



# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ SẴN SÀNG CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

Nguyễn Ánh Dương<sup>1,\*</sup>, Hoàng Trọng Hùng<sup>1</sup>,  
Lê Thị Phương Thảo<sup>1</sup>, Nguyễn Quốc Thiên Hương<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

<sup>2</sup> Đại học Huế, 01 Điện Biên Phủ, Huế, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: Nguyễn Ánh Dương <nguyenanhduong@hueuni.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 24-9-2024; Ngày chấp nhận đăng: 9-11-2024)

**Tóm tắt.** Mục đích của nghiên cứu này nhằm xác định và đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Số liệu khảo sát từ 207 doanh nghiệp nhỏ và vừa được xử lý trên các kỹ thuật định lượng như phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Kết quả cho thấy yếu tố lãnh đạo số, văn hoá số, nền tảng công nghệ số, năng lực số đều ảnh hưởng trực tiếp đến sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự, đồng thời ảnh hưởng gián tiếp thông qua biến trung gian là năng lực động, trong đó yếu tố ảnh hưởng lớn nhất là văn hoá số (với tổng mức tác động là 0,350) và yếu nhất là lãnh đạo số (với tổng mức tác động là 0,209) ở mức ý nghĩa 5%. Các biến trong mô hình giải thích được 65% sự biến thiên của sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy sự sẵn sàng chuyển đổi số trong quản trị nhân sự của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế trong thời gian tới.

**Từ khoá:** sự sẵn sàng, chuyển đổi số trong quản trị nhân sự, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Thừa Thiên Huế

# Factors affecting the readiness for digital transformation in human resource management of small and medium-sized enterprises in Thua Thien Hue Province

Nguyen Anh Duong<sup>1\*</sup>, Hoang Trong Hung<sup>1</sup>,  
Le Thi Phuong Thao<sup>1</sup>, Nguyen Quoc Thien Huong<sup>2</sup>

<sup>1</sup>University of Economics, Hue University, 99 Ho Duc Di St., Hue, Vietnam

<sup>2</sup>Hue University, 01 Dien Bien Phu St., Hue, Vietnam

\* Correspondence to Nguyen Anh Duong <nguyenanhduong@hueuni.edu.vn>

(Received: September 24, 2024; Accepted: November 9, 2024)

**Abstract.** The aim of this study is to identify and evaluate the impact of factors on the readiness for digital transformation in human resource management (HRM) of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Thua Thien Hue province. Data from 207 SMEs were analyzed using quantitative methods such as exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and structural equation modeling (SEM). The results show that digital leadership, digital culture, digital technology platforms, and digital capacity all directly affect the readiness for digital transformation in HRM and indirectly affect the readiness for digital transformation in HRM through the mediating variable of dynamic capability. Among these, the factor with the greatest impact is digital culture ( $\beta = 0.350$ ), and the least impact is digital leadership ( $\beta = 0.209$ ) at a 5% significance level. The variables in the model explain 65% of the variance in the readiness for digital transformation in HRM. Based on these findings, the study proposes managerial implications to promote the readiness for digital transformation in HRM of SMEs in Thua Thien Hue province in the future.

**Keywords:** readiness, digital transformation in HRM, SMEs, Thua Thien Hue

## 1 Đặt vấn đề

Để tồn tại trong môi trường kỹ thuật số, các doanh nghiệp phải bắt đầu lập kế hoạch cho chiến lược chuyển đổi số (CĐS) của mình [1]. Đó không chỉ là xu hướng mà còn là điều kiện để các doanh nghiệp bứt phá trong cuộc cách mạng 4.0 [2], đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) [3]. Bởi vì với công nghệ số, các công ty có thể thích ứng nhanh với môi trường động [4], cải thiện hiệu quả kinh doanh của mình để duy trì tính cạnh tranh và tận dụng các cơ hội có thể có [1]. CĐS ảnh hưởng một cách mạnh mẽ đến tất cả hoạt động của doanh nghiệp [2, 4, 5], trong đó có quản trị nhân sự (QTNS). QTNS được số hoá sẽ là tiền đề và trợ giúp các chức năng còn lại [6]. Tuy nhiên, CĐS trong QTNS của các doanh nghiệp còn nhiều bất cập [6] và ít được thảo luận trong các nghiên cứu học thuật [7].

Số lượng nhiều, đóng góp lớn cho nền kinh tế, nhưng các DNNVV lại đối mặt với nhiều thách thức do CĐS [8]. Một trong số đó là sự sẵn sàng cho sự thay đổi [8, 9]. Điều này được biết đến như là một điều kiện tiên quyết quan trọng cho sự thay đổi thành công trong một tổ chức [1, 5, 9]. Nếu mức độ sẵn sàng của tổ chức thấp, các thành viên có nhiều khả năng coi sự thay đổi

là không mong muốn và sau đó tránh hoặc thậm chí chống lại quá trình thay đổi [10]. Do đó, nghiên cứu sự sẵn sàng là cần thiết trước những thay đổi lớn trong tổ chức [1, 9, 11], đặc biệt là trong các DNNVV [11].

Thừa Thiên Huế là địa phương tiên phong trong chuyển đổi số. Mục tiêu cơ bản đến 2030 sẽ hình thành và hoàn thiện hệ sinh thái số trên địa bàn toàn tỉnh, thúc đẩy đạt mục tiêu xây dựng thành công chính quyền số, kinh tế số và xã hội số. Tuy nhiên, mặc dù chiếm tỷ trọng lên đến gần 98% tổng số doanh nghiệp của tỉnh Thừa Thiên Huế, các DNNVV trên địa bàn tỉnh đang đối mặt với những khó khăn nhất định để sẵn sàng CDS, đặc biệt là trong lĩnh vực QTNS. Kết quả nghiên cứu của [12] cho thấy phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam có mức độ sẵn sàng CDS nói chung và CDS trong QTNS nói riêng nằm ở mức thấp nhất trong các quốc gia được khảo sát. Do đó, mục tiêu của bài viết này là (i) xác định và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV tại tỉnh Thừa Thiên Huế và (ii) đề xuất các hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh trong thời gian tới.

## 2 Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

### 2.1 Một số khái niệm liên quan và lý thuyết nền tảng

Lê Đình Thành [6] cho rằng CDS trong QTNS là số hóa nguồn dữ liệu và quy trình thực hiện các nghiệp vụ thông qua triển khai và vận hành công nghệ nhằm tự động hóa hoạt động nhân sự, giúp tiết kiệm các nguồn lực cho tổ chức. Theo Varadaraj & Al Wadi [7], CDS trong QTNS là nâng cấp kỹ thuật số trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực thông qua điện thoại di động, phương tiện điện tử, internet và công nghệ thông tin. Trong khi đó, sự sẵn sàng được phản ánh chung mức độ mà các cá nhân có xu hướng về mặt nhận thức và cảm xúc để chấp nhận và áp dụng một kế hoạch cụ thể nhằm cố ý thay đổi hiện trạng và tiến về phía trước [9]. Do đó có thể hiểu sự sẵn sàng CDS trong QTNS là trạng thái chuẩn bị cả về tâm lý và hành vi để triển khai và áp dụng công nghệ số, môi trường số vào quá trình hoạt động vận hành QTNS tại doanh nghiệp, nhằm nâng cao năng lực và tinh gọn, tối ưu bộ phận nhân sự của doanh nghiệp.

Trong tiến trình CDS, khái niệm “năng lực động” được nhắc đến nhiều trong các nghiên cứu. Teece & cs. [13] nêu rõ, năng lực động là một cách tiếp cận toàn diện phản ánh khả năng của tổ chức để xây dựng, tích hợp và sắp xếp lại các nguồn lực cũng như năng lực để giải quyết bài toán môi trường thay đổi. Đây là sự kết hợp khó bắt chước giữa các năng lực tổ chức, chức năng và công nghệ [13]. Trong các DNNVV, các học giả đã chứng minh tính phù hợp của năng lực động trong chuyển đổi số vì các vai trò và yếu tố con người thường linh hoạt thay vì cố định.

Nghiên cứu sử dụng lý thuyết năng lực động (Dynamic capability - DC) làm lý thuyết nền tảng. Lý thuyết này được Teece & cs. [13] đề xuất nhằm giúp doanh nghiệp tiếp tục duy trì lợi thế cạnh tranh. Nền tảng của lý thuyết DC chính là lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV) của Barney [14]. Nội dung cơ bản của RBV đề cập đến sự thành công của các tổ chức trên cơ sở các nguồn lực và năng lực nội bộ mang tính có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế được (thường được gọi tắt là VRIN). Tuy nhiên, nhiều học giả cho rằng RBV đang tiếp cận

doanh nghiệp trong môi trường tĩnh và được phát triển trước kỷ nguyên số [1]. Lý thuyết DC ra đời để khắc phục nhược điểm đó và dần được phát triển một cách nhanh chóng. Nhiều học giả đánh giá DC là một trong những lý thuyết quan trọng nhất trong lĩnh vực nghiên cứu quản lý công nghệ và kinh doanh, vì nó phù hợp với nhu cầu của các công ty cần sự nhanh nhẹn trong việc thích ứng với sự thay đổi của môi trường.

Sự kết hợp của hai thuật ngữ là “năng lực” và “năng động”, lý thuyết DC ngầm ý khả năng điều chỉnh, tích hợp, cấu trúc lại các nguồn lực “nội và ngoại” để thích ứng với môi trường kinh doanh có tính biến động như hiện nay [15]. Những năng lực này tập trung vào sự phát triển của năng lực quản lý và sự kết hợp khó bắt chước giữa các kỹ năng tổ chức, chức năng và công nghệ. Ở các giai đoạn khác nhau của quá trình CDS, doanh nghiệp có các yêu cầu khác nhau về cơ cấu tổ chức, văn hoá tổ chức và các nguồn lực hoặc năng lực kỹ thuật số và sự phối hợp và thích ứng của chúng sẽ giúp thúc đẩy quá trình CDS của doanh nghiệp [16]. Trong bối cảnh CDS, các nguồn lực chính của các DNNVV có thể kể đến là các nhà lãnh đạo số, công nghệ số, kỹ năng số của nhân viên và chiến lược CDS [16]. Do đó, trong nghiên cứu này, chúng tôi lập luận rằng, vai trò của lãnh đạo số, văn hoá số (xuất phát từ yếu tố chiến lược CDS), nền tảng công nghệ số và năng lực số của nhân viên sẽ trở nên quan trọng hơn khi được kết hợp với nhau trong tiến trình CDS (cụ thể là giai đoạn sẵn sàng) của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Ngoài ra, do năng lực động được xem như một năng lực của tổ chức đóng vai trò quan trọng trong chiến lược CDS [1], nhóm tác giả xem xét vai trò trung gian của năng lực động trong mối quan hệ của các nguồn lực trên và sự sẵn sàng CDS.

## 2.2 Các công trình nghiên cứu liên quan, giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

### Các công trình nghiên cứu liên quan

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về CDS nhưng vẫn chưa có khuôn khổ thống nhất [1], có khá ít các nghiên cứu về sự sẵn sàng cho CDS, đặc biệt là các nghiên cứu trong nước và chưa có nghiên cứu nào đi sâu vào lĩnh vực QTNS. Đây chính là những khoảng trống mà nghiên cứu này sẽ giải quyết. Nhiều nghiên cứu đang tập trung vào đề xuất mô hình và thực hiện đánh giá mức độ sẵn sàng kỹ thuật số của các DNNVV như Pirola & cs. [11] tại Italia, Rafiah & cs. [8] tại Indonesia, Silva & cs. [3] tại Bồ Đào Nha, Stoianova & cs. [5] tại Nga. Dựa trên thuyết năng lực động, một số nghiên cứu đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS như Alkhamery & cs. [1] với 3 yếu tố là văn hoá tổ chức, năng lực công nghệ và năng lực động, trong đó năng lực động đóng vai trò trung gian; Alkhamery & cs. [17] xác định vai trò của lãnh đạo số, văn hoá tổ chức đối với sự sẵn sàng CDS, đồng thời xác định năng lực động đóng vai trò trung gian. Trong khi đó, một số nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS nói chung. Machado & cộng sự [4] xác định và sắp xếp các điều kiện về mức độ sẵn sàng của tổ chức cho CDS thông qua nghiên cứu định tính. Trịnh Xuân Hưng [18] xác định tổ chức đổi mới, con người và văn hoá, mô hình kinh doanh nền tảng, các công nghệ đột phá là những nhân tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS tại các DNNVV. Mai [2] sử dụng phương pháp hỗn hợp khảo sát ảnh hưởng của các yếu tố khác nhau đến mức độ sẵn sàng CDS trong kế toán tại các doanh nghiệp chế biến gỗ bao gồm: nhận thức của

nhà quản lý, hệ thống thông tin và năng lực của đội ngũ nhân viên. Lê Đình Thành [6] tập trung vào QTNS nhưng chỉ dừng lại ở thực trạng của quá trình CDS.

Như vậy, thông qua nghiên cứu các công trình cả trong và ngoài nước, những khoảng trống được phát hiện bao gồm: Một là, các nghiên cứu về sự sẵn sàng CDS trong QTNS chưa được khai thác nhiều. Thực tế, có nhiều nghiên cứu về quá trình CDS trong QTNS của các tổ chức, tuy nhiên, các nghiên cứu này chưa đi sâu vào một vấn đề quan trọng của bất cứ sự thay đổi nào đó là sự sẵn sàng. Hai là, chưa có nghiên cứu nào thực hiện để xem xét và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các doanh nghiệp. Ba là, nhiều công trình nghiên cứu về CDS nói chung và CDS trong QTNS nói riêng đang tập trung ở nước ngoài, còn trong nước, các nghiên cứu đang tập trung ở nhiều địa bàn khác nhau nhưng chưa có công trình nghiên cứu nào được thực hiện ở miền Trung, đặc biệt là tỉnh Thừa Thiên Huế với những đặc thù nhất định về kinh tế, chính trị và xã hội và là một trong những địa phương đi đầu trong quá trình CDS.

### **Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất**

#### **Lãnh đạo số trong QTNS và năng lực động trong QTNS, sự sẵn sàng CDS trong QTNS**

Trong kỷ nguyên số, một phong cách lãnh đạo mới xuất hiện, đó là lãnh đạo số. Đây là sự kết hợp giữa kỹ năng lãnh đạo và kỹ thuật số để tận dụng tối đa kỹ thuật số công nghệ và nâng cao hiệu quả kinh doanh [19, 20]. Một số đặc điểm của lãnh đạo số có thể kể đến như tầm nhìn đổi mới, trí tuệ số, sự cởi mở, có đạo đức và định hướng vào nhân viên, dễ thích ứng, học hỏi từ sai sót, sáng tạo, ... [19, 20, 21].

Lãnh đạo số là điều cần thiết để các doanh nghiệp tồn tại trong kỷ nguyên số [20], mang lại hiệu suất độc đáo cấp công ty [22]. Cách thức lãnh đạo của các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp chính là nhân tố căn bản ảnh hưởng đến năng lực động của tổ chức đó [16]. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa lãnh đạo số và năng lực động [15, 23, 24]. Bên cạnh đó, trong CDS, lãnh đạo đóng vai trò trung tâm và thúc đẩy sự thay đổi. Sự sẵn sàng của quá trình CDS cho thấy tầm quan trọng của con người, trong đó có khả năng lãnh đạo số [18]. Thiếu lãnh đạo số là vấn đề số một cản trở hoạt động kỹ thuật số của các doanh nghiệp [19]. Theo lý thuyết DC, lãnh đạo số là một yếu tố bên trong doanh nghiệp, và từ đó nó sẽ ảnh hưởng đến năng lực động và sự sẵn sàng CDS. Các giả thuyết sau được đề xuất:

H<sub>1a</sub>: Lãnh đạo số ảnh hưởng cùng chiều đến năng lực động trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

H<sub>1b</sub>: Lãnh đạo số ảnh hưởng cùng chiều đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

#### **Văn hoá số trong QTNS và năng lực động trong QTNS, sự sẵn sàng CDS trong QTNS**

Để thực hiện CDS, các công ty cần cân nhắc nhiều điều kiện và văn hoá tổ chức là một trong những cân nhắc này [1]. Vai trò của văn hoá trở nên quan trọng hơn trong môi trường số, đòi hỏi một nhóm có tư duy cởi mở, thích nghi và chấp nhận thay đổi [18], đó là nền tảng xuất hiện khái

niệm văn hoá số. Văn hoá số thể hiện sự coi trọng tính chất thay đổi nhanh chóng của môi trường [20]. Văn hóa số tạo ra xu hướng thay đổi kỹ thuật số và ảnh hưởng đến việc chấp nhận các công nghệ và ý tưởng mới [22]. Văn hóa số tạo ra kiến thức mới và tăng tính sáng tạo, dẫn đến những thay đổi trong hành vi của công ty phát sinh từ việc sử dụng công nghệ [25]. Là một yếu tố bên trong doanh nghiệp, văn hoá số được chứng minh có ảnh hưởng đến năng lực động [15, 17]. Bên cạnh đó, một tổ chức có nền văn hoá ủng hộ sự đổi mới sẽ có mức độ sẵn sàng thay đổi cao hơn [18]. Do đó, để tránh thất bại trong CDS, các doanh nghiệp cần thay đổi các giá trị văn hoá để nâng cao tính sẵn sàng đổi mới [1]. Dựa trên lý thuyết DC các giả thuyết sau được đề xuất:

H<sub>2a</sub>: Văn hoá số trong QTNS ảnh hưởng cùng chiều đến năng lực động trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

H<sub>2b</sub>: Văn hoá số trong QTNS ảnh hưởng cùng chiều đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

### **Nền tảng công nghệ số trong QTNS và năng lực động trong QTNS, sự sẵn sàng CDS trong QTNS**

QTNS ngày nay được hoạt động nhiều hơn trên các ứng dụng công nghệ thông tin. Trong kinh tế số, các doanh nghiệp tăng cường sự phụ thuộc vào nền tảng công nghệ [17]. Trịnh Xuân Hưng [18] chứng minh sự sẵn có về công nghệ thông tin của một tổ chức sẽ ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS. Năng lực công nghệ là một trong những động lực thúc đẩy CDS [17]. Bên cạnh đó, nền tảng công nghệ số cũng có thể ảnh hưởng gián tiếp đến CDS thông qua phát triển các năng lực động cần thiết cho quá trình này [17]. Chính nền tảng công nghệ số là một trong những tiền đề của năng lực động [15], do đó, các tổ chức phải đầu tư vào nguồn lực công nghệ để xây dựng và duy trì năng lực động. Do đó, các giả thuyết sau được đề xuất:

H<sub>3a</sub>: Nền tảng công nghệ số trong QTNS ảnh hưởng cùng chiều đến năng lực động trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

H<sub>3b</sub>: Nền tảng công nghệ số trong QTNS ảnh hưởng cùng chiều đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

### **Năng lực số của bộ phận nhân sự và năng lực động trong QTNS, sự sẵn sàng CDS trong QTNS**

Nhiều nhà nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của năng lực số của nhân viên trong quá trình CDS [2, 25]. Nguồn nhân lực số ngày nay đóng vai trò quan trọng bằng cách tạo động lực và năng lực nội bộ, từ đó thích ứng với sự thay đổi [7]. Năng lực số của bộ phận nhân sự - một nguồn lực của doanh nghiệp, phản ánh khả năng sử dụng công nghệ kỹ thuật số của họ trong giải quyết các công việc như khả năng sử dụng máy tính để tính lương, lưu trữ hồ sơ nhân viên trên các phần mềm, sử dụng các công cụ như facebook, zalo cho mục đích tuyển dụng, khả năng phân tích và kỹ năng mô hình hóa dữ liệu, ... Mặc dù CDS phụ thuộc vào công nghệ số nhưng sẽ không thể thành công nếu nhân viên không có bộ kỹ năng và năng lực phù hợp. Bên cạnh đó, nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng trong việc phát triển và sử dụng các năng lực động để đề xuất ý tưởng và

thực hiện sự thay đổi. Schilke & cộng sự [15] cũng chứng minh năng lực động bị ảnh hưởng bởi nguồn vốn nhân lực. Do đó, các giả thuyết sau được đề xuất:

H<sub>4a</sub>: Năng lực số của bộ phận nhân sự ảnh hưởng cùng chiều đến năng lực động trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

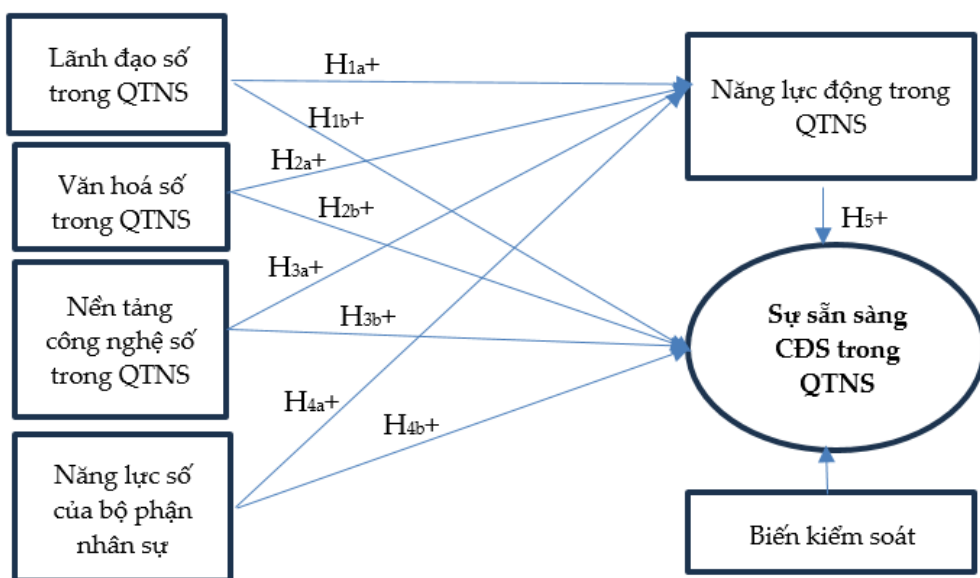
H<sub>4b</sub>: Năng lực số của bộ phận nhân sự ảnh hưởng cùng chiều đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

### Năng lực động trong QTNS và sự sẵn sàng CDS trong QTNS

Lý thuyết năng lực động nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chuyển tài sản vô hình của doanh nghiệp thành khả năng đáp ứng [26], giúp doanh nghiệp có thể tồn tại và tiếp tục cạnh tranh [1]. Quá trình CDS cần một sự linh động, thích ứng nhanh của bất cứ tổ chức nào. Để quá trình CDS thành công, các doanh nghiệp cần có một hệ thống năng lực hỗ trợ [27]. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng năng lực động là một trong những năng lực tổ chức cần thiết cho chiến lược CDS [17]. Việc thiếu năng lực động có thể đe dọa sự linh hoạt của tổ chức cũng như thích ứng với những thay đổi công nghệ thường xuyên trong CDS [27]. Áp dụng góc nhìn của năng lực động cho phép giải quyết những thách thức của việc phát triển sự sẵn sàng cho sự thay đổi của tổ chức. Do đó, để doanh nghiệp có một trạng thái sẵn sàng cho bất cứ sự thay đổi nào, chẳng hạn như CDS trong QTNS, cần năng lực động để có thể kích thích, thúc đẩy sự sẵn sàng đó lên ở một mức độ cao hơn. Hay nói cách khác, năng lực động cho phép CDS của các tổ chức [27], trong đó có sự sẵn sàng. Dựa trên lý thuyết DC, giả thuyết sau được đề xuất:

H<sub>5</sub>: Năng lực động trong QTNS ảnh hưởng cùng chiều đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế

Trên cơ sở các giả thuyết đề xuất, mô hình nghiên cứu đề xuất như Hình 1:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3 Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1 Thu thập và phân tích số liệu

Kích cỡ mẫu: Nghiên cứu dựa trên quy tắc của Hair & cs. [28] trong việc xác định cỡ mẫu khi có phân tích nhân tố khám phá EFA, do đó, với tổng số biến là 41 trong phiếu khảo sát, như vậy cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu là  $41 \times 5 = 205$ . Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng phân tích SEM nên cỡ mẫu tối thiểu là 200 [29]. Từ những tham chiếu trên, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận các doanh nghiệp với số phiếu phát ra là 225, số phiếu thu về là 210 và số phiếu hợp lệ là 207. Số phiếu này đảm bảo kích cỡ mẫu tối thiểu đã nêu trên.

Phương pháp chọn mẫu ở đây được đề xuất là phương pháp chọn mẫu theo hạn ngạch (quota) của các nhóm doanh nghiệp được phân chia theo biến số địa bàn, khu vực. Do hạn chế về nguồn lực cũng như khả năng tiếp cận với lãnh đạo doanh nghiệp, nhóm tác giả tiếp cận mẫu theo hình thức thuận tiện. Tuy nhiên, để tài chỉ tập trung điều tra các doanh nghiệp ở 4 địa bàn có tỷ lệ các DNNVV lớn nhất tỉnh Thừa Thiên Huế, đó là thành phố Huế, thị xã Hương Thủy, huyện Phú Vang và thị xã Hương Trà. Ngoài ra, nghiên cứu chỉ tập trung vào những doanh nghiệp có những điều kiện nhất định (như vốn, quy mô lao động, quy mô sản xuất, văn hóa doanh nghiệp, ...) để sẵn sàng cho CDS trong QTNS. Do đó, nghiên cứu này chỉ tập trung vào các doanh nghiệp có quy mô vừa (từ 101 đến 200 lao động) và doanh nghiệp có quy mô nhỏ (từ 11 đến 100 lao động) mà không nghiên cứu các doanh nghiệp siêu nhỏ. Căn cứ vào tỷ trọng số lượng DNNVV của mỗi địa bàn theo số liệu của Niên giám thống kê tỉnh Thừa Thiên Huế năm 2023, số phiếu điều tra được phân bổ như Bảng 1.

Phân tích số liệu: Nhóm tác giả sử dụng hai phần mềm thống kê là SPSS và AMOS 20 để thực hiện các phân tích định lượng. Sau khi làm sạch dữ liệu, nhóm tác giả thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA – Confirmatory Factor Analysis) được thực hiện ở bước tiếp theo để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với các chỉ số sử dụng như chỉ số Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis TLI, chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Ngoài ra, độ tin cậy, sự hội tụ và sự phân biệt của thang đo đều được đánh giá ở bước này. Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố. Bên cạnh đó, nghiên cứu thực hiện kiểm tra sự khác biệt giữa các nhóm đối tượng điều tra đối với sự sẵn sàng thông qua kiểm định ANOVA.

**Bảng 1.** Số lượng phiếu khảo sát tương ứng với từng địa bàn nghiên cứu

STT	Địa bàn	Tỷ trọng doanh nghiệp (%)	Số phiếu phát ra (phiếu)
1	Thành phố Huế	72,5	152
2	Thị xã Hương Thủy	12,5	27
3	Thị xã Hương Trà	6,1	12
4	Huyện Phú Vang	8,9	19
<b>Tổng</b>			<b>210</b>

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả



### 3.2 Thang đo

Các thang đo (Bảng 2) được nhóm tác giả tham khảo có tính kế thừa từ các nghiên cứu đi trước và sử dụng thang đo Likert 5 mức độ (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý). Đối với các biến quan sát được nhóm tác giả đề xuất là kết quả của quá trình thực hiện khoa học. Cụ thể, trên cơ sở nghiên cứu các tài liệu liên quan, nhóm tác giả đề xuất thêm các biến quan sát cần thiết để phản ánh rõ hơn nội hàm của các khái niệm. Bước tiếp theo, nhóm tác giả thực hiện thảo luận 1-1 với các chuyên gia bao gồm 8 lãnh đạo DNNVV và 4 giảng viên có kiến thức và kinh nghiệm về CDS để hoàn thiện các biến quan sát đó. Ngoài ra, trên cơ sở các nghiên cứu đi trước, đồng thời theo nhận định ban đầu của nhóm tác giả thì sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế có thể có sự khác nhau nếu như các doanh nghiệp khác nhau về loại hình doanh nghiệp, quy mô lao động trung bình, địa điểm kinh doanh, thời gian hoạt động, lĩnh vực hoạt động. Do đó, nhóm tác giả đưa các biến này vào làm biến kiểm soát để nghiên cứu.

**Bảng 2.** Thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu

Thang đo	Biến quan sát	Nguồn
<b>Lãnh đạo số trong QTNS (LDS)</b>	LDS1: Lãnh đạo có tư duy về CDS trong QTNS.	Đề xuất của nhóm tác giả
	LDS2: Lãnh đạo thấy được sự cần thiết của CDS trong QTNS.	[2]
	LDS3: Lãnh đạo nhận thức về các công nghệ có thể sử dụng khi CDS trong QTNS.	[20]
	LDS4: Lãnh đạo xác định các hành vi đạo đức cần thiết cho hoạt động CDS trong QTNS.	[20]
	LDS5: Lãnh đạo tìm cách giảm bớt sự phản kháng đối với CDS trong QTNS.	[20]
	LDS6: Lãnh đạo nâng cao nhận thức của nhân viên về rủi ro của CDS trong QTNS.	[20]
<b>Văn hoá số trong QTNS (VHS)</b>	VHS1: Doanh nghiệp có định hướng rõ ràng về những thay đổi công nghệ số trong QTNS.	Đề xuất của nhóm tác giả
	VHS2: Doanh nghiệp chia sẻ với nhân viên về tầm nhìn và chiến lược CDS trong QTNS.	Đề xuất của nhóm tác giả
	VHS3: Doanh nghiệp thảo luận cởi mở về những thất bại trong QTNS.	[20]
	VHS4: Các bộ phận hợp tác với nhau trong đổi mới và chuyển đổi số.	[20]
	VHS5: Mỗi thành viên đều có cơ hội đưa ra ý tưởng và đề xuất cho CDS trong QTNS.	[20]
<b>Năng lực số của bộ phận nhân sự</b>	NLS1: Bộ phận nhân sự có những kỹ năng cần thiết cho CDS trong QTNS.	[2, 20]

Thang đo	Biến quan sát	Nguồn
<b>(NLS)</b>	NLS2: Bộ phận nhân sự sử dụng tốt các công cụ kỹ thuật số mà doanh nghiệp đang áp dụng.	[2, 20]
	NLS3: Bộ phận nhân sự thường trao đổi với nhau về những vấn đề của CDS trong QTNS.	[20]
	NLS4: Doanh nghiệp tạo điều kiện cho bộ phận nhân sự tham gia các chương trình đào tạo khác nhau về CDS trong QTNS.	[2, 20]
	NLS5: Doanh nghiệp đề cao tiêu chí kỹ năng số trong tuyển dụng bộ phận nhân sự.	[21]
<b>Nền tảng công nghệ số trong QTNS (CNS)</b>	CNS1: Dữ liệu nhân sự được thu thập và đồng bộ trong toàn doanh nghiệp.	[2]
	CNS2: Hạ tầng CNTT của doanh nghiệp ổn định.	[2]
	CNS3: Công nghệ hiện có của doanh nghiệp cho phép số hoá các chức năng QTNS.	Đề xuất của nhóm tác giả
	CNS4: Doanh nghiệp đảm bảo tính bảo mật thông tin nhân sự.	Đề xuất của nhóm tác giả
<b>Năng lực động trong QTNS (NLDONG)</b>	NLD1: Doanh nghiệp tích hợp nguồn nhân lực bên trong và bên ngoài rất linh hoạt.	[13]
	NLD2: Người lao động học hỏi lẫn nhau một cách thường xuyên.	[13]
	NLD3: Doanh nghiệp sắp xếp nguồn nhân lực kịp thời để giải quyết những thay đổi của môi trường.	[13]
	NLD4: QTNS của doanh nghiệp thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường.	[13]
<b>Sự sẵn sàng CDS trong QTNS (SSS)</b>	SSS1: Chúng tôi mong muốn thực hiện CDS trong QTNS.	[10]
	SSS2: Chúng tôi có động lực để thực hiện CDS trong QTNS.	[10]
	SSS3: Chúng tôi quyết tâm thực hiện CDS trong QTNS.	[10]
	SSS4: Chúng tôi cam kết thực hiện CDS trong QTNS.	[10]
	SSS5: Doanh nghiệp có thể sắp xếp các nhiệm vụ để CDS trong QTNS được diễn ra suôn sẻ.	[10]
	SSS6: Doanh nghiệp hỗ trợ mọi người để thích nghi với CDS trong QTNS.	[10]
	SSS7: Doanh nghiệp có thể xử lý những thách thức của CDS trong QTNS.	[10]
	SSS8: Doanh nghiệp có các chính sách phù hợp cho CDS trong QTNS.	[10]

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

## 4 Kết quả nghiên cứu và thảo luận

### 4.1 Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Trong quá trình thực hiện khảo sát, từ tháng 7 năm 2023 đến tháng 1 năm 2024, nhóm tác giả thu về được 207 bảng hỏi đạt yêu cầu. Trong tổng số doanh nghiệp tham gia trả lời, có hơn 87% là doanh nghiệp ngoài nhà nước và chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ (73,4%) (Bảng 3). Như đã đề cập ở trên, các doanh nghiệp này tập trung chủ yếu (72%) ở khu vực thành phố Huế, đa số là doanh nghiệp có quy mô nhỏ (hơn 77%) và thời gian hoạt động trên thị trường trong vòng 5 năm trở lại đây (43%).

### 4.2 Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Mặc dù nhóm tác giả kế thừa thang đo của các nghiên cứu đi trước, nhưng do bổ sung thêm các biến quan sát từ đề xuất của chính nhóm tác giả và quá trình nghiên cứu định tính nên đề tài thực hiện phân tích EFA. Kết quả cho thấy, đối với các biến độc lập và biến trung gian, không có sự xáo trộn của các biến quan sát trong các thang đo. Hay nói cách khác, các nhân tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc không thay đổi so với đề xuất ban đầu. Cụ thể, hệ số KMO = 0,895 ( $> 0,5$ ), phương sai cộng dồn các nhân tố là 74,715% ( $> 50%$ ).

**Bảng 3.** Đặc điểm của doanh nghiệp tham gia khảo sát

	Tiêu chí phân loại	Số lượng (N = 207)	Tỷ lệ (%)
Loại hình doanh nghiệp	DN nhà nước	5	2,4
	DN ngoài nhà nước	181	87,4
	DN có vốn đầu tư nước ngoài	21	10,2
Lĩnh vực hoạt động	Nông, lâm, thủy sản	12	5,8
	Công nghiệp và xây dựng	43	20,8
	Thương mại và dịch vụ	152	73,4
Địa điểm kinh doanh	Thành phố Huế	145	70,0
	Thị xã Hương Thủy	31	15,0
	Huyện Hương Trà	13	6,3
	Huyện Phú Vang	18	8,7
Quy mô lao động trung bình	Từ 10 đến 50 người	161	77,8
	Từ 51 đến 100 người	34	16,4
	Từ 101 đến dưới 200 người	12	5,8
Thời gian hoạt động	Dưới 5 năm	89	43,0
	Từ 5 đến 9 năm	61	29,5
	Từ 10 đến 15 năm	44	21,3
	Trên 15 năm	13	6,2

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu năm 2024

Đối với biến phụ thuộc, sau khi biến SSS8 bị loại do hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5, kết quả thu được hệ số KMO = 0,923 (> 0,5), phương sai cộng dồn các nhân tố là 66,915% (> 50%).

**4.3 Phân tích nhân tố khẳng định (CFA)**

**Thứ nhất:** Kết quả phân tích CFA cho thấy các chỉ số đều đạt yêu cầu bao gồm: CMIN/df = 1,531 (< 2); GFI = 0,838 (> 0,8); TLI = 0,949 (> 0,9); CFI = 0,954 (> 0,9); RMSEA = 0,051 (< 0,08) và PCLOSE = 0,426 (> 0,05). Do đó mô hình đề xuất đã tương thích với dữ liệu.

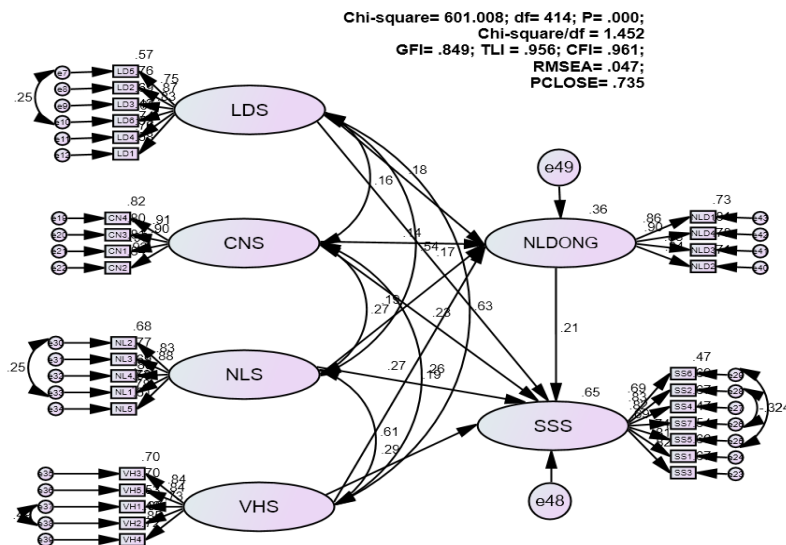
**Thứ hai:** Hệ số độ tin cậy tổng hợp CR đều lớn hơn 0,7; tổng phương sai trích AVE đều lớn hơn 0,5 và hệ số Cronbach’s Alpha CA đều lớn hơn 0,6 (Bảng 4). Vì vậy, các thang đo trong mô hình đều đáng tin cậy và đảm bảo tính hội tụ.

**Thứ ba:** Kết quả Bảng 4 cho thấy hệ số tương quan giữa các khái niệm khác 1 và giá trị căn bậc 2 của AVE (đường chéo, đậm) lớn hơn tất cả các hệ số tương quan giữa các khái niệm (các giá trị cùng hàng và cột). Do đó, các thang đo đảm bảo tính phân biệt.

**Bảng 4.** Giá trị CR, AVE của các khái niệm

Thang đo	CA	CR	AVE	VHS	LDS	SSS	CNS	NLS	NLDONG
VHS	0,892	0,886	0,611	<b>0,782</b>					
LDS	0,898	0,897	0,595	0,611	<b>0,771</b>				
SSS	0,911	0,911	0,595	0,699	0,614	<b>0,771</b>			
CNS	0,888	0,941	0,829	0,216	0,175	0,414	<b>0,911</b>		
NLS	0,906	0,908	0,665	0,608	0,544	0,627	0,266	<b>0,815</b>	
NLDONG	0,926	0,926	0,757	0,536	0,468	0,605	0,254	0,487	<b>0,870</b>

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu năm 2024



**Hình 2.** Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu năm 2024

#### 4.4 Kết quả và thảo luận

Căn cứ vào các chỉ số từ mô hình SEM, bao gồm: CMIN/df = 1,452; GFI = 0,849; TLI = 0,956; CFI = 0,961; RMSEA = 0,047 và PCLOSE = 0,735 nên có thể kết luận mô hình nghiên cứu của đề tài có các chỉ số tương thích dữ liệu phù hợp.

Với giá trị p-value < 0,05 ở tất cả các mối quan hệ, điều này chứng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến biến phụ thuộc theo đề xuất ban đầu đều có ý nghĩa, hay các giả thuyết của nhóm tác giả đề xuất đều được chấp nhận. Như vậy những kết quả này đã khẳng định lại vai trò của các yếu tố trong lý thuyết năng lực động đối với quá trình thay đổi để phù hợp với môi trường biến động của các doanh nghiệp. Ngoài ra, hệ số R<sup>2</sup> của biến năng lực động là 0,365, chứng tỏ các biến độc lập giải thích được 36,5% sự biến thiên của biến này; hệ số R<sup>2</sup> của biến sự sẵn sàng CDS trong QTNS là 0,650 phản ánh 65% sự biến thiên của biến này được giải thích các biến trong mô hình.

Yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV tại Thừa Thiên Huế là văn hoá số trong QTNS, với tổng tác động là 0,350. Điều này cho thấy vai trò quan trọng của văn hoá tổ chức trong CDS. Kết quả này phù hợp với lý thuyết năng lực động và tương đồng với nghiên cứu của Trịnh Xuân Hưng [18] cũng như mô hình đề xuất của Alkhamery & cs. [1]. Qua quá trình khảo sát cho thấy, với đặc trưng của sự an toàn, cẩn thận trong cách thức quản lý của con người Huế cùng với đặc điểm quy mô nhỏ của các DNNVV thì bất cứ khó khăn nào cũng trở nên lớn, bất cứ thất bại nào cũng đáng chú ý. Do đó, nếu như doanh nghiệp hình thành và phát triển các chiến lược CDS trong quản lý con người thì cần có những hoạt động đi cùng để

**Bảng 5.** Kết quả ảnh hưởng của các yếu tố trong mô hình

Mối quan hệ	Hệ số chuẩn hoá	S.E.	C.R.	P
LDS → NLDONG	0,180	0,112	2,011	0,044
CNS → NLDONG	0,148	0,054	2,130	0,033
NLS → NLDONG	0,191	0,092	2,166	0,030
VHS → NLDONG	0,270	0,093	2,747	0,006
NLDONG → SSS	0,208	0,064	3,228	0,001
LDS → SSS	0,171	0,089	2,373	0,018
CNS → SSS	0,231	0,044	4,339	***
NLS → SSS	0,188	0,074	2,635	0,008
VHS → SSS	0,294	0,076	3,622	***
<b><i>Biến kiểm soát</i></b>				
Loại hình doanh nghiệp				Ns.
Lĩnh vực hoạt động				Ns.
Địa điểm kinh doanh				Ns.
Quy mô lao động trung bình				Ns.
Thời gian hoạt động				Ns.

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu năm 2024

**Bảng 6.** Các mức độ ảnh hưởng lên sự sẵn sàng CDS

Mối quan hệ	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	P	Tổng tác động	P
LDS → SSS	0,171	0,038	0,025	0,209	0,020
CNS → SSS	0,231	0,029	***	0,260	***
NLS → SSS	0,188	0,040	0,017	0,228	0,012
VHS → SSS	0,294	0,056	0,004	0,350	***
NLDONG → SSS	0,208	-		0,208	0,001

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu năm 2024

truyền đạt một cách xuyên suốt trong toàn bộ doanh nghiệp. Chính động viên, khuyến khích để áp dụng cái mới và cởi mở với những thất bại sẽ tạo một nguồn năng lực cho người lao động của doanh nghiệp có thái độ tích cực hơn với quá trình CDS trong QTNS, từ đó hình thành nên một sự sẵn sàng chung cho toàn bộ doanh nghiệp.

Vai trò của công nghệ số cũng được chứng minh ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS, với tổng mức tác động là 0,260. Điều này đã được đề cập trong lý thuyết năng lực động, đồng thời tương đồng với nghiên cứu của Trịnh Xuân Hưng [18] và mô hình đề xuất của Alkhamery & cs. [17]. Thực tế cho thấy, nếu muốn CDS, không thể không có nền tảng công nghệ số. Nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ ở Thừa Thiên Huế gặp nhiều khó khăn trong quá trình CDS, đơn giản vì hạn chế về công nghệ mà họ đang áp dụng, thậm chí là chưa có. Nhiều doanh nghiệp chia sẻ, hiện nay họ chưa có máy chấm công, chưa có phần mềm riêng biệt cho tính lương, lưu trữ thông tin của người lao động bằng sổ sách, giấy tờ.

Tiếp theo là yếu tố con người, bao gồm yếu tố lãnh đạo và nhân viên. Đây là hai yếu tố có mức ảnh hưởng nhỏ hơn. Các nghiên cứu của Mai [2], Proksch & cs. [25] cũng ủng hộ kết quả này. Điều này không phủ nhận vai trò của con người trong tiến trình chuyển đổi số. Tuy nhiên, do đặc điểm của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế, bộ phận nhân sự có thể do một người đảm nhận, thậm chí được kiêm nhiệm bởi người đứng đầu, dẫn đến mức độ ảnh hưởng đến sự sẵn sàng của tổ chức cho CDS là chưa cao.

Yếu tố cuối cùng là năng lực động, với tổng mức tác động là 0,208. Lý thuyết năng lực động đã được chứng minh qua kết quả này. Ngoài ra, mô hình đề xuất của Alkhamery & cs. [17] và Alkhamery & cs. [1] đã được kiểm chứng thông qua nghiên cứu này. Từ kết quả nghiên cứu, có thể thấy, biến năng lực động đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc. Trong thế giới biến động liên tục như hiện nay, sự linh hoạt, thích ứng nhanh với môi trường sẽ giúp doanh nghiệp đạt được kết quả mong muốn, trong đó có CDS. Nhiều nghiên cứu cũng cho rằng, DNNVV lại linh hoạt hơn, do đó, dễ dàng thay đổi mình hơn.

Đối với các biến kiểm soát, kết quả nghiên cứu cho thấy không có biến nào ảnh hưởng đến biến phụ thuộc do mức ý nghĩa đều lớn hơn 0,05.

## 5 Kết luận và một số hàm ý quản trị

Trên cơ sở các kết quả định lượng, nhóm tác giả đã chỉ ra được các yếu tố ảnh hưởng đến sự sẵn sàng CDS trong QTNS của các DNNVV tỉnh Thừa Thiên Huế, trong đó văn hoá số trong QTNS có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là nền tảng công nghệ số dành cho QTNS, yếu tố con người (năng lực của nhân viên, lãnh đạo) xếp thứ ba và cuối cùng là năng lực động trong QTNS. Nghiên cứu cũng chỉ ra, năng lực động đóng vai trò là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa các biến độc lập và sự sẵn sàng CDS. Các kết quả này vừa khẳng định lại sự phù hợp vừa bổ sung các biến mới vào mô hình được đề xuất bởi Alkhamery & cs. [1] và Alkhamery & cs. [17]. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy sự phù hợp của lý thuyết năng lực động trong các nghiên cứu về CDS nói chung và sự sẵn sàng CDS trong QTNS nói riêng.

Căn cứ vào những kết quả trên, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy các DNNVV tại tỉnh Thừa Thiên Huế có sự sẵn sàng CDS trong QTNS cao hơn. Thứ nhất, hình thành và phát triển một môi trường thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới, chia sẻ tri thức trong các hoạt động QTNS. Cần cho người lao động hiểu được rằng các hành vi mới không phải là những rủi ro, đó có thể là những bài học, những điều mình chưa làm được hơn chứ không gọi là thất bại. Những hành vi chia sẻ tri thức này có thể được tổ chức một cách chính thức thông qua các hội nghị, hội thảo, những buổi họp giao ban giữa các bộ phận nhưng cũng có thể được thực hiện một cách không chính thức ở bất cứ nơi nào kể cả trong và ngoài doanh nghiệp. Đồng thời các thông tin về CDS trong QTNS luôn cần được truyền đạt một cách nhanh chóng, rõ ràng và có những hướng dẫn cụ thể. Thứ hai, thay đổi, ứng dụng và cập nhật các nền tảng công nghệ số dành riêng cho hoạt động QTNS như tuyển dụng, đào tạo, tính lương, chấm công, điều này sẽ giúp doanh nghiệp chuẩn bị tốt hơn cho các thay đổi lớn hơn sau này. Thực hiện việc thu thập và đồng bộ các dữ liệu nhân sự trong toàn bộ người lao động nhưng cần đảm bảo tính bảo mật, đặc biệt là các thông tin cá nhân. Hệ thống máy móc thiết bị của doanh nghiệp cần đảm bảo tính đầy đủ nhưng phải hiện đại. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp cần lập kế hoạch một cách rõ ràng trong việc mua sắm, đầu tư các trang thiết bị phù hợp với mục đích hướng đến trong quản trị con người, đồng thời có kế hoạch huy động vốn để thực hiện điều này một cách có hiệu quả. Cuối cùng, bản thân lãnh đạo các doanh nghiệp cần có tâm và có tầm với CDS trong QTNS, đồng thời thúc đẩy năng lực số của người lao động, đặc biệt là bộ phận đảm nhận các hoạt động hành chính, nhân sự. Bản thân đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần không ngừng nâng cao kiến thức cũng như lợi ích về CDS trong QTNS. Bên cạnh những kiến thức mà lãnh đạo hấp thụ được, họ cũng cần truyền đạt lại với đội ngũ cấp dưới của mình, đặc biệt là những rủi ro, khó khăn khi thực hiện CDS trong QTNS. Đề cao tiêu chí kỹ năng số trong tuyển dụng, đồng thời thực hiện các khoá đào tạo chuyên sâu và phân chia theo từng quy mô, từng giai đoạn, từng bộ phận cho quá trình CDS trong toàn doanh nghiệp.

### Lời cảm ơn

Để thực hiện tốt nghiên cứu này, nhóm tác giả đã nhận được hỗ trợ bởi đề tài Khoa học và Công nghệ cấp Đại học Huế, năm 2023, mã số DHH2023-06-119.

### Tài liệu tham khảo

1. Alkhamery, N., Zainol, F. A. & Al-Nashmi, M. (2021), The Role of Dynamic Capabilities in Improving Readiness for Digital Business Transformation, *The Journal of Management Theory and Practice*, 2(1), 1–8.
2. Mai, P. T. T. (2024), Factors Affecting the Level of Digital Transformation Readiness in the Organization of Accounting at Wood Processing Enterprises in Bac Ninh, *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 4(2), 1097–1101.
3. Silva, R. P., Saraiva, C. & Mamede, H. S. (2022), Assessment of organizational readiness for digital transformation in SMEs, *ScienceDirect*, 204, 362–369.
4. Machado, C. G., Winroth, M., Almstrom, ... & AlMashalah, S. (2021), Digital organisational readiness: experiences from manufacturing companies, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(9), 167–182.
5. Stoianova O. V., Lezina T. A. & Ivanova V. V. (2020), The framework for assessing company's digital transformation readiness, *St Petersburg University Journal of Economic Studies*, 36(2), 243–265.
6. Lê Đình Thành (2022), Thực trạng và giải pháp quản trị nhân sự doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam, *Tạp chí Công Thương*, 2.
7. Varadaraj, A. & Al Wadi, B. M. (2021), A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance, *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43–51.
8. Rafiah, K. K., Widiyanto, S., Kamal, I., Shofiana, A., Fajar, A. M. & Rudini, A. A. (2022), Digital readiness of SMEs: An Insight from Indonesia, *AFEBI Management and Business Review*, 7(1), 12–26.
9. Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020), Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education, *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061.
10. Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K. & Weiner, B. J. (2014), Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure, *Implementation Science*, 9(7), 1–16.
11. Pirola, F., Cimini, C. & Pinto, R. (2020), Digital readiness assessment of Italian SMEs: a case-study research, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(5), 1045–1083.
12. Cisco (2020), Báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của DNNVV khu vực châu Á - Thái Bình Dương”.
13. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
14. Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99–120.



15. Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018), Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research, *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
16. Teng, X., Wu, Z. & Yang, F. (2022), Reseach on the Relationship between digital transformation and performance of SMEs, *Sustainability*, 14, 6012.
17. Alkhamery, N., Zainol, F. A., & Al-Nashmi, M. (2020), Conceptualizing The Role Of Organizational Capabilities In Enhancing Firms Readiness For Digital Business Transformation, *International Journal Of Management*, 11(12), 785–797.
18. Trịnh Xuân Hưng (2020), Các yếu tố tác động đến mức độ sẵn sàng chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam, *Tạp chí Tài chính*, Kỳ 2 - Tháng 9/2020.
19. Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021), Does The Digital Marketing Capability of Indonesian Banks Align with Digital Leadership and Technology Capabilities on Company Performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9–17.
20. Shin, J., Mollah, M. A. & Choi, J. (2023), Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities, *Sustainability*, 15(3), 1–15.
21. Albannai, N.A., Raziq, M.M., Malik, M., Scott-Kennel, J. & Igoe, J. (2024), Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms, *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>.
22. Wang T., Lin X. & Sheng F. (2022), Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture, *Front. Psychol*, 13.
23. Budianto, S., Salim, U., Moko, W. & Indrawati, N. K. (2023), The Effect of Dynamic Capabilities Mediated Digital Leadership on Organizational Performance, *Remittances Review*, 8(3), 601–609.
24. Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J. & Igoe, J. (2024), Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms, *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>.
25. Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S. & Pinkwart, A. (2021), The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture, *Journal of Small Business Management*, 62(1), 1–29.
26. Saeedikiya, M., Salunke, S. & Kowalkiewicz, M. (2024), Toward a dynamic capability perspective of digital evolution in SMEs: A study of the mobility sector, *Journal of Cleaner Production*, 439, 140718.
27. Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. & Josefsson, C. (2022), Dynamic capabilities for digital transformation, *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 172–286.
28. Hair, J. F., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th ed.)*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

29. Kline, R. B. (2011), *Principle and practice of structural equation modeling (3rd ed.)*, The Guilford Press.