ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

# MỤC LỤC

## KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

**1. Nguyễn Thị Liên -** Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến gắn kết công việc của nhân lực ngành nhân sự. ***Mã số: 186.1HRMg.11*** 3

*Factors Affecting to Work Engagement of Human Resource Employees*

**2. Lê Thị Việt Nga và Dương Hoàng Anh -** Thương mại song phương Việt Nam - Israel trong bối cảnh thực thi vifta: tiếp cận từ các chỉ số thương mại. ***Mã số: 186.1IIEM.11*** 21

*Vietnam-Israel Bilateral Trade in the Context of Vifta Implementation: An Approach Based on Trade Indicators*

**3. Trịnh Thị Hường -** Yếu tố tác động tới việc tham gia bảo hiểm xã hội của người lao động làm việc trong các doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam giai đoạn 2018 – 2022. ***Mã số: 186.SMET.11*** 37

*Factors Affecting Social Insurance Participation of Employees Working in the Private Business Sector in Vietnam in the Period 2018 - 2022*

## QUẢN TRỊ KINH DOANH

**4. Trần Thị Kim Phương, Hồ Mai Thảo Nhi, Nguyễn Ký Viễn, Đỗ Thị Thu Uyên, Trần Trung Vinh và Trương Bá Thanh -** Ảnh hưởng của sự tin cậy và sự chứng thực quá mức đến tài sản thương hiệu của người nổi tiếng trực tuyến trên tiktok và ý định đặt phòng của người theo dõi. ***Mã số: 186.2Badm.21*** 50

*The Impact of Celebrity Credibility and Over-Endorsement on Online Celebrity Brand Equity on Tiktok And Followers' Booking Intention*

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

**5. Phạm Thu Trang -** Tác động của công bằng trong tổ chức tới nghỉ việc trong im lặng tại các doanh nghiệp Việt Nam. ***Mã số: 186. HRMg.21*** 65

*The Impact of Organizational Justice on Quiet Quitting in Vietnamese Businesses*

**6. Nguyễn Thị Nga và Nguyễn Hữu Khôi -** Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định mua sắm của khách hàng trong bối cảnh bán lẻ hợp kênh. ***Mã số: 186.2BMkt.21*** 76

*Factors Influencing Customers' Purchase Intention in the Context of Omnichannel Retailing*

**7. Ao Thu Hoài và Vũ Lan Phương -** Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định lan truyền và mua hàng trên tiktok tại thành phố Hồ Chí Minh. ***Mã số: 186.2BMkt.21*** 87

*Factors Influencing Viral Behavior Intention and Purchase Intention of Tiktok's Users in Ho Chi Minh City*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

**8. Trần Kiều Trang và Phan Nam Thái -** Vai trò của vốn con người, cam kết lao động và đổi mới sáng tạo đối với năng suất lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa sản xuất. ***Mã số: 186.3BAdm.31*** 102

*Empirical study on the role human capital, employee engagement and innovation for productivity of manufacturing SMEs*

# VAI TRÒ CỦA VỐN CON NGƯỜI, CAM KẾT LAO ĐỘNG VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO ĐỐI VỚI NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA SẢN XUẤT

**Trần Kiều Trang**
**Trường Đại học Thương mại**
**Email: tktrang.dhtm@gmail.com**
**Phan Nam Thái**
**Ngân hàng TMCP Bắc Á**
**Email: pnamthai@gmail.com**

***Ngày nhận:*** *08/10/2023* ***Ngày nhận lại:*** *26/12/2023* ***Ngày duyệt đăng:*** *29/12/2023*

*Nghiên cứu phân tích vai trò của vốn con người, cam kết của người lao động và đổi mới sáng tạo (ĐMST) đến năng suất lao động (NSLĐ) của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) sản xuất. Sử dụng phương pháp mô hình mạng SEM (Structural Equation Modeling) phân tích mẫu nghiên cứu 176 DNNVV sản xuất tại Việt Nam, kết quả nghiên cứu cho thấy vốn con người và cam kết của người lao động có tác động tích cực đến ĐMST của DNNVV sản xuất. Đồng thời, hai yếu tố này mặc dù không có tác động trực tiếp, nhưng lại có tác động gián tiếp tích cực qua ĐMST đến NSLĐ của DNNVV sản xuất. Cùng với vai trò trung gian, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định tác động trực tiếp của ĐMST đến NSLĐ của DNNVV sản xuất. Trên cơ sở đóng góp quan trọng về mối liên hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động, ĐMST và NSLĐ trong DNNVV sản xuất, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp tác động đến vốn con người, tăng cường cam kết của người lao động và thúc đẩy ĐMST nhằm nâng cao NSLĐ của DNNVV sản xuất tại Việt Nam.*

***Từ khóa****: Vốn con người, cam kết lao động, đổi mới sáng tạo, năng suất lao động, doanh nghiệp nhỏ và vừa, Việt Nam.*

***JEL Classifications****: D24, M1, J24.*

***DOI****: 10.54404/JTS.2024.186V.08*

## 1. Mở đầu

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất, có vai trò quan trọng trong nền kinh tế mỗi quốc gia, thông qua tạo việc làm, đào tạo nguồn nhân lực xã hội, đóng góp vào sản lượng, xuất khẩu, xóa đói giảm nghèo và phân phối thu nhập bình đẳng tại các quốc gia. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, tại Việt Nam, DNNVV đóng góp khoảng 40% GDP của cả nước, 51% việc làm, 25% xuất khẩu và gần 30% thu ngân sách chính phủ. Do đó, nâng cao NSLĐ của DNNVV sản xuất sẽ có tác động tích cực trực tiếp đến phát triển kinh tế xã hội, góp phần: cải thiện năng lực cạnh tranh của DNNVV nói chung, thúc đẩy tăng trưởng GDP, tạo cơ hội việc làm và tăng thu nhập, cũng như tác động lan tỏa đến tất cả các thành phần kinh tế khác.

Thực trạng NSLĐ ở Việt Nam sau hai thập kỷ hội nhập và chuyển đổi, Việt Nam đã nổi lên như những nền kinh tế năng động và cởi mở; tuy nhiên, NSLĐ còn thấp, khoảng cách so với các quốc gia khác mặc dù đã được thu hẹp nhưng vẫn còn khá xa. Cụ thể, so với năm 2011, NSLĐ tại Singapore, Malaysia, Thái Lan và Indonesia đã giảm khoảng cách so với Việt Nam, giảm từ 12,4 lần, 4,3 lần, 2,1 lần và 1,7 lần xuống còn lần lượt 8,8, 2,8, 1,5 và 1,3 lần vào năm 2022 (Lan Anh, 2023). Theo nhận định của Cơ quan Hợp tác quốc tế Nhật Bản,

NSLĐ của các DNNVV Việt Nam đang phải đối mặt với xu thế giảm và đình trệ trong bối cảnh sau đại dịch và khủng hoảng kinh tế hiện nay. Đòi hỏi các DNNVV phải linh động và thích ứng với những thay đổi, đồng thời phải chủ động vươn đến những quy định về chuẩn quốc tế và áp dụng công nghệ hiện đại để nâng cao vị thế cạnh tranh - đây cũng là một trong những lợi thế về đặc điểm của các DNNVV sản xuất, vốn có vai trò quan trọng, là nền tảng và động lực thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và nâng cao NSLĐ quốc gia (Đào Vũ Phương Linh và cộng sự, 2022).

Trong cơ sở lý luận, mặc dù đã có những nghiên cứu cơ bản về mối quan hệ giữa vốn con người, cam kết lao động và ĐMST đối với NSLĐ, tuy nhiên, chủ yếu tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa các yếu tố này. Điều này chưa thực sự làm nổi bật và hiểu rõ đúng vai trò của ĐMST như một động lực trung tâm đối với NSLĐ, đặc biệt là trong bối cảnh của DNNVV trong lĩnh vực sản xuất. Đòi hỏi cần có nghiên cứu chuyên sâu để hiểu rõ hơn về cách ĐMST có thể tác động và thậm chí có thể định hình lại môi trường làm việc và năng suất của nhân viên trong DNNVV sản xuất. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất mà còn đưa ra các hướng phát triển chiến lược hợp lý nhằm nâng cao năng suất và sự cạnh tranh của DNNVV sản xuất trong ngữ cảnh kinh doanh ngày càng cạnh tranh và đa dạng. Đây cũng chính là chủ đề và mục đích mà nghiên cứu này hướng tới nhằm làm rõ tác động của vốn con người, cam kết lao động và đặc biệt vai trò của ĐMST đối với NSLĐ trong DNNVV sản xuất tại Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý luận

### *2.1. Tổng quan về DNNVV và năng suất lao động của DNNVV sản xuất*

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế OECD (2005), DNNVV là doanh nghiệp độc lập, không phải công ty con, sử dụng một lượng nhân viên và đạt mức doanh thu thấp hơn ngưỡng nhất định, tùy thuộc vào quy định ở mỗi quốc gia. Cụ thể, theo tiêu chí lao động, đa phần các nước, như khối liên minh Châu Âu (EU) và Vương quốc Anh (United Kingdom), đặt mức nhỏ hơn 250 lao động; một số giới hạn dưới 200 người như Singapore, Việt Nam; trong khi đối với Mỹ, Canada và ngân hàng thế giới, DNNVV là các doanh nghiệp có không quá 500 lao động. Mặc dù tiêu chí lao động được sử dụng nhiều, tiêu chí doanh thu hàng năm cũng thường được sử dụng đồng thời để xác định DNNVV, nhưng cũng khác nhau tùy theo các quốc gia: tại Liên minh Châu Âu (EU) không quá 50 triệu EUR; tại Vương quốc Anh dưới 25 triệu bảng; tại Singapore dưới 100 triệu dollars; tại Việt Nam dưới 200 hoặc 300 tỷ đồng tùy theo lĩnh vực hoạt động. Một số tiêu chí khác cũng được đưa vào quy định để phân loại DNNVV tùy theo các quốc gia, ví dụ: Canada chỉ sử dụng tiêu chí số lượng nhân sự; Vương quốc Anh thêm tiêu chí tổng tài sản (gross assets) dưới 12,5 triệu bảng; EU yêu cầu thêm bảng cân đối (balance sheets) không quá 43 triệu EUR; Việt Nam thêm tiêu chí tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng theo Nghị định số 80/2021/NĐ-CP.

Dù phân loại theo các tiêu chí khác nhau, nhưng các học giả và các chính trị gia đều đồng thuận khẳng định vai trò quan trọng của DNNVV đối với phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia và toàn cầu nói chung. Trong đó, đóng góp của DNNVV sản xuất trong việc tạo ra việc làm, thu nhập, giảm nghèo đói, tăng trưởng kinh tế, ĐMST... được đặc biệt quan tâm, khi đây là các cơ sở kinh tế cơ sở, *"nơi tạo ra sản phẩm và dịch vụ"* phục vụ nhu cầu xã hội (Heizer & Render, 2011, trang 36). Như vậy, có thể hiểu DNNVV sản xuất là các doanh nghiệp *"chuyển đổi các nguồn lực bao gồm lao động, vật liệu, năng lượng và vốn (đầu vào) thành hàng hóa và dịch vụ (đầu ra) đạt chất lượng quy định và được phân phối kịp thời ra thị trường"* (Kruger & Steenkamp, 2008, trang 8).

Mang bản chất quy mô hạn chế, DNNVV sản xuất có một số đặc điểm riêng, thứ nhất là trực tiếp tạo ra sản phẩm - dịch vụ, sử dụng và tạo công ăn việc làm, thu nhập cho lao động phổ thông ở mức số lượng đáng kể. Thứ hai, DNNVV sản xuất truyền thống thường sử dụng đầu vào là tài nguyên thô, khai thác với công nghệ lạc hậu do hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân sự chất lượng cao, công nghệ (Grutter, 2010). Mặc dù vậy, cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, hiện xuất hiện một nhóm nhỏ các DNNVV đi đầu trong ĐMST, trở thành một trong những động lực ĐMST của các quốc gia và trên toàn thế giới. Thứ ba, DNNVV sản xuất có tính linh hoạt từ bản chất quy mô hạn chế, cởi mở và sẵn sàng

thích ứng với những thay đổi đột ngột và nghiêm trọng (radical) về công nghệ hay thị hiếu nhu cầu thị trường. Thứ tư, DNNVV sản xuất thường sử dụng nguồn lực sẵn có tại địa phương, luôn sẵn sàng tham gia lập tức vào các hoạt động kinh tế phát sinh, góp phần giải quyết các vấn đề cấp bách trong ngắn hạn. Thứ năm, các DNNVV sản xuất có vai trò hỗ trợ các doanh nghiệp sản xuất lớn, hình thành ngành công nghiệp hỗ trợ với hầu hết là DNNVV, có khả năng xử lý trong một số lĩnh vực (tinh gọn, ĐMST, số lượng ít) có hiệu quả và NSLĐ tốt hơn các doanh nghiệp lớn.

Trọng tâm để tồn tại và phát triển của DNNVV sản xuất là có NSLĐ tốt hơn các doanh nghiệp lớn. Khái niệm NSLĐ bao hàm cả hiệu quả (effectiveness) và hiệu suất (efficiency). Trong đó, hiệu quả là "*mức độ mà đơn vị sản xuất đầu ra phù hợp, hoặc theo nghĩa xã hội rộng, đáp ứng một cách hiệu quả các vấn đề xã hội*"; ngược lại, hiệu suất được hiểu là "*mức độ nguồn lực cần thiết để tạo ra mỗi đơn vị đầu ra*" (Tuttle & Chen, 2012, trang 565). Almström & Kinnander (2011) lại định nghĩa NSLĐ là "*đầu ra so với đầu vào, tức là sản phẩm được sản xuất một cách chính xác theo các thông số kỹ thuật đề ra so với giá trị của tất cả các nguồn lực sử dụng cho sản xuất các sản phẩm này trong một khoảng thời gian xác định*" (trang 759).

Một cách khái quát, mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau, nhưng các học giả đều đồng thuận khi đề cập đến NSLĐ, cần tập trung vào đầu ra và đầu vào (input and output); đồng nghĩa rằng cơ sở đo lường năng suất chính là sự chuyển đổi hiệu quả các nguồn lực thành sản phẩm có giá trị. Đầu vào chủ yếu liên quan đến lao động, vốn, vật liệu và năng lượng được sử dụng trong quá trình sản xuất. Quá trình chuyển đổi tập trung vào việc sắp xếp các hoạt động, trong đó các sản phẩm được sản xuất hoặc dịch vụ được cung cấp được thay đổi thông qua sự kết hợp giữa lao động, tư liệu sản xuất và năng lượng (Grutter, 2010). Đầu ra là sản phẩm hoàn chỉnh, được gọi là sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu của thị trường.

***2.2. Vai trò của đổi mới sáng tạo của DNNVV sản xuất***

Khái niệm ĐMST bắt nguồn từ nghiên cứu của Schumpeter (1934), trong đó, ông định nghĩa ĐMST là sự kết hợp mới của kiến thức, tài nguyên, trang thiết bị và các yếu tố khác mới hoặc hiện có. Schumpeter (1934) cụ thể hơn cái mới gồm: "*một sản phẩm, quy trình hay phương thức sản xuất mới; một thị trường hay nguồn cung mới; một loại hình kinh doanh hay tổ chức tài chính mới*". Phát triển quan điểm của Schumpeter (1934), hiện có nhiều định nghĩa về ĐMST. Ủy ban Châu Âu định nghĩa ĐMST là làm mới và mở rộng phạm vi sản phẩm - dịch vụ và thị trường liên quan; thiết lập các phương thức sản xuất, cung ứng và phân phối mới; thay đổi trong hoạt động quản lý, tổ chức công việc, điều kiện làm việc và kỹ năng của lực lượng lao động (CEC, 1995). Về bản chất, ĐMST là quá trình liên quan đến việc phát minh và thực hiện các phương pháp hoặc kỹ thuật quản lý mới nhằm giúp một công ty đạt được các mục tiêu phát triển đã đặt ra. Đồng thời, ĐMST được xem như là kết quả của phát minh được công bố trên thị trường (một sản phẩm mới), hoặc áp dụng lần đầu một phương pháp cụ thể (một quy trình mới). Ngoài ra, ĐMST có thể chỉ đơn thuần là áp dụng các ý tưởng và nguồn lực trong một nhóm hoặc tổ chức khác, để tạo ra các giải pháp mới (Nguyễn Thị Lê Hoa & Lê Xuân Biên, 2021).

Trong DNNVV sản xuất, ĐMST có vai trò quan trọng và tích cực đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp (Timothy, 2022). Trước hết, ĐMST thường đi kèm với việc áp dụng công nghệ mới và quy trình sản xuất tiên tiến, đảm bảo tính linh động và hiệu quả của DNNVV sản xuất trước những biến động liên tục của môi trường kinh doanh. Đổi mới trong công nghệ giúp giảm thời gian sản xuất, tối ưu hóa quy trình làm việc và làm giảm thiểu lãng phí. Điều này dẫn đến tăng cường khả năng sản xuất và hiệu quả trong sử dụng nguồn lực, vốn thường hạn chế, từ đó cải thiện NSLĐ của DNNVV sản xuất. Đồng thời, ĐMST cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Khi nhân viên thấy mình được khuyến khích và có cơ hội tham gia vào quá trình đổi mới, họ thường có xu hướng tăng cường cam kết và sự hứng thú đối với công việc. Sự tham gia và tương tác trong quá trình đổi mới có thể tạo nên một cộng đồng làm việc sáng tạo, tăng cường tinh thần đồng đội và sự tập trung vào mục tiêu chung (Nguyen, 2018). Ngoài ra, ĐMST cũng tác động tích cực đến phát triển kỹ năng và kiến thức của nhân viên của

DNNVV sản xuất, vốn thường có xuất phát điểm trình độ hạn chế. Việc tiếp xúc và làm việc với công nghệ mới, ý tưởng sáng tạo và các phương pháp sản xuất tiên tiến có thể nâng cao kỹ năng chuyên môn của người lao động và sự đa dạng trong nhiệm vụ công việc. Điều này không chỉ giúp tăng cường NSLĐ mà còn nâng cao sự chủ động và sự sẵn sàng thích ứng với thay đổi trong môi trường kinh doanh.

Trong cơ sở lý luận, nhiều học giả đã khẳng định vai trò tích cực của ĐMST, cho phép cải tiến liên tục các sản phẩm - dịch vụ và quy trình giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển (Onkelinx và cộng sự, 2016). Exposito & Sanchis-Llopis (2018) nghiên cứu các DNNVV Tây Ban Nha và tìm thấy tác động tích cực của ĐMST về sản phẩm, quy trình và tổ chức đến hiệu quả kinh doanh. Crepon và cộng sự (1998) cũng ghi nhận mối tương quan cùng chiều giữa mức độ ĐMST và năng suất trong các DNNVV Pháp. Timothy (2022) tìm ra tác động tích cực của ĐMST marketing đến năng suất của các DNNVV Tanzania.

Ủng hộ quan điểm này, nghiên cứu này kỳ vọng ĐMST có tác động tích cực đến năng suất của các DNNVV sản xuất. Giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

**Giả thuyết 1**: *ĐMST có tác động tích cực cùng chiều đến NSLĐ của DNNVV sản xuất.*

***2.3. Vai trò của vốn con người trong DNNVV sản xuất (Human capital)***

Một cách khái quát, vốn con người *"bao gồm năng lực, kiến thức, kỹ năng của cá nhân và kinh nghiệm của nhân viên và nhà quản lý của doanh nghiệp, vì chúng có liên quan đến nhiệm vụ hiện tại, cũng như khả năng bổ sung vào kho kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm thông qua học hỏi cá nhân*" (Dess & Picken, 1999, trang 8). Về bản chất, vốn con người bao hàm các kỹ năng và kiến thức có giá trị mà cá nhân tích lũy được theo thời gian. Vốn con người cũng thể hiện sự đầu tư vào giáo dục, kỹ năng và hình thành, phát triển khi kỹ năng và khả năng của cá nhân được cải thiện.

Trong doanh nghiệp, vốn con người được định nghĩa là năng lực của các cá nhân, những người đầu tàu trong ĐMST. Do đó, để ĐMST diễn ra, doanh nghiệp cần người lao động có trình độ, có kiến thức, kỹ năng, khả năng và kinh nghiệm phù hợp. Nói cách khác, vốn con người có quan hệ mật thiết tích cực với ĐMST, thể hiện cụ thể qua khả năng tạo mới hay cải thiện thành công các sản phẩm - dịch vụ, quy trình của doanh nghiệp (McDowell và cộng sự, 2018; Onkelinx và cộng sự, 2016).

Trong DNNVV sản xuất, với đặc thù nhân viên hạn chế cả về số lượng và chất lượng, vốn con người được coi là một yếu tố quyết định và tác động tích cực đến quá trình ĐMST trong DNNVV sản xuất. Sự tương tác giữa vốn con người và quá trình đổi mới có thể được giải thích qua một số yếu tố chính như kỹ năng, cam kết và khả năng sáng tạo của nhân viên (Timothy, 2022). Cụ thể, kỹ năng chuyên môn và cá nhân của nhân viên là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy ĐMST. Những người lao động có kỹ năng chuyên môn đáng kể thường có khả năng áp dụng kiến thức của mình vào quá trình đổi mới, từ việc tìm kiếm giải pháp sáng tạo đến việc thực hiện chúng trong thực tế. Sự sáng tạo này thường xuyên bắt nguồn từ kiến thức chuyên môn sâu rộng, đóng góp vào quá trình nghiên cứu và phát triển trong DNNVV sản xuất.

Theo tiếp cận này, các nghiên cứu thực nghiệm đã tìm ra quan hệ tích cực giữa vốn con người và ĐMST trong DNNVV. Cụ thể, Azeem & Baker (2020) nghiên cứu các DNNVV tại 13 nước thu nhập trung bình và tìm ra rằng vốn con người, như kinh nghiệm của các nhà quản lý, hoặc học vấn của nhân viên, có quan hệ cùng chiều với thành công của doanh nghiệp trong ĐMST. Timothy (2022) phân tích mẫu 309 DNNVV Tanzania và chỉ ra rằng các quản lý cấp cao có trình độ học vấn và kinh nghiệm cao hơn đóng vai trò quan trọng hơn trong ĐMST của DNNVV.

Từ những lý luận trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết ủng hộ tác động tích cực của vốn con người trong DNNVV sản xuất, như sau:

**Giả thuyết 2a**: *Vốn con người có tác động tích cực cùng chiều đến ĐMST của DNNVV sản xuất.*

Trong DNNVV sản xuất, vốn con người không chỉ là những nhân sự thực hiện công việc mà còn là nguồn lực có sức ảnh hưởng lớn đến NSLĐ. Sự kết hợp giữa kỹ năng chuyên môn, cam kết lao động và khả năng tương tác tạo nên một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự hiệu quả và đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp. Một số học giả nghiên cứu thực nghiệm và ủng hộ

tác động trực tiếp và tích cực của vốn con người đến NSLĐ của doanh nghiệp. Onkelinx và cộng sự (2016), trong nghiên cứu về các DNNVV Bỉ, khẳng định doanh nghiệp đầu tư vào nguồn nhân lực quản lý sẽ đạt được năng suất cao hơn. Đồng quan điểm, Rukumnuaykit & Pholphirul (2016) và Nguyễn Đình Hải (2021) tìm ra, trong các doanh nghiệp sản xuất, tác động tích cực và đáng kể đến NSLĐ của tuyển dụng và đào tạo quản lý có trình độ học vấn cao hơn.

Nối tiếp các học giả trên, nghiên cứu kỳ vọng cũng tìm ra tác động trực tiếp tích cực của vốn con người đến NSLĐ trong DNNVV sản xuất. Theo đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

**Giả thuyết 2b**: *Vốn con người có tác động tích cực cùng chiều đến NSLĐ của DNNVV sản xuất.*

***2.4. Vai trò của cam kết của người lao động DNNVV sản xuất (employee engagement)***

Cam kết của người lao động thường được gắn liền với mức độ nhiệt tình của người lao động đối với nhiệm vụ được giao, được thể hiện về mặt tâm lý bao gồm sự gắn bó về cảm xúc và thể chất. AbuKhalifeh & Som (2013) định nghĩa cam kết của người lao động là "thái *độ tích cực của nhân viên đối với tổ chức và giá trị của doanh nghiệp*". Menguc và cộng sự (2013) định nghĩa cam kết của người lao động là "*trạng thái tinh thần tích cực, thỏa mãn, liên quan đến công việc được đặc trưng bởi sự cống hiến và sự say mê*". Cam kết của người lao động có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình hình thành cảm giác về trách nhiệm đối với các mục tiêu, sứ mệnh và tầm nhìn chung của doanh nghiệp; từ đó thúc đẩy người lao động thấu hiểu vai trò của mình trong tổ chức và thực hiện nhiệm vụ được giao với năng suất cao hơn.

Do bản chất hạn chế về số lượng nhân sự của DNNVV sản xuất, nâng cao cam kết của người lao động có vai trò thúc đẩy ĐMST. Các chiều hướng tác động tích cực có thể được giải thích thông qua các khía cạnh như sự hứng thú cá nhân, trách nhiệm đối với công việc và sự tương tác tích cực trong môi trường làm việc (Arshi & Rao, 2019). Đầu tiên, cam kết của người lao động thường xuất phát từ sự hứng thú và đam mê với công việc, đóng vai trò quan trọng trong việc khích lệ người lao động tìm kiếm giải pháp mới và ý tưởng sáng tạo. Khi người lao động hứng thú với công việc của mình, họ có xu hướng tự đặt ra những thách thức và tìm kiếm cơ hội để đóng góp vào quá trình đổi mới. Thứ hai, trách nhiệm đối với công việc là một yếu tố tác động tích cực đối với quá trình ĐMST. Cam kết lao động thường đi kèm với trách nhiệm cá nhân và sự tự quản lý trong công việc. Người lao động cam kết thường xuyên có động lực cao để hoàn thành công việc một cách chất lượng cao và họ tự thấy đầy trách nhiệm đối với sự thành công của doanh nghiệp. Sự trách nhiệm này thường tạo động lực để tham gia vào các hoạt động đổi mới, từ việc đề xuất ý tưởng mới đến việc tham gia vào quá trình triển khai.

Theo quan điểm tiếp cận này, nghiên cứu kì vọng sẽ tìm ra mối quan hệ trực tiếp, tích cực của cam kết của người lao động đối với ĐMST của DNNVV sản xuất. Giả thuyết nghiên cứu tiếp theo được đề xuất như sau:

**Giả thuyết 3a**: *Cam kết của người lao động có tác động tích cực cùng chiều đến ĐMST của DNNVV sản xuất.*

Mối quan hệ trực tiếp giữa cam kết của người lao động và NSLĐ cũng được nhiều học giả quan tâm. Nhìn chung, cam kết của người lao động được nhận định góp phần nâng cao lòng trung thành của người lao động và giảm khả năng nhảy việc khi đã hình thành cảm giác thân thuộc đối với công việc và doanh nghiệp. Cam kết của người lao động đóng góp tích cực vào nâng cao NSLĐ, do có nhiều động lực hơn so với người có mức độ cam kết thấp (Kazimoto, 2016). Bên cạnh đó, cam kết của người lao động liên quan đến mức độ hài lòng của nhân viên đối với tổ chức, từ đó nâng cao mức độ gắn bó và cống hiến của người lao động, đồng thời vừa mang lại lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp, vừa giảm tỷ lệ nhân viên vắng mặt và nghỉ việc. Điều này giúp cho việc đầu tư và phân bổ nguồn nhân lực dễ dàng và hiệu quả hơn trong ngắn và dài hạn, tạo ra các tác động tích cực đến NSLĐ của DNNVV sản xuất.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng chứng thực vai trò của cam kết người lao động đối với NSLĐ trong doanh nghiệp. Anitha (2014) chỉ ra rằng cam kết của người lao động có tác động đáng kể đến NSLĐ, đây là yếu tố cho phép dự báo khả năng nâng cao NSLĐ trong DNNVV. Harter và cộng sự (1998) tìm ra quan hệ cùng chiều giữa cam kết của người lao động với các yếu tố liên quan đến năng suất như: lợi nhuận, doanh thu và

tiến trình quản lý an toàn và chất lượng. Tương tự, Kazimoto (2016) cũng chỉ ra rằng khi người lao động thể hiện sự cam kết với công việc của mình, sẽ góp phần cải thiện NSLĐ của doanh nghiệp.

Đồng quan điểm, nghiên cứu này kì vọng tìm ra mối quan hệ tích cực cùng chiều giữa cam kết của người lao động và năng suất của DNNVV sản xuất. Theo đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

**Giả thuyết 3b**: *Cam kết của người lao động có tác động tích cực cùng chiều đến NSLĐ của DNNVV sản xuất.*

***2.5. Vai trò trung gian của đổi mới sáng tạo của DNNVV sản xuất***

Khi phân tích mối quan hệ giữa vốn con người, ĐMST và NSLĐ, Liu và cộng sự (2017) nhấn mạnh vai trò trung gian của ĐMST trong doanh nghiệp. Năng lực ĐMST hỗ trợ các DNNVV sản xuất hỗ trợ nâng cao tốc độ phản hồi và khả năng thích ứng với nhu cầu thị trường, từ đó cho phép các doanh nghiệp tận dụng lợi thế từ "sự nhỏ bé" của mình để nâng cao hiệu suất, tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững. McDowell và cộng sự (2018) cho rằng, vốn con người có vai trò quan trọng trong viêc tạo điều kiện cho sự đổi mới sáng tạo và hiệu quả hoạt động trong DNNVV sản xuất. Khả năng tận dụng thành công ĐMST trong các DNNVV sản xuất phụ thuộc vào vốn con người, bao gồm các yếu tố như: kiến thức, kỹ năng và các khả năng khác của nhân viên trong doanh nghiệp. Bởi vì, thứ nhất, do tính chất hạn chế việc tối ưu hóa lợi ích kinh tế theo quy mô của các DNNVV sản xuất, cách thức để nâng cao khả năng sáng tạo phù hợp nhất là thông qua năng lực, trí tuệ và kỹ năng của nhân viên trong quá trình thiết lập, củng cố và phát triển các chiến lược để duy trì lợi thế cạnh tranh.

Mặc khác, các DNNVV thường có khả năng tiếp cận hạn chế với các nguồn lực bên ngoài, vì thế phát triển và triển khai các nguồn lực bên trong dựa trên tri thức, thu hút nhân viên tài năng và sử dụng nguồn nhân lực có năng lực ĐMST cao là những công cụ cực kỳ cần thiết để các DNNVV giành được lợi thế cạnh tranh bền vững và nâng cao khả năng sinh lời và năng suất. Do vậy, các DNNVV sản xuất thường đầu tư mạnh vào vốn trí tuệ thông qua nhân viên, thông tin liên lạc, quy trình và tận dụng những khoản đầu tư đó để thúc đẩy sự ĐMST trong công ty, giúp doanh nghiệp mang lại lợi thế hiệu suất bền vững. McDowell và cộng sự (2018) cho rằng ĐMST có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa vốn tổ chức và hiệu quả kinh doanh, trung gian một phần cho mối quan hệ giữa vốn con người và hiệu quả kinh doanh. Từ những phân tích trên, bài viết đề xuất giả thuyết sau:

**Giả thuyết 2c**: *ĐMST có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa vốn con người và NSLĐ của DNNVV sản xuất.*

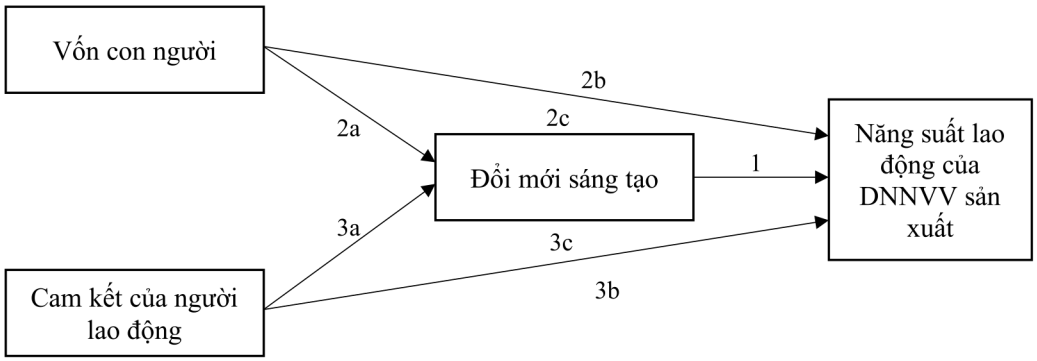
Cam kết của người lao động không chỉ là một yếu tố tác động trực tiếp lên quá trình ĐMST mà còn có ảnh hưởng gián tiếp đến NSLĐ của DNNVV sản xuất. Sự tương tác giữa cam kết lao động và ĐMST có thể được lý giải thông qua các khía cạnh như tăng cường kỹ năng, sự đồng thuận tổ chức, và tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Cụ thể, cam kết lao động thường đi kèm với việc tăng cường kỹ năng của người lao động. Sự hứng thú và cam kết với công việc thường kích thích người lao động nỗ lực học hỏi và phát triển kỹ năng mới. Trong quá trình tham gia vào các hoạt động ĐMST, họ có thể nắm bắt và áp dụng những kiến thức mới, từ đó cải thiện khả năng thực hiện công việc và tăng cường NSLĐ.

Đồng thời, cam kết lao động thường tạo ra một sự đồng thuận trong tổ chức, đặc biệt là trong việc hỗ trợ quá trình đổi mới. Khi người lao động cam kết và chia sẻ mục tiêu chung với doanh nghiệp, họ có xu hướng hợp tác một cách tích cực và đóng góp vào quá trình ĐMST. Sự đồng thuận này tạo điều kiện cho sự tương tác và hỗ trợ tập trung, tăng cường khả năng triển khai ý tưởng mới và quá trình đổi mới trong DNNVV sản xuất. Mặt khác, cam kết lao động tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự sáng tạo và tinh thần đồng đội. Khi người lao động cảm thấy được đánh giá và được khuyến khích trong quá trình đổi mới, họ có xu hướng làm việc tích cực và đề xuất các giải pháp sáng tạo. Những năng lượng tích cực này lan tỏa trong tổ chức, tạo nên một môi trường làm việc khích lệ và hỗ trợ sự tăng cường NSLĐ trong DNNVV sản xuất.

Từ những lý luận trên, bài viết đề xuất giả thuyết như sau:

**Giả thuyết 3c**: *ĐMST có vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa cam kết của người lao động và NSLĐ của DNNVV sản xuất.*

Từ những lý luận trên về quan hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động, ĐMST và NSLĐ của DNNVV sản xuất, mô hình nghiên cứu được xác lập như hình dưới đây:




*(Nguồn: Tác giả)*

**Hình 1**: *Mô hình nghiên cứu về quan hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động, ĐMST và NSLĐ của DNNVV sản xuất*

**3. Phương pháp nghiên cứu**

***3.1. Mẫu nghiên cứu***

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng trên cơ sở dữ liệu sơ cấp thu thập thông qua triển khai bảng hỏi điều tra đối với các đối tượng là các lãnh đạo, nhà quản lý của DNNVV sản xuất Việt Nam. Bảng hỏi điều tra đã được gửi đến 264 DNNVV sản xuất, tập trung chủ yếu tại hai thành phố lớn là Hà Nội và Hồ Chí Minh, nơi có khoảng 51% tổng số doanh nghiệp DNNVV trong cả nước. Việc sử dụng cả phương tiện truyền thống như thư điện tử và bưu điện nhằm đảm bảo sự thuận tiện và đa dạng trong việc thu thập phản hồi từ các đối tượng nghiên cứu.

Kết quả thu được từ việc thu thập dữ liệu là 183 bảng hỏi và sau quá trình xử lý dữ liệu, mẫu nghiên cứu cuối cùng được hình thành từ 176 DNNVV sản xuất, phân bổ như trong Bảng 1 dưới

**Bảng 1**: *Mẫu khảo sát điều tra*

| Tiêu chí | Số lượng | Tỷ lệ | Tiêu chí | Số lượng | Tỷ lệ |
|---|---|---|---|---|---|
| *Năm thành lập* | *176* | *100%* | *Quy mô lao động* | *176* | *100%* |
| Dưới 3 năm | 12 | 6,82% | Dưới 10 LĐ | 4 | 2,27% |
| Từ 3 đến dưới 5 năm | 74 | 42,05% | 10 - 49 LĐ | 20 | 11,36% |
| Từ 5 đến dưới 10 năm | 62 | 35,23% | 50 - 99 LĐ | 66 | 37,50% |
| Từ 10 đến dưới 20 năm | 18 | 10,23% | 100 - 199 LĐ | 69 | 39,20% |
| Từ 20 năm trở lên | 10 | 5,68% | ≥ 200 LĐ | 17 | 9,66% |
| *Lĩnh vực hoạt động* | *176* | *100%* | *Quy mô doanh thu* | *176* | *100%* |
| May mặc, da giầy | 28 | 15,91% | Dưới 3 tỷ | 50 | 28,41% |
| Khai thác, chế biến | 38 | 21,59% | Từ 3 đến dưới 50 tỷ | 64 | 36,36% |
| Máy móc thiết bị, cơ khí, điện tử | 58 | 32,95% | Từ 50 đến dưới 100 tỷ | 33 | 18,75% |
| Khác | 45 | 25,57% | Từ 100 đến dưới 300 tỷ | 29 | 16,48% |

*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

đây. Số mẫu điều tra này đảm bảo tính tin cậy trong kiểm định định lượng khi đảm bảo tiêu chí mẫu tối thiểu theo Green (1991) và Tabachnick & Fidell (2012, p. 123). Cụ thể, số mẫu tối thiểu là 50 + 8 * 3 số biến độc lập = 74 hoặc mẫu tối thiểu 104 + 3 biến độc lập = 107, đều nhỏ hơn số mẫu 176 DNNVV sản xuất trong nghiên cứu này.

***3.2. Kiểm định thang đo nghiên cứu***

Trong nghiên cứu này, phương pháp phân tích mô hình mạng SEM (Structural Equation Modeling) được áp dụng để kiểm định mô hình và các giải thuyết nghiên cứu. SEM cho phép mô hình hóa mối liên kết phức tạp giữa các biến, như cam kết lao động và vốn con người, đánh giá mức độ tương quan giữa chúng; cụ thể, xác định tác động trực tiếp của vốn con người và cam kết lao động đến ĐMST và NSLĐ trong môi trường DNNVV sản xuất, cũng như tác động trực tiếp và vai trò trung gian của ĐMST, mở rộng cái nhìn về cách mà cam kết của người lao động có thể tác động đến NSLĐ thông qua quá trình ĐMST. Điều này giúp hiểu rõ hơn về các cơ chế và tương tác phức tạp giữa các biến liên quan, đồng thời cung cấp thông tin hữu ích cho quản lý và định hình chiến lược phát triển trong các DNNVV nói chung và DNNVV sản xuất nói riêng tại Việt Nam.

Bộ thang đo các biến nghiên cứu được phát triển trên cơ sở tổng hợp từ các nghiên cứu trước đó và có kết quả thống kê mô tả như bảng 2 dưới đây:

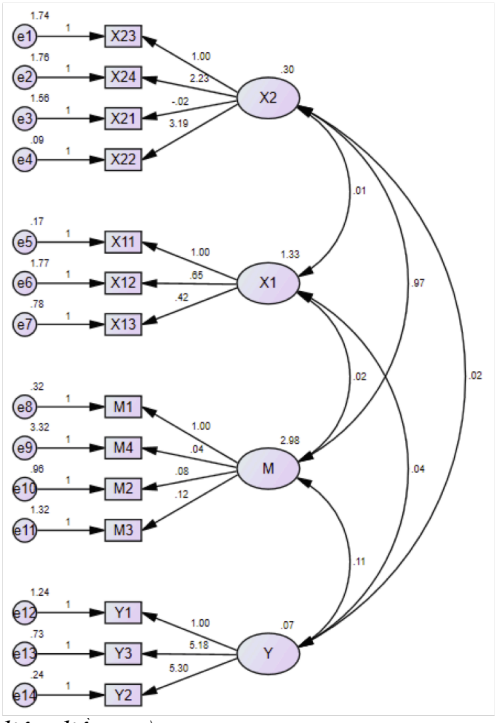
Sử dụng phần mềm AMOS 24 để phân tích thành tố khẳng định CFA (Confirmatory factor analysis) và kiểm định tính hội tụ (convergent

**Bảng 2:** *Kiểm định thang đo các biến nghiên cứu*

| STT | Tên biến tiếng Việt | Kí hiệu | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Hệ số tải nhân tố | Tác giả |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Vốn con người | X1 | Cronbach's Alpha = 0,785 | | | Onkelinx và cộng sự (2016), Rukumnuaykit & Pholphirul (2016), Timothy (2022) |
| | Trình độ học thức | X11 | 1,70 | 1,225 | 0,972 | |
| | Kinh nghiệm | X12 | 2,40 | 1,531 | 0,469 | |
| | Trình độ chuyên môn | X13 | 1,65 | 1,009 | 0,460 | |
| | Khả năng nhận định | X14 | 2,18 | 1,252 | 0,945 | |
| 2 | Cam kết của người lao động | X2 | Cronbach's Alpha = 0,855 | | | Menguc và cộng sự (2013), Anitha (2014), Kazimoto (2016), Arshi & Rao (2019) |
| | Cam kết thể chất | X21 | 2,57 | 1,774 | 0,980 | |
| | Cam kết tình cảm | X22 | 2,06 | 1,431 | 0,382 | |
| | Cam kết nhận thức | X23 | 2,90 | 1,805 | 0,677 | |
| | Cam kết hành vi | X24 | 3,00 | 1,824 | 0,982 | |
| 3 | Đổi mới sáng tạo | M | Cronbach's Alpha = 0,809 | | | Crepon và cộng sự (1998), Exposito & Sanchis-Llopis (2018), Arshi & Rao (2019), Timothy (2022) |
| | Đổi mới về sản phẩm | M1 | 2,12 | 0,993 | 0,969 | |
| | Đổi mới công nghệ - phương pháp sản xuất | M2 | 2,63 | 1,169 | 0,607 | |
| | Đổi mới phân phối | M3 | 3,24 | 1,828 | 0,541 | |
| | Đổi mới tổ chức | M4 | 2,61 | 1,151 | 0,929 | |
| 4 | Năng suất lao động | Y | Cronbach's Alpha = 0,922 | | | Crepon và cộng sự (1998), Rukumnuaykit & Pholphirul (2016), Timothy (2022) |
| | Doanh thu/nhân viên | Y1 | 6,31 | 1,523 | 0,932 | |
| | Lợi nhuận/nhân viên | Y2 | 5,87 | 1,649 | 0,866 | |
| | Số sản phẩm - dịch vụ/nhân viên | Y3 | 6,24 | 1,466 | 0,886 | |

*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

validity), tính phân biệt (discriminant validity), kết quả thu được như sau:




*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

**Hình 2**: *Kết quả phân tích thành tố khẳng định CFA*

**Bảng 3**: *Kết quả kiểm định tính hội tụ và phân biệt*

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | Y | X2 | M | X1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Y** | 0,924 | 0,801 | 0,076 | 0,930 | **0,895** | | | |
| **X2** | 0,861 | 0,632 | 0,029 | 0,981 | 0,169* | **0,795** | | |
| **M** | 0,858 | 0,616 | 0,089 | 0,958 | 0,276*** | 0,152† | **0,785** | |
| **X1** | 0,824 | 0,567 | 0,089 | 0,963 | 0,176* | 0,002 | 0,298*** | **0,753** |

† p < 0,1; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

Theo kết quả dữ liệu trong Bảng 2 và Bảng 3, giá trị AVE (Average Variance Extracted - trung bình phương sai trích xuất) của các biến đều lớn hơn 0,50; các hệ số Cronbach's Alpha và giá trị Độ tin cậy Tổng hợp (CR - Composite Reliability) của các biến cũng đều lớn hơn 0,7, khẳng định đảm bảo tính hội tụ và độ tin cậy của bộ thang đo và dữ liệu nghiên cứu. Đồng thời, khi xem xét giá trị căn bậc hai của AVE của các biến cũng lớn hơn 0,70; và các giá trị MSV (Maximum Shared Variance - Giới hạn phương sai chia sẻ tối đa) đều thấp hơn so với giá trị AVE tương ứng của mối biến; khẳng định mô hình SEM đáp ứng đầy đủ tiêu chí về tính hội tụ và phân biệt cần thiết để tiến hành các bước phân tích kết quả tiếp theo (Hair et al., 2009).

**4. Kết quả nghiên cứu**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM thu được các chỉ số sau: CMIN/DF = 1,322 < 3; GFI = 0,924 > 0,9; TLI rho2 = 0,982 > 0,9;

CFI = 0,985 > 0,9; RMSEA = 0,043 < 0,5; PCLOSE = 0,697 > 0,05; đều phù hợp đạt các ngưỡng chuẩn cho phép. Như vậy, có thể khẳng định mô hình nghiên cứu tổng thể có ý nghĩa thống kê, từ đó cho phép tiếp tục kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đề ra.

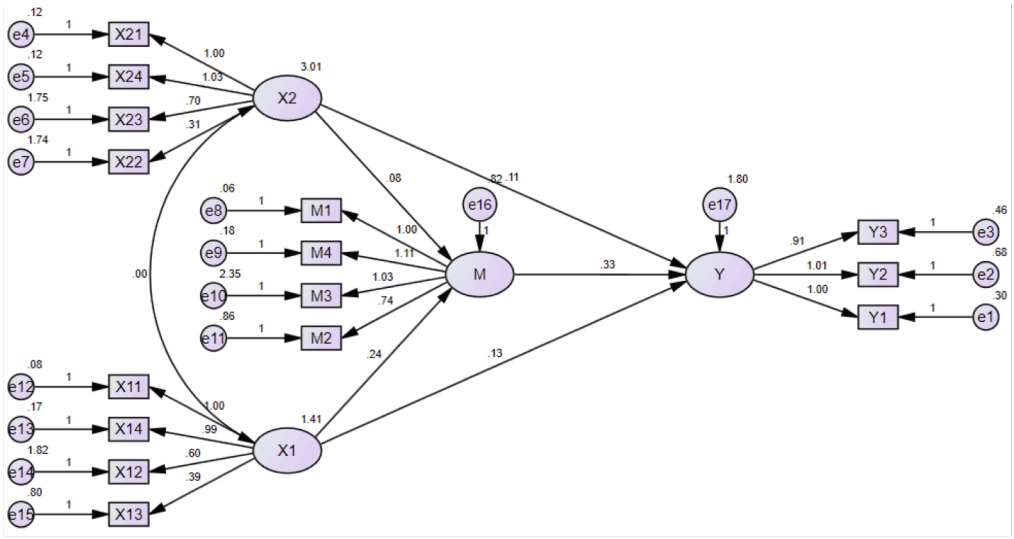
**Bảng 4**: *Kết quả mô hình SEM*

| | | | Hệ số | Độ lệch chuẩn | Độ tin cậy tổng hợp | P |
|---|---|---|---|---|---|---|
| M | <--- | X2 | 0,084* | 0,041 | 2,042 | 0,041 |
| M | <--- | X1 | 0,240*** | 0,061 | 3,956 | 0,000 |
| Y | <--- | X1 | 0,130 | 0,096 | 1,358 | 0,174 |
| Y | <--- | X2 | 0,110† | 0,062 | 1,763 | 0,078 |
| Y | <--- | M | 0,330** | 0,121 | 2,735 | 0,006 |
| X2 | <--> | X1 | 0,004 | 0,16 | 0,023 | 0,981 |

*Chi-square = 111,033* *CMIN/DF = 1,322; GFI = 0,924;*
*Độ tự do = 84* *TLI rho2 = 0,982; CFI = 0,985;*
*Mức độ xác suất = 0,026* *RMSEA = 0,043; PCLOSE = 0,697.*

† p < 0,1; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*




*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

**Hình 3**: *Kết quả kiểm định mô hình SEM*

***4.1. Phân tích tác động của vốn con người***

*Về quan hệ giữa vốn con người và ĐMST trong DNNVV sản xuất*, theo bảng 4, kết quả của mô hình SEM cho thấy biến X1 - Vốn con người có tác động cùng chiều tích cực đến ĐMST (M), với các giá trị thống kê B = 0,240; P = 0,000. Như vậy, *giả thuyết 2a được khẳng định đúng ở ngưỡng tin cậy 99%*: Vốn con người càng cao thì hoạt động ĐMST của DNNVV sản xuất càng cao. Kết quả này phù hợp với kết quả của Azeem & Baker (2020) và Timothy (2022). Thực tế, nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, trực tiếp làm ra sản phẩm và là cơ sở của các hoạt động ĐMST trong DNNVV sản xuất. Vốn con người đề cập đến trình độ học vấn tổng thể và kinh nghiệm thực tế của các nhà quản lý và nhân viên, thì vốn con người cụ thể đối với các DNNVV sản xuất bao gồm kiến thức, kỹ năng và khả năng với phạm vi ứng dụng giới hạn trong một ngành sản xuất hoặc một doanh nghiệp sản xuất đơn lẻ.

Vì các DNNVV sản xuất thường có số lượng nhân lực lao động ít nên chất lượng và cấu trúc của nguồn nhân lực là rất quan trọng đối với các quá

trình ĐMST. Vì thế, một trong những thành phần chính của ĐMST đối với các DNNVV sản xuất bao gồm đào tạo và nguồn nhân lực, được định nghĩa là kỹ năng, kiến thức và kinh nghiệm ĐMST sáng tạo của lực lượng lao động. Vốn con người là nguồn lực quan trọng của tri thức trong DNNVV sản xuất. Sự chia sẻ thông tin và kiến thức giữa các thành viên nhóm làm việc có thể tạo ra môi trường khuyến khích ĐMST. Vốn con người trong DNNVV sản xuất thường có đặc điểm tự chủ và tinh thần doanh nghiệp mạnh mẽ. Cam kết và lòng đam mê của các cá nhân tạo ra động lực cần thiết để vượt qua những thách thức và thúc đẩy ĐMST. Điều này có thể dẫn đến việc phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới, cũng như cải thiện quy trình sản xuất trong DNNVV sản xuất.

*Về quan hệ giữa vốn con người và NSLĐ của DNNVV sản xuất*, kết quả mô hình SEM ở bảng 4 cho thấy biến X1 - Vốn con người **không** có tác động đáng kể đến NSLĐ (Y) của DNNVV, với các giá trị thống kê B = 0,130; Sig. = 0,174. Như vậy, giả thuyết 2b **không** được khẳng định đúng ở ngưỡng tin cậy 95%: Vốn con người không có tác động trực tiếp đến NSLĐ của DNNVV sản xuất. Kết quả này khác với các nghiên cứu trước đây của Onkelinx và cộng sự (2016), Rukumnuaykit & Pholphirul (2016) và Nguyễn Đình Hải (2021) tìm ra tác động tích cực trực tiếp của vốn con người đến NSLĐ.

Tác động không đáng kể của vốn con người đến NSLĐ của DNNVV sản xuất Việt Nam có thể được giải thích qua các khía cạnh sau. Đối với các DNNVV sản xuất thường đặc trưng bởi sự hạn chế về số lượng người lao động trong doanh nghiệp, vì thế, những thay đổi về chất lượng không tạo ra những tác động trực tiếp, rõ ràng đến năng suất của doanh nghiệp. Mặt khác, vốn con người chỉ là một trong những yếu tố đầu vào sản xuất của DNNVV, vì vậy, những thay đổi trong vốn con người qua kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng không có những tác động đáng kể trực tiếp đến NSLĐ của doanh nghiệp.

***4.2. Phân tích tác động của cam kết của người lao động***

*Về quan hệ giữa cam kết của người lao động và ĐMST trong DNNVV sản xuất*, kết quả mô hình SEM ở bảng 4 cho thấy biến X2 - Cam kết của người lao động có tác động cùng chiều tích cực đến ĐMST (M) tại DNNVV sản xuất, với các giá trị thống kê B = 0,084; P = 0,041. Như vậy, giả thuyết 3a được khẳng định đúng ở ngưỡng tin cậy 95%, chứng minh rằng có mối liên kết chặt chẽ giữa cam kết của người lao động và ĐMST trong DNNVV sản xuất. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây như của AbuKhalifeh & Som (2013), Menguc và cộng sự (2013) và Arshi & Rao (2019).

Như vậy, khi cam kết của người lao động tăng lên, mức độ ĐMST của DNNVV sản xuất cũng tăng lên một cách đáng kể. Điều này có thể hiểu như một tín hiệu tích cực về sự tương tác tích cực giữa nhân sự và quá trình ĐMST trong tổ chức. Lòng nhiệt huyết và tận tụy của người lao động giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất, giảm thiểu lãng phí và tăng cường khả năng cạnh tranh của DNNVV sản xuất. Khi người lao động cam kết với mục tiêu chung của doanh nghiệp, họ trở thành nguồn động viên cho việc tìm kiếm và thử nghiệm các giải pháp mới. Tinh thần sáng tạo này quan trọng trong việc phát triển và áp dụng công nghệ mới, cũng như tối ưu hóa quy trình sản xuất.

*Về quan hệ giữa cam kết của người lao động và NSLĐ trong DNNVV sản xuất*, kết quả mô hình SEM ở bảng 4 cho thấy biến *X*2 - Cam kết của người lao động **không** có tác động đáng kể đến NSLĐ (Y) của DNNVV, với các giá trị thống kê B = 0,110; Sig. = 0,078. Như vậy, giả thuyết 3b **không** được khẳng định đúng ở ngưỡng tin cậy 95%: Cam kết của người lao động không có tác động trực tiếp đến NSLĐ của DNNVV sản xuất.

Kết quả này, ngược với các nghiên cứu trước đây của Anitha (2014), Harter và cộng sự (1998), Kazimoto (2016), có thể làm tăng sự quan tâm và nhu cầu phân tích sâu hơn về cách cam kết của người lao động có thể hoặc không ảnh hưởng đến NSLĐ trong bối cảnh cụ thể của DNNVV sản xuất Việt Nam. Có thể xuất hiện những yếu tố trung gian hoặc biến số khác đang ảnh hưởng đến quan hệ này, và việc nghiên cứu thêm về các yếu tố này có thể là quan trọng để hiểu rõ hơn về động lực của NSLĐ trong tổ chức. Điều này cũng đặt ra câu hỏi về vai trò của cam kết của người lao động trong ngữ cảnh khác ngoài NSLĐ, có thể là ĐMST, tinh thần đồng đội, hoặc các yếu tố khác đóng góp vào thành công của DNNVV sản xuất. Sự hiểu biết chi tiết về mối liên hệ này có thể giúp tổ chức xây dựng chiến lược quản lý nhân sự hiệu quả và tối ưu hóa sức mạnh của vốn con người trong môi trường sản xuất động lực.

***4.3. Phân tích vai trò của đổi mới sáng tạo***

*Về tác động của ĐMST đến NSLĐ*, kết quả mô hình SEM ở bảng 4 cho thấy biến M ĐMST có tác động cùng chiều tích cực đến NSLĐ (Y) của DNNVV sản xuất, với các giá trị thống kê B =

0,330; Sig. = 0,006. Như vậy, giả thuyết 1 được khẳng định đúng ở ngưỡng tin cậy 95%: ĐMST của DNNVV sản xuất càng cao thì NSLĐ của DNNVV càng cao. Kết quả này tương đồng với kết quả tìm ra của các nghiên cứu trước đó, như của Onkelinx và cộng sự (2016), Exposito & Sanchis-Llopis (2018), Crepon và cộng sự (1998) và Timothy (2022).

Thực tế, một trong những đặc trưng quan trọng của DNNVV sản xuất là khả năng tối ưu hóa quy trình sản xuất. Đổi mới sáng tạo thường đi kèm với việc áp dụng công nghệ mới và cải tiến quy trình, giúp tăng cường hiệu suất và giảm chi phí sản xuất. Sự linh hoạt trong quy trình sản xuất giúp DNNVV nhanh chóng thích ứng với những thay đổi trong nhu cầu thị trường và môi trường kinh doanh. ĐMST sản phẩm tạo ra nhu cầu mới và giá trị cao hơn cho người tiêu dùng hoặc tạo ra hiệu quả quy mô, trong khi ĐMST quy trình được kỳ vọng sẽ tăng hiệu quả sản xuất. Quá trình ĐMST bao gồm ĐMST sản phẩm và ĐMST quy trình đều có những tác động tích cực đến NSLĐ. Đối với DNNVV sản xuất, có mối quan hệ tích cực giữa ĐMST sản phẩm (được đo bằng doanh số bán sản phẩm và dịch vụ mới trên mỗi nhân viên hoặc như một biến giả cho ĐMST sản phẩm) và năng suất của doanh nghiệp (được đo bằng nhật ký doanh thu, doanh thu hoặc giá trị gia tăng). Điều này có thể được giải thích rằng, ĐMST sản phẩm thường bao hàm cả việc sử dụng các công nghệ mới hơn và vì thế làm tăng lợi nhuận chung của doanh nghiệp, từ đó hình thành mối quan hệ tích cực giữa ĐMST sản phẩm và hiệu quả NSLĐ. Liên quan đến tác động của ĐMST quy trình, vì hầu hết ĐMST quy trình đều nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, nên hiệu quả NSLĐ cũng sẽ cải thiện tích cực. Do các DNNVV sản xuất có nguồn lực bên ngoài hạn chế, vì thế, khi tập trung cải tiến quy trình vận hành bên trong sẽ mang lại những tác động tích cực đến năng suất của doanh nghiệp.

*Về vai trò trung gian của ĐMST*, kết quả kiểm định bootstrap ở bảng 5 cho thấy biến *X1* không có tác động trực tiếp (B = 0,130 & P = 0,057), nhưng có tác động gián tiếp qua *M* đến *Y* (B = 0,079 & P = 0,006) ở ngưỡng tin cậy 95%. *Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết 2c đúng*: ĐMST có vai trò trung gian toàn phần (full mediation - chỉ có tác động gián tiếp) trong mối quan hệ giữa vốn con người và NSLĐ của DNNVV sản xuất. Nói cách khác, vốn con người tác động đến NSLĐ gián tiếp thông qua ĐMST của người lao động trong DNNVV sản xuất. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Liu và cộng sự (2017), McDowell và cộng sự (2018). Theo đó, khả năng đổi mới sáng tạo có tác động trung gian làm nâng cao chất lượng hoàn thành công việc ở nhân viên thông qua các ý tưởng, đề xuất mới, từ đó cải thiện chất lượng công việc, góp phần thúc đẩy tăng trưởng NSLĐ.

**Bảng 5**: *Kết quả kiểm định Bootstrap tác động trung gian*

| Quan hệ | Hệ số tác động trực tiếp | Hệ số tác động gián tiếp | Giới hạn dưới | Giới hạn trên | Giá trị p | Kết luận |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X1 → M → Y | 0,130 (0,174) | 0,079** | 0,032 | 0,168 | 0,004 | Trung gian toàn phần |
| X2 → M → Y | 0,110† (0,078) | 0,028* | 0,010 | 0,062 | 0,011 | Trung gian toàn phần |

† p < 0,1; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001.

*(Nguồn: Kết quả phân tích số liệu điều tra)*

Đối với cam kết của người lao động, cũng theo bảng 5, biến *X2* không có tác động trực tiếp (B = 0,110 & P = 0,064), nhưng có tác động gián tiếp qua *M* đến *Y* (B = 0,028 & P = 0,007) ở ngưỡng tin cậy 95%. *Kết quả này cho phép khẳng định giả thuyết 3c đúng*: ĐMST có vai trò trung gian toàn phần (full mediation - chỉ có tác động gián tiếp) trong mối quan hệ giữa cam kết của người lao động và NSLĐ của DNNVV sản xuất. Nói cách khác, cam kết của người lao động tác động đến NSLĐ gián tiếp thông qua ĐMST trong DNNVV sản xuất. Cam kết của người lao động tạo ra những gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp, từ đấy thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn cho công việc của mình. Do các DNNVV sản suất thường có số lượng nhân viên ít, vì thế cam kết của người lao động hiện tại có tác động đến NSLĐ thông qua việc liên tục đưa ra những ý tưởng nhằm cải

tiến sản phẩm, quy trình sản xuất. Cam kết của người lao động ảnh hưởng gián tiếp đến NSLĐ thông qua thúc đẩy các cam kết cá nhân về mặt cảm xúc và trí tuệ với doanh nghiệp; ví dụ, nhân viên có mong muốn mãnh liệt được trở thành thành viên làm việc lâu dài với doanh nghiệp, vì thế sẽ nỗ lực và đưa ra sáng kiến để đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp.

**5. Một số hàm ý quản trị**

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu tìm ra, bài viết đề xuất ba nhóm giải pháp tăng NSLĐ đối với các DNNVV sản xuất. Cụ thể:

- *Nhóm giải pháp nâng cao vốn con người*: Thứ nhất là đào tạo liên tục trong doanh nghiệp nhằm tăng cường vốn con người, cụ thể nhằm nâng cao kỹ năng của nhân viên để họ đối phó tốt với những thay đổi. Việc đào tạo thường xuyên đồng thời sẽ giúp nhân viên nâng cao nghiệp vụ, chuyên môn, từ đó sẽ trở thành nguồn lực đắc lực cho doanh nghiệp.

Thứ hai, đẩy mạnh đầu tư vào đội ngũ nhân viên hiện có để tăng chất lượng vốn con người. Do các DNNVV có số lượng nhân viên hạn chế, vì thế thông qua đầu tư vào sự tăng trưởng và phát triển của nhân viên hiện tại, các doanh nghiệp có thể đạt được sự tăng trưởng hữu cơ lớn hơn với chi phí đào tạo giảm. Điều này đồng thời có thể cải thiện sự hài lòng trong công việc và tăng tỷ lệ giữ chân nhân viên.

Thứ ba, tận dụng công nghệ, các giải pháp công nghệ nhằm thúc đẩy sự thành công của quản lý nguồn nhân lực. Các ứng dụng dành cho thiết bị di động có thể cải thiện việc đào tạo, tăng khả năng giao tiếp và cộng tác, đồng thời giảm các rào cản về thời gian và địa điểm. Công nghệ cũng có thể giúp doanh nghiệp tự động hóa một số quy trình kinh doanh, cắt giảm chi phí vận hành và giảm thời gian nhân viên cần truy cập và chia sẻ dữ liệu hoặc cung cấp phản hồi.

- *Nhóm giải pháp tăng cường cam kết của người lao động*: Đầu tiên, DNNVV sản xuất cần tập trung vào việc xây dựng một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ. Điều này bao gồm việc thực hiện các biện pháp như tạo điều kiện làm việc thoải mái, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong quy trình quyết định và tạo cơ hội cho sự thảo luận và đóng góp ý kiến từ mọi cấp độ. Bằng cách này, người lao động sẽ cảm thấy được tôn trọng và đánh giá, khuyến khích sự cam kết và đóng góp tích cực vào mục tiêu chung của doanh nghiệp.

Một giải pháp quan trọng khác là phát triển chính sách phúc lợi và đào tạo. DNNVV sản xuất cần đảm bảo các chính sách phúc lợi hấp dẫn như bảo hiểm y tế, chăm sóc sức khỏe tinh thần và đặc biệt các chương trình thưởng cho thành tích xuất sắc. Đồng thời, đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân sự để nâng cao kỹ năng và kiến thức của nhân viên. Những biện pháp này không chỉ tăng cường cam kết của người lao động mà còn giúp họ phát triển sự nghiệp và cảm thấy hỗ trợ trong quá trình làm việc.

- *Các giải pháp thúc đẩy ĐMST*: thứ nhất, tăng cường tính đa dạng, sự đa dạng cao về thành phần nhóm là nơi ươm mầm lý tưởng cho những ý tưởng mới trong thực tế; tìm kiếm các nguồn đầu vào, giải pháp từ bên ngoài, thay vì các giải pháp nội bộ, tìm nguồn cung ứng từ bên ngoài ngày càng được sử dụng nhiều hơn trong quá trình quản lý ĐMST. Bằng cách thu hút khách hàng và cả nguồn cung ứng từ các nguồn bên ngoài, đầu vào sáng tạo có thể được tăng lên nhiều lần, giúp cải thiện đáng kể cơ hội ĐMST của DNNVV sản xuất.

Thứ hai, DNNVV sản xuất cần xây dựng chính sách khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tính sáng tạo. Việc này có thể bao gồm các biện pháp khuyến khích như thưởng cho những ý tưởng xuất sắc và tạo ra môi trường làm việc linh hoạt để khích lệ sự sáng tạo và đổi mới từ mọi thành phần trong tổ chức.

**6. Kết luận**

Bài viết nghiên cứu về vai trò của vốn con người, cam kết của người lao động và ĐMST đối với NSLĐ của DNNVV sản xuất, phương pháp mô hình mạng SEM đã đưa ra những kết quả đầy tích cực. Kết quả nghiên cứu dựa trên mẫu 176 DNNVV sản xuất tại Việt Nam cho thấy rằng vốn con người và cam kết của người lao động không chỉ có ảnh hưởng tích cực đến ĐMST của DNNVV mà còn thông qua đổi mới sáng tạo góp phần tăng cường NSLĐ. Mặc dù vốn con người và cam kết không có tác động trực tiếp đến NSLĐ, nhưng vai trò trung gian của ĐMST là rất quan trọng. Kết quả cho thấy rằng ĐMST không chỉ có vai trò trung gian, mà còn có tác động trực tiếp tích cực đến NSLĐ của DNNVV sản xuất. Trên cơ sở những phát hiện này, bài viết đề xuất một số giải pháp tối ưu hóa vốn con người, tăng cường cam kết của người lao động và thúc đẩy ĐMST, làm tiền đề nâng cao NSLĐ của DNNVV sản xuất Việt Nam.

Nhìn chung, nghiên cứu đã có những đóng góp quan trọng và giá trị trong lĩnh vực nghiên cứu về mối liên hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động, ĐMST và NSLĐ trong DNNVV sản xuất. Cụ thể, nghiên cứu đã chỉ ra vai trò quan trọng của ĐMST làm tác động trung gian trong mối quan hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động và NSLĐ. Điều này giúp làm sáng tỏ cơ chế cụ thể, qua đó các yếu tố này tác động đến hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp. Kết quả tìm ra giúp các nhà quản lý và nhà nghiên cứu hiểu rõ hơn về cơ chế tác động và tạo ra cơ sở cho chiến lược quản lý nhân sự hiệu quả. Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu cũng có một số hạn chế, như chỉ tập trung vào DNNVV sản xuất tại Việt Nam. Mở rộng phạm vi đối tượng nghiên cứu có thể cung cấp cái nhìn tổng quan hơn về mối quan hệ giữa vốn con người, cam kết của người lao động và NSLĐ trong các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Về nội dung, nghiên cứu có thể không đi sâu vào một số khía cạnh quan trọng của mối quan hệ giữa vốn con người và NSLĐ, chẳng hạn như ảnh hưởng của yếu tố văn hóa doanh nghiệp hoặc các biến số khác trong môi trường làm việc.◆

***Tài liệu tham khảo*:**


AbuKhalifeh, A. N., & Som, A. P. M. (2013). The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian Social Science*, *9*(7), 41–46. https://doi.org/10.5539/ass.v9n7p41

Almström, P., & Kinnander, A. (2011). The productivity potential assessment method: Assessing and benchmarking the improvement potential in manufacturing systems at shop-floor level. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *60*(7), 758–770. https://doi.org/10.1108/17410401111167825

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Arshi, T., & Rao, V. (2019). Assessing impact of employee engagement on innovation and the mediating role of readiness for innovation. *International Journal of Comparative Management*, *2*(2), 174. https://doi.org/10.1504/ijcm.2019.100857

Azeem, M. M., & Baker, D. (2020). Human capital endowments, establishments' practices, and innovation: a cross-country analysis of the food and beverage industry. *International Journal of Innovation Management*, *24*(7). https://doi.org/10.1142/S1363919620500632

CEC. (1995). *Green Paper on Innovation*. COM (95) 688.

Crepon, B., Duguet, E., & Mairesse, J. (1998). Research, innovation, and productivity. An econometric analysis at the firm level. *NBER Working Paper No. W6696*. https://ssrn.com/abstract=122293

Đào Vũ Phương Linh, Phạm Khánh Nam, & Nguyễn Văn Chơn. (2022). Tác động của chính sách phúc lợi bắt buộc dành cho người lao động đến năng suất lao động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Nghiên Cứu Kinh Tế và Kinh Doanh Châu Á*, *4*, 5–20.

Dess, G. D., & Picken, J. C. (1999). *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.

Exposito, A., & Sanchis-Llopis, J. A. (2018). Innovation and business performance for Spanish SMEs: New evidence from a multi-dimensional approach. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *36*(8), 911–931. https://doi.org/10.1177/0266242618782596

Grutter, A. (2010). *Introduction to Operations Management: A Strategic Approach*. Cape Town. Pearson Education.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Asplund, J. W. (1998). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. *Methods*, *43*(February), 44. http://strengths.gallup.com/private/resources/q12meta-analysis_flyer_gen_08 08_bp.pdf

Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations Management* (Tenth Edit). New York: Pearson Publishing.

Kazimoto, P. (2016). Employee Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises. *American Journal of Industrial and*

*Business Management*, *06*(04), 516–525. https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.64047

Kruger, L., & Steenkamp, R. J. (2008). *Basic OPQ-M Principles for Operations, Project and Quality Management: An Introduction to Design, Planning, Control and Improvement of Operations, Project and Quality*. Red Pepper Books Publishers.

Lan Anh. (2023). Người Việt Nam làm việc ra sao so với thế giới. *Vietnam.Net*. https://vietnamnet.vn/nang-suat-lao-dong-viet-nam-ra-sao-so-voi-the-gioi-2198991.html

Liu, G., Pang, L., & Kong, D. (2017). Effects of human capital on the relationship between export and firm innovation. *Chinese Management Studies*, *11*(2), 322–345. https://doi.org/10.1108/CMS-01-2017-0020

McDowell, W. C., Peake, W. O., Coder, L. A., & Harris, M. L. (2018). Building small firm performance through intellectual capital development: Exploring innovation as the "black box." *Journal of Business Research*, *88*(January), 321–327. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.025

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, *66*(11), 2163–2170. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007

Nguyễn Đình Hải. (2021). Hoạt động đào tạo nguồn nhân lực và năng suất lao động (NSLĐ) ở Việt Nam nhìn nhận từ thực tiễn. *Doanh Nghiệp Cơ Khí và Đời Sống*, *5*, 20–23.

Nguyen, Q. C. (2018). *Improving efficiency and productivity growth of manufacturing SMEs : Evidence from Vietnam Faculty of Business Improving efficiency and productivity growth of manufacturing SMEs : Evidence from Vietnam by Nguyen Quoc Cong This thesis is presented as part*. Ph.D Thesis, University of Wollongong.

Nguyễn Thị Lê Hoa, & Lê Xuân Biên. (2021). Nâng cao năng suất lao động dựa trên khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo. *Khoa Học & Công Nghệ Việt Nam*, *1+2*, 34–38.

OECD. (2005). SME and Entrepreneurship Outlook 2005. In *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2005*. OECD Paris. https://doi.org/10.1787/9789264009257-sum-zh

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investments in employee human capital, productivity, and SME internationalization. *Journal of International Management*, *22*(4), 351–364. https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.05.002

Rukumnuaykit, P., & Pholphirul, P. (2016). Human capital linkages to labour productivity: implications from Thai manufacturers. *Journal of Education and Work*, *29*(8), 922–955. https://doi.org/10.1080/13639080.2015.1104658

Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Credit, Interest, and the Business Cycle. In *Social Science Electronic Publishing* (Vol. 25, Issue 1, p. 255). Harvard University Press, Cambridge, MA.

Timothy, V. L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: the mediating role of innovation. *Heliyon*, *8*(4), e09330. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09330

Tuttle, T. C., & Chen, S. (2012). Productivity in a private charity: Interview with the founder and leader of one of China's largest private charity foundations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *61*(5), 563–577. https://doi.org/10.1108/17410401211232975

**Summary**

*The article analyzes the roles of human capital, employee commitment, and innovation in the productivity of manaufacturing SMEs (small and medium-sized enterprises). Aplplying the Structural Equation Modeling (SEM) method, we examined a sample of 176 manufacturing SMEs in Vietnam. The results indicate that both human capital and employee commitment positively influence the innovation of manufacturing SMEs. Additionally, while these two factors do not have a direct impact, they exert a positive indirect influence on productivity through innovation in manufacturing SMEs. Also, our study affirms the direct impact of innovation on the productivity of manufacturing SMEs in Vietnam. Based on these findings, we propose some recommendations to enhance human capital, employee commitment, and promote innovation in order to improve the labor of manufacturing SMEs in Vietnam.*