

# Kim Ánh

*By qnujs*

---

WORD COUNT

8069

TIME SUBMITTED

15-JAN-2026 09:56AM

PAPER ID

119910086

# Chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập - Trường hợp nghiên cứu tại tỉnh Gia Lai, Việt Nam

## TÓM TẮT

Nghiên cứu phân tích chuyển đổi số quản trị nhân lực ở các đơn vị sự nghiệp công lập tại tỉnh Gia Lai trong bối cảnh chuyển đổi số khu vực công đang được thúc đẩy mạnh mẽ ở Việt Nam. Mục tiêu nghiên cứu là đánh giá mức độ chuyển đổi số quản trị nhân lực và xác định các yếu tố tác động đến quá trình này trong các tổ chức công lập. Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu tiếp cận hiện đại, nghiên cứu đề xuất và kiểm định mô hình về các yếu tố tác động đến chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập. Kết quả cho thấy chuyển đổi số quản trị nhân lực như một quá trình đổi mới tổ chức chịu tác động tổng hợp của các yếu tố hạ tầng công nghệ, năng lực số của viên chức, tư duy số của lãnh đạo, quản trị dữ liệu và khung pháp lý, nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ của đơn vị. Bên cạnh đó, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của năng lực vận hành hệ thống nhân lực số và hiệu quả quản trị sự thay đổi. Nghiên cứu khảo sát viên chức đang làm việc trong các đơn vị sự nghiệp công lập tại tỉnh Gia Lai và phân tích dữ liệu thông qua mô hình PLS-SEM để kiểm định các giả thuyết. Kết quả kỳ vọng cung cấp luận cứ khoa học và hàm ý chính sách cho việc xây dựng lộ trình và giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập tại tỉnh Gia Lai và các địa phương có điều kiện tương đồng.

**Từ khóa:** chuyển đổi số quản trị nhân lực, tư duy số của lãnh đạo, năng lực số của viên chức, tỉnh Gia Lai

## 1. GIỚI THIỆU

Chuyển đổi số đang trở thành xu thế tất yếu trong khu vực công, đặt ra yêu cầu đổi mới phương thức quản trị nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ công. Trong bối cảnh đó, quản trị nhân lực giữ vai trò then chốt, chịu tác động trực tiếp của việc ứng dụng công nghệ số. Chuyển đổi số quản trị nhân lực không chỉ dừng ở số hóa các quy trình hành chính mà còn hướng tới sử dụng dữ liệu trong việc ra quyết định, tăng cường tính minh bạch và cải thiện trải nghiệm trong công việc của viên chức. Tuy nhiên, tại nhiều địa phương, đặc biệt là các tỉnh còn nhiều khó khăn như Gia Lai, quá trình này diễn ra chưa đồng bộ và chịu ảnh hưởng của nhiều rào cản về thể chế, nguồn lực và năng lực tổ chức.

Mặc dù chuyển đổi số quản trị nhân lực đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước nhưng phần lớn các nghiên cứu tập trung vào khu vực tư nhân hoặc các cơ quan hành chính trung ương, trong khi các đơn vị sự nghiệp công lập ở cấp địa phương vẫn còn ít được khảo sát một cách hệ thống. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận chuyển đổi số quản trị nhân lực chủ yếu từ góc độ công nghệ, chưa xem xét đầy đủ vai trò của lãnh đạo, quản trị sự thay đổi và các điều kiện thể chế đặc thù của khu vực công. Xuất phát từ khoảng trống này, nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích thực trạng chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Gia Lai, đồng thời xác định các yếu tố tác động và cơ chế ảnh hưởng đến quá trình này. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý chính sách nhằm thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực phù hợp với bối cảnh địa phương.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

### 2.1. Chuyển đổi số trong quản trị nhân lực

Quản trị nhân lực là hệ thống các chính sách và thực tiễn nhằm thu hút, sử dụng, phát triển và duy trì nguồn nhân lực, qua đó giúp tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược một cách hiệu quả và bền vững (Armstrong, 2020; Boxall, Purcell & Wright, 2007). Trong bối cảnh hiện đại, quản trị nhân lực không còn giới hạn ở các chức năng hành chính – tác nghiệp truyền thống, mà

ngày càng có vai trò chiến lược, gắn với năng cao hiệu quả tổ chức, năng c đổi mới và khả năng cạnh tranh dài hạn (Ulrich, 1997; Becker & Husel, 1998). Tuy nhiên, sự g về quy mô tổ chức, mức độ phức tạp của môi trường quản trị và yêu cầu ngày càng ca về hiệu quả, minh bạch và trách nhiệm giải trình đã bộ những hạn chế của các phương thức quản trị nhân lực truyền thống. Trước bối cảnh đó, việc tích hợp công nghệ số vào các hoạt động quản trị nhân lực trở thành xu hướng tất yếu, thúc đẩy sự hình thành và phát triển của chuyển đổi số trong quản trị nhân lực.

Chuyển đổi số quản trị nhân lực là chủ đề nghiên cứu ngày càng được quan tâm trong bối cảnh công nghệ số tác động sâu rộng đến hoạt động của các tổ chức. Các nghiên cứu tiếp cận khái niệm này từ những góc khác nhau. Theo Bondarouk và Ruel (2009), chuyển đổi số trong quản trị nhân lực được hiểu là việc sử dụng công nghệ thông tin để thực hiện các chính sách, hoạt động và dịch vụ nhân sự nhằm tạo giá trị cho tổ chức và các bên liên quan. Cách tiếp cận này nhấn nh vai trò của hệ thống thông tin nhân sự và việc số hóa các chức năng nhân sự truyền thống. Ở góc nhìn mang tính chiến lược hơn, Marler và Boudreau (2017) cho rằng chuyển đổi số quản trị nhân lực không chỉ là triển khai công nghệ mà là quá trình tái cấu trúc cách thức nguồn nhân lực tạo ra giá trị thông qua việc kết hợp dữ liệu, phân tích nhân sự và sử dụng công nghệ số để hỗ trợ quá trình ra quyết định. Theo đó, năng lực phân tích và khai thác dữ liệu nhân sự trở thành yếu tố cốt lõi của chuyển đổi số trong quản trị nhân lực.

Ngoài ra, một số nghiên cứu khác tiếp cận chuyển đổi số quản trị nhân lực như một hình thức đổi mới tổ chức. Vial (2019) xem chuyển đổi là quá trình trong đó công nghệ số kích hoạt những thay đổi căn bản về cấu trúc, quy trình và văn hóa tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Áp dụng vào lĩnh vực nhân sự, chuyển đổi số quản trị nhân lực không chỉ làm thay đổi công cụ quản lý mà còn làm thay đổi vai trò, năng lực và phương thức vận hành của bộ phận nhân sự. Gần đây, Nguyen và Lee (2023) đề xuất khái niệm chuyển đổi số quản trị nhân lực như một hiện tượng đổi mới được dẫn dắt bởi năng lực đổi mới của tổ chức, trong đó chuyển đổi số quản trị nhân lực là kết quả của sự kết hợp giữa yếu tố số và yếu tố cá nhân. Cách tiếp cận này xem chuyển đổi số quản trị nhân lực là một quá trình động, phụ thuộc đồng thời vào công nghệ và con người.

Từ các quan điểm trên, kết hợp đối tượng và bối cảnh nghiên cứu trong các đơn vị sự nghiệp công lập, nơi các yếu tố thể chế và lãnh đạo có ảnh hưởng mạnh mẽ đến quá trình chuyển đổi, nghiên cứu này tiếp cận chuyển đổi số quản trị nhân lực như một quá trình tái cấu trúc toàn diện quản trị nhân lực dựa trên công nghệ số, bao gồm số hóa và tự động hóa các chức năng nhân sự, sử dụng dữ liệu nhân sự trong quá trình ra quyết định, đồng thời thay đổi vai trò của con người, lãnh đạo và năng lực tổ chức.

## 2.2. Chuyển đổi số quản trị nhân lực ở khu vực công và các đơn vị sự nghiệp công lập

Trong bối cảnh cải cách hành chính, tinh gọn bộ máy và đẩy mạnh chuyển đổi số quốc gia, khu vực công các đơn vị sự nghiệp công lập đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải đổi mới phương thức quản trị, trong đó quản trị nhân lực giữ vai trò then chốt. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số trong quản trị nhân lực không chỉ là giải pháp công nghệ, mà còn là yêu cầu mang tính chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực và tăng cường năng lực thích ứng của các đơn vị sự nghiệp công lập trước những thay đổi về thể chế và môi trường quản trị hiện nay.

Khác với khu vực tư nhân, chuyển đổi số trong quản trị nhân lực ở khu vực công diễn ra trong bối cảnh chịu sự chi phối chặt chẽ của thể chế, quy định pháp luật và mục tiêu phục vụ công. Mergel, Edelmann và Haug (2019) cho rằng chuyển đổi số trong khu vực công không chỉ nhằm nâng cao hiệu quả nội bộ mà còn hướng vào giá trị công, tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình. Trong lĩnh vực nhân sự, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các tổ chức công thường gặp khó khăn khi triển khai chuyển đổi số quản trị nhân lực do cấu trúc hành chính cứng nhắc, mức độ phân quyền hạn chế và tâm lý ngại thay đổi của viên chức. Bondarouk và cộng sự (2009) cho thấy hiệu quả của chuyển đổi số quản trị nhân lực trong khu vực công phụ thuộc lớn vào sự chấp nhận của người sử dụng công nghệ và sự hỗ trợ từ lãnh đạo.

Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập, chuyển đổi số quản trị nhân lực còn chịu ảnh hưởng của mức độ tự chủ tài chính, khả năng đầu tư hạ tầng công nghệ và năng lực đội ngũ nhân sự. Cho (2023) nhấn mạnh rằng việc ứng dụng phân tích nhân sự và hệ thống nhân sự số trong khu vực công mang lại hiệu quả khi được gắn với cải cách quy trình và phát triển năng lực số cho viên chức. Tại các địa phương còn nhiều khó khăn như tỉnh Gia Lai, chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập vừa đối mặt với hạn chế về nguồn lực, vừa chịu áp lực từ yêu cầu cải cách hành chính và chuyển đổi số quốc gia. Do đó, nghiên cứu chuyển đổi số quản trị nhân lực trong bối cảnh này cần xem xét đồng thời các yếu tố công nghệ, con người và thể chế.

### 2.3. Các yếu tố tác động đến chuyển đổi số trong quản trị nhân lực ở các đơn vị sự nghiệp công lập

Trên cơ sở tổng quan các nghiên cứu trong và ngoài nước về chuyển đổi số quản trị nhân lực, có thể thấy rằng chuyển đổi số quản trị nhân lực không phải chịu tác động bởi một yếu tố đơn lẻ mà là kết quả của sự tương tác giữa nhiều nhóm nhân tố khác nhau. Đặc biệt trong bối cảnh khu vực công và các đơn vị sự nghiệp công lập, quá trình chuyển đổi số quản trị nhân lực chịu ảnh hưởng đồng thời của các yếu tố công nghệ, con người, lãnh đạo, quản trị dữ liệu, nguồn lực và thể chế. Vì vậy, việc phân tích và phân tích một cách hệ thống các yếu tố tác động đến chuyển đổi số quản trị nhân lực là cơ sở quan trọng để xây dựng mô hình nghiên cứu và đề xuất các định hướng chính sách phù hợp với bối cảnh địa phương.

Thứ nhất là yếu tố hạ tầng công nghệ. Yếu tố hạ tầng công nghệ được xem là nền tảng của chuyển đổi số trong quản trị nhân lực. Các nghiên cứu chỉ ra rằng hạ tầng công nghệ thông tin, hệ thống thông tin quản trị nhân lực, mức độ tích hợp dữ liệu và khả năng ứng dụng các công nghệ mới như phân tích dữ liệu hay trí tuệ nhân tạo có ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng triển khai chuyển đổi số quản trị nhân lực (Bondarouk & Ruël, 2009; Marler & Bonneau, 2017). Trong khu vực công, công nghệ không chỉ đóng vai trò là công cụ hỗ trợ vận hành mà còn tạo điều kiện cho việc chuẩn hóa quy trình, nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm giải trình. Thiếu hạ tầng công nghệ phù hợp sẽ làm hạn chế khả năng số hóa các chức năng nhân sự và cản trở quá trình chuyển đổi số.

Thứ hai là yếu tố con người. Yếu tố con người, bao gồm kỹ năng số, thái độ chấp nhận công nghệ và năng lực học hỏi của viên chức, là nhân tố quyết định sự thành công của chuyển đổi số quản trị nhân lực. Vial (2019) cho rằng công nghệ chỉ thực sự tạo ra giá trị khi được con người tiếp nhận và sử dụng hiệu quả trong công việc. Trong nghiên cứu về chuyển đổi số quản trị nhân lực, Nguyen và Lee (2023) nhấn mạnh rằng yếu tố cá nhân có vai trò ngang bằng với yếu tố công nghệ trong việc thúc đẩy đổi mới quản trị nhân lực. Đối với các đơn vị sự nghiệp công lập, hạn chế về kỹ năng số và tâm lý e ngại thay đổi của viên chức có thể làm giảm hiệu quả của các sáng kiến chuyển đổi số.

Thứ ba là yếu tố tư duy số của lãnh đạo. Lãnh đạo được xem là yếu tố dẫn dắt quá trình chuyển đổi số trong tổ chức, đặc biệt trong khu vực công. Sousa và Rodrigues (2019) cho rằng tư duy số của lãnh đạo thể hiện qua tầm nhìn, mức độ cam kết và khả năng phân bổ nguồn lực có ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của chuyển đổi số. Trong quản trị nhân lực, lãnh đạo không chỉ quyết định việc đầu tư công nghệ mà còn đóng vai trò quyết định trong việc định hướng văn hóa đổi mới, khuyến khích viên chức tham gia và giảm thiểu sự kháng cự đối với thay đổi.

Thứ tư là yếu tố quản trị dữ liệu và khung pháp lý. Quản trị dữ liệu là khung pháp lý là yếu tố đặc thù của chuyển đổi số quản trị nhân lực khu vực công. Janssen và cộng sự (2020) chỉ ra rằng việc sử dụng dữ liệu nhân sự trong các tổ chức công phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về bảo mật, quyền riêng tư và trách nhiệm giải trình. Các chính sách quản trị dữ liệu rõ ràng hoặc thiếu đồng bộ có thể làm hạn chế khả năng khai thác dữ liệu nhân sự và cản trở việc ra quyết định dựa trên bằng chứng trong chuyển đổi số quản trị nhân lực.

Thứ năm là yếu tố bối cảnh bên ngoài. Bối cảnh bên ngoài, bao gồm chính sách chuyển đổi số quốc gia, áp lực cải cách hành chính, yêu cầu của người dân và sự phát triển chung của môi trường công nghệ, cũng ảnh hưởng đến chuyển đổi số quản trị nhân lực. Mergel, Edelmann và



Haug (2019) cho rằng chuyển đổi số trong khu vực công chịu tác động mạnh từ các định hướng chính sách và áp lực tạo ra giá trị công. Đối với các địa phương, các chương trình chuyển đổi số cấp quốc gia và cấp tỉnh vừa tạo động lực, vừa đặt ra yêu cầu bắt buộc đối với các đơn vị sự nghiệp công lập trong việc đổi mới quản trị nhân lực.

Thứ sáu là yếu tố nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ. Nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ quyết định khả năng đầu tư, duy trì và mở rộng các sáng kiến chuyển đổi số quản trị nhân lực. Verhoeven và cộng sự (2021) cho rằng chuyển đổi số là một quá trình dài hạn, đòi hỏi nguồn lực ổn định và sự linh hoạt trong phân bổ ngân sách. Trong các đơn vị sự nghiệp công lập, mức độ tự chủ tài chính khác nhau dẫn đến sự khác biệt đáng kể về khả năng đầu tư công nghệ, đào tạo nhân lực và cải tiến quy trình quản trị nhân lực.

Thứ bảy là yếu tố thể chế và thủ tục hành chính. Yếu tố thể chế và thủ tục hành chính có ảnh hưởng sâu sắc đến chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập. Các quy định, quy trình phê duyệt nhiều tầng nấc và mức độ phân quyền hạn chế có thể làm chậm tiến trình chuyển đổi số (Mergel et al., 2019). Đồng thời, thể chế hành chính cũng nhắc cũng làm giảm tính linh hoạt trong việc tái thiết kế quy trình nhân sự và thử nghiệm các mô hình quản trị mới dựa trên công nghệ số.

### 3. CÁC ĐƠN VỊ SỰ NGHIỆP CÔNG LẬP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH GIA LAI

Sau quá trình sáp nhập đơn vị hành chính, tỉnh Gia Lai hình thành một hệ thống các đơn vị sự nghiệp công lập có quy mô lớn, phạm vi hoạt động rộng và tính đa dạng cao về lĩnh vực chuyên môn. Các đơn vị này phân bố trên địa bàn rộng, hoạt động trong các lĩnh vực giáo dục – đào tạo, y tế, văn hóa – thể thao và các dịch vụ công khác. Đội ngũ viên chức và người lao động trong khu vực này chiếm tỷ trọng đáng kể trong lực lượng lao động khu vực công của tỉnh, với sự khác biệt rõ nét về đặc thù nghề nghiệp và điều kiện làm việc giữa các lĩnh vực. Quy mô nhân sự lớn, cơ cấu lĩnh vực đa dạng và sự phân tán theo không gian đã đặt ra những thách thức đáng kể đối với công tác quản trị nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh tổ chức lại bộ máy, tinh gọn đầu mối và yêu cầu nâng cao hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập sau sáp nhập.

Trong hệ thống đơn vị sự nghiệp công lập của tỉnh Gia Lai, lĩnh vực giáo dục và y tế chiếm tỷ trọng lớn nhất về số lượng đơn vị và nhân sự. Lĩnh vực giáo dục có mạng lưới trường học rộng khắp, đội ngũ viên chức đông đảo, phân bố không đồng đều giữa khu vực đô thị và vùng sâu, vùng xa, với yêu cầu cao về chuẩn hóa trình độ, quản lý hồ sơ, đánh giá và phát triển đội ngũ. Lĩnh vực y tế lại đối mặt với những thách thức như thiếu hụt nhân lực chuyên môn sâu, áp lực tuyển dụng và giữ chân nhân sự, đồng thời yêu cầu cao về quản lý thông tin, sự gắn với chất lượng dịch vụ và an toàn người bệnh. Đặc điểm nhân sự của hai lĩnh vực này cho thấy nhu cầu cấp thiết phải áp dụng các công cụ quản trị nhân lực hiện đại, dựa trên dữ liệu, nhằm hỗ trợ phân bổ, sử dụng và phát triển nguồn nhân lực hiệu quả hơn.

Bên cạnh y tế và giáo dục, các đơn vị sự nghiệp công lập trong lĩnh vực văn hóa, thể thao, khoa học – công nghệ và các dịch vụ công khác tuy có quy mô nhân sự nhỏ hơn nhưng lại mang tính chuyên môn hóa cao và đa dạng về mô hình tổ chức. Nhân sự trong các lĩnh vực này thường làm việc trong điều kiện phân tán, nhiệm vụ chuyên biệt và chịu ảnh hưởng rõ nét từ cơ chế tự chủ tài chính khác nhau giữa các đơn vị. Điều này dẫn đến sự không đồng đều trong năng lực quản trị nhân lực, mức độ ứng dụng công nghệ và khả năng đổi mới tổ chức. Trong bối cảnh đó, chuyển đổi số quản trị nhân lực được xem là công cụ quan trọng để chuẩn hóa dữ liệu, nâng cao tính minh bạch, tăng cường phối hợp liên ngành và hỗ trợ công tác quản lý nhân sự hiệu quả hơn trên phạm vi toàn tỉnh Gia Lai.

Bên cạnh các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý của chính quyền địa phương, trên địa bàn tỉnh Gia Lai còn có một số đơn vị sự nghiệp công lập trực thuộc bộ, trung ương hoạt động trong các lĩnh vực như giáo dục đại học, y tế chuyên sâu và các lĩnh vực khác. Nhóm đơn vị này thường có quy mô nhân sự nhỏ hơn, nhưng tập trung đội ngũ viên chức có trình độ chuyên môn cao, tỷ lệ nhân sự có trình độ sau đại học và kinh nghiệm nghiên cứu tương đối lớn. Đồng

thời, các đơn vị trực thuộc Bộ vật<sup>33</sup> hành theo<sup>44</sup> cơ chế quản lý ngành dọc, với mức độ tự chủ cao hơn trong tổ<sup>4</sup> chức nhân sự, tài chính và triển khai các hệ thống công nghệ thông tin, bao gồm cả các nền tảng quản trị nhân lực số.

Trong nghiên cứu này, các đơn vị sự nghiệp công lập<sup>41</sup> trực thuộc bộ, trung ương không<sup>3</sup> đưa vào mẫu khảo sát chính nhưng đư<sup>22</sup> xem xét như nhóm tham chiếu nhằm so sánh về mức độ sẵn sàng ch<sup>4</sup> uyển đổi số, phương thức quản trị nhân lực và vai trò của lãnh đạo trong triển khai chuyển đổi số<sup>24</sup> ản trị nhân lực. Việc đặt các đơn vị sự nghiệp công lập địa phương trong<sup>66</sup> ng quan so sánh với các đơn vị trực thuộc bộ, trung ương cho phép<sup>11</sup> ờ hơn đặc thù thể chế, hạn chế về nguồn lực và<sup>1</sup> ực độ tự chủ của khối địa phương, từ đó g<sup>6</sup> óp phần giải thích sự khác biệt về kết quả và lộ trình chuyển đổi số trong quản trị nhân lực tại tỉnh Gia Lai.

## 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 4.1. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Trên<sup>62</sup> sở tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm về chuyển đổi số và quản trị n<sup>1</sup> nhân lực, nghiên cứu này xây dựng mô hì<sup>h</sup> nghiên cứu nhằm phân tích các yếu tố tác động đến chuyển đổi số trong quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn<sup>111</sup> Gia Lai. Chuyển đổi số quản trị nhân lực được tiếp cận như một quá trình đổi mới tổ chức, trong đó công nghệ số đóng vai trò nền tảng, còn con người, lãnh đạo và bối cảnh thể chế quyết định mức độ và hiệu quả chuyển đổi.

Nhóm giả thuyết<sup>135</sup> về công nghệ, con người và lãnh đạo

Các nghiên cứu tr<sup>153</sup> 137 cho thấy hạ tầng công nghệ và các hệ thốn<sup>39</sup> 16 công tin nhân sự là điều kiện nền tảng để số hóa và tích hợp các chức năng quản trị<sup>6</sup> nhân lực. Tuy nhiên, công nghệ chỉ phát huy hiệu quả khi đượ<sup>136</sup> người tiếp nhận và sử dụng phù hợp. Năng lực số của người lao động và văn hóa học hỏi có vai trò then chốt trong việc ch<sup>27</sup> uyển hóa đầu tư công nghệ thành kết quả chuyển đổi thực chất. Tr<sup>32</sup> 32 bối cảnh khu vực công, vai trò của lãnh đạo càng trở nên quan trọng, khi tư duy số, tầm nhìn và mức độ<sup>17</sup> n kết của lãnh đạo quyết định khả năng vượt qua sự kháng cự và duy trì động lực đổi mới. Từ l<sup>ập</sup> luận trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

- H1: Hạ tầng và công nghệ số<sup>3</sup> có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.
- H2: Năng lực số của viên chức<sup>3</sup> có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.
- H3: Tư duy số của lãnh đạo<sup>3</sup> có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.

Nhóm giả thuyết về thể chế, nguồn lực và bối cảnh khu vực công

Trong khu vực công, chuyển đổi số nói chung<sup>37</sup> chuyển đổi số quản trị nhân lực nói riêng chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của khung pháp lý, quản trị dữ liệu và các quy định thể chế. Yêu cầu về bảo mật, quyền riêng tư và trách nhiệm giải trình có thể vừa tạo khuôn khổ bảo đảm, vừa hạn chế mức độ linh hoạt trong triển khai cá<sup>52</sup> áng kiến số. Bên cạnh đó, bối cảnh bên ngoài, bao gồm chính sách chuyển đổi số quốc gia, cá<sup>2</sup> cách hành chính và áp lực nâng cao chất lượng dịch vụ<sup>11</sup> 11, được xem là động lực thúc đẩy các tổ chức công đ<sup>ổi</sup> mới ph<sup>41</sup> 41 ng thức quản trị. Ngoài ra, đ<sup>48</sup> 48 ều nghiên cứu chỉ ra rằng nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ là yếu tố quyết định k<sup>18</sup> 18 năng đầu tư công nghệ, đào tạo nhân lực và duy trì các sáng kiến chuyển đổi số trong dài hạn. Đ<sup>ối</sup> với các đ<sup>12</sup> 12 vị sự nghiệp công lập, thể chế và thủ tục hành chính nếu được cải c<sup>123</sup> 123 ược hướng tinh gọn sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho chuyển<sup>35</sup> 35 ổi số quản trị nhân lực, ngược lại có thể trở thành rào cản lớn đ<sup>ối</sup> với đổi mới quản trị nhân lực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

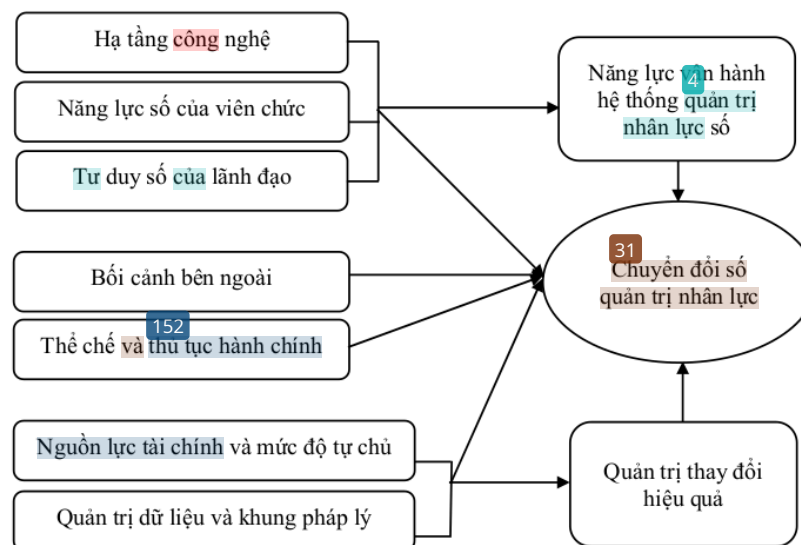
- H4: Quản trị dữ liệu và khung pháp lý có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.
- H5: Bối cảnh bên ngoài có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.

- H6: Nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ có tác động tích cực đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.
- H7: Thể chế và thủ tục hành chính có ảnh hưởng đáng kể đến chuyển đổi số quản trị nhân lực.

#### Giả thuyết về vai trò trung gian

Các yếu tố công nghệ, con người và lãnh đạo tác động đến chuyển đổi số không chỉ mang tính trực tiếp mà còn được truyền dẫn thông qua năng lực vận hành của tổ chức và cơ chế quản trị thay đổi (Vial, 2019; Mergel, Edelman & Haug, 2019; Janssen et al., 2020). Trong đó, năng lực vận hành hệ thống quản trị nhân lực sẽ phản ánh khả năng của tổ chức trong việc triển khai, tích hợp và khai thác hiệu quả các hệ thống nhân sự số trong thực tiễn quản lý, qua đó đóng vai trò như một cơ chế trung gian giữa đầu tư công nghệ, năng lực cá nhân và kết quả chuyển đổi số trong quản trị nhân lực (Bondarouk & Ruel, 2009; Marler & Boudreau, 2017; Nguyen & Lee, 2023). Đồng thời, quản trị thay đổi hiệu quả giúp giảm sự kháng cự của người lao động, nâng cao mức độ chấp nhận các hệ thống số mới, bảo đảm tính bền vững của quá trình chuyển đổi số, đặc biệt trong bối cảnh khu vực công với mức độ tự chủ và nguồn lực tài chính nhất định (Vial, 2019; Janssen et al., 2020). Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết trung gian như sau:

- M1: Năng lực vận hành hệ thống quản trị nhân lực đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố hạ tầng công nghệ, năng lực số của viên chức, tư duy số của lãnh đạo với chuyển đổi số quản trị nhân lực.
- M2: Quản trị thay đổi hiệu quả đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa quản trị dữ liệu và khung pháp lý, nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ với chuyển đổi số quản trị nhân lực.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu và hệ thống giả thuyết trên là cơ sở để tiến hành kiểm định thực nghiệm các mối quan hệ tác động và cơ chế ảnh hưởng của các yếu tố đến chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Gia Lai.



#### 4.2. Phương pháp phân tích

Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở khảo sát 305 viên chức đang làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý của chính quyền địa phương tỉnh Gia Lai, bao gồm các lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học – công nghệ và các dịch vụ khác. Mẫu nghiên cứu được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp phân tầng theo lĩnh vực, nhằm đảm bảo tính đa dạng của đối tượng khảo sát và sự phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

Dữ liệu thu thập được phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc dựa trên phương sai (PLS-SEM). Độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua độ tin cậy tổng hợp (CR), với ngưỡng chấp nhận CR lớn hơn hoặc bằng 0,70; giá trị hội tụ của thang đo được kiểm định bằng phương sai trích trung bình (AVE), yêu cầu AVE lớn hơn hoặc bằng 0,50; giá trị phân biệt được xem xét thông qua tỷ lệ dị tính – đồng tính (HTMT), với ngưỡng chấp nhận HTMT nhỏ hơn 0,90 (Hair et al., 2019; Henseler et al., 2015).

Mô hình cấu trúc được đánh giá dựa trên hệ số xác định ( $R^2$ ) nhằm phản ánh mức độ giải thích của các biến độc lập đối với chuyển đổi số quản trị nhân lực. Nghiên cứu sử dụng kích thước tác động ( $f^2$ ) để xác định mức độ ảnh hưởng tương đối của từng yếu tố, mức độ phù hợp dự báo ( $Q^2$ ) để đánh giá khả năng dự báo của mô hình, với điều kiện nếu  $Q^2$  lớn hơn 0 cho thấy mô hình có giá trị dự báo (Hair et al., 2019). Việc lựa chọn PLS-SEM thay vì mô hình phương trình cấu trúc dựa trên tiếp cận phương sai (CB-SEM) là do mô hình nghiên cứu có cấu trúc tương đối phức tạp, bao gồm nhiều biến tiềm ẩn và mối quan hệ trung gian, đồng thời không đòi hỏi giả định nghiêm ngặt về phân phối chuẩn của dữ liệu khảo sát (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019).

### 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

#### 5.1. Thống kê mô tả và đặc điểm mẫu khảo sát

Mẫu nghiên cứu được thu thập từ khảo sát viên chức và người lao động đang làm việc tại các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc phạm vi quản lý của chính quyền địa phương tỉnh Gia Lai, hoạt động trong các lĩnh vực giáo dục, y tế, văn hóa, khoa học – công nghệ và dịch vụ công khác. Sau khi loại bỏ các bảng hỏi không hợp lệ, dữ liệu phân tích bao gồm 305 phiếu khảo sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về quy mô mẫu đối với phân tích mô hình phương trình cấu trúc PLS-SEM. Về đặc điểm nhân khẩu học, mẫu khảo sát có sự phân bố tương đối cân đối về giới tính với 38,4% nam và 61,6% nữ; đa số người trả lời thuộc nhóm tuổi trung niên với 30,1% dưới 40 tuổi, 69,9% từ 40 tuổi trở lên. Tỷ lệ này phản ánh đặc trưng của đội ngũ viên chức khu vực công. Trình độ học vấn của người tham gia khảo sát chủ yếu ở mức đại học và sau đại học, phù hợp với yêu cầu chuyên môn của các đơn vị sự nghiệp công lập. Xét theo lĩnh vực công tác, mẫu nghiên cứu tập trung chủ yếu ở các đơn vị giáo dục (40,7%) và y tế (29,5%), đồng thời có sự tham gia của các lĩnh vực văn hóa, khoa học – công nghệ và dịch vụ công khác, qua đó phản ánh tương đối đầy đủ cơ cấu lĩnh vực của khu vực sự nghiệp công lập tại tỉnh Gia Lai. Nhìn chung, đặc điểm mẫu khảo sát cho thấy dữ liệu thu thập có tính đại diện tương đối và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập.

#### 5.2. Đánh giá mô hình đo lường

Mô hình đo lường được đánh giá nhằm bảo đảm độ tin cậy và giá trị của các thang đo trước khi kiểm định mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy tổng hợp (CR) với giá trị dao động từ 0,827 đến 0,901, vượt ngưỡng chấp nhận (0,70). Đồng thời, phương sai trích trung bình (AVE) của các biến tiềm ẩn nằm trong khoảng 0,548–0,660, đáp ứng yêu cầu AVE lớn hơn 0,50, như vậy, các thang đo đạt giá trị hội tụ.

Giá trị phân biệt giữa các khái niệm được kiểm định thông qua tỷ lệ dị tính – đồng tính (HTMT). Kết quả phân tích cho thấy các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,8, phản ánh sự phân biệt rõ ràng giữa các khái niệm trong mô hình. Như vậy, mô hình đo lường của nghiên cứu đáp ứng đầy đủ các tiêu chí về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt theo yêu cầu của phương pháp PLS-SEM, cho phép tiếp tục đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.



**Bảng 1. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo (CR, AVE)**

| Mã biến | Tên biến                                              | Số biến<br>quan sát | Cronbach<br>'s $\alpha$ | Độ tin cậy<br>tổng hợp<br>(CR) | Phương sai<br>trích trung<br>bình (AVE) | Kết<br>luận |
|---------|-------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| H1      | Hạ tầng công nghệ                                     | 5                   | 0,843                   | 0,889                          | 0,615                                   | Đạt         |
| H2      | Năng lực số của<br>viên chức                          | 5                   | 0,846                   | 0,891                          | 0,621                                   | Đạt         |
| H3      | Tư duy số của lãnh<br>đạo                             | 5                   | 0,855                   | 0,896                          | 0,633                                   | Đạt         |
| H4      | Quản trị dữ liệu và<br>khung pháp lý                  | 4                   | 0,812                   | 0,877                          | 0,642                                   | Đạt         |
| H5      | Nguồn lực tài chính<br>và mức độ tự chủ               | 4                   | 0,810                   | 0,875                          | 0,638                                   | Đạt         |
| H6      | Bối cảnh bên ngoài                                    | 4                   | 0,725                   | 0,829                          | 0,548                                   | Đạt         |
| H7      | Thể chế và thủ tục<br>hành chính                      | 4                   | 0,764                   | 0,847                          | 0,581                                   | Đạt         |
| M1      | Năng lực vận hành<br>hệ thống quản trị<br>nhân lực số | 4                   | 0,850                   | 0,893                          | 0,626                                   | Đạt         |
| M2      | Quản trị thay đổi<br>hiệu quả                         | 4                   | 0,871                   | 0,907                          | 0,660                                   | Đạt         |
| HRDT    | Chuyển đổi số quản<br>trị nhân lực                    | 5                   | 0,779                   | 0,849                          | 0,530                                   | Đạt         |

(Nguồn: kết quả phân tích của tác giả, 2025)

**5.3. Đánh giá mô hình cấu trúc**

Sau khi mô hình đo lường được xác nhận đạt yêu cầu, nghiên cứu tiếp tục tiến hành đánh giá mô hình cấu trúc nhằm kiểm định các giả thuyết và mức độ giải thích của mô hình nghiên cứu. Trước hết, hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập được kiểm tra thông qua hệ số phóng đại phương sai (VIF). Kết quả cho thấy các giá trị VIF đều nhỏ hơn 2,0, cho thấy không tồn tại vấn đề đa cộng tuyến trong mô hình.

Kết quả kiểm định các mối quan hệ cấu trúc cho thấy phần lớn các giả thuyết nghiên cứu được ủng hộ. Ngoại trừ yếu tố thể chế và thủ tục hành chính, các hệ số đường dẫn từ các yếu tố hạ tầng công nghệ, năng lực số của viên chức, tư duy số của lãnh đạo, quản trị dữ liệu và khung pháp lý, bối cảnh bên ngoài, nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ tác động đến chuyển đổi số quản trị nhân lực đều có ý nghĩa thống kê ở mức p nhỏ hơn 0,05, với hệ số tác động dương. Điều này cho thấy các yếu tố trên có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập.

Xét về mức độ giải thích, hệ số xác định ( $R^2$ ) của biến chuyển đổi số quản trị nhân lực đạt giá trị 0,604, phản ánh mô hình có khả năng giải thích ở mức trung bình-khá đối với sự biến thiên của chuyển đổi số quản trị nhân lực. Phân tích kích thước tác động ( $f^2$ ) cho thấy tư duy số của lãnh đạo và năng lực vận hành quản trị nhân lực số có tác động tương đối mạnh (0,15–0,25), trong khi

5 các yếu tố còn lại có mức độ tác động nhỏ đến trung bình. Ngoài ra, kết quả mức độ phù hợp dự báo đạt giá trị dương (0,29), cho thấy mô hình nghiên cứu có giá trị dự báo tốt đối với chuyển đổi số quản trị nhân lực.

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy các giả thuyết nghiên cứu cơ bản được xác nhận (trừ giả thuyết H7) và mô hình có khả năng giải thích cũng như dự báo đáng tin cậy đối với chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập trên địa bàn tỉnh Gia Lai.

**Bảng 2. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu**

| Giả thuyết | Mối quan hệ                                             | Hệ số tác động ( $\beta$ ) | Giá trị t | p-value | Kích thước tác động ( $f^2$ ) | Kết luận        |
|------------|---------------------------------------------------------|----------------------------|-----------|---------|-------------------------------|-----------------|
| H1         | Hạ tầng công nghệ quản trị nhân lực $\rightarrow$ HRDT  | 0,214                      | 3,12      | 0,002   | 0,083                         | Chấp nhận       |
| H2         | Năng lực số của viên chức $\rightarrow$ HRDT            | 0,176                      | 2,48      | 0,014   | 0,062                         | Chấp nhận       |
| H3         | Tư duy số của lãnh đạo $\rightarrow$ HRDT               | 0,298                      | 4,36      | 0,000   | 0,182                         | Chấp nhận       |
| H4         | Quản trị dữ liệu và khung pháp lý $\rightarrow$ HRDT    | 0,132                      | 2,01      | 0,045   | 0,041                         | Chấp nhận       |
| H5         | Bối cảnh bên ngoài $\rightarrow$ HRDT                   | 0,119                      | 1,98      | 0,048   | 0,036                         | Chấp nhận       |
| H6         | Nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ $\rightarrow$ HRDT | 0,201                      | 3,05      | 0,003   | 0,091                         | Chấp nhận       |
| H7         | Thể chế và thủ tục hành chính $\rightarrow$ HRDT        | 0,087                      | 1,67      | 0,096   | 0,021                         | Không chấp nhận |

Ghi chú: HRDT- chuyển đổi số quản trị nhân lực

(Nguồn: kết quả phân tích của tác giả, 2025)

**5.4. Phân tích vai trò của các biến trung gian**

Vai trò trung gian của năng lực vận hành quản trị nhân lực số (M1) và quản trị thay đổi hiệu quả (M2) được kiểm định thông qua phương pháp bootstrap trong PLS-SEM, dựa trên các động gián tiếp. Kết quả phân tích cho thấy các tác động gián tiếp thông qua M1 từ các yếu tố hạ tầng công nghệ, năng lực số của viên chức và tư duy số của lãnh đạo đến chuyển đổi số quản trị nhân lực đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ). Điều này cho thấy năng lực vận hành quản trị nhân lực số đóng vai trò trung gian một phần, góp phần chuyển hóa các điều kiện đầu vào về công nghệ và con người thành kết quả chuyển đổi số trong quản trị nhân lực. Đối với quản trị thay đổi hiệu quả (M2), kết quả phân tích cho thấy quản trị dữ liệu và khung pháp lý, nguồn lực tài chính và mức độ tự chủ có tác động gián tiếp đáng kể đến chuyển đổi số quản trị nhân lực thông qua M2 ( $p < 0,05$ ). Điều này cho thấy quản trị thay đổi hiệu quả giúp giảm sự kháng cự, nâng cao mức độ chấp nhận của viên chức và duy trì tính bền vững quá trình chuyển đổi số. Tổng hợp kết quả cho thấy cả M1 và M2 đều giữ vai trò trung gian quan trọng trong mô hình nghiên cứu, qua đó khẳng định rằng chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập không chỉ phụ thuộc vào các yếu tố trực tiếp mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi năng lực tổ chức và cơ chế quản trị thay đổi.

Ngoài ra, kết quả đối sánh cho thấy khoảng cách chuyển đổi số quản trị nhân lực giữa các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc địa phương và thuộc bộ, trung ương chủ yếu xuất phát từ mức độ

tự chủ, năng lực tổ chức và quản trị thay đổi hơn là từ bản thân công nghệ. Điều này hàm ý các chính sách thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực tại tỉnh Gia Lai cần kết hợp đồng thời nâng cao năng lực vận hành nguồn nhân lực số và tăng hiệu quả quản trị thay đổi để tối đa hóa tác động của các điều kiện nền tảng lên chuyển đổi số quản trị nhân lực.

## 6. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

### 6.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy chuyển đổi số quản trị nhân lực tại các đơn vị sự nghiệp công lập ở tỉnh Gia Lai chịu tác động tổng hợp của các yếu tố công nghệ, con người, lãnh đạo và bối cảnh bên ngoài. Tuy nhiên, trong bối cảnh tiếp tục sáp nhập các đơn vị sự nghiệp công lập và xây dựng hệ thống dữ liệu nhân sự dùng chung, các kết quả này cần được diễn giải một cách thận trọng và linh hoạt.

Thực tiễn cho thấy quá trình sáp nhập làm gia tăng tính dị biệt về cơ cấu tổ chức, trình độ nhân sự, mức độ sẵn sàng công nghệ và văn hóa quản trị giữa các đơn vị. Đồng thời, sự thay đổi và chưa hoàn thiện của khung pháp lý liên quan đến quản trị dữ liệu, phân cấp – phân quyền và tự chủ tài chính đã tạo ra những rào cản nhất định đối với việc triển khai đồng bộ chuyển đổi số quản trị nhân lực. Điều này lý giải vì sao, dù các yếu tố như hạ tầng công nghệ hay chính sách chuyển đổi số cơ bản tích cực, năng lực vận hành nguồn nhân lực số và hiệu quả quản trị thay đổi vẫn giữ vai trò trung gian then chốt trong mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh đó, kết quả đối sánh cho thấy khoảng cách chuyển đổi số quản trị nhân lực giữa các đơn vị sự nghiệp công lập thuộc địa phương và các đơn vị thuộc Bộ không chỉ bắt nguồn từ nguồn lực hay công nghệ mà chủ yếu xuất phát từ mức độ tự chủ, việc chuẩn hóa quy trình và kinh nghiệm quản trị thay đổi. Trong bối cảnh tỉnh Gia Lai có đặc điểm vùng miền đa dạng, trình độ nhân sự không đồng đều, các giải pháp chuyển đổi số quản trị nhân lực mang tính đồng loạt hoặc dùng một mô hình cho tất cả sẽ khó phát huy hiệu quả.

### 6.2. Hàm ý chính sách

Từ các kết quả nghiên cứu và bối cảnh thực tiễn, nghiên cứu đề xuất các hàm ý chính sách thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực theo hướng linh hoạt, phân tầng và thích ứng với thể chế chuyển tiếp, cụ thể như sau:

Thứ nhất, thay vì triển khai ngay một hệ thống chuyển đổi số quản trị nhân lực đồng bộ hoàn chỉnh, cần áp dụng linh hoạt chuyển đổi số theo giai đoạn, cho phép các đơn vị có mức độ sẵn sàng khác nhau tham gia ở các mức độ khác nhau. Cách tiếp cận này giúp giảm áp lực triển khai trong bối cảnh sáp nhập và hạn chế rủi ro do khác biệt về năng lực tổ chức và nhân sự.

Thứ hai, việc xây dựng cơ sở dữ liệu nhân sự dùng chung cần ưu tiên nguyên tắc chuẩn hóa tối thiểu – mở rộng linh hoạt, đồng đó tập trung thống nhất các trường dữ liệu lõi, đồng thời cho phép các đơn vị đặc thù (y tế, giáo dục, văn hóa) duy trì các phân hệ riêng phù hợp với yêu cầu chuyên môn và vùng miền.

Thứ ba, các giải pháp chuyển đổi số quản trị nhân lực cần chuyển trọng tâm từ đầu tư công nghệ sang nâng cao năng lực vận hành và quản trị thay đổi, đặc biệt là bồi dưỡng tư duy số cho đội ngũ lãnh đạo và cán bộ quản lý trung gian. Trong bối cảnh thể chế pháp lý còn biến động, năng lực dẫn dắt và thích ứng của lãnh đạo có ý nghĩa quyết định đến tính liên tục và bền vững của chuyển đổi số quản trị nhân lực.

Thứ tư, về mặt chính sách, cần xem chuyển đổi số quản trị nhân lực trong các đơn vị sự nghiệp công lập là một quá trình chuyển tiếp thể chế, do đó cần có các cơ chế thử nghiệm, thí điểm và đánh giá định kỳ, thay vì áp đặt các chuẩn cứng trong giai đoạn chưa ổn định. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các địa phương có điều kiện kinh tế – xã hội và nguồn nhân lực còn nhiều khác biệt như tỉnh Gia Lai.



Thứ năm, tăng cường mức độ tự chủ đối với các đơn vị sự nghiệp công lập. Mức độ tự chủ thấp khiến nhiều đơn vị gặp khó khăn trong việc chủ động lựa chọn giải pháp công nghệ, bố trí kinh phí đào tạo năng lực số cho viên chức và điều chỉnh quy trình quản trị nhân lực phù hợp với đặc thù hoạt động. Do đó, cần mở rộng hơn nữa quyền tự chủ cho các đơn vị sự nghiệp công lập trong việc quyết định mô hình tổ chức nhân sự, triển khai các hệ thống quản trị nhân số và sử dụng dữ liệu nhân sự phục vụ quản lý, đồng thời gắn tự chủ với cơ chế kiểm soát và trách nhiệm giải trình. Việc tăng cường tự chủ không chỉ tạo điều kiện cho các đơn vị linh hoạt hơn trong triển khai mà còn khuyến khích đổi mới quản trị, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực và bảo đảm tính bền vững của quá trình chuyển đổi số trong bối cảnh cải cách khu vực công hiện nay.

Tóm lại, trong bối cảnh sáp nhập và chuyển đổi thể chế hiện nay, các giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số quản trị nhân lực cần được điều chỉnh tạo hướng thực tế, linh hoạt và lấy năng lực tổ chức làm trung tâm, qua đó bảo đảm chuyển đổi số quản trị nhân lực không chỉ được triển khai về mặt hình thức mà thực sự tạo ra giá trị trong quản trị nhân lực khu vực sự nghiệp công lập.

51%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

|   |                                                                                                                                                                                                     |                |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 1 | Văn Hà Ngô. "Giải pháp chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực tại Công ty Cổ phần trang trí nội thất Sen – Chi nhánh Bình Dương", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2024 | 335 words — 4% |
| 2 | tailieu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                              | 255 words — 3% |
| 3 | Ho Chi Minh National Academy of Politics<br>Publications                                                                                                                                            | 183 words — 2% |
| 4 | VNUA<br>Publications                                                                                                                                                                                | 169 words — 2% |
| 5 | luutruvn.com<br>Internet                                                                                                                                                                            | 101 words — 1% |
| 6 | www.slideshare.net<br>Internet                                                                                                                                                                      | 100 words — 1% |
| 7 | tmu.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                              | 97 words — 1%  |
| 8 | en.ueh.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                           | 88 words — 1%  |
| 9 | user-cdn.uef.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                     | 85 words — 1%  |

|    |                                                                                                                                                                                                      |                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 10 | Internet                                                                                                                                                                                             | 75 words — 1 % |
| 11 | hvtc.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                              | 73 words — 1 % |
| 12 | kontum.udn.vn<br>Internet                                                                                                                                                                            | 69 words — 1 % |
| 13 | tapchicongthuong.vn<br>Internet                                                                                                                                                                      | 69 words — 1 % |
| 14 | data.taybac.vnu.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                   | 68 words — 1 % |
| 15 | moha.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                                              | 64 words — 1 % |
| 16 | Hanoi National University of Education<br>Publications                                                                                                                                               | 60 words — 1 % |
| 17 | journalofscience.ou.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                               | 59 words — 1 % |
| 18 | luanvan.co<br>Internet                                                                                                                                                                               | 59 words — 1 % |
| 19 | kinhtevadubao.vn<br>Internet                                                                                                                                                                         | 57 words — 1 % |
| 20 | Tuấn Nguyễn Anh. "Đánh giá tác động của công tác chuyển đổi số đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam", Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông, 2025<br>Crossref | 54 words — 1 % |
| 21 | hueuni.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                            | 50 words — 1 % |

|    |                                                                                                                                                                                                            |                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 22 | 123docz.net<br>Internet                                                                                                                                                                                    | 47 words — 1 %   |
| 23 | ueh.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                     | 47 words — 1 %   |
| 24 | www.thuvientailieu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                          | 43 words — 1 %   |
| 25 | thukyluat.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                   | 40 words — < 1 % |
| 26 | Nguyễn Thị Thúy, An Nguyễn Thị Thái. "Các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng chuyển đổi số trong kế toán tại doanh nghiệp lữ hành Việt Nam", Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông, 2025<br>Crossref | 37 words — < 1 % |
| 27 | www.quanlynhanuoc.vn<br>Internet                                                                                                                                                                           | 36 words — < 1 % |
| 28 | khoahoc.neu.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                             | 34 words — < 1 % |
| 29 | tapchitaichinh.vn<br>Internet                                                                                                                                                                              | 34 words — < 1 % |
| 30 | sj.ctu.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                  | 33 words — < 1 % |
| 31 | kinhtedothi.vn<br>Internet                                                                                                                                                                                 | 32 words — < 1 % |
| 32 | www.researchgate.net<br>Internet                                                                                                                                                                           | 31 words — < 1 % |
| 33 | Ton Duc Thang University<br>Publications                                                                                                                                                                   | 30 words — < 1 % |



|    |                                                                                                                                                                                                               |                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 34 | <a href="http://kinhtemoitruong.vn">kinhtemoitruong.vn</a><br>Internet                                                                                                                                        | 30 words — < 1 % |
| 35 | <a href="http://text.123docz.net">text.123docz.net</a><br>Internet                                                                                                                                            | 30 words — < 1 % |
| 36 | <a href="http://www.tailieudaihoc.com">www.tailieudaihoc.com</a><br>Internet                                                                                                                                  | 30 words — < 1 % |
| 37 | <a href="http://giaiphapbigdata.dvms.com.vn">giaiphapbigdata.dvms.com.vn</a><br>Internet                                                                                                                      | 28 words — < 1 % |
| 38 | <a href="http://jshou.edu.vn">jshou.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                    | 27 words — < 1 % |
| 39 | <a href="http://rdsic.edu.vn">rdsic.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                    | 27 words — < 1 % |
| 40 | Thị Hồng Yến Nguyễn. "Phát triển năng lực nhân sự theo định hướng bền vững: Quản trị nguồn nhân lực xanh tại thành phố Hồ Chí Minh", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2025<br>Crossref | 26 words — < 1 % |
| 41 | <a href="#">Banking Academy</a><br>Publications                                                                                                                                                               | 25 words — < 1 % |
| 42 | <a href="http://huggingface.co">huggingface.co</a><br>Internet                                                                                                                                                | 24 words — < 1 % |
| 43 | <a href="http://text.xemtailieu.net">text.xemtailieu.net</a><br>Internet                                                                                                                                      | 24 words — < 1 % |
| 44 | <a href="http://www.mic.gov.vn">www.mic.gov.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                | 22 words — < 1 % |
| 45 | <a href="http://amp.tapchicongthuong.vn">amp.tapchicongthuong.vn</a><br>Internet                                                                                                                              | 21 words — < 1 % |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 46 | <a href="http://nhandan.org.vn">nhandan.org.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                      | 20 words — < 1 % |
| 47 | <a href="http://tapchi.ftu.edu.vn">tapchi.ftu.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                | 20 words — < 1 % |
| 48 | <a href="http://tuvanluat.com.vn">tuvanluat.com.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                  | 20 words — < 1 % |
| 49 | <a href="http://ueb.edu.vn">ueb.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                              | 20 words — < 1 % |
| 50 | <a href="http://vpub.quangbinh.gov.vn">vpub.quangbinh.gov.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                        | 20 words — < 1 % |
| 51 | Thị Việt Châu Hà, Văn Thạch Huỳnh, Trung Tín Nguyễn, Thanh Hùng Nguyễn. "Thúc đẩy phát triển bền vững thông qua chuyển đổi số: Góc nhìn từ công nghệ số và AI trong doanh nghiệp kế toán", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2025<br>Crossref | 19 words — < 1 % |
| 52 | <a href="http://economics.neu.edu.vn">economics.neu.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                          | 19 words — < 1 % |
| 53 | <a href="http://saudaihoc.tmu.edu.vn">saudaihoc.tmu.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                          | 19 words — < 1 % |
| 54 | <a href="http://tailieumienphi.vn">tailieumienphi.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                | 19 words — < 1 % |
| 55 | <a href="http://vi.phongnhaexplorer.com">vi.phongnhaexplorer.com</a><br>Internet                                                                                                                                                                                    | 19 words — < 1 % |
| 56 | <a href="http://www.cifor.org">www.cifor.org</a><br>Internet                                                                                                                                                                                                        | 18 words — < 1 % |
| 57 | <a href="http://www.vietpeace.org.vn">www.vietpeace.org.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                                          | 18 words — < 1 % |

|    |                                                                                                                                                                                                                        |                  |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 58 | <a href="http://iotvn.vn">iotvn.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                     | 17 words — < 1 % |
| 59 | <a href="http://jfm.ufm.edu.vn">jfm.ufm.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                         | 17 words — < 1 % |
| 60 | <a href="http://jst.iuh.edu.vn">jst.iuh.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                         | 16 words — < 1 % |
| 61 | <a href="http://vozz.vn">vozz.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                       | 16 words — < 1 % |
| 62 | <a href="http://cps.hau.edu.vn">cps.hau.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                         | 15 words — < 1 % |
| 63 | <a href="http://doc.edu.vn">doc.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                 | 15 words — < 1 % |
| 64 | <a href="http://hanoibusiness.vn">hanoibusiness.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                     | 15 words — < 1 % |
| 65 | <a href="http://luanvan.org">luanvan.org</a><br>Internet                                                                                                                                                               | 15 words — < 1 % |
| 66 | Nguyễn Thị Dung, Vũ Thị Hải Anh, Nguyễn Ngọc Thuỳên. "Các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics Việt Nam", Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông, 2025<br>Crossref | 14 words — < 1 % |
| 67 | <a href="http://chinhtrivaphattrien.vn">chinhtrivaphattrien.vn</a><br>Internet                                                                                                                                         | 14 words — < 1 % |
| 68 | <a href="http://haiphongport.com.vn">haiphongport.com.vn</a><br>Internet                                                                                                                                               | 14 words — < 1 % |
| 69 | <a href="http://phucanhkh.blogspot.com">phucanhkh.blogspot.com</a><br>Internet                                                                                                                                         | 14 words — < 1 % |

|    |                                                                                                                                   |                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 70 | <a href="https://techcombank.com">techcombank.com</a><br>Internet                                                                 | 14 words — < 1 % |
| 71 | <a href="https://baodientu.chinhphu.vn">baodientu.chinhphu.vn</a><br>Internet                                                     | 13 words — < 1 % |
| 72 | <a href="https://nhanthuyfood.com">nhanthuyfood.com</a><br>Internet                                                               | 13 words — < 1 % |
| 73 | <a href="https://phapcheonline.vn">phapcheonline.vn</a><br>Internet                                                               | 13 words — < 1 % |
| 74 | <a href="https://www.asiacreative.vn">www.asiacreative.vn</a><br>Internet                                                         | 13 words — < 1 % |
| 75 | <a href="https://www.pacisoft.vn">www.pacisoft.vn</a><br>Internet                                                                 | 13 words — < 1 % |
| 76 | <a href="https://yho.vn">yho.vn</a><br>Internet                                                                                   | 13 words — < 1 % |
| 77 | <a href="https://www.vnu.edu.vn">Vietnam National University of Forestry</a><br>Publications                                      | 12 words — < 1 % |
| 78 | <a href="https://f88.vn">f88.vn</a><br>Internet                                                                                   | 12 words — < 1 % |
| 79 | <a href="https://itdr.org.vn">itdr.org.vn</a><br>Internet                                                                         | 12 words — < 1 % |
| 80 | <a href="https://lecvietnam.com">lecvietnam.com</a><br>Internet                                                                   | 12 words — < 1 % |
| 81 | <a href="https://mcad.com.vn">mcad.com.vn</a><br>Internet                                                                         | 12 words — < 1 % |
| 82 | <a href="https://oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com">oi-files-cng-v2-prod.s3.eu-west-2.amazonaws.com</a><br>Internet | 12 words — < 1 % |

|    |                                                                                                                                                                                             |                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 83 | thuvienso.thanglong.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                      | 12 words — < 1 % |
| 84 | vieclam.vietnamnet.vn<br>Internet                                                                                                                                                           | 12 words — < 1 % |
| 85 | www.yumpu.com<br>Internet                                                                                                                                                                   | 12 words — < 1 % |
| 86 | Đào Thanh Hoàn, Nguyễn Mạnh Hùng. "Đổi mới cơ chế thực thi chính sách nhân lực báo chí địa phương tại thành phố Hà Nội", Tạp chí điện tử Khoa học và Công nghệ Giao thông, 2025<br>Crossref | 12 words — < 1 % |
| 87 | daotaosdh.ufm.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                            | 11 words — < 1 % |
| 88 | tnmthanam.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                                | 11 words — < 1 % |
| 89 | vbpo.com.vn<br>Internet                                                                                                                                                                     | 11 words — < 1 % |
| 90 | www.lyluanchinhtri.vn<br>Internet                                                                                                                                                           | 11 words — < 1 % |
| 91 | www.thanhtraqnam.gov.vn<br>Internet                                                                                                                                                         | 11 words — < 1 % |
| 92 | 8pos.vn<br>Internet                                                                                                                                                                         | 10 words — < 1 % |
| 93 | ce.ctu.edu.vn<br>Internet                                                                                                                                                                   | 10 words — < 1 % |
| 94 | dangcongsan.vn<br>Internet                                                                                                                                                                  | 10 words — < 1 % |



|     |                                                                                              |                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 95  | <a href="http://datafile.chinhphu.vn">datafile.chinhphu.vn</a><br>Internet                   | 10 words — < 1 % |
| 96  | <a href="http://elearning.bariavungtau.edu.vn">elearning.bariavungtau.edu.vn</a><br>Internet | 10 words — < 1 % |
| 97  | <a href="http://hal.archives-ouvertes.fr">hal.archives-ouvertes.fr</a><br>Internet           | 10 words — < 1 % |
| 98  | <a href="http://hpg.icdmoh.gov.vn">hpg.icdmoh.gov.vn</a><br>Internet                         | 10 words — < 1 % |
| 99  | <a href="http://rx.lineup.vn">rx.lineup.vn</a><br>Internet                                   | 10 words — < 1 % |
| 100 | <a href="http://soytecaobang.gov.vn">soytecaobang.gov.vn</a><br>Internet                     | 10 words — < 1 % |
| 101 | <a href="http://tai-lieu.com">tai-lieu.com</a><br>Internet                                   | 10 words — < 1 % |
| 102 | <a href="http://thanhtra.travinh.gov.vn">thanhtra.travinh.gov.vn</a><br>Internet             | 10 words — < 1 % |
| 103 | <a href="http://truongnoivu.edu.vn">truongnoivu.edu.vn</a><br>Internet                       | 10 words — < 1 % |
| 104 | <a href="http://tvugate.tvu.edu.vn">tvugate.tvu.edu.vn</a><br>Internet                       | 10 words — < 1 % |
| 105 | <a href="http://vp.mine.vn">vp.mine.vn</a><br>Internet                                       | 10 words — < 1 % |
| 106 | <a href="http://www.ifc.org">www.ifc.org</a><br>Internet                                     | 10 words — < 1 % |
| 107 | <a href="http://www.ifi.edu.vn">www.ifi.edu.vn</a><br>Internet                               | 10 words — < 1 % |

|     |                                                                                  |                  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 108 | <a href="http://www.oit.org">www.oit.org</a><br>Internet                         | 10 words — < 1 % |
| 109 | <a href="http://amc.edu.vn">amc.edu.vn</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 %  |
| 110 | <a href="http://babytoy.vn">babytoy.vn</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 %  |
| 111 | <a href="http://baodautu.vn">baodautu.vn</a><br>Internet                         | 9 words — < 1 %  |
| 112 | <a href="http://baophapluat.vn">baophapluat.vn</a><br>Internet                   | 9 words — < 1 %  |
| 113 | <a href="http://giadinhvatreem.vn">giadinhvatreem.vn</a><br>Internet             | 9 words — < 1 %  |
| 114 | <a href="http://hethongphapluat.com">hethongphapluat.com</a><br>Internet         | 9 words — < 1 %  |
| 115 | <a href="http://hoinhap.org.vn">hoinhap.org.vn</a><br>Internet                   | 9 words — < 1 %  |
| 116 | <a href="http://journal.ussv.vnu.edu.vn">journal.ussv.vnu.edu.vn</a><br>Internet | 9 words — < 1 %  |
| 117 | <a href="http://luanvan.net.vn">luanvan.net.vn</a><br>Internet                   | 9 words — < 1 %  |
| 118 | <a href="http://luanvanaz.com">luanvanaz.com</a><br>Internet                     | 9 words — < 1 %  |
| 119 | <a href="http://m.vietnamnet.vn">m.vietnamnet.vn</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 %  |
| 120 | <a href="http://nbtv.vn">nbtv.vn</a><br>Internet                                 | 9 words — < 1 %  |

|     |                                                                                      |                 |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 121 | <a href="http://nhandaovtv.vn">nhandaovtv.vn</a><br>Internet                         | 9 words — < 1 % |
| 122 | <a href="http://openaccess.adb.org">openaccess.adb.org</a><br>Internet               | 9 words — < 1 % |
| 123 | <a href="http://phamdung.biz">phamdung.biz</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 % |
| 124 | <a href="http://sdh.tvu.edu.vn">sdh.tvu.edu.vn</a><br>Internet                       | 9 words — < 1 % |
| 125 | <a href="http://static2.vietstock.vn">static2.vietstock.vn</a><br>Internet           | 9 words — < 1 % |
| 126 | <a href="http://statsilk.com">statsilk.com</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 % |
| 127 | <a href="http://thegioibantin.com">thegioibantin.com</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 128 | <a href="http://tusach.thuvienkhoahoc.com">tusach.thuvienkhoahoc.com</a><br>Internet | 9 words — < 1 % |
| 129 | <a href="http://www.agribank.com.vn">www.agribank.com.vn</a><br>Internet             | 9 words — < 1 % |
| 130 | <a href="http://www.danang.gov.vn">www.danang.gov.vn</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 131 | <a href="http://www.quangbinh.gov.vn">www.quangbinh.gov.vn</a><br>Internet           | 9 words — < 1 % |
| 132 | <a href="http://www.vietinbank.vn">www.vietinbank.vn</a><br>Internet                 | 9 words — < 1 % |
| 133 | <a href="http://www.zbook.vn">www.zbook.vn</a><br>Internet                           | 9 words — < 1 % |

134 Phúc Quân Nguyễn. "Phân tích hoạt động bảo hộ sáng chế tại các cơ sở giáo dục đại học Việt Nam: Xu hướng và thách thức", Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình Dương, 2025

Crossref

8 words — < 1%

135 Quan Quốc Đăng, Phan Văn Hùng, Nguyễn Thị Thảo Sương. "ANALYZING THE POSITIVE AND NEGATIVE ASPECTS OF APPLYING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC HEALTH MANAGEMENT: A FRAMEWORK FOR VIETNAM", Tạp chí Sức khỏe và Lão hóa, 2025

Crossref

8 words — < 1%

136 [blogphuonganh.blogspot.com](http://blogphuonganh.blogspot.com)

Internet

8 words — < 1%

137 [dnpu.edu.vn](http://dnpu.edu.vn)

Internet

8 words — < 1%

138 [doanhnghiepvathitruong.vn](http://doanhnghiepvathitruong.vn)

Internet

8 words — < 1%

139 [hoithaocovid.hcmcou.org](http://hoithaocovid.hcmcou.org)

Internet

8 words — < 1%

140 [home.trithucvn.net](http://home.trithucvn.net)

Internet

8 words — < 1%

141 [honvietquochoc.com.vn](http://honvietquochoc.com.vn)

Internet

8 words — < 1%

142 [jabes.ueh.edu.vn](http://jabes.ueh.edu.vn)

Internet

8 words — < 1%

143 [khoahoctre.com.vn](http://khoahoctre.com.vn)

Internet

8 words — < 1%

144 [masstech.vn](http://masstech.vn)

Internet

8 words — < 1%

|     |                                                                                                                                                                                                                                     |                 |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 145 | <a href="http://news.appota.com">news.appota.com</a><br>Internet                                                                                                                                                                    | 8 words — < 1 % |
| 146 | <a href="http://sgp.undp.org">sgp.undp.org</a><br>Internet                                                                                                                                                                          | 8 words — < 1 % |
| 147 | <a href="http://tailieu.tv">tailieu.tv</a><br>Internet                                                                                                                                                                              | 8 words — < 1 % |
| 148 | <a href="http://thongtinphapluatdansu.edu.vn">thongtinphapluatdansu.edu.vn</a><br>Internet                                                                                                                                          | 8 words — < 1 % |
| 149 | <a href="http://thuevpsgiatot.blogspot.com">thuevpsgiatot.blogspot.com</a><br>Internet                                                                                                                                              | 8 words — < 1 % |
| 150 | <a href="http://timviec365.com">timviec365.com</a><br>Internet                                                                                                                                                                      | 8 words — < 1 % |
| 151 | <a href="http://tuvanphanmem.vn">tuvanphanmem.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                    | 8 words — < 1 % |
| 152 | <a href="http://www.baohaiquan.vn">www.baohaiquan.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                                | 8 words — < 1 % |
| 153 | <a href="http://www.laodong.com.vn">www.laodong.com.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                              | 8 words — < 1 % |
| 154 | <a href="http://www.vinimam.org.vn">www.vinimam.org.vn</a><br>Internet                                                                                                                                                              | 8 words — < 1 % |
| 155 | Pham T.T., Moeliono M., Nguyen T.H., Nguyen H.T., Vu T.H.. "Boi canh REDD+ Viet Nam: Nguyên nhân, doi tuong và the che", Center for International Forestry Research (CIFOR) and World Agroforestry Centre (ICRAF), 2012<br>Crossref | 7 words — < 1 % |
| 156 | Hanoi Pedagogical University 2<br>Publications                                                                                                                                                                                      | 6 words — < 1 % |



157 Thơm Nguyễn Thị, Thúy Nguyễn Mai, Xuân Đình  
Thị Thanh, Mai Phạm Thị Quỳnh. "Nghiên cứu khả  
năng ứng dụng mô hình kết hợp cảng thủy nội địa trong cảng  
cạn để giảm tải cho cảng biển khu vực Hải Phòng", *Transport  
and Communications Science Journal*, 2025

Crossref

6 words — < 1%

158 Thị Kim Mai Ngô, Thị Phương Dung Ngô, Trần  
Quang Hưng Phạm, Thị Yến Liễu Nguyễn. "Các yếu  
tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp -  
Trường hợp các doanh nghiệp ngành du lịch tại tỉnh Bình  
Dương", *Tập san Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Bình  
Dương*, 2025

Crossref

6 words — < 1%

159 [www.techcombank.com.vn](http://www.techcombank.com.vn)  
Internet

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF  
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF  
EXCLUDE MATCHES OFF