

RECONCEPTUALIZING THE ABILITY – MOTIVATION – OPPORTUNITY FRAMEWORK FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION CAPABILITY IN VIETNAMESE SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

Ngo Ba Thanh*, Pham The Anh, Nguyen Thi Hong Dao

Nha Trang University

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	20/8/2025	This study examines the application of the Ability – Motivation – Opportunity framework as a learning structure to promote human resource development and build organizational innovation capability in small and medium-sized enterprises within a transitional economy. A survey of 412 middle and senior managers from three sectors, including engineering technology, agricultural processing, and trade and services in Vietnam, reveals that learning ability, intrinsic learning motivation, and social learning opportunity all exert positive effects on human resource development, with social learning opportunity emerging as the strongest predictor. Human resource development significantly influences organizational innovation capability, which in turn enhances business performance, although the effect remains modest. The findings highlight the mediating role of human resource development and suggest that enterprises should integrate learning ability, intrinsic motivation, and social opportunities in a cohesive manner, position human resource development as a strategic lever, and leverage informal learning approaches tailored to industry-specific characteristics.
Revised:	24/9/2025	
Published:	24/9/2025	

KEYWORDS

Ability - Motivation - Opportunity
Human resource development
Organizational innovation capability
Small and medium-sized enterprises
Business performance

TÁI CẤU TRÚC MÔ HÌNH NĂNG LỰC – ĐỘNG LỰC – CƠ HỘI TRONG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA NĂNG LỰC ĐỔI MỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ Ở VIỆT NAM

Ngô Bá Thành*, Phạm Thế Anh, Nguyễn Thị Hồng Đào

Trường Đại học Nha Trang

THÔNG TIN BÀI BÁO		TÓM TẮT
Ngày nhận bài:	20/8/2025	Nghiên cứu này xem xét việc ứng dụng khung năng lực - động lực - cơ hội như một cấu trúc học tập nhằm thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực và hình thành năng lực đổi mới tổ chức trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại nền kinh tế chuyển đổi. Khảo sát 412 nhà quản lý cấp trung và cấp cao thuộc ba lĩnh vực gồm công nghệ kỹ thuật, chế biến nông sản và thương mại dịch vụ tại Việt Nam cho thấy năng lực học tập, động lực học tập nội tại và cơ hội học tập xã hội đều có ảnh hưởng tích cực đến phát triển nguồn nhân lực, trong đó, cơ hội học tập xã hội là yếu tố mạnh nhất. Phát triển nguồn nhân lực tác động đáng kể đến năng lực đổi mới tổ chức, từ đó cải thiện kết quả kinh doanh, dù mức độ còn khiêm tốn. Kết quả nhấn mạnh vai trò trung gian của phát triển nguồn nhân lực và gợi ý các doanh nghiệp cần tích hợp đồng bộ các yếu tố học tập, định vị phát triển nguồn nhân lực như một đòn bẩy chiến lược và khai thác học tập phi chính thức phù hợp đặc thù ngành.
Ngày hoàn thiện:	24/9/2025	
Ngày đăng:	24/9/2025	

TỪ KHÓA

Năng lực - Động lực - Cơ hội
Phát triển nguồn nhân lực
Năng lực đổi mới tổ chức
Doanh nghiệp nhỏ và vừa
Kết quả kinh doanh

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.13452>

* Corresponding author. Email: thanhngo2709@gmail.com

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và chuyển đổi kinh tế, phát triển nguồn nhân lực (Human Resource Development – HRD) được xem là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực đổi mới và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững [1]. Tại Việt Nam, khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ (Small and Medium-Sized Enterprises – SMEs) chiếm tới 97% tổng số doanh nghiệp và tạo việc làm cho hơn 60% lực lượng lao động, song vẫn đối mặt với hạn chế về năng suất và khả năng đổi mới [2]. Khác với quản trị nhân sự (Human Resource Management – HRM) vốn tập trung vào hiệu suất ngắn hạn, HRD nhấn mạnh đến việc phát triển năng lực tổ chức thông qua đào tạo, học tập liên tục và phát triển kỹ năng, qua đó nâng cao khả năng thích ứng và sáng tạo [3].

Khung Năng lực – Động lực – Cơ hội (Ability – Motivation – Opportunity (AMO)) được đề xuất bởi Appelbaum và cộng sự [4] và ứng dụng rộng rãi trong HRM. Gần đây, khung này đã được các học giả mở rộng sang HRD như một “kiến trúc học tập” chiến lược [5]. Trong nghiên cứu này, ba thành tố được ký hiệu lần lượt là Năng lực (Ability – ABL), Động lực (Motivation – MOT) và Cơ hội (Opportunity – OPP). Theo đó, ABL phản ánh khả năng tiếp thu và vận dụng tri thức trong bối cảnh SMEs [6], MOT gắn với sự cam kết và ghi nhận [7], còn OPP phản ánh môi trường học tập an toàn tâm lý [8], phản hồi hai chiều và cả những hình thức học tập phi chính thức [9], [10]. Ngoài ra, nghiên cứu gần đây cũng cho thấy sự khác biệt về năng lực đổi mới giữa các ngành của SMEs Việt Nam, nhấn mạnh vai trò của bối cảnh trong việc phát huy hiệu quả của AMO và HRD [11].

Mặc dù vậy, các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra một số khoảng trống quan trọng. Thứ nhất, đa số công trình quốc tế tiếp cận AMO từ góc độ HRM thay vì HRD, và chủ yếu tập trung vào hiệu suất ngắn hạn hơn là năng lực đổi mới bền vững [12], [13]. Thứ hai, bằng chứng thực nghiệm trong SMEs thuộc nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam còn rất hạn chế [14]. Thứ ba, nhiều nghiên cứu đo lường AMO như một khối thống nhất, trong khi việc phân tích vai trò riêng của từng thành tố, đặc biệt là học tập phi chính thức, vẫn còn thiếu vắng [15], [16]. Thứ tư, vai trò điều tiết của yếu tố ngành hầu như chưa được làm rõ, mặc dù thực tiễn cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa các ngành thâm dụng tri thức và ngành truyền thống [17], [18].

Xuất phát từ khoảng trống này, nghiên cứu này đặt mục tiêu phát triển và kiểm định mô hình AMO – HRD – Năng lực đổi mới tổ chức (Organizational Innovation Capability – OIC) – Kết quả kinh doanh (Business Performance – BP) tại SMEs ở Việt Nam, đồng thời phân tích tác động điều tiết của đặc thù ngành. Cụ thể, nghiên cứu hướng đến (i) định vị AMO như một kiến trúc học tập chiến lược trong HRD, (ii) cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới từ SMEs trong bối cảnh nền kinh tế chuyển đổi, và (iii) làm rõ vai trò hỗ trợ của học tập phi chính thức cũng như sự khác biệt theo ngành.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Theo khung AMO [4], năng lực được hiểu là tổng hợp kiến thức, kỹ năng và khả năng hấp thụ tri thức của cá nhân, đóng vai trò nền tảng để tham gia hiệu quả vào các hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Lý thuyết học tập tổ chức cho rằng năng lực cá nhân càng cao thì khả năng tiếp thu và ứng dụng tri thức vào thực tiễn càng mạnh [5]. Đặc biệt, trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa vốn hạn chế nguồn lực cho đào tạo chính thức, năng lực học tập cá nhân quyết định mức độ tận dụng cơ hội học tập phi chính thức [14], [15].

Giả thuyết H1: Năng lực học tập cá nhân ảnh hưởng tích cực đến phát triển nguồn nhân lực.

Theo lý thuyết tự quyết [16], động lực học tập nội tại của người lao động được hình thành khi các nhu cầu tâm lý cơ bản như cảm nhận về sự tự chủ trong công việc, niềm tin vào khả năng bản thân và sự gắn kết xã hội được thỏa mãn. Khi những nhu cầu này được đáp ứng, cá nhân có xu hướng chủ động tìm kiếm tri thức và tích cực vận dụng vào thực tiễn công việc. Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng phản hồi mang tính thông tin và sự ghi nhận tích cực góp phần củng cố động lực học tập, trong khi phản hồi mang tính kiểm soát lại làm suy giảm quá trình này [9], [13], [16]. Trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam, nơi cơ chế phản hồi thường mang

tính phi chính thức, yếu tố thu nhập đóng vai trò như một điều kiện hỗ trợ giúp duy trì và củng cố động lực nội tại. Do đó, việc thiết kế các cơ chế khuyến khích phù hợp được xem là chìa khóa để nâng cao hiệu quả phát triển nguồn nhân lực.

Giả thuyết H2: Động lực học tập nội tại ảnh hưởng tích cực đến phát triển nguồn nhân lực.

Trong khung AMO, khái niệm cơ hội học tập phản ánh mức độ mà tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao tri thức và kỹ năng, thông qua các cơ chế như phân hồi, ghi nhận thành tích và khuyến khích thử nghiệm sáng tạo. Dưới góc nhìn của lý thuyết vốn xã hội, một môi trường tương tác cởi mở cùng với mạng lưới quan hệ hỗ trợ sẽ thúc đẩy mạnh mẽ quá trình trao đổi tri thức và lan tỏa đổi mới [17]. Do đó, khi cơ hội học tập được mở rộng, nhân viên không chỉ tham gia tích cực hơn vào các hoạt động HRD mà còn góp phần hình thành văn hóa học tập trung, tạo nền tảng cho năng lực đổi mới tổ chức.

Giả thuyết H3: Cơ hội học tập ảnh hưởng tích cực đến phát triển nguồn nhân lực.

Theo lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View – RBV) và lý thuyết dựa trên tri thức (Knowledge-Based View – KBV), phát triển nguồn nhân lực không chỉ góp phần nâng cao vốn nhân lực và năng lực tổ chức mà còn tạo nền tảng quan trọng cho việc cải thiện khả năng đổi mới của doanh nghiệp [18]–[20]. Trên thực tế, các thực hành HRD như trao quyền cho nhân viên, thiết kế công việc linh hoạt hay thúc đẩy cơ chế chia sẻ tri thức đóng vai trò như những đòn bẩy chiến lược, qua đó khuyến khích tư duy sáng tạo, tăng cường hiệu quả hợp tác và thúc đẩy quá trình đổi mới cả ở cấp độ quy trình lẫn sản phẩm [21], [22].

Giả thuyết H4: Phát triển nguồn nhân lực ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới tổ chức.

Theo lý thuyết đổi mới, khả năng hình thành và triển khai các ý tưởng mới là nhân tố cốt lõi giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh và cải thiện kết quả kinh doanh. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy đổi mới ở nhiều khía cạnh, bao gồm sản phẩm, quy trình và marketing, đều tạo ra tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đặc biệt, tác động này được củng cố mạnh mẽ hơn khi doanh nghiệp phát triển định hướng khách hàng, qua đó đảm bảo sự phù hợp giữa đổi mới và nhu cầu thị trường [23].

Giả thuyết H5: Năng lực đổi mới tổ chức ảnh hưởng tích cực đến kết quả kinh doanh.

Dưới góc nhìn của lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV) và dựa trên tri thức (KBV), khung AMO cung cấp nền tảng cho việc phát triển năng lực, động lực và cơ hội của cá nhân trong tổ chức. Tuy nhiên, để các yếu tố này thực sự được chuyển hóa thành năng lực đổi mới tổ chức, cần có sự can thiệp thông qua các thực hành phát triển nguồn nhân lực. Thông qua hoạt động đào tạo, quản trị tri thức và xây dựng môi trường học tập, HRD không chỉ khuyến khích quá trình học hỏi mà còn tạo điều kiện cho các ý tưởng mới được hình thành và triển khai [19], [24]. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa vốn hạn chế về nguồn lực, HRD đóng vai trò then chốt trong việc tối ưu hóa tác động của AMO, qua đó nâng cao năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động.

Giả thuyết H6: Phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa AMO và năng lực đổi mới tổ chức.

Theo lý thuyết phù hợp bối cảnh [25], tác động của AMO và HRD đối với năng lực đổi mới tổ chức (OIC) cũng như kết quả kinh doanh không mang tính đồng nhất mà có thể thay đổi tùy thuộc vào đặc thù ngành. Các nghiên cứu thực nghiệm chỉ ra rằng đặc điểm ngành cùng với chất lượng thể chế đóng vai trò quan trọng trong việc định hình chiến lược đổi mới của SMEs [26], đồng thời HRD còn có thể thúc đẩy chia sẻ tri thức để trung gian hóa mối quan hệ giữa quản trị nhân lực và đổi mới tổ chức [27]. Cụ thể, các ngành thâm dụng tri thức thường sở hữu môi trường đổi mới năng động hơn so với các ngành truyền thống, qua đó điều chỉnh cường độ và hướng tác động của các mối quan hệ trong mô hình lý thuyết. Điều này gợi ý rằng việc phân tích và triển khai HRD cần gắn với bối cảnh ngành để tối đa hóa hiệu quả đổi mới và kết quả kinh doanh.

Giả thuyết H7a: Ngành nghề điều tiết mối quan hệ giữa năng lực học tập cá nhân và phát triển nguồn nhân lực.

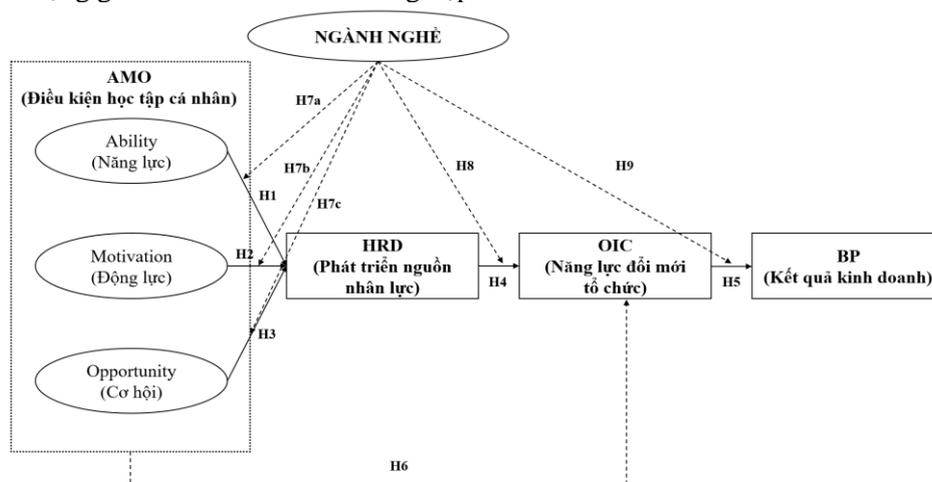
Giả thuyết H7b: Ngành nghề điều tiết mối quan hệ giữa động lực học tập nội tại và phát triển nguồn nhân lực.

Giả thuyết H7c: Ngành nghề điều tiết mối quan hệ giữa cơ hội học tập và phát triển nguồn nhân lực.

Giả thuyết H8: Ngành nghề điều tiết mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực và năng lực đổi mới tổ chức.

Giả thuyết H9: Ngành nghề điều tiết mối quan hệ giữa năng lực đổi mới tổ chức và kết quả kinh doanh.

Trên cơ sở các giả thuyết nghiên cứu, mô hình khái niệm được đề xuất (Hình 1) nhằm lý giải cơ chế chuyển hóa các điều kiện học tập ở cấp độ cá nhân thành kết quả kinh doanh thông qua vai trò trung gian của phát triển nguồn nhân lực và năng lực đổi mới tổ chức. Đồng thời, mô hình cũng xem xét vai trò điều tiết của đặc thù ngành, qua đó phản ánh sự khác biệt trong cường độ và hướng tác động giữa các bối cảnh doanh nghiệp.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2. Thiết kế nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng thiết kế khảo sát cắt ngang và phân tích định lượng nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đề xuất. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng hỏi khảo sát trực tiếp và trực tuyến, tập trung vào đối tượng là cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Cấp trung bao gồm các vị trí như trưởng/phó phòng, giám sát và tổ trưởng; cấp cao bao gồm giám đốc, phó giám đốc và thành viên ban điều hành.

Tổng cộng có 412 bảng hỏi hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện, kết hợp với phân tầng hai cấp: (i) theo vùng địa lý (miền Bắc, miền Trung, miền Nam) để đảm bảo sự phân bố cân đối; và (ii) theo ngành nghề chính gồm công nghệ kỹ thuật, sản xuất – chế biến nông sản, và thương mại dịch vụ. Quy mô mẫu thỏa mãn nguyên tắc ‘10 lần số biến quan sát’ và vượt ngưỡng tối thiểu cho phân tích PLS-SEM [28], bảo đảm tính phù hợp cho phân tích mô hình cấu trúc. Mặc dù phương pháp chọn mẫu thuận tiện có thể hạn chế tính khái quát hóa của kết quả nghiên cứu, việc phân tầng theo vùng và ngành nghề đã giúp giảm thiểu rủi ro thiên lệch mẫu và tăng cường tính đa dạng cũng như khả năng đại diện của dữ liệu.

Các biến nghiên cứu được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, kế thừa từ các thang đo quốc tế có độ tin cậy cao và được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM sử dụng phần mềm SmartPLS 4.0 theo quy trình hai bước: (i) đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo; (ii) kiểm định quan hệ trong mô hình cấu trúc và các giả thuyết bằng Bootstrapping. Đồng thời, phân tích trung gian và điều tiết được tiến hành theo các phương pháp thông dụng trong PLS-SEM [29]. Sai lệch phương pháp chung được kiểm soát thông qua thiết kế bảng hỏi và kiểm định một nhân tố Harman [30].

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu gồm 412 nhà quản lý cấp trung và cấp cao tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, phân bố đều theo ba nhóm ngành: công nghệ – kỹ thuật (34,0%), sản xuất – chế biến nông sản (33,0%) và thương mại – dịch vụ (33,0%). Về giới tính, nam chiếm 54,4% và nữ 45,6%. Về độ tuổi, nhóm 31–40 chiếm phổ biến nhất (41,5%), tiếp theo là 41–50 (29,1%), dưới 30 (18,7%) và trên 50 (10,7%). Thâm niên công tác của các nhà quản lý phân bố như sau: dưới 5 năm (12,8%), 5–10 năm (22,9%), 11–15 năm (33,9%), 16–20 năm (16,5%) và trên 20 năm (13,9%).

3.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả tại Bảng 1 cho thấy tất cả các biến khái niệm đều đạt giá trị Cronbach's α và độ tin cậy tổng hợp (CR) trên 0,70 [31], cùng với phương sai trích trung bình (AVE) vượt ngưỡng 0,50 [32]. Các chỉ số VIF (Variance Inflation Factor – Hệ số phóng đại phương sai) đều nhỏ hơn 3,3, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến. Kiểm định giá trị phân biệt theo tiêu chí Henseler, Ringle và Sarstedt [33] cho thấy căn bậc hai của AVE đều lớn hơn các hệ số tương quan, đồng thời chỉ số tỷ số tương quan dị tính – đồng tính (Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlations – HTMT) đều dưới 0,85. Những kết quả này khẳng định các thang đo có độ tin cậy nội tại cao và đảm bảo giá trị hội tụ cũng như phân biệt, cho thấy phù hợp để áp dụng trong bối cảnh các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

Bảng 1. Độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

Biến khái niệm	Cronbach's α	CR	AVE	VIF (tối đa)
ABL	0,887	0,917	0,689	1,103
BP	0,869	0,904	0,654	1
HRD	0,889	0,919	0,693	1
MOT	0,891	0,920	0,697	1,091
OIC	0,869	0,906	0,658	1
OPP	0,887	0,916	0,686	1,164

3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy mô hình giải thích tốt cho phát triển nguồn nhân lực (HRD) với $R^2 = 0,402$ và năng lực đổi mới tổ chức (OIC) với $R^2 = 0,387$, đều đạt mức trung bình theo tiêu chuẩn [28]. Tuy nhiên, kết quả kinh doanh (BP) chỉ đạt $R^2 = 0,095$, phản ánh khả năng dự báo còn hạn chế đối với biến phụ thuộc này. Điều này hàm ý rằng ngoài HRD và OIC, kết quả kinh doanh của SMEs có thể còn chịu ảnh hưởng mạnh từ các yếu tố bên ngoài như chất lượng thể chế, mức độ cạnh tranh ngành, và năng lực số, vốn chưa được tích hợp trong mô hình hiện tại. Phân tích kích thước ảnh hưởng (f^2) trong Bảng 2 cho thấy HRD \rightarrow OIC có tác động lớn (0,630), khẳng định HRD là cơ chế trung tâm chuyên hóa điều kiện học tập cá nhân thành năng lực đổi mới. Các mối quan hệ ABL \rightarrow HRD (0,113), MOT \rightarrow HRD (0,152) và OPP \rightarrow HRD (0,139) đều ở mức trung bình, chứng tỏ cả ba thành tố AMO cùng góp phần quan trọng vào HRD. Ngược lại, tác động OIC \rightarrow BP chỉ đạt mức nhỏ (0,105), củng cố nhận định rằng đổi mới tổ chức tuy có vai trò tích cực nhưng chưa đủ mạnh để quyết định kết quả kinh doanh trong bối cảnh SMEs.

Bảng 2. Kích thước ảnh hưởng (f^2)

Quan hệ	f^2	Mức độ
ABL \rightarrow HRD	0,113	Trung bình
MOT \rightarrow HRD	0,152	Trung bình
OPP \rightarrow HRD	0,139	Trung bình
HRD \rightarrow OIC	0,630	Lớn
OIC \rightarrow BP	0,105	Nhỏ

Bảng 3. Hệ số đường dẫn và kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Quan hệ	β	t-value	p-value	Kết luận
H1	ABL → HRD	0,273	5,283	0,000	Chấp nhận
H2	MOT → HRD	0,315	8,509	0,000	Chấp nhận
H3	OPP → HRD	0,311	5,908	0,000	Chấp nhận
H4	HRD → OIC	0,622	15,815	0,000	Chấp nhận
H5	OIC → BP	0,309	5,777	0,000	Chấp nhận

Kiểm định giả thuyết bằng Bootstrapping (5.000 mẫu) tại Bảng 3 cho thấy tất cả H1–H5 đều được chấp nhận ($p < 0,001$), phù hợp với khuyến nghị của Hair và cộng sự [28] và Preacher và cộng sự [29]. Cụ thể, HRD chịu tác động đáng kể từ ABL ($\beta = 0,273$; $t = 5,283$; $p < 0,001$), MOT ($\beta = 0,315$; $t = 8,509$; $p < 0,001$) và OPP ($\beta = 0,311$; $t = 5,908$; $p < 0,001$). Đồng thời, HRD ảnh hưởng mạnh đến OIC ($\beta = 0,622$; $t = 15,815$; $p < 0,001$), và OIC tiếp tục tác động tích cực đến BP ($\beta = 0,309$; $t = 5,777$; $p < 0,001$).

3.4. Phân tích trung gian

Vai trò trung gian được kiểm định bằng phương pháp bootstrap 5.000 mẫu [28], [29]. Kết quả tại Bảng 4 cho thấy tất cả các hiệu ứng gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$). Cụ thể, các chuỗi ABL → HRD → OIC → BP, MOT → HRD → OIC → BP, OPP → HRD → OIC → BP và HRD → OIC → BP thể hiện vai trò trung gian một phần; ngược lại, các quan hệ ABL/MOT/OPP → HRD → OIC thể hiện trung gian đầy đủ, tức là ảnh hưởng đến OIC chỉ xuất hiện khi thông qua HRD. Phát hiện này nhấn mạnh rằng HRD không chỉ là một yếu tố hỗ trợ mà còn là điều kiện tiên quyết để duy trì OIC một cách bền vững. Đồng thời, kết quả vừa phù hợp với các nghiên cứu trước [27], [34], vừa mở rộng hiểu biết hiện có khi chứng minh rằng năng lực đổi mới khó có thể được duy trì nếu thiếu nền tảng HRD vững chắc [35]. Điều này khẳng định đóng góp mới của nghiên cứu trong việc làm rõ cơ chế chuyên hóa AMO thành năng lực đổi mới tổ chức thông qua HRD.

Bảng 4. Hiệu ứng gián tiếp và loại trung gian

Quan hệ gián tiếp	B	t-value	p-value	Loại trung gian
ABL → HRD → OIC → BP	0,052	3,368	0,001	Một phần
MOT → HRD → OIC → BP	0,060	4,064	0,000	Một phần
OPP → HRD → OIC → BP	0,060	3,543	0,000	Một phần
HRD → OIC → BP	0,192	4,759	0,000	Một phần
ABL → HRD → OIC	0,170	5,067	0,000	Đầy đủ
MOT → HRD → OIC	0,196	7,018	0,000	Đầy đủ
OPP → HRD → OIC	0,193	5,116	0,000	Đầy đủ

3.5. Phân tích điều tiết (PLS-MGA)

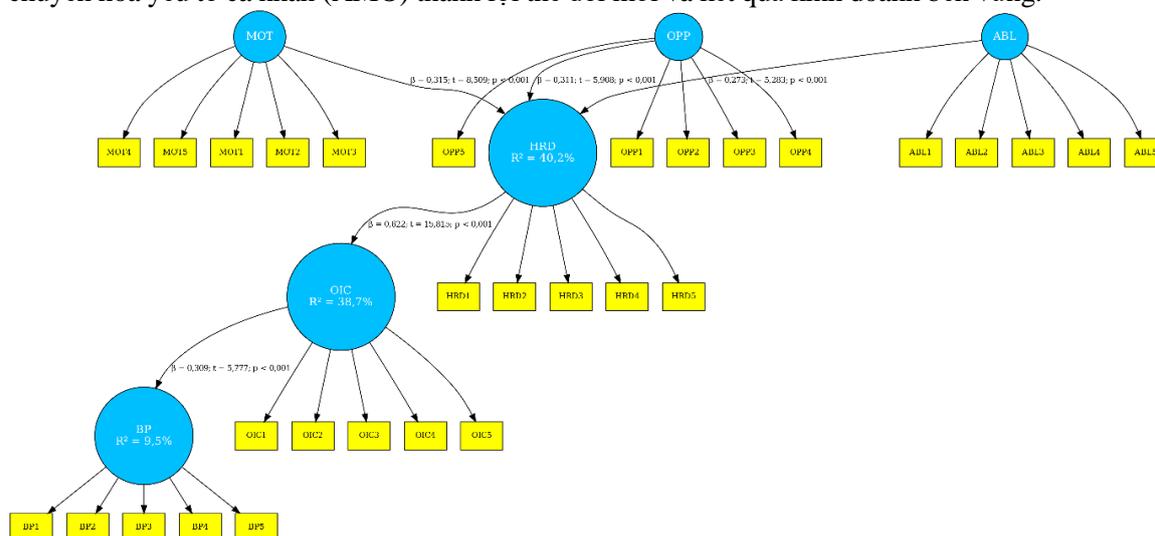
Kết quả phân tích đa nhóm chỉ ra rằng bối cảnh ngành giữ vai trò điều tiết quan trọng trong cơ chế AMO–HRD–OIC–BP. Cụ thể, sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ở các quan hệ ABL → HRD và HRD → OIC giữa Tech/Trade và Agri. Điều này phản ánh rằng việc chuyên hóa năng lực học tập cá nhân thành năng lực đổi mới chịu ảnh hưởng mạnh từ cường độ tri thức và áp lực công nghệ – một luận điểm phù hợp với khung AMO về khả năng – động lực – cơ hội. Ngược lại, MOT và OPP không có khác biệt, hàm ý rằng động lực và cơ hội học tập mang tính phổ quát hơn, ít phụ thuộc vào đặc thù công nghệ. Đặc biệt, sự khác biệt trong quan hệ OIC → BP giữa Tech và Agri gợi ý rằng từ góc nhìn RBV, đổi mới tổ chức chỉ thực sự chuyên hóa thành lợi thế cạnh tranh bền vững trong các ngành thâm dụng tri thức. Phát hiện này không chỉ củng cố lập luận hiện hữu [36], mà còn mở rộng thảo luận bằng việc chứng minh cơ chế điều tiết theo bối cảnh ngành – một khía cạnh còn bỏ ngỏ trong các nghiên cứu SMEs tại thị trường mới nổi.

3.6. Kết quả mô hình cấu trúc

Kiểm định bootstrapping (5.000 mẫu, CI 95%) xác nhận cả năm giả thuyết H1–H5. Cụ thể,

AMO có tác động tích cực đến HRD (ABL: $\beta = 0,273$; MOT: $\beta = 0,315$; OPP: $\beta = 0,311$), HRD ảnh hưởng mạnh đến OIC ($\beta = 0,622$), và OIC tiếp tục tác động đến BP ($\beta = 0,309$). Cấu trúc này làm nổi bật một cơ chế trung gian kép: HRD đóng vai trò cầu nối giữa AMO và OIC, trong khi OIC là kênh trung gian giữa HRD và kết quả kinh doanh. Phát hiện này mở rộng khung AMO truyền thống [5], [7] khi cho thấy HRD không chỉ là kết quả của AMO, mà còn là nền tảng kích hoạt năng lực đổi mới tổ chức. Bằng chứng thực nghiệm về vai trò của năng lực cá nhân trong hành vi đổi mới được củng cố trong bối cảnh SMEs [15], nhấn mạnh rằng đổi mới là cơ chế then chốt để HRD chuyển hóa thành kết quả kinh doanh.

Với R^2 đạt 40,2% cho HRD, 38,7% cho OIC và 9,5% cho BP cùng giá trị Q^2 dương, mô hình chứng minh khả năng dự báo đáng tin cậy. Khi kết hợp với kết quả phân tích PLS-MGA, nghiên cứu này không chỉ củng cố mối liên hệ đổi mới trong quản trị nguồn nhân lực còn nhiều tranh luận [24], mà còn gắn kết với lý thuyết [1], [25]. Đây là đóng góp học thuật quan trọng: thay vì coi HRD và OIC như biến độc lập, kết quả làm rõ cách chúng phối hợp như những cơ chế trung gian, qua đó chuyển hóa yếu tố cá nhân (AMO) thành lợi thế đổi mới và kết quả kinh doanh bền vững.



Hình 2. Mô hình cấu trúc PLS-SEM với hệ số đường dẫn, giá trị t và p-value

Hình 2 trình bày mô hình cấu trúc PLS-SEM với các hệ số đường dẫn, giá trị t và p-value. Kết quả cho thấy cả ba thành tố của AMO (ABL, MOT, OPP) đều có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến HRD; HRD tác động mạnh đến OIC; và OIC tiếp tục ảnh hưởng đến BP. Mô hình minh họa rõ ràng vai trò trung gian kép: HRD kết nối AMO với OIC, trong khi OIC là kênh trung gian giữa HRD và kết quả kinh doanh.

4. Kết luận

Nghiên cứu này khẳng định HRD là cơ chế trọng yếu giúp chuyển hóa ba thành tố ABL, MOT và OPP thành OIC và BP trong các SMEs tại Việt Nam. Kết quả thực nghiệm mở rộng ứng dụng khung AMO trong lĩnh vực HRD, đồng thời nhấn mạnh vai trò hỗ trợ của học tập phi chính thức trong bối cảnh hạn chế nguồn lực. Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần làm rõ vai trò trung gian chiến lược của HRD, bổ sung minh chứng từ nền kinh tế chuyển đổi cho lý thuyết AMO, HRD và OIC.

Từ kết quả này, ba hàm ý thực tiễn được rút ra: (i) SMEs cần tích hợp ABL, MOT và OPP vào chương trình HRD thống nhất nhằm tạo hiệu ứng cộng hưởng; (ii) SMEs nên kết hợp học tập chính thức và phi chính thức qua đào tạo nội bộ, cộng đồng thực hành và nền tảng trực tuyến; (iii) chiến lược HRD cần được điều chỉnh theo đặc thù ngành, với trọng tâm khác nhau giữa ngành thâm dụng tri thức và ngành truyền thống.

Ở tầm vĩ mô, nghiên cứu cung cấp hàm ý chính sách nhằm gắn kết HRD với đổi mới trong SMEs, đặc biệt là triển khai Chiến lược Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025 [37] và Nghị định

80/2021/NĐ-CP về hỗ trợ SMEs [38]. Việc kết nối chiến lược HRD của SMEs với chính sách đổi mới quốc gia sẽ gia tăng hiệu quả sử dụng nguồn lực và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế.

Cuối cùng, nghiên cứu vừa đóng góp cho lý thuyết, vừa mang lại giá trị thực tiễn cho nhà quản trị và cơ quan hoạch định. Các nghiên cứu tương lai cần mở rộng kiểm định mô hình trong bối cảnh quốc tế và bổ sung các yếu tố bối cảnh như năng lực số, định hướng thị trường hoặc chất lượng thể chế nhằm tăng cường sức mạnh giải thích và khả năng khái quát.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319-1350, 2007, doi: 10.1002/smj.640.
- [2] World Bank, *Vietnam economic update: Strengthening productivity for sustainable growth*. Washington, DC: World Bank Group, 2023.
- [3] T. N. Garavan, "A strategic perspective on human resource development," *Advances in Developing Human Resources*, vol. 9, no. 1, pp. 11-30, 2007, doi: 10.1177/1523422306294492.
- [4] E. Appelbaum, T. Bailey, P. Berg, and A. L. Kalleberg, *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000, doi: 10.7591/9781501725004.
- [5] A. C. Bos-Nehles, K. Townsend, K. Cafferkey, and J. Trullen, "Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions," *International Journal of Management Reviews*, vol. 25, no. 4, pp. 725-739, 2023, doi: 10.1111/ijmr.12332.
- [6] B. Harney and H. Alkhalaf, "A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Capturing what we know, and exploring where we need to go," *Human Resource Management*, vol. 60, no. 1, pp. 5-29, 2021, doi: 10.1002/hrm.22021.
- [7] J. A. Zhang and F. Edgar, "HRM systems and employee performance: The role of AMO theory and HR attributions," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 4, pp. 645-676, 2022, doi: 10.1080/09585192.2020.1818486.
- [8] I. M. Prieto and M. Pérez-Santana, "Managing innovative work behavior: The role of human resource practices," *Personnel Review*, vol. 43, no. 2, pp. 184-208, 2014, doi: 10.1108/PR-11-2012-0199.
- [9] T. Andreeva, M. Vanhala, A. Sergeeva, P. Ritala, and A. Kianto, "When the fit between HR practices backfires: Exploring the interaction effects between rewards for and appraisal of knowledge behaviours on innovation," *Human Resource Management Journal*, vol. 27, no. 2, pp. 209-227, 2017, doi: 10.1111/1748-8583.12134.
- [10] H. Shipton, M. A. West, J. Dawson, K. Birdi, and M. Patterson, "HRM as a predictor of innovation," *Human Resource Management Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 3-27, 2006, doi: 10.1111/j.1748-8583.2006.00002.x.
- [11] N. T. Le, "Industry differences in innovation capability: Evidence from Vietnamese SMEs," *Journal of Business Research*, vol. 157, 2023, Art. no. 113625, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113625.
- [12] N. T. Son, B. Lee, and H. Kim, "Industry-specific effects of innovation practices on firm performance in emerging markets," *Journal of Business Research*, vol. 144, pp. 799-810, 2022, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.02.037.
- [13] J. Purcell, N. Kinnie, S. Hutchinson, B. Rayton, and J. Swart, "Understanding the people and performance link: Unlocking the black box," *Human Resource Management Journal*, vol. 29, no. 1, pp. 21-40, 2019, doi: 10.1111/1748-8583.12246.
- [14] J. A. Marin-Garcia, "Development and validation of a scale to measure high-involvement innovation practices in manufacturing companies," *Journal of Business Research*, vol. 134, pp. 500-512, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.05.036.
- [15] T. Alkhalaf, "The effect of employees' abilities on knowledge sharing and innovative work behaviour: Evidence from the banking sector," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 34, no. 4, pp. 623-646, 2023, doi: 10.1080/09585192.2021.1891112.
- [16] E. L. Deci and R. M. Ryan, "The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior," *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-268, 2000, doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- [17] M. V. Pham, T. Binh, and L. N. K. Duong, "How social capital affects innovation, marketing innovation, and entrepreneurial orientation: The case of SMEs in Ho Chi Minh (Vietnam)," *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, vol. 12, no. 1, 2023, Art. no. 81, doi: 10.1186/s13731-023-00350-8.
- [18] J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120, 1991, doi: 10.1177/014920639101700108.
- [19] R. M. Grant, "Toward a knowledge-based theory of the firm," *Strategic Management Journal*, vol. 17, no. S2, pp. 109-122, 1996, doi: 10.1002/smj.4250171110.
- [20] D. E. Guest, "Human resource management and performance: A review and research agenda," *International*

- Journal of Human Resource Management*, vol. 8, no. 3, pp. 263-276, 1997, doi: 10.1080/095851997341630.
- [21] K. Jiang, D. P. Lepak, J. Hu, and J. C. Baer, "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms," *Academy of Management Journal*, vol. 55, no. 6, pp. 1264–1294, 2012, doi: 10.5465/amj.2011.0088.
- [22] Á. López-Cabrales and R. Valle-Cabrera, "Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line," *Human Resource Management Review*, vol. 30, no. 3, 2020, Art. no. 100689, doi: 10.1016/j.hrmr.2019.100689.
- [23] T. Q. Tran, V. H. Nguyen, and T. T. H. Nguyen, "The effect of innovation on competitive advantage and SMEs performance in Vietnam: The moderating role of customer orientation," *Journal of Business Research*, vol. 175, 2024, Art. no. 114268, doi: 10.1016/j.jbusres.2024.114268.
- [24] H. Seeck and M.-R. Diehl, "A literature review on HRM and innovation: Taking stock and future directions," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 28, no. 6, pp. 913–944, 2017, doi: 10.1080/09585192.2016.1143862.
- [25] J. E. Delery and D. H. Doty, "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, pp. 802–835, 1996, doi: 10.5465/256713.
- [26] T. Q. Bao and T. V. H. Nguyen, "Institutional quality, innovation, and firm internationalization: Evidence from manufacturing SMEs in Vietnam," *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 198, 2024, Art. no. 122977, doi: 10.1016/j.techfore.2024.122977.
- [27] X. Tian, Q. Iqbal, and S. Akhtar, "Human resource development practices and organizational innovation: The mediating role of knowledge sharing," *Journal of Business Research*, vol. 157, 2023, Art. no. 113556, doi: 10.1016/j.jbusres.2022.113556.
- [28] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, M. Sarstedt, N. P. Danks, and S. Ray, *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Cham: Springer, 2023, doi: 10.1007/978-3-031-19252-2.
- [29] K. J. Preacher and A. F. Hayes, "Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models," *Behavior Research Methods*, vol. 40, no. 3, pp. 879–891, 2008, doi: 10.3758/BRM.40.3.879.
- [30] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies," *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 5, pp. 879–903, 2003, doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879.
- [31] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric theory*, 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, 1994.
- [32] R. B. Kline, *Principles and practice of structural equation modeling*, 5th ed. New York, NY: Guilford Press, 2023.
- [33] J. Henseler, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, no. 1, pp. 115–135, 2015, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- [34] T. N. Garavan, R. Carbery, and A. Rock, "Mapping human resource development: Scope, definition, and debates," *Human Resource Development Review*, vol. 20, no. 4, pp. 387–416, 2021, doi: 10.1177/153448432111031262.
- [35] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press, 1995.
- [36] W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation," *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, pp. 128–152, 1990, doi: 10.2307/2393553.
- [37] Government of Vietnam, *Decision No. 749/QĐ-TTg dated June 3, 2020 approving the National Digital Transformation Program to 2025, with orientation to 2030*, Hanoi: Government Office, 2020.
- [38] Government of Vietnam, *Decree No. 80/2021/ND-CP dated August 26, 2021 on support for small and medium-sized enterprises*. Hanoi: Government Office, 2021.