

# PHÂN TÍCH CÁC YẾU TỐ TIẾP CẬN NGUỒN LỰC BÊN NGOÀI VÀ QUẢN LÝ ĐỔI MỚI GIÚP DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA PHÁT TRIỂN ỔN ĐỊNH SAU COVID-19

TS. Nguyễn Thị Thu Hà<sup>1</sup>, ThS. Cù Thị Lan Anh<sup>2</sup>, ThS. Nguyễn Thị Lý<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Edtech Agency

<sup>2</sup>Trường Đại học Hoà Bình

Tác giả liên hệ: hantt.dhdl@gmail.com

Ngày nhận: 26/5/2023

Ngày nhận bản sửa: 05/6/2023

Ngày duyệt đăng: 26/6/2023

## Tóm tắt

Bài báo này phân tích một nhóm các nhân tố tác động đến sự ổn định và phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa thời kỳ hậu Covid-19 bao gồm: Nguồn lực bên ngoài, quản lý đổi mới. Mô hình SEM được xây dựng dựa trên các giả thuyết về nhân tố tác động cùng tập dữ liệu được thu thập từ 100 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Kết quả kiểm định cho thấy rằng, với  $R\text{-square} = 0.811$ ,  $Cronbach's\ Alpha = 0.658$ , các giả thuyết chính được chấp nhận, chứng minh quản lý đổi mới và nguồn lực bên ngoài có ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam.

**Từ khoá:** Quản lý đổi mới sáng tạo, SMEs, chuyển đổi số, Covid-19, phát triển bền vững.

## Analyzing External Resource Access Factors and Innovation Management to Support Stable Development of Small and Medium-sized Enterprises after Covid-19

Dr. Nguyen Thi Thu Ha<sup>1</sup>, MA. Cu Thi Lan Anh<sup>2</sup>, MA. Nguyen Thi Ly<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Edtech Agency

<sup>2</sup>Hoa Binh University

Corresponding author: hantt.dhdl@gmail.com

## Abstract

This study examines a set of factors that impact the stability and development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the post-Covid period, including human capital sharing and innovation management. The study collected data from 100 SMEs in five industries, namely tourism, restaurants, hotels, education companies, and beauty companies, in Vietnam. The smartPLS tool was employed to test the hypotheses regarding the influencing factors in the research model. The results of the tests indicate that the main hypotheses are accepted, with  $R\text{-square} = 0.811$  and  $Cronbach's\ Alpha = 0.658$ , demonstrating that innovation management and human capital sharing have a significant influence on the stability and development of SMEs in Vietnam.

**Keywords:** Innovation management, SMEs, digital transformation, Covid-19, sustainable development.

## 1. Giới thiệu

Kể từ đầu năm 2020, thế giới đã chứng kiến sự xuất hiện của một thảm họa toàn cầu chưa từng có. Đại dịch Covid-19 đã gây ra nhiều ca tử vong và suy thoái kinh tế trên diện rộng. Sự lây lan của virus corona Covid-19 vào đầu năm 2020 đã gây ra nhiều

tác động nghiêm trọng đối với tất cả các nền kinh tế của nhiều quốc gia nói chung, và đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng (Adam & Alarifi, 2021). Trong “cơn bão” này, các doanh nghiệp nhỏ và vừa với tính chất đặc thù là ngành kinh tế liên kết, luôn là đối tượng dễ bị tổn thương nhất, chịu

tác động nặng nề nhất trong cuộc khủng hoảng (Mairaru et al., 2024). Việt Nam có khoảng 870 nghìn doanh nghiệp, trong đó, doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm hơn 98%. Hàng năm, các doanh nghiệp SME đóng góp khoảng 40% GDP, nộp ngân sách Nhà nước 30%, đóng góp giá trị sản lượng công nghiệp 33%, giá trị hàng hóa xuất khẩu 30% và thu hút gần 60% lao động”. Sau Covid-19, hàng loạt doanh nghiệp nhỏ và vừa đã phải nộp đơn phá sản hoặc tạm đóng cửa. Nhiều doanh nghiệp tư nhân và hộ gia đình năng lực quản lý yếu kém, khó thích nghi với sự biến đổi đều hoạt động không ổn định (Hoang & Nguyen, 2022). Nhìn chung, tác động của đại dịch Covid-19 đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam là rất lớn và có thể cần phải có chính sách kinh tế cũng như kế hoạch tài chính để hỗ trợ tốt hơn các doanh nghiệp địa phương đối phó với các vấn đề phục hồi sau đại dịch (Tung & Duc, 2023).

Trên thực tế, hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp đã diễn ra mạnh mẽ trong những năm gần đây như một nhu cầu tự nhiên của rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới. Điều này nhằm đáp ứng sự thay đổi trong quá trình quản lý của các doanh nghiệp và giúp tiếp cận khách hàng nhanh chóng hơn (Chen & Kim, 2023). Có khá nhiều các nghiên cứu trên thế giới chứng minh rằng các hoạt động đổi mới sáng tạo, ứng dụng công nghệ trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả. Trong và sau thời kỳ Covid-19, những doanh nghiệp đầu tư vào đổi mới và công nghệ dễ dàng bước qua đại dịch một cách ngoạn mục và tiếp tục phát triển sau đó. Bởi thế, Chính phủ Việt Nam cũng nỗ lực trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số. Mặc dù những khó khăn trong thay đổi thói quen, tập quán kinh doanh được coi là rào cản lớn khiến doanh nghiệp SMEs gặp khó khăn. Mặt khác, các doanh nghiệp quy mô nhỏ và siêu nhỏ, có tiềm lực tài chính hạn chế nên gặp khó khăn nhiều nhất về chi phí đầu tư, ứng dụng công nghệ (Hoang & Nguyen, 2022; Tung & Duc, 2023). Tuy nhiên, điều dễ nhận thấy

việc chuyển đổi số sẽ thay đổi thói quen và cách làm việc của người lao động. Bởi thế, nhu cầu chuyển đổi số trở nên cấp thiết để các doanh nghiệp đổi mới mô hình; Chuyển đổi các hoạt động kinh doanh trên các nền tảng số; Tìm kiếm thêm thị trường, cắt giảm chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động, khả năng cạnh tranh, thích ứng với bối cảnh mới (Elgazzar et al., 2022).

Nghiên cứu này đề cập đến việc phân tích các yếu tố về quản lý đổi mới và nguồn nhân lực bên ngoài hỗ trợ cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong và sau đại dịch Covid-19. Nghiên cứu cũng tập trung vào tầm quan trọng của đổi mới và công nghệ tác động tới khả năng phục hồi của doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh đại dịch. Bởi vì, nhờ có đổi mới và công nghệ giúp cho sự tồn tại của các doanh nghiệp nhỏ và vừa thiết lập lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ (Chen & Kim, 2023; Corvello et al., 2022; Elgazzar et al., 2022). Ngoài ra, nghiên cứu này còn kiểm định xem nhân tố như tài chính và công nghệ có thúc đẩy việc đổi mới trong doanh nghiệp hay không và tiếp cận nguồn nhân lực bên ngoài cũng như quản lý đổi mới sẽ ảnh hưởng như thế nào tới sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp trong và sau thời kỳ Covid-19?

## **2. Các nghiên cứu liên quan**

### **2.1. Nguồn lực bên ngoài**

Điều kiện làm việc bao gồm cả nơi làm việc thực tế và các thành phần cụ thể trong hợp đồng lao động của nhân viên. Điều này bao gồm các chủ đề như lập kế hoạch làm việc và cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng như tổ chức công việc và các hoạt động liên quan đến công việc, đào tạo, khả năng tuyển dụng và sức khỏe, an toàn và hạnh phúc (Dütsch, 2022).

Nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa cho rằng trong 2 năm qua, dịch Covid-19 bùng phát khiến hàng loạt doanh nghiệp phải đóng cửa, ngừng hoạt động, sử dụng hết nguồn lực tài chính khiến nhiều lao động mất việc làm. Nó gây ra sự thiếu hụt lao động trong nhiều lĩnh vực. Khi kinh tế Việt Nam đang trong giai đoạn phục hồi, tình trạng mất cân đối cung cầu nhân lực trong nhiều ngành cũng như vấn

đề thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao là điều khó tránh khỏi. Sự bùng phát Covid-19 đã tác động tiêu cực đáng kể đến lực lượng lao động, khiến việc khởi động lại các hoạt động của doanh nghiệp trở nên khó khăn. Để tăng cường khả năng cạnh tranh và ổn định phát triển, điều quan trọng đối với các doanh nghiệp là phải khôi phục nguồn nhân lực (Ali et al, 2021). Nhiều doanh nghiệp đã tuyển dụng bán thời gian các nhân lực từ các doanh nghiệp khác trong một khoảng thời gian chờ hồi phục. Việc mượn lao động này dưới hình thức kết hợp công khai chia sẻ nguồn lực. Hoặc kêu gọi những nhân viên làm việc part time dưới mọi hình thức khác nhau (Sahami et al, 2021).

Điều kiện làm việc lúc này quyết định một nhân viên có gắn kết với doanh nghiệp hay không, cũng như kêu gọi chia sẻ nguồn lực từ bên ngoài (Marshall et al, 2019; Sahami et al, 2021). Trong bối cảnh thiếu hụt lao động có trình độ cao thì điều kiện làm việc là cách thức vững vàng nhất giúp cho doanh nghiệp có được những nguồn lực chia sẻ (Sahami et al, 2021). Đối với cả những doanh nghiệp cho phép nhân viên đi làm thêm hay những doanh nghiệp thuê nguồn lực part time đều phải tạo những điều kiện nhất định để níu giữ nhân viên (Ali et al, 2021).

## **2.2. Quản lý đổi mới**

Đổi mới là việc thực hiện một sản phẩm hoặc quy trình mới hoặc được cải tiến rất nhiều, phương pháp tiếp thị hoặc tổ chức, thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc cải thiện quan hệ (Castellano et al, 2022). Đó cũng là chìa khóa để doanh nghiệp tồn tại, hoạt động hiệu quả và tăng trưởng trong môi trường kinh doanh đầy biến động hiện nay (Singh et al., 2022).

Đổi mới đã trở thành một điều cần thiết cho tất cả các doanh nghiệp hiện đại muốn tồn tại trong một thế giới được đặc trưng bởi cạnh tranh, thay đổi công nghệ và khủng hoảng tái diễn (Efrata et al, 2019). Khái niệm đổi mới đề cập đến việc sử dụng công nghệ mới hoặc thực tiễn quản lý mới trong một tổ chức để đạt được mục tiêu cải tiến trong hoạt động của tổ chức (Singh et al., 2022). Trong khi lợi thế cạnh tranh có thể

đến từ quy mô, hoặc quyền sở hữu tài sản, v.v. thì việc quản lý đổi mới này ngày càng xuất hiện ủng hộ những tổ chức có thể huy động kiến thức và kỹ năng công nghệ và kinh nghiệm để tạo ra tính mới. Các công ty tăng thị phần và lợi nhuận của họ là những công ty đổi mới sản phẩm của họ.

Do đó, sự đổi mới chứng tỏ vai trò then chốt khi đưa ra các quyết định chiến lược cho phép các sáng kiến tạo ra giá trị chung được xác định. Quản lý kinh doanh sáng tạo cho phép tạo ra các quá trình chuyển đổi văn hóa, vốn là nguồn cơ hội trong nền kinh tế toàn cầu và do đó, dẫn đến tăng trưởng bền vững (Adam & Alarifi, 2021; Chen & Kim, 2023). Đo lường hiệu quả quản lý đổi mới của doanh nghiệp giúp nâng cao những mặt tích cực trong hoạt động của doanh nghiệp và tạo cơ hội để thực hiện các biện pháp đổi mới sáng tạo nhằm giải quyết những điểm yếu (Ramil et al, 2018).

## **2.3. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp**

Chuyển đổi số là sự tích hợp của kỹ thuật số công nghệ vào quy trình kinh doanh hay là một mô hình kinh doanh được thúc đẩy bởi những thay đổi liên quan đến việc áp dụng kỹ thuật số công nghệ đều được coi là chuyển đổi số trong doanh nghiệp (Elgazzar et al., 2022).

Nhiều doanh nghiệp đã gặp khó khăn trong việc bắt kịp quá trình chuyển đổi công nghệ cho đến khi cuộc khủng hoảng Covid-19 bùng nổ. Kể từ khi đại dịch bắt đầu, thách thức ngày càng gia tăng và ngày càng đặt trọng tâm vào tương lai của công việc và cuộc sống nhiều hơn những gì mọi người nghĩ trước đây. Công nghệ kỹ thuật số sẽ là khía cạnh ngày càng quan trọng của khả năng phục hồi kinh doanh với hầu như mọi công ty đều phải dựa vào phân tích dữ liệu, công cụ kỹ thuật số và tự động hóa (Elgazzar et al., 2022).

Một số quốc gia vẫn đang vật lộn với việc mở rộng nền kinh tế kỹ thuật số của họ. Nó đòi hỏi phải xây dựng và sự trưởng thành của cơ sở hạ tầng kỹ thuật số như mạng cáp quang, công nghệ thông tin dựa trên mạng không dây, công nghệ kỹ thuật số (AI, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, v.v.) và

phần mềm đảm bảo, hỗ trợ kết nối thời gian trực tuyến 24/7. Các tổ chức được yêu cầu phải có một mức độ nhận thức nhất định về tầm quan trọng của chuyển đổi kỹ thuật số và nâng cao tay nghề của nhân viên. Điều này sẽ dẫn đến sự hiểu biết tốt hơn về những thay đổi hiện đang xảy ra trong môi trường kinh doanh toàn cầu và tăng đáng kể khả năng nắm bắt và sử dụng kỹ thuật số của các công ty công nghệ, tức là, sự sẵn sàng về kỹ thuật số hoặc công nghệ (Elgazzar et al., 2022).

Tại Việt Nam, chuyển đổi số trong doanh nghiệp được hiểu theo nghĩa là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud Computing),... thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp (Tung & Duc, 2023). Các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, nhất là, doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn chưa nhận thức đúng vai trò chuyển đổi số trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, cụ thể, theo Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), hiện nay, doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp, trình độ khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo còn thấp, có 80% đến 90% máy móc sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam là nhập khẩu, gần 80% là những công nghệ cũ từ thập niên 1980 - 1990. Vì vậy, đổi mới là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp này.

Trên thực tế, việc tham gia vào quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa còn chậm bởi nhiều thách thức (Tung & Duc, 2023; Elgazzar et al., 2022). Những thách thức lớn nhất là doanh nghiệp nhận thức chưa đầy đủ về chuyển đổi số, họ cho rằng chuyển đổi số tốn nhiều chi phí, lo lắng về vấn đề thiếu nhân lực công nghệ, lo lắng về vấn đề bảo mật thông tin nội bộ, bí mật kinh doanh,... đặc biệt là, doanh nghiệp khó khăn trong việc xác định hướng đi, lộ trình cụ thể để chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Hiện nay, doanh nghiệp nhỏ và vừa mới chỉ đủ khả năng chi trả cho sản xuất cơ bản, còn đầu tư lớn cho chuyển đổi số thì không

phải doanh nghiệp nào cũng làm được ngay, bởi các vấn đề chi phí, tư vấn, định giá, giải pháp thực hiện,... Bên cạnh đó, vấn đề vay vốn ngân hàng cũng gặp khó khăn do nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa chưa đáp ứng được yêu cầu vay vốn ngân hàng, năng lực quản lý dòng vốn (Tung & Duc, 2023; Iskandar, 2022).

#### **2.4. Nguồn lực nội tại**

Nguồn lực bên trong là những khả năng chúng ta có được theo thời gian: Kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng kỹ thuật, nhận thức, khả năng, hiểu biết sâu sắc, v.v.. Chúng là những khoản đầu tư mà chúng ta thực hiện cho chính mình. Nguồn lực bên trong không bị giới hạn bởi những hạn chế giống như nguồn lực bên ngoài. Luôn luôn có nhiều khả năng và kỹ năng để đạt được, hiểu biết sâu sắc hơn và kinh nghiệm để đạt được. Nguồn lực bên trong tăng theo thời gian. Khi chúng được sử dụng, chúng phát triển về khả năng và giá trị. Nguồn lực nội bộ mang lại sự tự do và linh hoạt - chúng luôn ở bên chúng ta và sẵn sàng sử dụng khi cần (Beninger & Francis, 2022; Saad et al., 2021).

Các nguồn lực nội bộ của công ty như vốn nhân lực, học tập tổ chức và tính linh hoạt của quản lý góp phần thích ứng chiến lược thành công của bất kỳ công ty nào (Saad et al., 2021). Những tài nguyên này có tầm quan trọng lớn hơn đối với các doanh nghiệp nhỏ để đảm bảo sự tồn tại (Saad et al., 2021).

#### **2.5. Phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa**

Nhiều doanh nghiệp trên khắp thế giới đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch Covid-19 với những kết quả khác nhau. Các doanh nghiệp nhỏ hơn, dễ bị tổn thương về tài chính phải đối mặt với việc đóng cửa hoặc gián đoạn về kinh tế, trong khi các doanh nghiệp du lịch và các nhà tổ chức sự kiện buộc phải giảm các hoạt động của họ hoặc thực hiện các biện pháp cắt giảm chi phí do phong tỏa (Iskandar, 2022; Beninger & Francis, 2022). Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp khác đã phản ứng bằng việc đổi mới hoạt động kinh doanh và các sản phẩm hoặc quy trình mới. Một số công ty đã chuyển sang mô hình kinh doanh mới bằng cách thiết lập các kênh bán hàng trực tuyến (Elgazzar et al., 2022).



Khả năng phục hồi của doanh nghiệp là khả năng tiếp tục vận hành một hệ thống khi gặp sự cố hoặc khả năng giữ các thành phần cần thiết để cập nhật hoặc sắp xếp lại chức năng của hệ thống. Khả năng phục hồi có liên quan đến việc nhìn thấy trước và ngăn chặn các mối rủi ro (Beninger & Francis, 2022; Hadjielias et al., 2022). Sự linh hoạt và khả năng phục hồi của tổ chức là cần thiết khi đối mặt với bất ổn kinh tế và gián đoạn thương mại.

Các doanh nghiệp có thể nhanh chóng điều chỉnh trước những cú sốc nhờ khả năng phục hồi kinh doanh, điều này cũng giúp bảo vệ con người, tài sản, và thương hiệu (Hadjielias et al., 2022; Singh et al., 2022). Khả năng thích ứng với những thay đổi và cú sốc đột ngột của các doanh nghiệp nhỏ là điều cần thiết cho tăng trưởng kinh tế (Singh et al., 2022; Saad et al., 2021). Đổi mới và linh hoạt là rất quan trọng để phục hồi sau khủng hoảng (Iskandar, 2022).

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Mô hình nghiên cứu

Đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, đổi mới là một thành phần quan trọng của lợi thế cạnh tranh. Bởi vì nó đề cập đến việc giới thiệu các phương pháp, sự vật và/hoặc hệ thống mới, cũng như các chiến thuật mới để cạnh tranh trên thị trường, nên nó tạo điều kiện cho việc khám phá các khả năng và ý tưởng mới (Castellano et al., 2022). Nhiều nghiên cứu cho rằng đổi mới là hoạt động thường xuyên của các doanh nghiệp và định hướng cho các doanh nghiệp phát triển.

*Giả thuyết H1. Những doanh nghiệp quản lý đổi mới tốt sẽ định hướng tới sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.*

Một người làm việc trong một môi trường dễ chịu sẽ háo hức đóng góp hơn cho các mục tiêu của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên bị ảnh hưởng rất nhiều bởi môi trường làm việc của họ. Trong điều kiện những doanh nghiệp nhỏ và vừa khó khăn trong tuyển dụng nhân tài thì việc hỗ trợ các điều kiện làm việc phù hợp sẽ tìm nguồn lực bên ngoài thông qua việc thuê part time hoặc chia sẻ nguồn nhân lực (Sahami et al., 2021). Điều

kiện làm việc phù hợp giúp họ có thể tuyển dụng bán thời gian những nhân tài từ các doanh nghiệp khác. Các công ty thường tập trung nỗ lực vào việc tăng cường an sinh xã hội vì nó được coi là một yếu tố quan trọng đối với người lao động khi có điều kiện làm việc thuận lợi. Các doanh nghiệp khác cho rằng nhu cầu duy trì tính cạnh tranh nhờ sự đổi mới tạo ra, khuyến khích các doanh nghiệp thúc đẩy môi trường làm việc sáng tạo (Dütsch, 2022; Marshall et al., 2019).

*Giả thuyết H2a. Tiếp cận nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài doanh nghiệp tác động tích cực tới sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp nhỏ và vừa.*

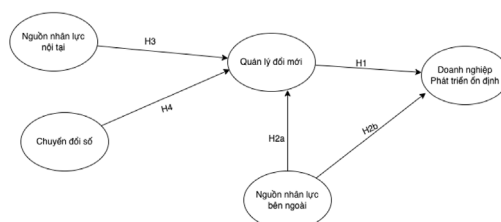
*Giả thuyết H2b. Nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài sẽ tác động tới quản lý đổi mới của doanh nghiệp.*

Các nguồn nhân lực nội tại giúp ích cho việc quản lý đổi mới, sự tiếp cận đổi mới của các lãnh đạo doanh nghiệp cũng như nhân lực có trình độ cao. Một số nghiên cứu đã khẳng định tầm quan trọng của nguồn lực nội tại sẽ thúc đẩy sự quản lý đổi mới trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

*Giả thuyết H3. Nguồn nhân lực nội tại ảnh hưởng đến việc quản lý đổi mới.*

Mối quan hệ giữa chuyển đổi kỹ thuật số và đổi mới được khám phá dưới nhiều nghiên cứu khác nhau. Chuyển đổi số ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Chen & Kim, 2023). Chuyển đổi số hữu ích cho việc hình thành nên những sản phẩm có giá trị và từ đó, mang lại tính sáng tạo và bền vững trong doanh nghiệp. Chuyển đổi số sẽ tác động vào việc quản lý các nguồn lực một cách hiệu quả và sáng tạo giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển bền vững (Iskandar, 2022).

*Giả thuyết H4. Chuyển đổi số giúp cho doanh nghiệp quản lý đổi mới tốt hơn.*



### 3.2. Thu thập dữ liệu

Danh mục các doanh nghiệp lấy mẫu chia thành 05 lĩnh vực ngành nghề chính, là những lĩnh vực chịu tác động lớn từ ảnh hưởng Covid-19 và hiện đang hoạt động ổn định bao gồm: công ty du lịch, công ty giáo dục, công ty dịch vụ ăn uống, công ty trong lĩnh vực thời trang làm đẹp, dịch vụ lưu trú khách sạn.

Thu thập dữ liệu trong nghiên cứu này bằng cách tạo ra bảng hỏi và sử dụng khảo sát trực tuyến bằng nền tảng Google form và gửi tới các doanh nghiệp thuộc các danh mục trên. Đối tượng nhận bảng hỏi là giám đốc điều hành, quản lý của các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Số lượng người tham gia khảo sát là 100 người. Tỷ lệ phân biệt theo giới tính như bảng sau:

Giới tính	Số lượng	Tỷ lệ
Nam	56	56%
Nữ	44	44%
Tổng số	100	100%

Trong câu hỏi khảo sát, có thống kê số năm kinh nghiệm của từng người. Số năm kinh nghiệm được phân loại thành 04 loại

chính gồm: Dưới 1 năm, từ 1-3 năm, từ 3-5 năm và trên 5 năm. Theo thống kê, tỉ lệ người tham gia khảo sát với số năm kinh nghiệm làm việc trên 5 năm ở mức cao nhất, đạt 34%.

Số năm kinh nghiệm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới 1 năm	12	12%
Từ 1-3 năm	29	29%
Từ 3-5 năm	25	25%
Trên 5 năm	34	34%

Trình độ của những người tham gia khảo sát cũng được thống kê, phần lớn người tham gia khảo sát có trình độ đại học, chiếm tới 91%, có 2% người có trình độ dưới đại học và 7% tỉ lệ có trình độ trên đại học.

Trình độ	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Dưới đại học	2	2%
Đại học	91	91%
Trên đại học	7	7%

### 3.3 Xử lý dữ liệu, mã hoá biến dữ liệu và luận chung thang đo

Mỗi biến ẩn được mô tả và tạo bảng hỏi như bảng dưới đây. Các nghiên cứu trước đây đã sử dụng cũng được chúng tôi tham khảo cách tạo bảng hỏi. Có tổng số 17 biến quan sát được liệt kê theo bảng dưới đây.

Biến ẩn	Key code	Câu hỏi	References
Nguồn nhân lực bên ngoài	CW1	Doanh nghiệp xây dựng kế hoạch tiếp cận nguồn lực bên ngoài	(Nam & Luu, 2022)
	CW2	Chế độ tuyển dụng và điều kiện làm việc linh hoạt	
	CW3	Áp dụng các chính sách hiệu quả hỗ trợ cho nguồn lực bên ngoài	
Thay đổi trong quản lý	Inn1	Xây dựng chiến lược quản đổi mới trong quản lý	(Kurniawati et al, 2022)
	Inn2	Thường xuyên đánh giá, cập nhật quy trình làm việc mới	
	Inn3	Tăng cường kỹ năng công nghệ của người lao động	
	Inn4	Coi trọng tri thức và đánh giá các sáng kiến hiệu quả	
Chuyển đổi số	CN1	Xây dựng kế hoạch chuyển đổi số cụ thể	(Kraft et al.,2022); (Chen & Kim, 2023)
	CN2	Công nghệ đã được sử dụng để dẫn thay thế quy trình làm việc	
	CN3	Người lao động đã sử dụng công nghệ thành thạo	

Chuyển đổi số	CN1	Xây dựng kế hoạch chuyển đổi số cụ thể	(Kraft et al.,2022); (Chen & Kim, 2023)
	CN2	Công nghệ đã được sử dụng để dẫn thay thế quy trình làm việc	
	CN3	Người lao động đã sử dụng công nghệ thành thạo	
Nguồn lực nội tại	CW1	Có kế hoạch phát triển nguồn lực nội tại trong tương lai	Castellano et al, 2022; Singh et al., 2022; McElroy&Thomas, 2015
	CW2	Nguồn lực nội tại của doanh nghiệp ổn định và đang vận hành hiệu quả	
	CW3	Trình độ và kỹ năng của người lao động thích ứng được bất kỳ sự thay đổi	
Doanh nghiệp phát triển ổn định	BR1	Tổ chức đã ổn định và xác định phương hướng hoạt động lâu dài	(Hadjielias et al., 2022)
	BR2	Nhân viên đã thích ứng với hình thức làm việc trong thời kỳ mới	
	BR3	Những thay đổi mới hậu COVID-19 ảnh hưởng tích cực	
	BR4	Công ty có thể thích ứng với bất kỳ mọi thay đổi nào trong tương lai	
	BR5	Công ty phát triển mạng lưới vững chắc	
	BR6	Công ty đảm bảo đủ kinh phí, thời gian và nguồn lực để thúc đẩy sự phát triển bền vững	

Đề đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ từ mức độ (1): Hoàn toàn không đồng ý, đến mức (5): Hoàn toàn đồng ý.

**4. Các kết quả**

**4.1. Đánh giá độ tin cậy của mô hình**

Chúng tôi sử dụng SmartPLS 4.0 để đánh giá mô hình SEM. Mô hình gồm 05 biến, trong đó, có 01 biến phụ thuộc, 01 biến trung gian, 03 biến độc lập và 20 biến quan

sát. Hệ số tải nhân tố (outer loading) theo giả thuyết tốt nhất là lớn hơn 0.6, tuy nhiên, trong mô hình có biến quan sát với giá trị thấp nhất là 0.439. Còn lại các hệ số khác đều lớn hơn 0.6. Do đó, các biến được giữ lại trong mô hình nghiên cứu trừ 02 biến quan sát là BR3 và BR4 bị loại khỏi mô hình. Bảng dưới đây là hệ số tải của 20 biến quan sát thuộc mô hình.

Biến quan sát	Doanh nghiệp phát triển ổn định	Nguồn lực bên ngoài	Nguồn lực nội tại	Quản lý đổi mới	Chuyển đổi số
BR1	0.654				
BR2	0.644				
BR3	0.589				
BR4	0.439				
BR5	0.772				
BR6	0.693				
ES		0.815			
ES1		0.65			
ES3		0.745			
IR1			0.714		
IR2			0.702		
IR3			0.726		
Inn1				0.679	
Inn2				0.655	
Inn3				0.729	
Inn4				0.702	
Tech1					0.811
Tech2					0.775
Tech3					0.587
Tech4					0.594

Dựa trên dữ liệu thu thập được, mô hình nghiên cứu đã được kiểm định. Đầu tiên, kiểm định tính hợp lệ và độ tin cậy. Bảng hiển thị thông số về tính hợp lệ và độ tin cậy. Tính hợp lệ của biến được biểu thị bằng điểm AVE. Các biến hợp lệ có điểm AVE lớn hơn 0.5. Điểm AVE của biến phát triển bền vững = 0.557. Quản lý đổi mới = 0.578 cho thấy các biến trung gian và biến phụ thuộc của mô

hình nghiên cứu đều hợp lệ. Độ tin cậy của các biến thể hiện qua Cronbach's alpha (CA) hoặc độ tin cậy tổng hợp (CR) lớn hơn 0.6. Bảng dưới đây cho thấy tất cả các biến đều có CA hoặc CR lớn hơn 0.6, thậm chí lớn hơn 0.7. Nó có nghĩa là tất cả các biến đều đáng tin cậy. Trên cơ sở phân tích tính giá trị và độ tin cậy, các biến và chỉ báo của mô hình nghiên cứu đều có giá trị và độ tin cậy.

	R-square	CA	CRa	(AVE)
Doanh nghiệp phát triển ổn định	0.815	0.658	0.76	0.557
Quản lý đổi mới	0.784	0.637	0.786	0.578

#### 4.2. Thảo luận kết quả kiểm định giả thuyết

Dựa trên mô hình nghiên cứu đã được kiểm định với các biến và chỉ số hợp lệ và đáng tin cậy. Tính toán bootstrapping dựa trên mô hình smartPLS với 20 biến quan sát của 100 mẫu thu thập để kiểm định giả thuyết. Với giá trị tính toán được hiển thị tại Bảng 5 dưới đây. Từ

05 giả thuyết ban đầu, có 01 giả thuyết bị bác bỏ và 04 giả thuyết được chấp nhận. Giả thuyết H2a bị bác bỏ do có giá trị  $p=0.948 > 0.05$ . Các giả thuyết H1, H2b, H3, H4 được chấp nhận với giá trị  $p < 0.05$ .

	Path coefficient	T statistics ( O/STDEV )	P values	Kết luận
Quản lý đổi mới -> DN phát triển bền vững	0.063	3.085	0.002	Accept
Nguồn lực bên ngoài -> DN phát triển bền vững	0.051	15.952	0	Accept
Nguồn lực bên ngoài -> Quản lý đổi mới	0.064	0.066	0.948	Reject
Chuyển đổi số -> Quản lý đổi mới	0.069	3.459	0.001	Accept
Nguồn lực nội tại -> Quản lý đổi mới	0.051	14.734	0	Accept

Việc tính toán và kiểm định giả thuyết dựa trên công cụ smartPLS đã giải thích rằng khả năng phục hồi kinh doanh và phát triển ổn định của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam cho thấy phần lớn là do sự thích ứng với các biến đổi trong thời kỳ Covid-19 và sau Covid-19. Việc đổi mới dựa vào chính khả năng thích nghi của nguồn lực nội tại cùng với chuyển đổi số làm gia tăng hình thức quản lý đổi mới, từ đó, tăng sự linh hoạt của tổ chức. Khả năng tổ chức trong việc thay đổi phương thức quản lý linh hoạt bằng cách sử dụng công nghệ kỹ thuật số và các lãnh đạo đồng cảm với đời sống cá nhân của nhân viên là yếu tố tác động giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa vững vàng trong khủng hoảng của dịch Covid-19. Phát hiện này cũng giúp chúng tôi nhận thấy sự phát

huy hoặc kêu gọi nguồn lực bên ngoài thông qua việc tạo điều kiện làm việc, mức lương và linh hoạt trong tuyển dụng giúp doanh nghiệp có thể tìm được nhiều các nhân tài, và chính họ sẽ là người tác động tới sự ổn định của doanh nghiệp. Trong quá trình khảo sát, chúng tôi cũng nhận thấy những doanh nghiệp chỉ có 5 nhân viên chính thức nhưng tới 8 nhân viên bán thời gian giúp cho việc tạo dựng ra các network qua kênh cá nhân của họ rất hiệu quả. Tận dụng những nguồn lực của xã hội bên ngoài doanh nghiệp là một trong những cách thức giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa vững vàng trong thời kỳ Covid-19 và sau Covid-19. Điều này cũng được định hướng để phát triển năng lực hợp tác và năng lực hợp tác nên được định hướng để phát triển linh hoạt trong kinh doanh.



## 5. Kết luận

Khả năng phục hồi và phát triển ổn định là một vấn đề chiến lược đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam sau Covid-19. Để tăng cường khả năng phục hồi của doanh nghiệp nhỏ và vừa, việc chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam cần có lộ trình để tiếp cận sớm và chuyển đổi hoàn toàn trong tương lai. Nguồn lực bên ngoài, đặc biệt là nguồn lực chất lượng cao trong điều kiện doanh nghiệp chưa cho phép tuyển dụng được thì nên định hướng đến khả năng hợp tác và

tạo các điều kiện làm việc linh hoạt cho cả nhân viên chính thức và nhân viên bán thời gian để họ có động lực gắn bó sâu sắc với doanh nghiệp.

Bài báo đã khám phá mối quan hệ giữa 02 nhân tố quản lý đổi mới và điều kiện làm việc tác động tích cực tới việc phát triển ổn định của doanh nghiệp nhỏ và vừa sau Covid-19 ở Việt Nam. Với kết quả của các giả thuyết đã được kiểm định cho thấy rằng mô hình nghiên cứu có độ tin cậy và có thể ứng dụng được trong thực tế tại Việt Nam.

## Tài liệu tham khảo

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 15. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Beninger, S., & Francis, J. N. P. (2022). Resources for business resilience in a COVID-19 world: A community-centric approach. *Business Horizons*, 65(2), 227–238. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.048>
- Chen, P., & Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance - The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, 9(3), e13916. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13916>
- Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2022). Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 1–13. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x>
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., & Senousy, Y. (2022). The role of digital transformation in enhancing business resilience with pandemic of COVID-19. In *Digital Transformation Technology* (pp. 323–333). Springer Singapore.
- Castellano, R., Punzo, G., Scandurra, G., & Thomas, A. (2022). Exploring antecedents of innovations for small-and medium-sized enterprises' environmental sustainability: An interpretative framework. *Business Strategy and the Environment*, 31(4), 1730-1748.
- Hadjilias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>
- Hoang, T. D. L., & Nguyen, H. K. (2022). Towards an economic recovery after the COVID-19 pandemic: empirical study on electronic commerce adoption by small and medium-sized enterprises in Vietnam. *Management & Marketing*, 17(2), 98–119. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0006>
- Mairaru, S., Pandya, B., Buhannad, A., & Daroo, L. (2024). New media technologies and small and medium enterprises: Evidence from the covid-19 period. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijesb.2024.10055264>
- McElroy, M. W., & Thomas, M. P. (2015). The MultiCapital scorecard. *Sustainability Accounting Management and Policy Journal*, 6(3), 425–438. <https://doi.org/10.1108/sampj-04-2015-0025>
- Rubio-Andrés, M., del Mar Ramos-González, M., & Sastre-Castillo, M. Á. (2022). Driving innovation management to create shared value and sustainable growth. *Review of Managerial Science*, 16(7), 2181–2211. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00520-0>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., & Sohal, A. S. (2022). Stakeholder pressure, green innovation, and performance in small and medium-sized enterprises: The role of green dynamic capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 500–514. <https://doi.org/10.1002/bse.2906>

- Efrata, T. C., Radianto, W. E. D., Budiono, S. C., & Marlina, E. E. (2019). The Impact of Innovation, Competitive Advantage, and Market Orientation on Firm's Marketing Performance in the Garment Industry in Indonesia. *International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*.
- Tung, L. T., & Duc, L. A. (2023). Digital transformation in business during the COVID-19 pandemic: Insights from a Vietnamese enterprise survey. In *Digital Economy and the Green Revolution* (pp. 299–310). Springer Nature Switzerland.
- Elgazzar, Y., El-Shahawy, R., & Senousy, Y. (2022). The role of digital transformation in enhancing business resilience with pandemic of COVID-19. In *Digital Transformation Technology: Proceedings of ITAF 2020* (pp. 323-333). Springer Singapore.
- Vetráková, M., Hitka, M., Potkány, M., Lorincová, S., & Smerek, L. (2018). Corporate sustainability in the process of employee recruitment through social networks in conditions of Slovak small and medium enterprises. *Sustainability*, 10(5), 1670. <https://doi.org/10.3390/su10051670>
- Vedapradha, R., Hariharan, R., David Winster Praveenraj, D., Sudha, E., & Ashok, J. (2023). Talent acquisition-artificial intelligence to manage recruitment. *E3S Web of Conferences*, 376, 05001. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337605001>
- Dütsch, M. (2022). COVID-19 and the labour market: What are the working conditions in critical jobs? *Journal for Labour Market Research*, 56(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s12651-022-00315-6>
- Marshall, D. R., Davis, W. D., Dibrell, C., & Ammeter, A. P. (2019). Learning off the job: Examining part-time entrepreneurs as innovative employees. *Journal of Management*, 45(8), 3091-3113.
- Ali, M., Ali, I., Albort-Morant, G., & Leal-Rodríguez, A. L. (2021). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge?. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 185-210.
- Sahami, E., Safari, A., Ansari, R., & Shaemi Barzoki, A. (2021). Why do organizations share their most important capital? The provision of an open innovation model based on human capital. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Beninger, S., & Francis, J. N. (2022). Resources for business resilience in a COVID-19 world: A community-centric approach. *Business Horizons*, 65(2), 227-238.
- Iskandar, Y. (2022). The role of digital innovation as A MSME business resilience strategy during the covid pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2).
- McElroy, M. W., & Thomas, M. P. (2015). The multicapital scorecard. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*.
- Kraft, C., Lindeque, J. P., & Peter, M. K. (2022). The digital transformation of Swiss small and medium-sized enterprises: insights from digital tool adoption. *Journal of Strategy and Management*.
- Kurniawati, A., Sunaryo, I., Wiratmadja, I. I., & Irianto, D. (2022). Sustainability-Oriented Open Innovation: A Small and Medium-Sized Enterprises Perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 69.
- Nam, V. H., & Luu, H. N. (2022). How Do Human Resource Management Practices Affect Innovation of Small-and Medium-sized Enterprises in a Transition Economy?. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 34(2), 228-249.