức lương họ nhận được, từ đó mới có thể đón nhận năng suất làm việc cao. Để quản lý năng suất làm việc, đặc biệt đối với những doanh nghiệp lớn hoặc có nhiều chi nhánh,

cần đầu tư và áp dụng thực hiện phần mềm chăm công, theo dõi chế độ làm việc - nghỉ phép để đảm bảo doanh nghiệp được vận hành tốt. Doanh nghiệp cần quan tâm đến điều kiện và môi trường làm việc của nhân viên, cũng như tạo cơ hội cho nhân viên đóng góp vào việc phát triển công ty, cho thấy rằng họ cũng là một phần không thể thiếu để vận hành tốt doanh nghiệp. Đây là một thúc đẩy để nhân viên có trách nhiệm hơn với công việc cũng như cải thiện hiệu quả hiệu suất làm việc.

**- Giải pháp hỗ trợ từ phía nhà nước và các cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội**

*Thứ nhất*, nhà nước cần chú trọng đảm bảo thực hiện tốt các nghị quyết, quyết định, chỉ thị liên quan đến quá trình chuyển đổi số trong thời đại công nghệ 4.0. Thời gian qua, Nhà nước đã đề ra những Nghị quyết, Chỉ thị nhằm mục đích hỗ trợ các doanh nghiệp trong giai đoạn chuyển hóa, chẳng hạn như Nghị quyết số 36a/NQ/CP ban hành ngày 14/10/2015 về Chính phủ điện tử; Nghị quyết số 34/NQ-CP ngày 07/04/2017 về cuộc cách mạng lần thứ 4; Chỉ thị số 16/CT-TTg về “Tăng cường năng lực tiếp cận cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4”; hay Luật Chuyển giao công nghệ ngày 01/07/2018. Với những chính sách trên, Nhà nước cần chủ động hơn nữa trong việc thực hiện, giúp các doanh nghiệp có thể nắm bắt cơ hội, có giải pháp thiết thực và giảm thiểu tác động tiêu cực trong quá trình thích ứng với quá trình chuyển đổi số cũng như trong thời đại công nghệ 4.0.

*Thứ hai*, để khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng chuyển đổi số vào hoạt động quản trị nhân sự, nhà nước cần thông tin và làm lan rộng văn hóa sẵn sàng thử nghiệm cái mới bằng việc đẩy mạnh việc phổ biến kiến thức và tầm quan trọng, tính cấp bách của việc chuyển đổi số, tuy nhiên có kiểm soát để đảm bảo chất lượng. Hiểu rõ được lợi ích được sự khuyến khích của Nhà nước, các doanh nghiệp mới

có thể mạnh dạn hơn để chuyển mình trong kỷ nguyên số, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ.

*Thứ ba*, nhà nước cần bảo đảm an toàn, an ninh mạng nhằm mục đích tạo ra môi trường phát triển và chuyển đổi số nhanh hơn, nhưng vẫn an toàn để doanh nghiệp vận hành hoạt động quản trị nhân sự. Đây là một vấn đề then chốt khi chuyển đổi số, bởi nhân sự trong doanh nghiệp sẽ hầu hết sử dụng các nền tảng trực tuyến để tuyển dụng, quản lý công việc và theo dõi năng suất làm việc. Việc đảm bảo an toàn thông tin trực tuyến giúp cho những hoạt động trên diễn ra suôn sẻ, cũng như hỗ trợ trải nghiệm làm việc của nhân sự trong môi trường số.

## **6. Kết luận**

Bài viết tiến hành nghiên cứu định lượng về tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam trong thời kỳ chuyển đổi số hiện nay. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận liên quan đến quản trị nhân sự số, những thay đổi cải tiến mà chuyển đổi số mang lại và tác động của quản trị nhân sự số đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả phân tích hồi quy chỉ ra những cải tiến từ chuyển đổi số đều có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. Cụ thể, gồm: những cải tiến trong tuyển dụng nhân sự số; cải tiến trong quản trị công việc số; cải tiến trong phát triển nhân sự số; và cải tiến trong quản trị năng suất nhân sự số. Kết quả này khẳng định: doanh nghiệp càng ứng dụng và triển khai chuyển đổi số trong quản trị nhân sự càng sâu rộng thì hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp càng cao; hay nói cách khác tác động của quản trị nhân sự số càng tích cực rõ nét.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, bài viết đề xuất một số giải pháp đối với các doanh nghiệp Việt Nam và nhà nước, cơ quan quản lý nhà nước, hiệp hội nhằm nâng cao hiệu quả triển khai các nội dung

quản trị nhân sự số, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp hiện nay. Các giải pháp đối với nhóm doanh nghiệp tập trung cải thiện bốn nội dung quan trọng của quản trị nhân sự số để hoạt động này ngày càng hoàn thiện và đóng góp tích cực vào nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. ♦

***Tài liệu tham khảo:***

1. Aggarwal V., Sharon S. D., *Digital Human Resource Management*, Gyan Management Vol. 11, No. 2, 2017.
2. Amin M., Ismail Khairuzzaman Wan W., Rasid Zaleha Abdul S., Selemani Daverson Andrew R. (2014), *The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University*, The TQM Journal, 26(2), 125-142.
3. Banu S. R., *HR Digital Transformation*, Journal of the Gujarat Research Society, 21(13), 946-951, 2019.
4. Bredin K., Söderlund J. (2011), *Human resource management in project - based organizations: The HR quadriad framework*, Springer, 2011.
5. Cardon M. S., Stevens C. E. (2004), *Managing human resources in small organizations: What do we know?*, Human Resource Management Review, 14(3), 295-323.
6. DiRomualdo A., El-Khoury D., Girimonte F. (2018), *HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles*, Strategic HR Review Volume 17 Issue 5.
7. Đỗ Thị Anh Phương (2020), *Cách mạng công nghệ 4.0 và sự thay đổi cách thức quản trị nguồn nhân lực*, Tạp chí Công Thương, Số 13, tháng 6 năm 2020
8. Kassim R.T., Sherah K. (2012), *Antecedents and outcomes of Human Resource Information System (HRIS)*, International Journal of Productivity and Performance Management, 61(6).
9. Larkin J. (2017), *HR digital disruption: The biggest wave of transformation in decades*, Strategic HR review, 16(2), 55-59.
10. Nawaz N., Gomes A. M. (2017), *Human resource information system: a review of previous studies*, Journal of Management Research, 9(3), 2017.
11. Saini S. (2018), *Digital HRM and its Effective Implementation: An Empirical Study*, International Journal of Management Studies, 2(7).
12. Schwab K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, Harvard Business Review, pp.1-5.
13. Syed N., Yan L. X. (2012), *Impact of high-performance human resource management practices on employee job satisfaction: Empirical analysis*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(2), 318-342.

**Summary**

The paper studies the impact of digital HRM on the firm performance. The research findings show that improvements in 4 basic content of HRM on the basis of digital transformation influence positively the performance of Vietnamese enterprises, specifically: (1) improvement from digital recruitments; (2) improvements from digital work management; (3) improvement from digital HR development and (4) improvement from digital productivity management. On the basis of quantitative results, we propose recommendations to encourage and improve the application of digital HRM in Vietnamese enterprises.