

THÚC ĐẨY NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG THÔNG QUA PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC VÀ CHUẨN HÓA QUẢN TRỊ: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TỪ CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Phạm Văn Thiệu

Trường Đại học Lao động - Xã hội

thieupv@ulsa.edu.vn

Trương Xuân Nam

Trường Đại học Lao động - Xã hội

namtx@ulsa.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh bất định và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay, việc nâng cao năng suất lao động là lựa chọn quyết định đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của các doanh nghiệp Việt Nam. Sử dụng lý thuyết dựa trên nguồn lực, nghiên cứu đánh giá tác động của phát triển nhân lực và sự chuẩn hóa quản trị đến năng suất lao động. Trên cơ sở dữ liệu hợp lệ của 758 doanh nghiệp Việt Nam được trích xuất từ khảo sát doanh nghiệp của Ngân hàng Thế giới năm 2023, nghiên cứu sử dụng phương pháp hồi quy OLS để kiểm định các mối quan hệ thực nghiệm. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc chuẩn hóa quản trị thông qua chứng nhận quốc tế có tác động thúc đẩy năng suất lao động mạnh mẽ nhất, tiếp theo là sự hiện diện số. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các doanh nghiệp thuộc khối sản xuất có mức năng suất lao động thấp hơn so với khối dịch vụ khoảng 42,2%. Trên cơ sở đó, những hàm ý quản trị được đề xuất để giúp doanh nghiệp tăng năng suất lao động.

Từ khóa: Chuẩn hóa quản trị, lý thuyết dựa trên nguồn lực, năng suất lao động, phát triển nhân lực.

DRIVING LABOR PRODUCTIVITY THROUGH HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT STANDARDIZATION: EMPIRICAL EVIDENCE FROM VIETNAMESE FIRMS

Abstract: Amid heightened uncertainty and intensifying market competition, enhancing labor productivity has become critical to the survival and sustainable development of Vietnamese enterprises. Grounded in the Resource-Based View (RBV), this study investigates the impacts of human resource development and management standardization on labor productivity. Utilizing a valid sample of 758 Vietnamese firms extracted from the 2023 World Bank Enterprise Survey (WBES), the study employs Ordinary Least Squares (OLS) regression to test the empirical relationships. The findings reveal that management standardization via international certification exerts the strongest positive effect on labor productivity, followed by digital presence. Furthermore, the results indicate that manufacturing firms exhibit approximately 42.2% lower labor productivity compared to those in the service sector. Based on these findings, managerial implications are proposed to guide enterprises in improving labor productivity.

Keywords: Management standardization, Resource - based view, labor productivity, human resource development

Mã bài báo: JHS - 350

Ngày nhận bài sửa: 09/07/2026

Ngày nhận bài: 22/06/2026

Ngày duyệt đăng: 20/7/2026

Ngày nhận phản biện: 01/07/2026

1. Đặt vấn đề

Nâng cao năng suất lao động là mục tiêu cốt lõi để đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia trong kỷ nguyên toàn cầu hóa. Tại Việt Nam, mặc dù tốc độ tăng năng suất lao động liên tục được cải thiện qua các năm, nhưng mức năng suất thực tế nhìn chung vẫn còn thấp khi đặt trong tương quan so sánh với các nước trong khu vực Đông Nam Á. Cụ thể, hiệu quả sử dụng lao động của Việt Nam hiện đạt 96,6%. Mức này tuy thấp hơn so với Malaysia (98,3%) và Singapore (100%), nhưng lại ghi nhận kết quả khá quan hơn khi so với các quốc gia khác trong khu vực như Philippines (96,5%), Thái Lan (94,4%) và Indonesia (91,5%) (Nguyễn và nnk., 2025). Những con số này phản ánh một thực tế khách quan rằng: dù lực lượng lao động Việt Nam đang vận hành tương đối hiệu quả, dư địa để cải thiện năng suất nhằm bắt kịp và thu hẹp khoảng cách với các quốc gia dẫn đầu khu vực vẫn còn.

Trong nhiều thập kỷ qua, Việt Nam đã được hưởng lợi đáng kể từ quá trình chuyển đổi cơ cấu kinh tế. Sự chuyển dịch này đóng góp gần một nửa vào mức tăng trưởng năng suất lao động chung của toàn nền kinh tế trong giai đoạn 1990-2013, chủ yếu được thúc đẩy nhờ sự mở rộng nhanh chóng của khu vực sản xuất, chế tạo và dịch vụ, khả năng hội nhập sâu rộng vào chuỗi giá trị toàn cầu, cũng như sự chuyển dịch mạnh mẽ sang các hoạt động xuất khẩu có hàm lượng công nghệ cao hơn (Nguyễn, 2018). Tuy nhiên, động lực tăng trưởng từ dịch chuyển cơ cấu vĩ mô đang có dấu hiệu chậm lại rõ rệt trong những năm gần đây. Thực tế này đòi hỏi các nhà hoạch định chính sách và doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản trị, tập trung vào việc cải thiện năng suất nội tại trong phạm vi từng ngành nghề và từng tổ chức cụ thể (Nguyễn, 2018). Nói cách khác, khi dư địa của cơ cấu vĩ mô dần thu hẹp, năng lực cạnh tranh quốc gia sẽ phụ thuộc vào hiệu quả vận hành của các nhân tố vi mô chính là năng lực nội tại của các doanh nghiệp.

Trong số các động lực nội tại đó, phát triển vốn con người (bao gồm nâng cấp chất lượng giáo dục nền tảng và liên tục bồi dưỡng, tái đào tạo kỹ năng cho người lao động) được đồng thuận rộng rãi là nguồn lực chiến lược quyết định sự bứt phá của năng suất. Các nhà hoạch định chính sách liên tục được khuyến khích đầu tư bài bản vào các chương trình đào tạo lực lượng lao động nhằm duy trì những thành quả tăng trưởng năng suất trong dài hạn (Le và nnk., 2019). Dưới góc độ quản trị doanh nghiệp, các tổ chức chủ động đầu tư vào các

chương trình đào tạo chính thức và thiết lập cơ chế điều chỉnh, tối ưu hóa các chính sách đãi ngộ nguồn nhân lực tương thích với mục tiêu chiến lược của tổ chức sẽ gặt hái được những cải thiện rõ rệt về hiệu quả hoạt động và năng suất lao động thực tế (Huy & Tam, 2025).

Bên cạnh nguồn nhân lực, sự bứt phá về năng suất trong kỷ nguyên số không thể tách rời vai trò của hạ tầng công nghệ và năng lực số hóa tổ chức. Việc áp dụng các công nghệ số hiện đại, chẳng hạn như hệ thống thiết bị vận hành bằng máy tính và hạ tầng kết nối internet vạn vật, đã được chứng minh là có tác động tích cực và trực tiếp đến năng suất lao động ở cấp độ doanh nghiệp. Những công ty sở hữu mức độ ứng dụng kỹ thuật số cao hơn luôn duy trì được năng suất vượt trội hơn, mặc dù biên độ tác động này có sự phân hóa và phụ thuộc vào đặc thù cấu trúc của từng ngành nghề hoạt động khác nhau (Dinh & Ngo, 2023).

Như vậy, để thích ứng và duy trì đà tăng trưởng trong một nền kinh tế cạnh tranh và số hóa mạnh mẽ, các doanh nghiệp Việt Nam không thể tiếp tục dựa vào các lợi thế chi phí thấp hay chuyển dịch cơ cấu tự nhiên. Thay vào đó, họ phải tìm cách đạt được sự tăng năng suất lao động bằng cách tập trung tối ưu hóa các yếu tố thúc đẩy nội sinh. Trong đó, việc đầu tư đồng thời vào phát triển nhân lực (đào tạo chuyên sâu, bồi dưỡng kỹ năng số) và nâng cấp năng lực tổ chức (chuẩn hóa quy trình vận hành, chuyển đổi số) được nhận diện là có tác động cộng hưởng vô cùng lớn.

Bên cạnh đó, một khoảng trống thực tiễn còn ít các nghiên cứu thực nghiệm đánh giá mang tính đồng thời và cập nhật trên phạm vi quốc gia về vai trò tương đối giữa phát triển nhân lực và chuẩn hóa quản trị. Hầu hết các nghiên cứu thực tế trước đây tại Việt Nam thường xem xét riêng rẽ tác động của từng yếu tố, hoặc dựa trên các bộ dữ liệu quy mô nhỏ, mang tính địa phương, chưa chú trọng thực trạng vận hành vi mô của doanh nghiệp trong bối cảnh đẩy mạnh số hóa và phục hồi sau đại dịch. Sự thiếu hụt này khiến các nhà quản trị rơi vào thế thụ động, thiếu căn cứ thực nghiệm mang tính đại diện để nhận diện đâu là nguồn lực tạo động lực bứt phá năng suất cốt lõi, cũng như chưa lý giải được sự phân hóa năng suất giữa khối ngành sản xuất và dịch vụ. Do đó, việc thực hiện một nghiên cứu thực nghiệm quy mô toàn quốc nhằm đánh giá song song hai nhóm nguồn lực này là đòi hỏi cấp thiết từ thực tiễn quản trị hiện đại.

Xuất phát từ bối cảnh đó, nghiên cứu “Thúc đẩy năng suất lao động thông qua phát triển nhân lực và

chuẩn hóa quản trị: Bằng chứng thực nghiệm từ các doanh nghiệp Việt Nam” được thực hiện. Bằng việc sử dụng bộ dữ liệu khảo sát doanh nghiệp quy mô lớn của Ngân hàng Thế giới (WBES) năm 2023, nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp những bằng chứng thực nghiệm nhằm làm sáng tỏ vai trò và thứ tự ưu tiên giữa các nguồn lực nội tại, từ đó đề xuất những giải pháp quản trị cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource - Based View - RBV), được khởi xướng và phát triển mạnh mẽ bởi Barney (1991), đóng vai trò là một trong những lý thuyết nền tảng nhất để giải thích nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Theo Barney (1991), nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm tất cả các tài sản hữu hình và vô hình, năng lực tổ chức, các tiến trình nội bộ, thuộc tính thông tin và tri thức được kiểm soát bởi doanh nghiệp. RBV lập luận rằng danh mục nguồn lực nội tại này chính là nhân tố quyết định hiệu quả vận hành và năng suất lao động, chứ không phải các cơ hội hay rào cản từ môi trường vĩ mô bên ngoài. Để một nguồn lực tổ chức có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh bền vững và thúc đẩy hiệu suất vượt trội, Barney (1991) cho rằng nguồn lực đó phải hội tụ đủ bốn thuộc tính cốt lõi sau:

Tính giá trị: Nguồn lực phải cho phép doanh nghiệp thực thi các chiến lược nhằm cải thiện hiệu quả vận hành, khai thác tối đa các cơ hội từ thị trường hoặc giảm thiểu các mối đe dọa từ môi trường kinh doanh bên ngoài. Trong bối cảnh nghiên cứu này, việc chuẩn hóa quy trình và số hóa được xem là các nguồn lực tạo ra giá trị trực tiếp thúc đẩy năng suất lao động.

Tính khan hiếm: Nguồn lực đó phải mang tính độc đáo và chỉ được sở hữu bởi một số rất ít các đối thủ cạnh tranh hiện tại hoặc tiềm tàng. Một nguồn lực có giá trị nhưng phổ biến rộng rãi sẽ chỉ mang lại sự cân bằng cạnh tranh chứ không thể tạo ra sự bứt phá về năng suất.

Tính khó bắt chước: Đối thủ cạnh tranh không thể dễ dàng sao chép hoặc tái tạo lại nguồn lực này. Rào cản này thường xuất phát từ các yếu tố đặc thù về lộ trình lịch sử, hoặc tính phức tạp xã hội (như văn hóa tổ chức, các mối quan hệ nhân sự).

Tính khó thay thế: Không tồn tại các nguồn lực tương đương có giá trị chiến lược tương tự nhưng dễ dàng sở hữu hơn. Việc thiếu vắng các giải pháp thay thế đảm bảo rằng lợi thế hiệu suất của doanh nghiệp sẽ được duy trì một cách bền vững trong dài hạn.

Thông qua dịch chuyển trọng tâm phân tích từ vị

thế thị trường bên ngoài sang khả năng tích lũy và khai thác các nguồn lực nội tại (Barney, 1991), RBV cung cấp một cơ sở phân loại phù hợp để tích hợp đồng thời nhóm nguồn lực con người (đào tạo chính thức, học vấn đầu vào) và nhóm nguồn lực chuẩn hóa quản trị (chứng nhận ISO, sự hiện diện số). Đặc biệt, nguyên lý sự hỗ trợ nguồn lực của RBV cung cấp cơ sở phù hợp để giải thích cơ chế tác động: vốn con người suy cho cùng là một dạng năng lực tiềm tàng và chỉ có thể chuyển hóa tối đa thành năng suất thực tế khi được vận hành trong một hệ thống quy trình chuẩn hóa và có sự hỗ trợ của hạ tầng kỹ thuật số tương thích. Do đó, RBV là lý thuyết phù hợp để định hình mô hình và giải thích các mối quan hệ trong nghiên cứu này.

Năng suất lao động là một chỉ số quan trọng phản ánh hiệu quả và hiệu suất của hoạt động lao động trong quá trình sản xuất các sản phẩm hữu hình và vô hình. Nó đo lường mức độ sản xuất mà một người lao động có thể đạt được trong một đơn vị thời gian, đồng thời thể hiện khả năng cạnh tranh và sự phát triển kinh tế của một quốc gia, ngành công nghiệp hoặc doanh nghiệp (Vinogradova & Agüero, 2019).

Phát triển nhân lực bao gồm các hoạt động đào tạo, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả làm việc của nhân viên. Mục tiêu chính của phát triển nhân lực là xây dựng một lực lượng lao động có kỹ năng cao, tận tâm và có khả năng thích nghi với các thay đổi trong môi trường làm việc (Arubayi và nnk., 2020). Theo lý thuyết Vốn con người (Becker, 1964), năng lực của lực lượng lao động tại một doanh nghiệp được cấu thành từ hai nguồn tích lũy chính:

Năng lực nền tảng trước khi gia nhập doanh nghiệp: Được đại diện bởi trình độ giáo dục đầu vào (Trình độ học vấn đầu vào - Tỷ lệ lao động hoàn thành bậc Trung học phổ thông trở lên).

Năng lực chuyên biệt được bồi đắp trong quá trình làm việc: Được đại diện bởi các chương trình đào tạo chính thức do doanh nghiệp tổ chức (Đào tạo chính thức).

Việc chuẩn hóa quản trị thường bao gồm việc tạo ra các khuôn khổ có cấu trúc, ví dụ như hệ thống quản lý chất lượng hoặc hệ thống quản lý môi trường, để hướng dẫn các quy trình của tổ chức (Greene và nnk., 2011). Trong kỷ nguyên Công nghiệp 4.0, sự chuẩn hóa quản trị không còn giới hạn ở các quy trình vận hành thủ công mà dịch chuyển mạnh mẽ sang hai khía cạnh cốt lõi: Chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng và chuẩn hóa giao diện tương tác kỹ thuật số. Chuẩn hóa quy trình vận hành được đại diện trực tiếp bởi việc sở hữu

các chứng nhận chất lượng quốc tế được công nhận, ví dụ như chứng nhận ISO. Chuẩn hóa giao diện tương tác số được đại diện bởi sự hiện diện trực tuyến (sở hữu website hoặc trang mạng xã hội). Trong quản trị hiện đại, sự hiện diện số phản ánh việc doanh nghiệp chuẩn hóa quy trình trao đổi dữ liệu, số hóa các điểm chạm khách hàng và thiết lập kênh truyền thông chính thức.

Dưới góc độ của lý thuyết RBV, tri thức và kỹ năng của người lao động không phải là một đại lượng tĩnh mà cần liên tục được bồi đắp. Hoạt động đào tạo chính thức cung cấp cho nhân sự những kỹ năng chuyên biệt, gắn liền với quy trình công nghệ đặc thù của tổ chức. Quá trình này giúp tối ưu hóa thao tác, giảm thiểu tỷ lệ lỗi trong vận hành và gia tăng mức độ gắn kết của nhân viên, từ đó trực tiếp chuyển hóa thành năng suất lao động vượt trội (Huy & Tam, 2025). Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H1: Hoạt động đào tạo chính thức có tác động tích cực đến năng suất lao động.

Học vấn đầu vào của lực lượng lao động đại diện cho chất lượng nền tảng và năng lực hấp thu công nghệ của doanh nghiệp. Nhân sự có trình độ học vấn cao sở hữu khả năng tư duy logic, giải quyết vấn đề và tự thích ứng nhanh nhạy với các thay đổi kỹ thuật. Sự vượt trội về năng lực nhận thức này giúp rút ngắn thời gian làm quen với công nghệ mới, giảm thiểu chi phí giám sát và trực tiếp gia tăng hiệu suất trên mỗi giờ làm việc (Le và nnk., 2019). Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H2: Trình độ học vấn đầu vào của người lao động có tác động tích cực đến năng suất lao động.

Theo RBV, chứng nhận chất lượng quốc tế (như tiêu chuẩn ISO) là một nguồn lực tổ chức có giá trị, khan hiếm và khó bắt chước. Việc chuẩn hóa quản trị theo các bộ tiêu chuẩn này giúp doanh nghiệp tái cấu trúc quy trình vận hành một cách khoa học, loại bỏ các công đoạn dư thừa, tối ưu hóa chuỗi cung ứng nội bộ và kiểm soát rủi ro chặt chẽ. Sự tinh gọn và chuẩn mực trong hệ thống quản lý này tạo ra một nền tảng vững chắc giúp nâng cao hiệu suất hoạt động tổng thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H3: Chứng nhận quốc tế có tác động tích cực đến năng suất lao động.

Sự hiện diện số (website hoặc trang mạng xã hội) đại diện cho năng lực công nghệ và mức độ số hóa của tổ chức. Nguồn lực công nghệ này giúp doanh nghiệp phá vỡ rào cản thông tin bất đối xứng, giảm thiểu chi

phí giao dịch, tự động hóa một phần quy trình tương tác khách hàng và mở rộng quy mô thị trường hiệu quả. Sự tích hợp kỹ thuật số này không chỉ tối ưu hóa chi phí vận hành mà còn thúc đẩy tăng trưởng doanh thu trên mỗi lao động một cách rõ rệt (Dinh & Ngo, 2023). Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H4: Sự hiện diện số có tác động tích cực đến năng suất lao động.

Từ các lập luận lý thuyết và hệ thống giả thuyết nghiên cứu được phát triển ở trên, có thể thấy năng suất lao động của doanh nghiệp chịu tác động bởi đồng thời hai nhóm nguồn lực nội tại chính: nhóm Vốn nhân lực (bao gồm Đào tạo chính thức và Trình độ học vấn đầu vào) và nhóm Năng lực tổ chức và Công nghệ, thể hiện cho sự chuẩn hóa quản trị (bao gồm Chứng nhận quốc tế và Sự hiện diện số).

Tuy nhiên, trong thực tế năng suất lao động của doanh nghiệp còn bị chi phối mạnh mẽ bởi các đặc điểm cấu trúc phi hành vi. Để tránh hiện tượng chệch do bỏ sót biến và cô lập được tác động của các nguồn lực độc lập cốt lõi, nghiên cứu này đưa vào mô hình hai biến kiểm soát gồm: Quy mô doanh nghiệp (để kiểm soát lợi thế kinh tế nhờ quy mô) và ngành nghề hoạt động (kiểm soát sự khác biệt đặc thù về công nghệ và năng suất giữa ngành sản xuất và ngành dịch vụ).

Sự kết hợp giữa các giả thuyết nghiên cứu chính và các biến kiểm soát bối cảnh được cụ thể hóa thông qua phương trình hồi quy tuyến tính bình phương tối thiểu (OLS) tổng quát dưới đây:

$$\text{Ln}(\text{NSLD}) = \beta_0 + \beta_1(\text{Daotaochinhthuc}) + \beta_2(\text{Trinhdodauvao}) + \beta_3(\text{ChungnhanQT}) + \beta_4(\text{Hiendienso}) + \gamma_1(\text{Ln_Quymo}) + \gamma_2(\text{Nganh}) + \varepsilon$$

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng nguồn dữ liệu thứ cấp trích từ cuộc Khảo sát Doanh nghiệp Việt Nam năm 2023 của Ngân hàng thế giới (World Bank Enterprise Surveys - WBES). Đây là bộ dữ liệu vi mô cấp doanh nghiệp có tính đại diện cao trên phạm vi quốc gia.

Quy trình làm sạch dữ liệu được tiến hành nghiêm ngặt bằng cách loại bỏ các quan sát chứa dữ liệu khuyết xuất phát từ các câu trả lời lỗi, từ chối trả lời hoặc không biết (được mã hóa mặc định trong WBES là -9, -6, #NULL!) đối với tất cả các biến số xuất hiện trong mô hình. Cỡ mẫu sạch cuối cùng đưa vào phân tích hồi quy đạt N = 758 doanh nghiệp, đảm bảo kích thước tối thiểu cho các ước lượng thực nghiệm.

Các biến số nghiên cứu được mô tả như bảng 1.

Bảng 1. Biến số nghiên cứu

Tên biến	Ký hiệu	Mô tả biến	Kỳ vọng
Biến phụ thuộc			
Năng suất lao động	Ln_(NSLD)	Logarit tự nhiên của doanh thu chia cho số lao động thường niên	
Biến độc lập			
Đào tạo chính thức	Daotaochinhthuc	Biến nhị phân (1 = Có chương trình đào tạo chính thức; 0 = Không).	+
Trình độ đầu vào	Trinhdodauvao	Tỷ lệ % lao động hoàn thành trung học phổ thông (giá trị chạy từ 0 đến 100).	+
Chứng nhận quốc tế	ChungnhanQT	Biến nhị phân (1 = Có chứng nhận chất lượng quốc tế; 0 = Không).	+
Sự hiện diện số	Hiendienso	Biến nhị phân (1 = Có website hoặc trang mạng xã hội; 0 = Không).	+
Biến kiểm soát			
Quy mô doanh nghiệp	Ln_Quymo	Logarit tự nhiên của tổng số lao động (kiểm soát quy mô).	
Ngành nghề	Nganh	Biến giả ngành nghề (1 = Ngành sản xuất; 0 = Ngành dịch vụ).	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Nghiên cứu áp dụng phương pháp hồi quy bội tuyến tính bằng kỹ thuật ước lượng bình phương tối thiểu thông thường (Ordinary Least Squares - OLS) trên nền tảng phần mềm SPSS phiên bản 26.

Để đảm bảo các hệ số hồi quy ước lượng được là các ước lượng tuyến tính không chệch tốt nhất, mô hình đồng thời thực hiện hai kiểm định khuyết tật cốt lõi:

- Kiểm định tự tương quan: Sử dụng thống kê Durbin-Watson đối với phần dư để kiểm tra hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất.

- Kiểm định đa cộng tuyến: Sử dụng hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) và chỉ số Tolerance cho từng biến độc lập để loại trừ hiện tượng cộng tuyến nghiêm trọng giữa các nguồn lực nội tại (VIF phải nhỏ hơn 5 hoặc nghiêm ngặt là nhỏ hơn 3, và Tolerance phải lớn hơn 0,1 để khẳng định không có đa cộng tuyến nghiêm trọng (Hair và nnk., 2019)). Mức ý nghĩa thống kê của các giả thuyết được xem xét ở các ngưỡng chuẩn mực 1%, 5% và 10% (Wooldridge, 2016).

4. Kết quả và thảo luận

Kết quả ước lượng mô hình hồi quy OLS được trình bày trong bảng 2. Chỉ số Durbin-Watson đạt giá trị 1,903,

cho thấy mô hình không vi phạm giả định về hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất của phần dư, đảm bảo tính vững chắc của các hệ số ước lượng. Hệ số xác định R^2 đạt 0,062 và R^2 hiệu chỉnh đạt 0,054. Kết quả này chỉ ra rằng hệ thống các biến độc lập về vốn nhân lực, tiêu chuẩn quản trị cùng các biến kiểm soát giải thích được 6,2% sự biến thiên của năng suất lao động của doanh nghiệp Việt Nam. Mức hệ số giải thích của mô hình chưa cao do trong thực tiễn doanh nghiệp, năng suất lao động chịu sự chi phối của rất nhiều yếu tố phức tạp chưa được quan sát hoặc thu thập đầy đủ trong dữ liệu thứ cấp (như cường độ vốn, công nghệ lõi, năng lực quản trị cá nhân hay biến động thị trường). Tuy nhiên, kiểm định F của mô hình đạt 8,242 với $p < 0,001$ (bảng 3), khẳng định mô hình tổng thể có ý nghĩa thống kê. Đồng thời, do mục tiêu cốt lõi của nghiên cứu là kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ các nhóm nguồn lực nội tại và không nhằm mục đích dự báo, mức R^2 này không làm ảnh hưởng đến tính vững chắc và tính không chệch của các hệ số hồi quy ước lượng. Đối với các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng dữ liệu vi mô thứ cấp cấp doanh nghiệp có cỡ mẫu lớn và độ phân hóa cao, mức hệ số giải thích này là chấp nhận được.

Bảng 2. Chỉ số R^2

Mô hình	R	Hệ số R bình phương	Hệ số R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	0,249 ^a	0,062	0,054	1,39708	1,903

a. Biến độc lập: (Hàng số), phanloainganh, Trinhdohocvandaauvao, Hiendienso, Daotaochinhthuc, ChungnhanQT, Ln_Quymo; b. Biến phụ thuộc: Ln_NSLD

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả kiểm định độ phù hợp tổng thể của mô hình thông qua phân tích ANOVA (trình bày trong bảng 3) cho thấy giá trị kiểm định F (6,751) = 8,242 đạt ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$). Kết quả này khẳng định rằng mô hình hồi quy tuyến tính

bội đề xuất có độ phù hợp cao về mặt tổng thể, và tổ hợp các biến độc lập cùng biến kiểm soát có tác động đồng thời và có ý nghĩa đối với sự biến thiên của năng suất lao động trong tập dữ liệu gồm 758 doanh nghiệp Việt Nam.

Bảng 3. ANOVA^a

Mô hình		Tổng bình phương	df	Trung bình bình phương	F	Sig.
1	Hồi quy	96,524	6	16,087	8,242	0,000b
	Phân dư	1465,836	751	1,952		
	Tổng cộng	1562,360	757			

a. Biến phụ thuộc: Ln_NSLD; b. Biến độc lập: (Hằng số), phanloainganh, Trinhdohocvandaauvao, Hiendienso, Daotaochinhthuc, ChungnhanQT, Ln_Quymo

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả hồi quy mô hình được thể hiện trong bảng 4.

Bảng 4. Kết quả hồi quy

Mô hình		Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
		B	Sai số chuẩn	Beta			Hệ số chấp nhận	VIF
1	(Hằng số)	20,489	0,195		104,981	0,000		
	Daotaochinhthuc	0,272	0,144	0,072	1,893	0,059	0,862	1,160
	Trinhdohocvandaauvao	0,003	0,002	0,060	1,672	0,095	0,977	1,024
	ChungnhanQT	0,566	0,143	0,156	3,969	0,000	0,805	1,243
	Hiendienso	0,235	0,109	0,082	2,161	0,031	0,874	1,144
	Ln_Quymo	-0,032	0,039	-0,033	-0,810	0,418	0,740	1,352
	phanloainganh	-0,548	0,115	-0,189	-4,778	0,000	0,802	1,247

a. Biến phụ thuộc: Ln_NSLD

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Tất cả các biến đều có chỉ số VIF dao động từ 1,024 đến 1,352 (thấp hơn so với ngưỡng cảnh báo an toàn là 5,0).

Vì biến phụ thuộc được đo lường ở dạng logarit tự nhiên Ln (năng suất lao động). Đối với các biến độc lập liên tục đo lường bằng tỷ lệ phần trăm, tác động biên được tính bằng công thức $\% \Delta Y = \beta * 100\%$ (Wooldridge, 2016). Đối với các biến giả nhị phân (0/1), nhằm tránh sai số do việc diễn giải trực tiếp hệ số thô, nghiên cứu áp dụng công thức hiệu chỉnh chính xác của Halvorsen & Palmquist (1980).

Biến sở hữu chứng nhận quốc tế có tác động mạnh mẽ nhất đến năng suất lao động trong toàn bộ các biến độc lập chính ($\beta = 0,156$, $p < 0,001$). Doanh nghiệp áp dụng quy chuẩn quản trị quốc tế có năng suất cao hơn nhóm còn lại khoảng 76,1%. Năng lực số thông qua sự hiện diện trực tuyến cũng đóng góp tích cực rõ

rệt khi giúp tăng 26,5% năng suất ($\beta = 0,082$, $p < 0,05$).

Hai biến số hoạt động đào tạo chính thức ($\beta = 0,272$, $p = 0,059$) và trình độ học vấn đầu vào ($\beta = 0,003$, $p = 0,095$) đều chỉ đạt ý nghĩa thống kê ở mức 10% (ý nghĩa biên). Điều này chỉ ra rằng đầu tư vào con người đơn lẻ chưa tạo ra sự bứt phá năng suất ngay lập tức nếu thiếu một hệ thống quản trị chuẩn hóa vận hành đi kèm.

Biến kiểm soát ngành nghề cho thấy hiệu ứng cố định ngành rất lớn ($\gamma = -0,548$, $p < 0,001$). Trong đó, các doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất đang có mức năng suất thấp hơn ngành dịch vụ khoảng 42,2%, phản ánh thực trạng thâm dụng lao động phổ thông còn cao ở ngành sản xuất tại Việt Nam.

Biến kiểm soát quy mô lao động $\gamma = -0,032$; $p = 0,418$ (Không có ý nghĩa thống kê). Quy mô số lượng lao động không quyết định sự khác biệt về năng suất trong mẫu này.

Bảng 5. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Biến số	Hệ số β	Mức ý nghĩa	Kết luận
H1	Đào tạo chính thức	0,272	0,059	Ủng hộ một phần (Ý nghĩa ở mức 10%)
H2	Trình độ học vấn đầu vào	0,003	0,095	Ủng hộ một phần (Ý nghĩa ở mức 10%)
H3	Chứng nhận quốc tế	0,566	0,000	Ủng hộ mạnh mẽ (Ý nghĩa ở mức 1%)
H4	Sự hiện diện số	0,235	0,031	Ủng hộ (Ý nghĩa ở mức 5%)

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Như vậy, dựa trên kết quả nghiên cứu chúng ta có thể thấy rằng:

Trước hết, sự tác động mạnh mẽ của “Chứng nhận quốc tế” cùng “Sự hiện diện số” đã chứng minh cho luận điểm cốt lõi của Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) được khởi xướng bởi Barney (1991). Lý giải theo RBV, việc sở hữu các chứng nhận chất lượng quốc tế (như ISO) không đơn thuần là một công cụ marketing danh nghĩa, mà thực chất là một nguồn lực tổ chức mang tính cấu trúc có giá trị cao và khó bắt chước. Hệ thống này giúp doanh nghiệp thiết lập một quy trình vận hành chuẩn mực, tối ưu hóa các chuỗi giá trị nội bộ và xóa bỏ các nút thắt lãng phí trong quản lý.

Kết quả này hoàn toàn đồng thuận với xu thế phát triển đại khi sự thâm nhập của năng lực kỹ thuật số giúp phá vỡ rào cản bất đối xứng thông tin, tinh gọn chi phí giao dịch và nâng cao năng lực kết nối thị trường (Dinh & Ngo, 2023). Chuẩn hóa quản trị và số hóa chính là hai giải pháp tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và bứt phá định mức năng suất nền tảng cho doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Đối với biến số “Đào tạo chính thức”, mặc dù việc phát hiện ra tác động tích cực và có ý nghĩa ở mức 10% nhưng vẫn cho thấy có sự phù hợp với phần lớn các nghiên cứu gần đây, nhìn chung đầu tư vào đào tạo mang lại lợi ích năng suất có thể đo lường được, dù cho mức độ và sức mạnh thống kê có thể khác nhau tùy theo bối cảnh (ví dụ: ngành, quốc gia, loại hình đào tạo) (Morikawa, 2021; Sala & Silva, 2013). Một số nghiên cứu nhấn mạnh rằng tác động mạnh hơn ở một số ngành nhất định (ví dụ: sản xuất) hoặc khi đào tạo được kết hợp với các yếu tố khác như đổi mới hoặc cơ hội thăng tiến sớm (Mohamad Yunus và nnk., 2013; Morikawa, 2021).

Trình độ học vấn đầu vào cũng cho thấy có sự phù hợp với các nghiên cứu trước, trình độ học vấn cao hơn tác động đến năng suất lao động theo hướng tăng lên trong các doanh nghiệp và nền kinh tế. Ví dụ, việc thay thế những người lao động có trình độ học vấn thấp hơn bằng những người có trình độ học vấn cao hơn dẫn đến lợi nhuận và năng suất của doanh nghiệp cao hơn, cho thấy mối quan hệ tích cực giữa giáo dục và năng suất. Các nghiên cứu sử dụng dữ liệu cấp doanh nghiệp và

cấp vĩ mô trên nhiều quốc gia (ví dụ: Bỉ, Trung Quốc, Malaysia, châu Phi cận Sahara) xác nhận rằng trình độ học vấn cao hơn trong lực lượng lao động có liên quan đến năng suất lao động và tăng trưởng kinh tế cao hơn (Kampelmann và nnk., 2018).

Khi phân tích sâu sự tác động của “Đào tạo chính thức” và “Trình độ học vấn đầu vào” dựa trên lý thuyết RBV, kết quả này phản ánh một thực trạng của quản trị vi mô tại các doanh nghiệp Việt Nam: Vốn nhân lực suy cho cùng là một dạng năng lực tiềm tàng. Nếu một doanh nghiệp tuyển dụng nhân sự có học vấn cao hoặc tích cực đào tạo nhân lực, nhưng lại để nhân viên vận hành trong một hệ thống quản lý lỏng lẻo, thiếu chuẩn hóa hoặc thiếu công cụ hỗ trợ, thì người lao động sẽ rơi vào trạng thái thiếu điều kiện để ứng dụng những nội dung được đào tạo vào công việc, không phát huy được năng lực sau đào tạo. Tri thức tích lũy bị triệt tiêu bởi quy trình thủ công và sự chống chéo của hệ thống. Phát hiện này củng cố mạnh mẽ lập luận của (Huy & Tam, 2025) cho rằng phát triển nhân lực không thể mang lại hiệu quả kinh tế tối ưu nếu tách rời chiến lược chuẩn hóa và chuyển đổi số tổ chức.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã thực hiện mục tiêu đánh giá tác động đồng thời của các yếu tố thuộc phát triển nhân lực (Đào tạo chính thức, Trình độ học vấn đầu vào) và Chuẩn hóa quản trị (Chứng nhận quốc tế, Sự hiện diện số) đến năng suất lao động của các doanh nghiệp tại Việt Nam. Thông qua phương pháp hồi quy tuyến tính bình phương tối thiểu (OLS) trên mẫu dữ liệu sạch gồm 758 doanh nghiệp trích từ khảo sát doanh nghiệp của Ngân hàng Thế giới (WBES) năm 2023, nghiên cứu đã mang lại những bằng chứng thực nghiệm quan trọng dựa trên nền tảng của lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV).

Kết quả nghiên cứu khẳng định vai trò nổi bật của chuẩn hóa quản trị trong việc quyết định mức năng suất doanh nghiệp. Trong đó, việc sở hữu chứng nhận chất lượng quốc tế đóng vai trò là động lực thúc đẩy mạnh mẽ nhất, tiếp theo là sự hiện diện số của doanh nghiệp trên không gian trực tuyến. Ngược lại, các nguồn lực thuộc vốn con người bao gồm đào tạo chính thức và trình độ học vấn đầu vào chỉ thể hiện tác động ở mức ý nghĩa biên. Phát hiện này không phủ nhận giá trị của con

người, mà nhấn mạnh: Vốn nhân lực là một dạng năng lực tiềm tàng và chỉ có thể chuyển hóa tối đa thành năng suất thực tế khi được vận hành trong một hệ thống quy trình chuẩn hóa và có sự hỗ trợ của hạ tầng công nghệ số tương thích. Cuối cùng, nghiên cứu phát hiện đặc trưng ngành nghề có ảnh hưởng đến năng suất lao động khi những doanh nghiệp thuộc ngành sản xuất đang có mức năng suất thấp hơn đáng kể so với doanh nghiệp hoạt động trong ngành dịch vụ.

Hàm ý quản trị cho doanh nghiệp: *Thứ nhất*, ưu tiên chuẩn hóa quy trình. Doanh nghiệp cần tập trung nguồn lực đạt các chứng nhận chuẩn mực quốc tế (như ISO) để tối ưu hóa hiệu suất vận hành trước khi mở rộng quy mô

nhân sự. *Thứ hai*, đồng bộ hóa công cụ số. Đầu tư nghiêm túc vào sự hiện diện số để mở rộng kênh tương tác và nâng cao năng lực kết nối. *Thứ ba*, đào tạo có mục tiêu. Các chương trình đào tạo nhân sự cần gắn liền với việc làm chủ các quy trình chuẩn hóa và công nghệ số mới.

Hạn chế của nghiên cứu: Nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang năm 2023, do đó kết quả chỉ phản ánh mối quan hệ tại một thời điểm mà chưa phản ánh được các biến của doanh nghiệp theo thời gian. Để khắc phục các hạn chế này, các nghiên cứu trong tương lai cần ứng dụng cấu trúc dữ liệu theo chiều dọc để kiểm soát các yếu tố thay đổi theo thời gian và tăng tính vững chắc cho các ước lượng nhân quả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: The role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, First Edition. NBER. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Dinh, K. C., & Ngo, T. Q. (2023). Firm-level digital technology and Total Factor Productivity in a developing country: Evidence from panel data in Vietnam. *Cuadernos de Economía*, 46(130), 42-56.
- Greene, C. M., Hyman, M. R., & LaPerriere, K. A. (2011). ISO 9001 and 14001 Implementation and Conceptual Differences. *IIE Annual Conference Proceedings*, 1. <https://search.proquest.com/openview/13679d1da9043ed4623239fcc7a88490/1?pq-origsite=gscholar&cbl=51908>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. <https://researchdiscovery.drexel.edu/esploro/outputs/book/Multivariate-data-analysis/991019295303204721>
- Halvorsen, R., & Palmquist, R. (1980). The interpretation of dummy variables in semilogarithmic equations. *American Economic Review*, 70(3). <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00028282&asa=N&AN=4503529&h=glahC127bkicpU6%2FOYwtgpdAipaX1r%2BCn1JsJH9ORh154SD0qT%2Bau6etSTGtbr6UyyoZ7xmV8SRILzZWMNT4vg%3D%3D&crcl=c>
- Huy, N. Q & Tam, P. T. (2025). Applied Data Science for Analyzing the Mediating Role of Digital Transformation Influencing Banking Business Efficiency in Vietnam. *Journal of Applied Data Sciences*, 6(3), 2031-2045.
- Kampelmann, S., Rycx, F., Saks, Y., & Tojerow, I. (2018). Does education raise productivity and wages equally? The moderating role of age and gender. *IZA Journal of Labor Economics*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s40172-017-0061-4>
- Le, N. H., Duy, L. V. Q & Ngoc, B. H. (2019). Effects of foreign direct investment and human capital on labour productivity: Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 123-130.
- Mohamad Yunus, N., Said, R., Law, S., & Hook. (2013). Do Cost of Training, Education Level and R&D Investment Matter towards Influencing Labour Productivity? *Do Cost of Training, Education Level and R&D Investment Matter Towards*, 48, 2014-2133. <https://doi.org/10.17576/JEM-2014-4801-11>
- Morikawa, M. (2021). Employer-provided training and productivity: Evidence from a panel of Japanese Firms. *Journal of the Japanese and International Economies*, 61, 101150. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2021.101150>
- Ngân hàng Thế giới. (2026). *World Bank Enterprise Surveys Data Portal* [Text/HTML]. Enterprise Surveys. <https://espanol.enterprisesurveys.org/en/data>
- Nguyen, H. C. (2018). Empirical evidence of structural change: The case of Vietnam's economic growth. *Journal of Southeast Asian Economies*, 35(2), 237-256.
- Nguyen, L. B, N., Rangakulnuwat, P., & Faizi, A. S. (2025). Labour-Use Efficiency in ASEAN Countries. *Journal of Southeast Asian Economies*, 42(1), 93-116.
- Sala, H., & Silva, J. I. (2013). Labor productivity and vocational training: Evidence from Europe. *Journal of Productivity Analysis*, 40(1), 31-41. <https://doi.org/10.1007/s11123-012-0304-0>
- Vinogradova, E. V., & Agüero, D. (2019). Labor Productivity as an Integral Part of Innovative Entrepreneurship. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(S1), 249-249.
- Wooldridge, J. M. (2016). *Introductory econometrics a modern approach*. South-Western cengage learning. https://www.kufunda.net/publicdocs/Wooldridge-Introductory-Econometrics_-A-Modern-Approach-6th-Edition-c2016.pdf