

ẢNH HƯỞNG CỦA ĐÀO TẠO TRỰC TUYẾN ĐẾN HIỆU SUẤT CÔNG VIỆC: VAI TRÒ CỦA SỰ SẴN SÀNG HỌC TẬP SỐ

● ThS. LÊ THỊ PHI PHỤNG

Trưởng phòng Đào tạo
Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Kỹ thuật Diệt Phức (CellphonesS)

TÓM TẮT:

Bài nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của đào tạo trực tuyến đến hiệu suất công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự sẵn sàng học tập số. Kết quả cho thấy, đào tạo trực tuyến có tác động tích cực đến hiệu suất công việc (EP) cả trực tiếp và gián tiếp thông qua sự sẵn sàng học tập số (DLR). Nghiên cứu góp phần mở rộng lý thuyết vốn nhân lực trong bối cảnh số hóa và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo trong doanh nghiệp.

Từ khóa: đào tạo trực tuyến, hiệu suất công việc, sự sẵn sàng học tập số, chuyển đổi số, vốn nhân lực.

1. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số (digital transformation) đang tái cấu trúc căn bản cách thức doanh nghiệp tạo lập giá trị, tổ chức lao động và phát triển nguồn nhân lực. Trong bối cảnh đó, đào tạo trực tuyến (online training - OT) không còn chỉ là giải pháp thay thế cho đào tạo truyền thống mà đã trở thành một cấu phần chiến lược trong hệ sinh thái học tập tổ chức. Theo Noe, Clarke & Klein (2023), năng lực học tập liên tục trong môi trường số là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa đào tạo và hiệu suất công việc (job performance - EP), các bằng chứng thực nghiệm trong môi trường đào tạo số vẫn cho thấy kết quả không đồng nhất. Một số nghiên cứu ghi nhận tác động trực tiếp của đào tạo trực tuyến đến hiệu suất,

trong khi các nghiên cứu khác cho thấy, hiệu quả này phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân và mức độ sẵn sàng công nghệ của người lao động (Rasheed et al., 2023; Tang et al., 2023). Sự thiếu nhất quán này gợi mở mối quan hệ giữa đào tạo trực tuyến và hiệu suất công việc có thể không mang tính tuyến tính đơn giản, mà được điều tiết hoặc truyền dẫn thông qua các cơ chế trung gian.

Từ góc độ lý thuyết, lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory) nhấn mạnh vai trò của đầu tư đào tạo trong việc gia tăng năng suất. Tuy nhiên, lý thuyết này chưa giải thích đầy đủ quá trình chuyển hóa tri thức đào tạo thành hành vi công việc trong môi trường số. Đồng thời, lý thuyết học tập xã hội (Social Cognitive Theory) cho thấy, hành vi chịu ảnh hưởng bởi niềm tin và năng lực nhận thức của cá nhân, song chưa được tích hợp sâu vào các mô hình phân tích hiệu quả đào tạo trực tuyến trong bối cảnh

doanh nghiệp. Khoảng trống này đặt ra nhu cầu làm rõ cơ chế vi mô (micro-level mechanism), thông qua đó, đầu tư đào tạo số được chuyển hóa thành kết quả thực thi công việc.

Trong bối cảnh Việt Nam - một nền kinh tế mới nổi với mức độ trưởng thành số không đồng đều giữa các ngành nghề - vấn đề này càng trở nên cấp thiết. Sự khác biệt về hạ tầng công nghệ, kỹ năng số và văn hóa học tập có thể tạo ra sự phân hóa trong hiệu quả đào tạo trực tuyến. Tuy nhiên, các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam về vai trò trung gian của sự sẵn sàng học tập số (digital learning readiness - DLR) trong mối quan hệ giữa đào tạo trực tuyến và hiệu suất công việc còn hạn chế.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này nhằm kiểm định ảnh hưởng của đào tạo trực tuyến đến hiệu suất công việc và phân tích vai trò trung gian của sự sẵn sàng học tập số trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Bằng cách tích hợp lý thuyết vốn nhân lực và lý thuyết học tập xã hội, nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế chuyển hóa đầu tư đào tạo thành hiệu quả công việc trong môi trường chuyển đổi số.

2. Mô hình lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Lý thuyết vốn nhân lực (Human Capital Theory)

Theo Becker (1993), đầu tư vào đào tạo giúp gia tăng năng suất thông qua tích lũy kỹ năng và tri thức. Trong môi trường số hóa, đào tạo trực tuyến (OT) không chỉ truyền đạt kiến thức chuyên môn mà còn phát triển năng lực công nghệ và khả năng học tập độc lập (Noe et al., 2023). Tuy nhiên, hiệu quả của đầu tư này phụ thuộc vào khả năng cá nhân chuyển hóa tri thức thành hành vi công việc.

2.1.2. Lý thuyết học tập xã hội (Social Cognitive Theory)

Theo Bandura (1986), hành vi chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi niềm tin vào năng lực bản thân (self-efficacy). Trong môi trường học tập số, sự sẵn sàng học tập số (DLR) phản ánh mức độ tự tin, kỹ năng công nghệ và thái độ tích cực của cá nhân đối với nền tảng học tập trực tuyến. Do đó, yếu tố này có thể đóng vai trò cầu nối giữa đào tạo và hiệu suất.

2.1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã kiểm định mối quan hệ giữa đào tạo và hiệu suất (Noe et al., 2023), cũng

như giữa năng lực số và kết quả học tập (Tang et al., 2023), cơ chế trung gian của digital learning readiness trong bối cảnh nền kinh tế mới nổi như Việt Nam vẫn chưa được phân tích đầy đủ.

Do đó, nghiên cứu này đề xuất, sự sẵn sàng học tập số (DLR) đóng vai trò cơ chế chuyển hóa đầu tư đào tạo thành kết quả công việc trong bối cảnh chuyển đổi số.

2.2. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết (Hình 1)

Dựa trên lý thuyết vốn nhân lực (Becker, 1993) và lý thuyết học tập xã hội (Bandura, 1986), nghiên cứu đề xuất mô hình, trong đó đào tạo trực tuyến (OT) tác động đến hiệu suất công việc (EP) thông qua sự sẵn sàng học tập số (DLR).

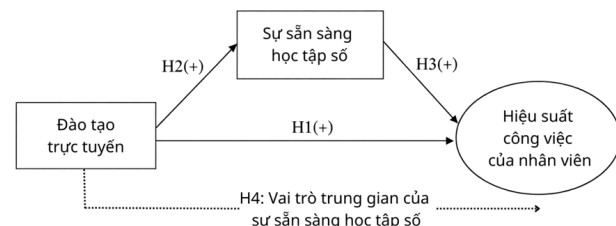
Đào tạo trực tuyến (OT) được xem là hình thức đầu tư phát triển kỹ năng và năng lực công nghệ của nhân viên. Tuy nhiên, để chuyển hóa kết quả đào tạo thành hiệu suất thực tế, người học cần có mức độ sẵn sàng cao trong việc tiếp cận môi trường học tập số (Tang et al., 2023).

Giả thuyết nghiên cứu:

H1: Đào tạo trực tuyến có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

H2: Đào tạo trực tuyến có tác động tích cực đến sự sẵn sàng học tập số của nhân viên.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

H3: Sự sẵn sàng học tập số có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên.

H4: Sự sẵn sàng học tập số đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đào tạo trực tuyến và hiệu suất công việc.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc. Thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước (Noe et al., 2023; Rasheed et al., 2023). Các biến được đo lường bằng thang Likert 5 mức (1 = hoàn toàn không đồng ý; 5 = hoàn toàn đồng ý). Với 402 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Việt

Nam trong nhiều lĩnh vực khác nhau như sản xuất, công nghệ thông tin, thương mại - dịch vụ, tài chính - ngân hàng và giáo dục. Kích thước mẫu đáp ứng khuyến nghị của Hair et al. (2023) đối với phân tích hồi quy và kiểm định trung gian.

Kiểm soát sai lệch phương pháp chung:

- Đề giảm thiểu sai lệch phương pháp chung (common method bias - CMB), nghiên cứu áp dụng: (1) Thiết kế bảng hỏi ẩn danh; (2) Kiểm định Harman's single-factor test.

- Kết quả cho thấy, nhân tố lớn nhất giải thích 32,4% tổng phương sai ($< 50\%$), cho thấy sai lệch phương pháp chung không nghiêm trọng.

- Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences) thông

qua các bước: Cronbach's Alpha, EFA, hồi quy tuyến tính và Bootstrap 5.000 mẫu lặp (Hayes, 2022). Phương pháp Bootstrap được sử dụng với 5.000 mẫu lặp để ước lượng khoảng tin cậy của tác động gián tiếp. Nếu khoảng tin cậy 95% không chứa giá trị 0, tác động trung gian được xác nhận (Hayes, 2022).

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Nghiên cứu tiến hành khảo sát 402 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Việt Nam nhằm đánh giá tác động của đào tạo trực tuyến đến hiệu suất công việc và vai trò trung gian của sự sẵn sàng học tập số. Mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện kết hợp phân tầng theo lĩnh vực hoạt

Bảng 1. Thống kê đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát (n = 402)

Biến	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	234	58,3
	Nữ	168	41,7
Độ tuổi	Dưới 25	83	20,6
	25 - 34	128	31,8
	35 - 44	130	32,3
	45 - 54	39	9,7
	55 trở lên	22	5,6
Trình độ học vấn	Trung cấp/Cao đẳng	72	17,9
	Đại học	209	52,0
	Sau đại học	121	30,1
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	66	16,4
	1 - < 3 năm	129	32,1
	3 - < 5 năm	112	27,9
	5 - < 10 năm	61	15,2
	Trên 10 năm	34	8,4
Vị trí công tác	Nhân viên	278	69,2
	Trưởng nhóm	69	17,2
	Quản lý cấp trung	41	10,2
	Quản lý cấp cao	14	3,4
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất	98	24,4
	Thương mại - Dịch vụ	72	17,9
	CNTT	85	21,1
	Tài chính - Ngân hàng	61	15,2
	Giáo dục - Đào tạo	86	21,4
Tổng		402	100,0

động, bảo đảm tính đa dạng về đặc điểm nhân khẩu học và nghề nghiệp. Điều này giúp phản ánh tương đối đầy đủ thực trạng triển khai đào tạo trực tuyến tại các doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Kết quả thống kê mẫu khảo sát tại Bảng 1 cho thấy, nam chiếm 58,3% và nữ chiếm 41,7%, phản ánh tương đối phù hợp với cơ cấu lao động tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, đặc biệt trong các lĩnh vực sản xuất và công nghệ, nhóm từ 25 đến 44 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (64,1%). Đây là nhóm lao động chủ lực trong doanh nghiệp, có khả năng tiếp cận công nghệ và tham gia đào tạo trực tuyến ở mức độ cao. Nhân viên có trình độ đại học và sau đại học chiếm 82,1%, thâm niên dưới 5 năm chiếm 76,4%. Về vị trí, 69,2% là nhân viên trực tiếp, còn lại là trưởng nhóm và quản lý. Về lĩnh vực hoạt động, mẫu khảo sát bao gồm các ngành sản xuất, thương mại - dịch vụ, công nghệ thông tin, tài chính - ngân hàng và giáo dục - đào tạo. Sự đa dạng này giúp nâng cao tính khái quát của nghiên cứu và phản ánh tương đối toàn diện thực trạng triển khai đào tạo trực tuyến tại doanh nghiệp Việt Nam.

3.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Kết quả cho thấy, các thang đo đều đạt hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7. Tuy nhiên, một biến quan sát thuộc thang đo đào tạo trực tuyến có hệ số tương quan biến - tổng nhỏ hơn 0,3 nên đã được loại bỏ. Sau khi điều chỉnh, hệ số Alpha của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,8, đảm bảo độ tin cậy cao

(Nunnally, 1978).

3.3. Phân tích nhân tố khám phá (Exploratory factor analysis - EFA)

3.3.1. Phân tích nhân tố khám phá cho các biến độc lập

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett cho thấy, hệ số KMO = 0,892 ($>0,5$) và kiểm định Bartlett có Sig. = 0,000 ($<0,05$), chứng tỏ dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích EFA (Hair et al., 2023).

Kết quả tại Bảng 2 cho thấy, các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0,7 và không xuất hiện tải chéo đáng kể. Tổng phương sai giải thích đạt mức phù hợp theo khuyến nghị của Hair et al. (2023), đạt 58,347%, vượt ngưỡng tối thiểu 50%, chứng tỏ các thang đo đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Như vậy, cấu trúc thang đo các biến độc lập được xác nhận và đủ điều kiện sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

3.3.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) - Biến trung gian: Sẵn sàng học tập số

Biến trung gian “Sẵn sàng học tập số” gồm 6 biến quan sát. Kết quả kiểm định: KMO = 0,903. Bartlett's Test Sig. = 0,000. Dữ liệu đáp ứng điều kiện phân tích nhân tố.

Kết quả tại Bảng 3 cho thấy, toàn bộ 6 biến quan sát hội tụ vào một nhân tố duy nhất với Eigenvalue > 1 . Hệ số tải dao động từ 0,731-0,862. Tổng phương sai trích đạt 64,568%, chứng tỏ thang đo có khả năng giải thích cao và đạt tính đơn hướng và đảm bảo giá trị hội tụ.

Bảng 2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Biến nghiên cứu	Số biến quan sát ban đầu	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng nhỏ nhất
Đào tạo trực tuyến	5	0,887	0,612
Sẵn sàng học tập số	6	0,914	0,645
Hiệu suất công việc	5	0,903	0,631

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) biến độc lập

Nhân tố	Nhóm biến quan sát	Số biến	Khoảng hệ số tải	Tỷ lệ phương sai giải thích (%)
Đào tạo trực tuyến (OT)	OT1, OT2, OT3, OT4	4	0,701 - 0,842	58,347

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

Bảng 4. Kết quả EFA - Biến trung gian: Sẵn sàng học tập số

Nhân tố	Nhóm biến quan sát	Số biến	Eigenvalue	Tỷ lệ phương sai giải thích (%)	Diễn giải
Sẵn sàng học tập số (DLR)	DLR1, DLR2, DLR3, DLR4, DLR5, DLR6	6	3,874	64,568	Hội tụ tốt, cấu trúc đơn hướng

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

Bảng 5. Kết quả EFA - Biến phụ thuộc: Hiệu suất công việc

Nhân tố	Nhóm biến quan sát	Số biến	Eigenvalue	Tỷ lệ phương sai giải thích (%)
Hiệu suất công việc (EP)	EP1, EP2, EP3, EP4, EP5	5	3,296	65,927

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

3.3.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) - Biến phụ thuộc: Hiệu suất công việc

Biến phụ thuộc gồm 5 biến quan sát.

Kết quả kiểm định: KMO = 0,887. Bartlett's Test Sig. = 0,000

Tất cả các biến có hệ số tải > 0,7 và hội tụ vào một nhân tố duy nhất. Tổng phương sai trích đạt 65,927%, thể hiện cấu trúc thang đo ổn định và phù hợp, chứng tỏ thang đo có độ hội tụ tốt và đủ điều kiện đưa vào phân tích hồi quy.

3.4. Phân tích tương quan giữa các biến nghiên cứu

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, nghiên cứu thực hiện kiểm định tương quan Pearson nhằm đánh giá mức độ liên hệ tuyến tính giữa các biến.

Kết quả cho thấy:

- Đào tạo trực tuyến tương quan dương với sẵn sàng học tập số ($r = 0,521$, $p < 0,01$)
- Sẵn sàng học tập số tương quan dương với hiệu suất công việc ($r = 0,584$, $p < 0,01$)
- Đào tạo trực tuyến tương quan dương với hiệu suất công việc ($r = 0,463$, $p < 0,01$)

Tất cả các hệ số tương quan đều có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), chứng tỏ các biến có mối quan hệ tuyến tính phù hợp để đưa vào mô hình hồi quy. Đồng thời, hệ số tương quan giữa các biến độc lập không vượt quá 0,8, cho thấy, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng.

Bảng 6. Kết quả hệ số hồi quy chuẩn hóa

Nhân tố	Beta chuẩn hóa
Đào tạo trực tuyến (OT)	0,521

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

3.5. Phân tích hồi quy

3.5.1. Hồi quy với biến phụ thuộc: Sự sẵn sàng học tập số (DLR)

Mô hình hồi quy thứ nhất kiểm định tác động của đào tạo trực tuyến đến sự sẵn sàng học tập số.

$$DLR = \beta_0 + \beta_1 OT$$

$$R^2 = 0,271.$$

$$F = 148,327 (p < 0,001)$$

Kết quả tại Bảng 6 cho thấy, hệ số Beta dương và có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), chứng tỏ đào tạo trực tuyến có ảnh hưởng tích cực đến sự sẵn sàng học tập số. Điều này ủng hộ giả thuyết H2.

3.5.2. Phân tích hồi quy - Hiệu suất công việc (EP)

Kiểm định giả định mô hình: Trước khi phân tích hồi quy, các giả định cơ bản được kiểm tra. Histogram và Normal P-P Plot cho thấy, phần dư phân bố gần chuẩn, tập trung quanh 0. Biểu đồ Scatterplot xác nhận phần dư độc lập và phương sai đồng nhất, không xuất hiện hình phễu hay đường cong. Các kiểm định chẩn đoán cho thấy, mô hình hồi quy không vi phạm các giả định cơ bản về phân

Bảng 7. Kết quả hồi quy

Nhân tố	Beta chuẩn hóa
Đào tạo trực tuyến (OT)	0,214
Sẵn sàng học tập số (DLR)	0,462

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

phối chuẩn của phần dư, tính độc lập và phương sai không đổi. Do đó, kết quả ước lượng có độ tin cậy cao và có thể sử dụng để kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

Mô hình hồi quy đơn: Mô hình hồi quy tuyến tính được xây dựng để đánh giá tác động của Sẵn sàng học tập số (DLR) đến Hiệu suất công việc (EP):

$$EP = \beta_0 + \beta_1 OT + \beta_2 DLR$$

$$R^2 = 0,436$$

$$F = 153,842 \text{ (} p < 0,001 \text{)}$$

Kết quả tại Bảng 7 cho thấy: Sẵn sàng học tập số có tác động mạnh hơn đến hiệu suất công việc. Hệ số của đào tạo trực tuyến giảm từ 0,463 xuống 0,214 khi đưa biến trung gian vào mô hình. Điều này cho thấy, khả năng tồn tại vai trò trung gian.

Kiểm định hệ số phóng đại phương sai (VIF) cho thấy, các giá trị đều nhỏ hơn 2, chứng tỏ không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình.

3.6. Kiểm định trung gian bằng phương pháp Bootstrap (bootstrap method)

Nghiên cứu sử dụng phương pháp Bootstrap với 5.000 mẫu lặp để kiểm định vai trò trung gian của sự sẵn sàng học tập số (Hayes, 2022). (Bảng 8)

Khoảng tin cậy 95% không chứa giá trị 0, cho thấy hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa thống kê. Điều này chứng tỏ sự sẵn sàng học tập số đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đào tạo trực tuyến và hiệu suất công việc.

Vì tác động trực tiếp vẫn có ý nghĩa khi đưa biến

trung gian vào mô hình, nên đây là trung gian một phần (partial mediation).

3.7. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu xác nhận đào tạo trực tuyến có tác động tích cực đến hiệu suất công việc của nhân viên, qua đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm củng cố lập luận của lý thuyết vốn nhân lực (Becker, 1993) trong bối cảnh số hóa. Điều này hàm ý đầu tư vào đào tạo không chỉ tạo ra giá trị tích lũy về tri thức mà còn chuyển hóa thành năng suất lao động thông qua việc nâng cao năng lực thực thi công việc. Kết quả đồng thuận với Noe và cộng sự (2023) khi nhấn mạnh vai trò chiến lược của hệ sinh thái học tập số trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh của tổ chức.

Quan trọng hơn, nghiên cứu cho thấy, mối quan hệ giữa đào tạo trực tuyến và hiệu suất công việc không thuần túy mang tính trực tiếp mà còn được truyền dẫn thông qua sự sẵn sàng học tập số. Điều này làm rõ cơ chế trung gian mà các nghiên cứu trước đây mới chỉ đề cập gián tiếp (Rasheed et al., 2023; Tang et al., 2023). Sự sẵn sàng học tập số, bao gồm năng lực công nghệ, sự tự tin khi sử dụng nền tảng số và thái độ tích cực đối với học tập trực tuyến, đóng vai trò như một biến chuyển hóa (transformational mechanism), giúp tri thức thu nhận được từ đào tạo được nội tại hóa và áp dụng vào thực tiễn công việc.

Kết quả trung gian một phần cho thấy, đào tạo trực tuyến vẫn duy trì ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc ngay cả khi đã kiểm soát sự sẵn sàng học tập số. Điều này hàm ý ngoài yếu tố tâm thế và năng lực số của cá nhân, chất lượng nội dung đào tạo và mức độ phù hợp với yêu cầu công việc cũng có vai trò quan trọng. Tuy nhiên, cường độ tác động giảm đáng kể khi biến trung gian được đưa vào mô hình cho thấy, yếu tố con người là điều kiện khuếch đại (amplifying condition) đối với hiệu quả đào tạo số.

Bảng 8. Kết quả kiểm định trung gian

Hiệu ứng	Hệ số	Boot SE	LLCI	ULCI	Kết luận
Trực tiếp	0,214	0,062	0,093	0,336	Có ý nghĩa
Gián tiếp	0,148	0,041	0,072	0,229	Có ý nghĩa
Tổng hiệu ứng	0,362	0,055	0,254	0,468	Có ý nghĩa

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu khảo sát, 2026

Trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam - nơi mức độ trưởng thành số (digital maturity) còn phân hóa giữa các ngành - phát hiện này mang ý nghĩa đặc biệt. Khác với các nghiên cứu thực hiện tại các nền kinh tế phát triển, nơi hạ tầng công nghệ và kỹ năng số đã tương đối đồng đều, nghiên cứu này chỉ ra trong nền kinh tế mới nổi, hiệu quả của đào tạo trực tuyến phụ thuộc đáng kể vào mức độ sẵn sàng học tập số của lực lượng lao động. Điều này mở rộng phạm vi áp dụng của lý thuyết vốn nhân lực sang bối cảnh chuyển đổi số không đồng đều.

Từ góc độ lý thuyết, nghiên cứu đóng góp bằng cách tích hợp Human Capital Theory và Social Cognitive Theory để giải thích cơ chế vi mô (micro-level mechanism) chuyển hóa đầu tư đào tạo thành kết quả công việc. Sự kết hợp này cho thấy, giá trị của đầu tư đào tạo chỉ được hiện thực hóa khi cá nhân có đủ năng lực nhận thức và sự tự tin trong môi trường số. Do đó, đào tạo trực tuyến không nên được xem như một giải pháp kỹ thuật thuần túy mà là một quá trình tương tác giữa công nghệ và năng lực cá nhân.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu góp phần làm rõ trong nền kinh tế đang chuyển đổi số, hiệu quả đào tạo phụ thuộc không chỉ vào “cái được dạy” mà còn vào “mức độ sẵn sàng để học”. Đây chính là cơ chế trung tâm giúp giải thích tại sao cùng một chương trình đào tạo trực tuyến có thể tạo ra mức độ cải thiện hiệu suất khác nhau giữa các doanh nghiệp và giữa các nhóm nhân viên.

4. Kết luận và hàm ý quản trị

4.1. Kết luận

Nghiên cứu đã kiểm định mối quan hệ giữa đào

tạo trực tuyến, sự sẵn sàng học tập số và hiệu suất công việc trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả cho thấy, đào tạo trực tuyến là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả làm việc, đồng thời sự sẵn sàng học tập số đóng vai trò trung gian trong quá trình chuyển hóa kết quả đào tạo thành hiệu suất thực tế. Phát hiện này nhấn mạnh trong bối cảnh chuyển đổi số, hiệu quả đào tạo không chỉ phụ thuộc vào nội dung và phương thức triển khai mà còn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của người học trong môi trường công nghệ.

4.2. Hàm ý quản trị

Thứ nhất, doanh nghiệp cần thiết kế chương trình đào tạo trực tuyến gắn với nhu cầu công việc và chiến lược phát triển dài hạn.

Thứ hai, cần chú trọng phát triển kỹ năng số và nâng cao nhận thức về học tập số cho nhân viên trước khi triển khai đào tạo diện rộng.

Thứ ba, nhà quản lý nên xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả đào tạo dựa trên kết quả công việc cụ thể thay vì chỉ dừng ở mức độ hoàn thành khóa học.

Thứ tư, việc xây dựng văn hóa học tập liên tục trong doanh nghiệp là yếu tố nền tảng giúp đào tạo trực tuyến phát huy tối đa hiệu quả.

4.3. Hạn chế nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang và phương pháp EFA thay vì CFA/SEM. Các nghiên cứu tiếp theo có thể áp dụng mô hình cấu trúc tuyến tính và thiết kế nghiên cứu theo thời gian để tăng cường khả năng suy luận nhân quả. Ngoài ra, việc sử dụng thang đo tự báo cáo có thể dẫn đến sai lệch nhận thức chủ quan của người trả lời■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Bộ Thông tin và Truyền thông (2023). Báo cáo chuyển đổi số quốc gia năm 2023, Hà Nội.

Trần Thị Minh Hằng (2024), Chuyển đổi số trong đào tạo nguồn nhân lực tại doanh nghiệp Việt Nam, Tạp chí Công Thương, số 18, 45-52.

Bandura, A. (1986), Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Becker, G. S. (1993), Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education, University of Chicago Press, Chicago.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., et al. (2023), Multivariate data analysis (8th ed.), Cengage Learning, Boston.

Hayes, A. F. (2022), Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (3rd ed.), Guilford Press, New York.

Kraiger, K., Cavanagh, T. (2023), Training effectiveness in organizations, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 123-150.

Noe, R. A., Clarke, A., Klein, H. J. (2023), Learning in the twenty-first-century workplace, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 245-275.

Nunnally, J.C. (1978) Psychometric Theory. 2nd Edition, McGraw-Hill, New York.

Rasheed, R. A., Kamsin, A., Abdullah, N. A. (2023), Digital readiness and employee performance in online learning environments, Education and Information Technologies, 28(5), 5671-5693.

Tang, Y., Chen, P., Law, K. M. Y., et al. (2023), Digital learning readiness and organizational performance: Empirical evidence from emerging markets, Computers & Education, 191, 104636.

Ngày nhận bài: 5/01/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/01/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 6/02/2026

IMPACT OF ONLINE TRAINING ON JOB PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF DIGITAL LEARNING READINESS

● LE THI PHI PHUNG

Head of Training Department, Dieu Phuc Trading and Technical Services Co., Ltd.
(Cellphones)

ABSTRACT:

This study investigates the impact of online training on employee performance in Vietnamese enterprises, with a particular focus on the mediating role of digital learning readiness. The findings indicate that online training exerts a positive effect on job performance both directly and indirectly through digital learning readiness. By elucidating this mechanism, the research extends human capital theory within the context of digital transformation. The study also provides empirical evidence on the importance of fostering digital learning readiness to enhance the effectiveness of training initiatives and improve organizational performance.

Keywords: online training, job performance, digital learning readiness, digital transformation, human capital.