TẠP CHÍ KHOA HỌC & CÔNG NGHỆ ĐẠI HỌC DUY TÂN
DTU Journal of Science and Technology 6(55) (2022) 149-160

TRƯỜNG ĐẠI HỌC DUY TÂN
DUYTAN UNIVERSITY

Mức độ sẵn sàng về con người và tổ chức trong chuyển đổi số ở các doanh nghiệp lữ hành - nghiên cứu tại thành phố Đà Nẵng

The readiness of people and organizations in digital transformation in travel agencies - A case study of Danang City

Lê Thái Phượng*
Le Thai Phuong*

Khoa Du lịch, Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, Việt Nam
Hospitality and Tourism Department, Da Nang Architecture University, Viet Nam

(Ngày nhận bài: 10/6/2022, ngày phản biện xong: 30/7/2022, ngày chấp nhận đăng: 30/9/2022)

Tóm tắt

Nghiên cứu nhằm đánh giá mức độ sẵn sàng về con người và tổ chức trong chuyển đổi số ở các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Các tiêu chí thuộc Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong chuyển đổi số của doanh nghiệp được áp dụng để đánh giá. Kết quả khảo sát 108 doanh nghiệp lữ hành cho thấy con người và tổ chức ở các doanh nghiệp lữ hành đã sẵn sàng cho hoạt động chuyển đổi số. Mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh được đánh giá cao nhất, tiếp theo là năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện chuyển đổi số và mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp. Qua kết quả đánh giá, nghiên cứu đã đề xuất một số gợi ý nhằm nâng cao năng lực chuyển đổi số của con người và tổ chức trong doanh nghiệp lữ hành.

Từ khóa: **C**huyển đổi số; doanh nghiệp lữ hành; con người; tổ chức; du lịch.

Abstract

The study aims to assess the readiness of people and organizations in digital transformation in travel agencies in Da Nang city. The criteria under the framework for assessing the readiness of enterprises to switch are applied for assessment. The survey results of 108 travel agencies show that people and organizations are ready for digital transformation. The level of flexibility of the agency in responding to changes in the business environment was rated the highest, followed by the capacity of employees in digital transformation and the level of technology application to connect between departments. Through the assessment results, the study has proposed some suggestions to improve the capacity of digital transformation of people and organizations in travel agencies.

Keywords: digital transformation; travel agencies; people; organizations; tourism.

1. Đặt vấn đề

Theo một cuộc khảo sát của Ngân hàng Thế giới tại Việt Nam, tính đến tháng 6 năm 2020, có 48% doanh nghiệp chuyển sang nền tảng số [1]. Nền tảng số giúp doanh nghiệp giảm các chi phí liên quan đến nhân lực, thông tin, giao

*Corresponding Author: Lê Thái Phượng; Khoa Du lịch, Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, Việt Nam
Email: phuong.marine.envi@gmail.com

dịch…; chuẩn hóa quy trình làm việc và gia tăng khả năng phản ứng với bối cảnh biến đổi. Qua đó giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất hoạt động, chất lượng dịch vụ cũng như hiệu quả kinh doanh.

Đối với ngành du lịch, các công cụ trực tuyến phục vụ cho việc tìm kiếm, chia sẻ thông tin, đặt dịch vụ, thanh toán ngày càng nở rộ. Nhiều mô hình du lịch thông minh ra đời thông qua ứng dụng công nghệ đã góp phần gia tăng trải nghiệm cho du khách. Nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số (CĐS), các doanh nghiệp du lịch tại Đà Nẵng đã bắt đầu tiếp cận CĐS. Tuy nhiên, năng lực CĐS và ứng dụng công nghệ thông tin còn chưa đồng đều [2]. Để đánh giá mức độ sẵn sàng CĐS của các doanh nghiệp vừa và nhỏ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã đưa ra Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CĐS. Nó cho phép người tham gia nhận biết được mức độ trưởng thành trong CĐS trên bảy lĩnh vực trọng tâm, bao gồm: Định hướng chiến lược; trải nghiệm khách hàng; chuỗi cung ứng; hệ thống công nghệ thông tin (CNTT) và quản trị dữ liệu; quản lý rủi ro và an ninh mạng; nghiệp vụ quản lý tài chính, kế toán, kế hoạch, pháp lý và nhân sự; con người và tổ chức.

Nghiên cứu này áp dụng khung Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CĐS của Bộ Kế hoạch và Đầu tư nhằm đánh giá mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức ở các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu sẽ cho thấy bức tranh tổng quan về con người và tổ chức đối với hoạt động CĐS của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch lữ hành. Qua đó, góp phần định hướng cho chính sách nhân sự của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ du lịch lữ hành cũng như định hướng cho các cơ sở đào tạo trong hoạt động đào tạo nhân lực đáp ứng yêu cầu CĐS.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm CĐS

Chủ đề về CĐS đã được các nhà nghiên cứu trên thế giới quan tâm cách đây hơn 22 năm [3]. Khái niệm CĐS cũng được nhiều nhà nghiên cứu đưa ra với các quan điểm khác nhau. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận khái niệm chuyển số trong phạm vi những năm gần đây để có cái nhìn phù hợp với bối cảnh hiện tại.

Deloitte cho rằng CĐS là quá trình ứng dụng công nghệ để tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh hoặc khả năng tiếp cận thị trường của doanh nghiệp [3]. Với việc ứng dụng CĐS, công nghệ kỹ thuật số sẽ hỗ trợ doanh nghiệp cải tiến quy trình kinh doanh, giữ chân người lao động, thu hút thêm nhân tài, và phát triển các mô hình kinh doanh mới.

Trên một góc nhìn tổng quát, Boban & Weber [4] đưa ra khái niệm CĐS là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi một cách tổng thể và toàn diện tất cả các khía cạnh của đời sống kinh tế - xã hội, tái định hình cách chúng ta sống, làm việc và liên hệ với nhau.

Một cách tiếp cận khác, CĐS được coi là sự hợp nhất của các công nghệ tiên tiến với các hệ thống vật lý, kỹ thuật số tích hợp, các mô hình kinh doanh ưu việt, các quy trình mới, các sản phẩm dịch vụ sáng tạo [5].

Ở Việt Nam, CĐS cũng được các nhà nghiên cứu, doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước đặc biệt chú trọng. Chương trình CĐS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã hướng Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới, đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp [6]. Qua đó, hai tài liệu nổi bật liên

quan đến CĐS được phát hành để định hướng cho doanh nghiệp trong hoạt động CĐS là "Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam" và "Cẩm nang chuyển đổi số".

Hướng dẫn CĐS cho doanh nghiệp tại Việt Nam được thực hiện với sự hỗ trợ từ Chương trình Hỗ trợ doanh nghiệp CĐS giai đoạn 2021-2025 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) thông qua Dự án Thúc đẩy cải cách và nâng cao năng lực kết nối của doanh nghiệp nhỏ và vừa (USAID LinkSME). Trong đó, CĐS được khái niệm là việc tích hợp, áp dụng công nghệ số để nâng cao hiệu quả kinh doanh, hiệu quả quản lý, nâng cao năng lực, sức cạnh tranh của doanh nghiệp và tạo ra các giá trị mới [7].

Cẩm nang CĐS được thực hiện bởi Bộ Thông tin và Truyền thông nhằm tóm lược những điều quan trọng và thiết yếu về CĐS. Khái niệm CĐS mà cẩm nang đề cập đó là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số [8].

Như vậy, qua các khái niệm trên, tác giả tiếp cận CĐS như là một quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

2.2. Giới thiệu về Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CĐS của doanh nghiệp

Tài liệu "Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam" đã đưa ra Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CĐS của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Nó cho phép người tham gia nhận biết được mức độ trưởng thành trong CĐS trên bảy lĩnh vực trọng tâm, bao gồm:

- *Định hướng chiến lược:* Nhận thức của lãnh đạo đối với lợi ích và xu hướng CĐS có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp; Mức độ tích hợp CĐS vào chiến lược chung của doanh nghiệp.

- *Trải nghiệm khách hàng:* Mức độ áp dụng công nghệ số vào tiếp thị, kênh phân phối, bán hàng để nâng cao trải nghiệm khách hàng; Mức độ áp dụng phân tích dữ liệu để đo lường và dự báo hiệu quả hoạt động kinh doanh.

- *Chuỗi cung ứng:* Khả năng áp dụng công nghệ số để kết nối với nhu cầu của khách hàng và với các nhà cung cấp của doanh nghiệp; Mức độ áp dụng công nghệ và phân tích dữ liệu vào các quy trình và hoạt động kinh doanh cốt lõi.

- *Hệ thống CNTT và quản trị dữ liệu:* Năng lực và khả năng tích hợp của hệ thống CNTT với các hệ thống khác để nâng cấp; Khả năng cập nhật các giải pháp công nghệ mới trên thị trường; Các quy trình, chính sách liên quan đến quản trị dữ liệu.

- *Quản lý rủi ro và an ninh mạng:* Nhận thức về các rủi ro khi thực hiện CĐS; Mức độ áp dụng phân tích dữ liệu và các công cụ khác để đánh giá các rủi ro trong doanh nghiệp bao gồm cả rủi ro về an ninh mạng.

- *Nghiệp vụ quản lý tài chính, kế toán, kế hoạch, pháp lý và nhân sự:* Mức độ áp dụng công nghệ số vào các nghiệp vụ quản lý, tài chính, kế toán, kế hoạch, pháp lý, nhân sự; Khả năng hỗ trợ của bộ phận tài chính, kế toán, pháp lý trong thực hiện CĐS cho doanh nghiệp.

- *Con người và tổ chức:* Mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh; Năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện CĐS; Mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp.

Dữ liệu cụ thể về hiệu suất ở từng lĩnh vực cho thấy khả năng hiện tại của doanh nghiệp trong công cuộc thích ứng với xu thế CĐS và vị trí của doanh nghiệp theo ngành/lĩnh vực/quy mô. Từ đó, doanh nghiệp có thể điều chỉnh chiến lược, mô hình kinh doanh và mô hình

quản trị nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.3. Tiêu chí đánh giá mức độ sẵn sàng về con người và tổ chức trong CĐS của doanh nghiệp

Theo Khung đánh giá mức độ sẵn sàng trong CĐS của doanh nghiệp, mức độ sẵn sàng về con người và tổ chức được đánh giá ở 6 khía cạnh thuộc 3 nhóm. Mỗi khía cạnh được đo lường bằng 1 mục hỏi tương ứng (Bảng 1). Các câu hỏi được xây dựng theo thang đo 5 mức độ: 1- Hoàn toàn không đồng ý, 2- Không đồng ý một phần, 3- Trung lập, 4- Đồng ý phần lớn, 5- Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1. Thang đo mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức đối với CĐS

STT	Nhóm	Khía cạnh	Mục hỏi
1	Mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh	Môi trường làm việc	Nhân viên của doanh nghiệp có khả năng tiếp nhận các thay đổi một cách nhanh chóng và tích cực
		Tính linh hoạt khi CĐS	Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp linh hoạt để chuyển đổi
2	Năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện CĐS	Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS	Nhân sự của doanh nghiệp có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để đáp ứng với yêu cầu CĐS (áp dụng công nghệ mới, quy trình mới, v.v...)
		Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự	Doanh nghiệp có các chương trình để thu hút và tuyển dụng các nhân tài trong lĩnh vực CNTT
3	Mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp	Khả năng chia sẻ kiến thức	Doanh nghiệp có cơ chế (truyền thông, đào tạo) để chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm một cách nhanh chóng, kịp thời trong toàn tổ chức
		Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban	Doanh nghiệp áp dụng các hệ thống CNTT và công nghệ số khác để chia sẻ thông tin, quy trình làm việc giữa các phòng ban, đơn vị (kế toán, kinh doanh, v.v...)

(Nguồn: Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021)

3. Dữ liệu nghiên cứu và phương pháp xử lý dữ liệu

Chiến lược CĐS cần được các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhận thức và nắm bắt để đưa ra các quyết định chiến lược cũng như kinh doanh. Ngoài ra, các lãnh đạo sẽ có tầm nhìn bao quát nhất về các hoạt động kinh doanh sản xuất ở cấp độ toàn doanh nghiệp và cả ở cấp độ bộ phận họ quản lý. Do đó, đối tượng tham gia khảo sát trong nghiên cứu này là lãnh đạo của các doanh nghiệp lữ hành tại thành phố Đà Nẵng.

Phiếu khảo sát được thiết kế trên Google Form và thực hiện khảo sát trực tuyến từ ngày 25 tháng 01 năm 2022 đến 25 tháng 03 năm 2022. Link khảo sát được gửi qua email liên hệ của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng và thu được 108 phản hồi đảm bảo yêu cầu phân tích.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng SPSS 20 với phương pháp thống kê mô tả nhằm thống kê đặc điểm mẫu nghiên cứu và làm rõ số lượng các câu trả lời của đối tượng phỏng vấn. Ngoài ra, giá trị trung bình được sử dụng để xác định mức độ sẵn sàng CĐS của con người và tổ chức.

Với việc sử dụng thang đo 5 mức độ, thì giá trị khoảng cách là 0,8. Do đó, ý nghĩa của từng mức giá trị trung bình được diễn giải như Bảng 2.

Bảng 2. Ý nghĩa của từng mức giá trị trung bình

Giá trị	Ý nghĩa
1,00 – 1,80	Mức độ sẵn sàng rất kém
1,81 – 2,60	Mức độ sẵn sàng kém
2,61 – 3,40	Mức độ sẵn sàng trung bình
3,41 – 4,20	Mức độ sẵn sàng tốt
4,20 – 5,00	Mức độ sẵn sàng rất tốt
Giá trị khoảng cách = (giá trị lớn nhất - giá trị nhỏ nhất)/n = (5-1)/5= 0,8	

Nguồn: Tính toán của tác giả

Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng phương pháp kiểm định One-way ANOVA nhằm đánh giá sự khác biệt về mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS đối với loại hình doanh nghiệp, thời gian hoạt động và quy mô vốn đăng kí hoạt động.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Tổng quan về mẫu khảo sát

Bảng 3. Mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Loại hình doanh nghiệp	***108***	***100***
Doanh nghiệp lữ hành nội địa	36	33,3
Doanh nghiệp lữ hành quốc tế	47	43,5
Chi nhánh lữ hành quốc tế	13	12,0
Văn phòng đại diện	7	6,5
Đại lý du lịch	3	2,8
Văn phòng đại diện nước ngoài	2	1,9
Thời gian hoạt động	***108***	***100***
Từ 1 năm đến 3 năm	28	25,9
Trên 3 năm đến 5 năm	43	39,8
Trên 5 năm đến 10 năm	22	20,4
Trên 10 năm	15	13,9
Quy mô vốn đăng kí hoạt động	***108***	***100***
Dưới 10 tỉ VNĐ	96	88,9
Từ 10 đến dưới 50 tỉ VNĐ	10	9,3
Trên 50 tỉ VNĐ	2	1,9

(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Về loại hình doanh nghiệp, mẫu khảo sát có 36 doanh nghiệp lữ hành nội địa (33,3%), 47 doanh nghiệp lữ hành quốc tế (43,5%), 13 chi nhánh lữ hành quốc tế (12,0%), 7 văn phòng đại diện (6,5%), 3 đại lý du lịch (2,8%) và 2 văn phòng đại diện nước ngoài (1,9%) (Bảng 3).

Về thời gian hoạt động, các doanh nghiệp tham gia khảo sát chủ yếu có từ 3 năm đến 5 năm hoạt động (39,8%), tiếp theo là doanh nghiệp có từ 1 năm đến 3 năm hoạt động (25,9%), doanh nghiệp có từ 5 năm đến 10 năm hoạt động (20,4%) và doanh nghiệp có trên 10 năm hoạt động (13,9%).

Về quy mô vốn đăng ký hoạt động, hầu hết doanh nghiệp tham gia khảo sát có quy mô vốn đăng ký hoạt động dưới 10 tỉ VNĐ (96 doanh nghiệp, 88,9%). Quy mô vốn đăng ký hoạt động từ 10 đến 50 tỉ VNĐ có 10 doanh nghiệp (chiếm 9,3%) và quy mô vốn đăng ký hoạt động từ 10 đến 50 tỉ VNĐ có 2 doanh nghiệp (chiếm 1,9%).

4.2. Đánh giá chung về mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS

Mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS của các doanh nghiệp lữ hành tốt với điểm đánh giá trung bình là 3,87 điểm (Bảng 4). Như vậy, các doanh nghiệp đánh giá trên mức trung lập nhưng chỉ đồng ý một phần với các mục hỏi.

Bảng 4. Mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức đối với CĐS

STT	Khía cạnh	Điểm	Kết luận
1	Môi trường làm việc	4,54	Rất tốt
2	Tính linh hoạt khi CĐS	3,90	Tốt
3	Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS	3,82	Tốt
4	Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự	3,34	Trung bình
5	Khả năng chia sẻ kiến thức	3,75	Tốt
6	Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban	3,89	Tốt
Trung bình chung		**3,87**	**Tốt**

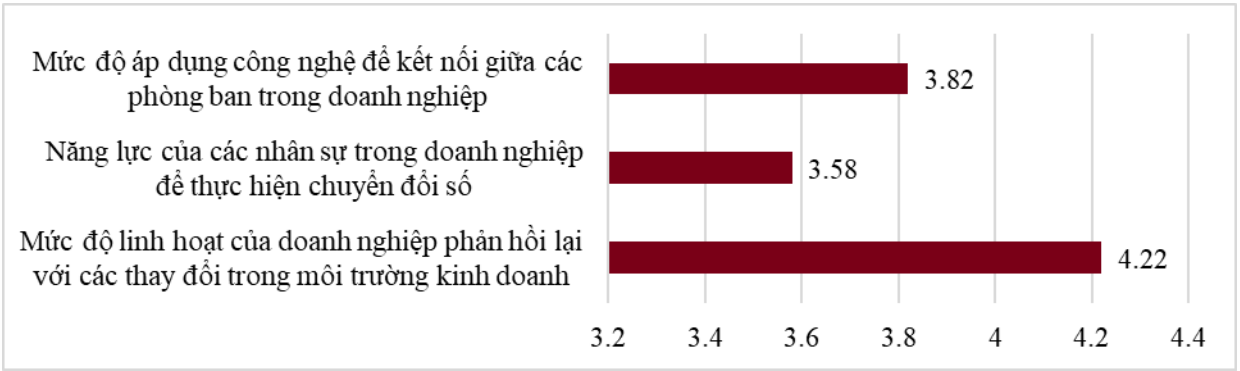
(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh được đánh giá cao nhất, tiếp theo là năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện CĐS và mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp (Hình 1). Cụ thể:

- Mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh có điểm đánh giá là 4,22 điểm (thể hiện qua hai khía cạnh là môi trường làm việc và tính linh hoạt khi CĐS).

- Năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện CĐS có điểm đánh giá là 3,58 điểm (thể hiện qua hai khía cạnh là các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS và khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự).

- Mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp có điểm đánh giá là 3,82 điểm (thể hiện qua hai khía cạnh là khả năng chia sẻ kiến thức và khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban).



(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

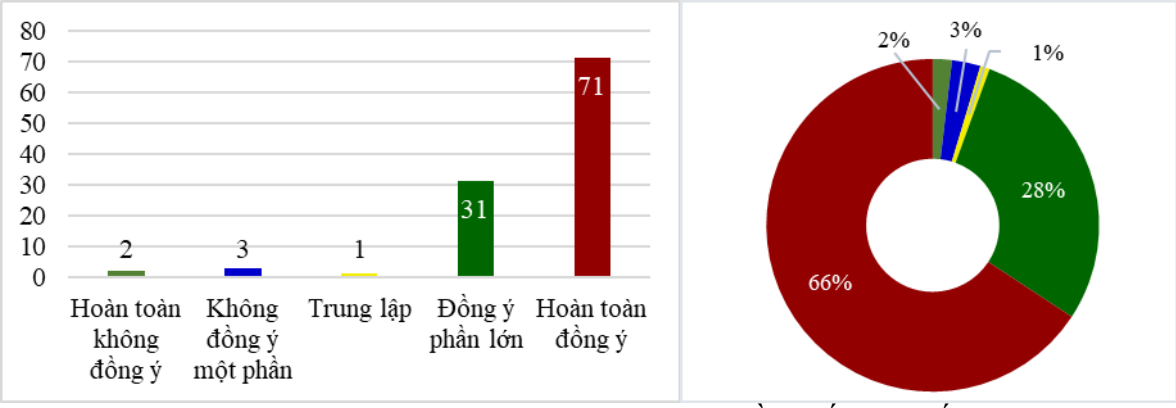
Hình 1. Mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức về CĐS

Như vậy, các công ty lữ hành đã có sự sẵn sàng tốt trong việc phản hồi với các thay đổi trong môi trường kinh doanh, đặc biệt là khả năng tiếp nhận các thay đổi một cách nhanh chóng và tích cực của nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp đã áp dụng tốt các hệ thống CNTT và công nghệ số khác để chia sẻ thông tin thông tin, quy trình làm việc giữa các phòng ban, đơn vị (kế toán, kinh doanh, v.v...). Tuy nhiên, các chương trình để thu hút và tuyển dụng các nhân tài trong lĩnh vực CNTT và cơ chế (truyền thông, đào tạo) để chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm một cách nhanh chóng, kịp thời trong toàn tổ chức còn hạn chế.

4.3. Đánh giá các khía cạnh của con người và tổ chức đối với CĐS

4.3.1. Về môi trường làm việc

Môi trường làm việc là một trong hai khía cạnh thể hiện mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh. Kết quả khảo sát cho thấy có 102/108 lãnh đạo (94%) đồng ý rằng nhân viên của doanh nghiệp có khả năng tiếp nhận các thay đổi một cách nhanh chóng và tích cực, trong đó 71/108 (66%) đồng ý hoàn toàn và 31/108 (28%) đồng ý phần lớn (Hình 2). Như vậy, tinh thần và mức độ tiếp nhận CĐS của nhân viên ở các doanh nghiệp lữ hành tại Đà Nẵng được đánh giá rất cao.

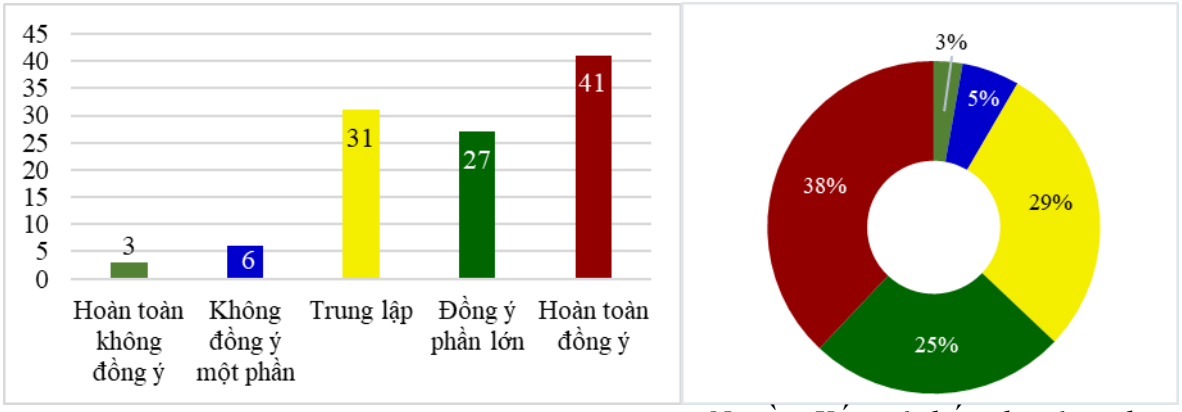


(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Hình 2. Kết quả khảo sát về môi trường làm việc

4.3.2. Về tính linh hoạt khi CĐS

Tính linh hoạt khi CĐS được đo lường qua sự linh hoạt của cơ cấu tổ chức. Đây cũng là khía cạnh thể hiện mức độ linh hoạt của doanh nghiệp phản hồi lại với các thay đổi trong môi trường kinh doanh. Kết quả khảo sát cho thấy 68/108 nhà lãnh đạo (63%) đồng ý rằng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp linh hoạt để CĐS, trong đó 27/108 (25%) đồng ý phần lớn và 41/108 (38%) đồng ý hoàn toàn (Hình 3). Các nhà lãnh đạo biểu thị quan điểm trung lập cũng chiếm tỷ trọng lớn (31/108 lãnh đạo, 29%). Như vậy, sự linh hoạt của cơ cấu tổ chức ở các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Đà Nẵng là điều mà các nhà lãnh đạo cần quan tâm hơn nữa để nâng cao mức độ sẵn sàng CĐS.

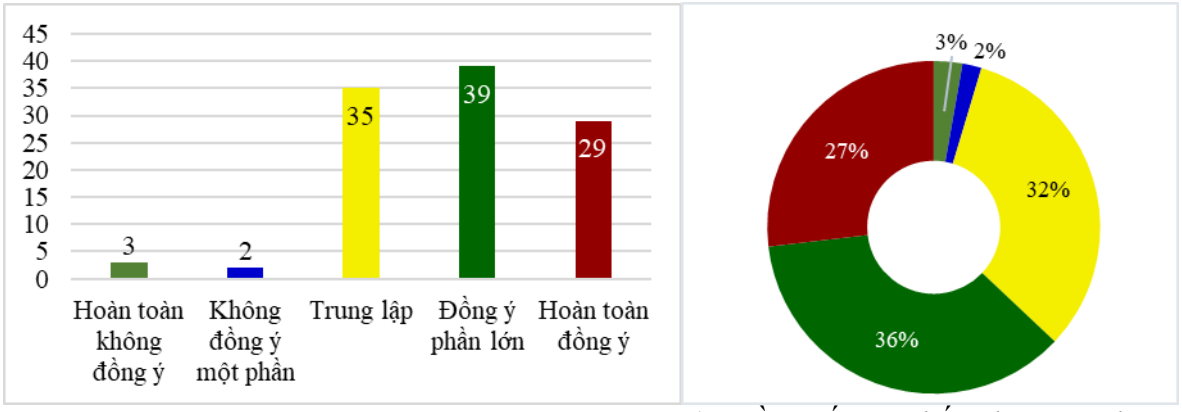


Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu

Hình 3. Kết quả khảo sát về tính linh hoạt khi CĐS

4.3.3. Về các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS

Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS là khía cạnh được các lãnh đạo đánh giá khá cao. Kết quả khảo sát cho thấy có 68/108 lãnh đạo (63%) đồng ý rằng nhân sự của doanh nghiệp có đầy đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm để đáp ứng với yêu cầu CĐS, trong đó 39/108 (36%) đồng ý phần lớn và 29/108 (27%) đồng ý hoàn toàn (Hình 4). Tuy nhiên, còn 35 lãnh đạo có quan điểm trung lập. Như vậy, nhân sự của một số doanh nghiệp lữ hành tại Đà Nẵng chỉ sẵn sàng CĐS ở mức cơ bản.

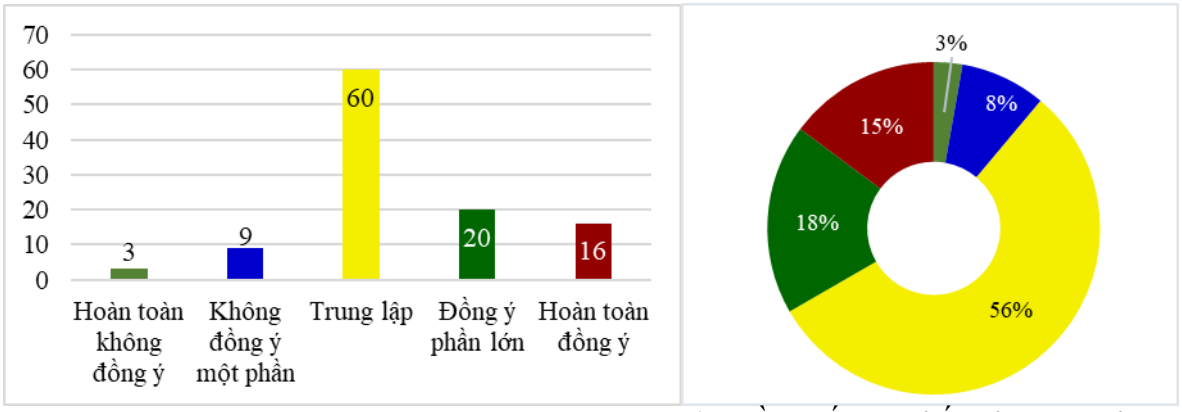


(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Hình 4. Kết quả khảo sát về các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS

4.3.4. Về khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự

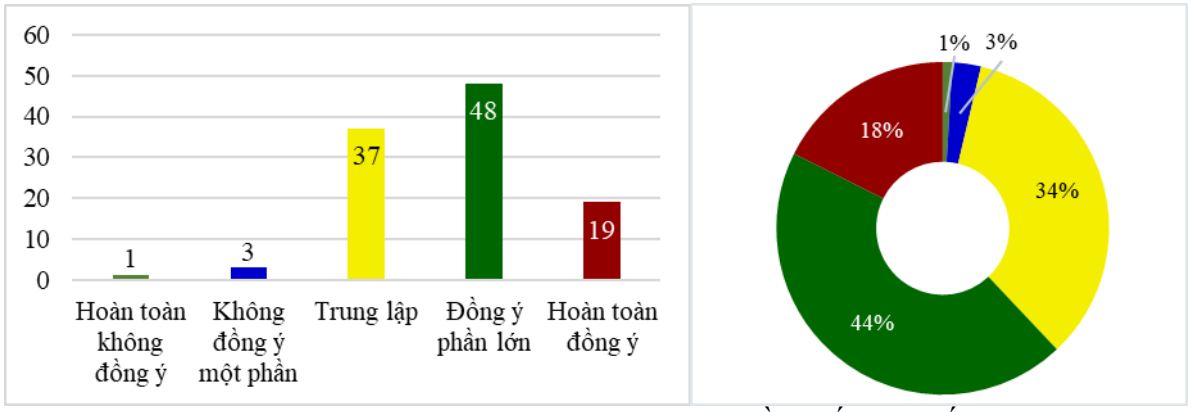
Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự là một trong hai khía cạnh thể hiện năng lực của các nhân sự trong doanh nghiệp để thực hiện CĐS. Kết quả khảo sát tiêu chí này cho thấy 56% lãnh đạo có quan điểm trung lập; 33% lãnh đạo đồng ý và 12% lãnh đạo không đồng ý (Hình 5). Như vậy, chương trình thu hút và tuyển dụng các nhân tài trong lĩnh vực CNTT của các doanh nghiệp lữ hành tại Đà Nẵng chưa tốt. Đây là một vấn đề các doanh nghiệp cần quan tâm bởi lao động lĩnh vực CNTT là nòng cốt cho hoạt động CĐS của doanh nghiệp.



(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Hình 5. Kết quả khảo sát về khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự

4.3.5. Về khả năng chia sẻ kiến thức



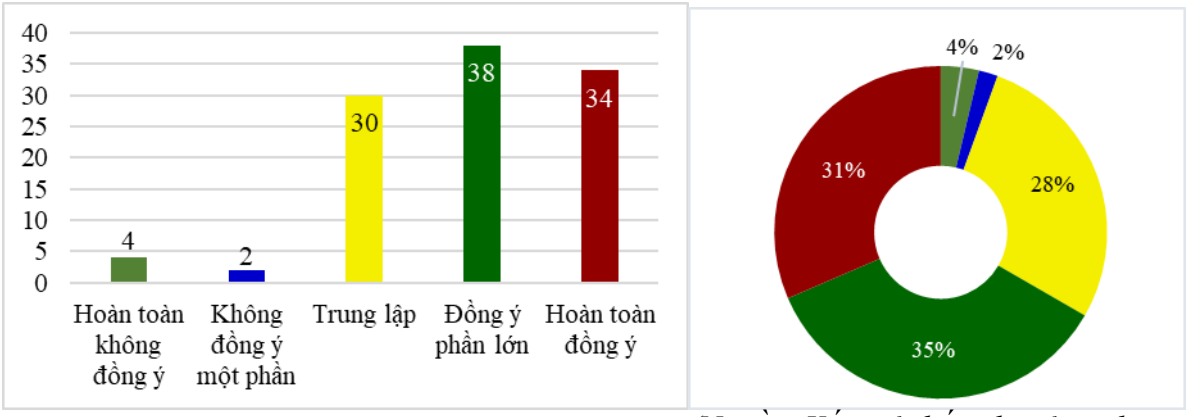
(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Hình 6. Kết quả khảo sát về khả năng chia sẻ kiến thức

Khả năng chia sẻ kiến thức là khía cạnh thể hiện mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp. Khía cạnh này được các nhà lãnh đạo đánh giá khá tốt. Kết quả khảo sát cho thấy có 67/108 lãnh đạo (62%) đồng ý rằng doanh nghiệp có cơ chế để chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm một cách nhanh chóng, kịp thời trong toàn tổ chức; trong đó có 48/108 (44%) đồng ý phần lớn và 19/62 (18%) đồng ý hoàn toàn (Hình 6). Tuy nhiên, tỷ lệ các nhà lãnh đạo có quan điểm trung lập khá cao (34%). Như vậy, cơ chế liên quan đến truyền thông và đào tạo để chia sẻ thông tin trong tổ chức có mức độ sẵn sàng chưa tốt so với những khía cạnh khác.

4.3.6. Về khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban

Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban cũng là một khía cạnh thể hiện mức độ áp dụng công nghệ để kết nối giữa các phòng ban trong doanh nghiệp. Đây là khía cạnh được các nhà lãnh đạo đánh giá cao nhất trong 6 khía cạnh. Kết quả khảo sát cho thấy có 72/108 lãnh đạo (66%) đồng ý rằng doanh nghiệp lữ hành đã áp dụng các hệ thống CNTT và công nghệ số khác để chia sẻ thông tin, quy trình làm việc giữa các phòng ban, đơn vị; trong đó có 38/108 (35%) đồng ý phần lớn và 34/108 (31%) đồng ý hoàn toàn (Hình 7). Trong bối cảnh CNTT phát triển, các doanh nghiệp dễ dàng áp dụng CNTT vào hoạt động kinh doanh nhưng cần phải có sự cải tiến liên tục để phù hợp với xu hướng phát triển.



(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Hình 7. Kết quả khảo sát về khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban

4.4. Đánh giá sự khác biệt về mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS

4.4.1. Sự khác biệt theo loại hình doanh nghiệp

Bảng 5. Kết quả kiểm định One-Way ANOVA đối với loại hình doanh nghiệp

Các khía cạnh	Sig. (Leneve's test)	Sig. (ANOVA's test)
Môi trường làm việc	0,000	0,033
Tính linh hoạt khi CĐS	0,491	0,025
Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS	0,477	0,026
Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự	0,006	0,012
Khả năng chia sẻ kiến thức	0,121	0,022
Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban	0,108	0,005

Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu

Bảng 6. Mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS theo loại hình doanh nghiệp

Loại hình doanh nghiệp	Số lượng	MT	LH	KN	TG	CS	CN	Trung bình
Doanh nghiệp lữ hành nội địa	36	4,19	3,44	3,39	2,97	3,44	3,42	***3,48***
Doanh nghiệp lữ hành quốc tế	47	4,77	4,21	4,04	3,70	3,91	4,15	***4,13***
Chi nhánh lữ hành quốc tế	13	4,54	3,69	4,08	3,08	3,92	4,23	***3,92***
Văn phòng đại diện	7	4,43	4,29	4,00	3,43	3,57	3,57	***3,88***
Đại lý du lịch	3	5,00	4,33	3,67	3,33	3,67	4,00	***4,00***
Văn phòng đại diện nước ngoài	2	5,00	4,00	4,50	3,00	5,00	5,00	***4,42***
Trung bình		***4.54***	***3,90***	***3,82***	***3,34***	***3,75***	***3,89***	***3,87***

** Ghi chú: MT: Môi trường làm việc, LH: Tính linh hoạt khi CĐS, KN: Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS, TG: Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự, CS: Khả năng chia sẻ kiến thức, CN: Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban*

(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Giá trị sig. ở kiểm định ANOVA đối với từng khía cạnh đều nhỏ hơn 0,05 (Bảng 5). Như vậy với độ tin cậy 95% có thể kết luận rằng có sự khác biệt về mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS ở các loại hình doanh nghiệp khác nhau. Cụ thể: Văn phòng đại diện nước ngoài có điểm đánh giá trung bình cao nhất (4,42 điểm), tiếp theo là doanh nghiệp lữ

hành quốc tế (4,13 điểm), đại lý du lịch (4,00 điểm), chi nhánh lữ hành quốc tế (3,92 điểm), văn phòng đại diện (3,88 điểm), doanh nghiệp lữ hành nội địa (3,48 điểm) (Bảng 6).

4.4.2. Sự khác biệt theo thời gian hoạt động

Bảng 7. Kết quả kiểm định One-Way ANOVA đối với thời gian hoạt động

Các khía cạnh	Sig. (Leneve's test)	Sig. (ANOVA's test)
Môi trường làm việc	0,403	0,610
Tính linh hoạt khi CĐS	0,294	0,155
Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS	0,063	0,302
Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự	0,046	0,907
Khả năng chia sẻ kiến thức	0,052	0,476
Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban	0,358	0,250

(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Giá trị sig. ở kiểm định ANOVA đối với từng khía cạnh đều lớn hơn 0,05 (Bảng 7). Như vậy với độ tin cậy 95% có thể kết luận rằng mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS không khác biệt theo thời gian hoạt động.

4.4.3. Sự khác biệt theo quy mô vốn đăng kí hoạt động

Bảng 8. Kết quả kiểm định One-Way ANOVA đối với quy mô vốn đăng kí hoạt động

Các khía cạnh	Sig. (Leneve's test)	Sig. (ANOVA's test)
Môi trường làm việc	0,000	0,000
Tính linh hoạt khi CĐS	0,020	0,111
Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS	0,051	0,004
Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự	0,093	0,035
Khả năng chia sẻ kiến thức	0,518	0,264
Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban	0,866	0,003

(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Dựa vào giá trị sig. trong kiểm định ANOVA (Bảng 8), có thể kết luận với độ tin cậy 95%, mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS có sự khác biệt theo quy mô vốn đăng ký hoạt động ở 4 khía cạnh gồm: Môi trường làm việc, các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS, khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự, khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban.

Bảng 9. Mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS theo quy mô vốn đăng kí hoạt động

Quy mô vốn đăng kí hoạt động	Số lượng	MT	KN	TG	CN	Trung bình
Dưới 10 tỉ VNĐ	96	4,66	3,92	3,32	3,98	***3,93***
Từ 10 đến dưới 50 tỉ VNĐ	10	3,30	2,90	3,20	2,90	***3,20***
Trên 50 tỉ VNĐ	2	5,00	4,00	5,00	4,50	***4,67***
Trung bình		***4,54***	***3,90***	***3,82***	***3,75***	***3,89***

** Ghi chú: MT: Môi trường làm việc, KN: Các kỹ năng và năng lực của doanh nghiệp để CĐS, TG: Khả năng thu hút và giữ chân đội ngũ nhân sự, CN: Khả năng áp dụng CNTT để tạo sự kết nối giữa các phòng ban*

(Nguồn: Kết quả thống kê của nghiên cứu)

Kết quả thống kê ở bảng 9 cho thấy mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS đối với doanh nghiệp có quy mô vốn đăng ký hoạt động từ trên 50 tỉ VND là cao nhất (4,67 điểm). Ngược lại, mức độ sẵn sàng của con người và tổ chức trong CĐS đối với doanh nghiệp có quy mô vốn đăng ký hoạt động từ 10 đến 50 tỉ VND là thấp nhất (3,20 điểm).

5. Kết luận

CĐS được xem là vấn đề sống còn, là xu thế tất yếu đối ngành du lịch, những lợi ích thông qua nền tảng số mang lại cho các cở sở lưu trú là điều không cần bàn cãi như: tối ưu hóa năng suất làm việc, nâng cao chất lượng sản phẩm, gia tăng hiệu quả quản lý, tiết kiệm chi phí vận hành, đưa khách hàng đến gần hơn với doanh nghiệp… Tuy nhiên, làm sao để khai thác hết những tính năng ưu việt trên nền tảng số, biến những lợi ích của CĐS trở thành hiện thực phụ thuộc phần lớn vào năng lực của con người và tổ chức. Trên cơ sở đánh giá mức độ CĐS của con người và tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, tác giả đưa ra một số biện pháp như sau:

- *Thứ nhất*, nhân viên tại các doanh nghiệp nên tự chủ động trang bị kiến thức về công nghệ thông tin như Microsoft Office Word, Ecxel, Website, mạng xã hội... Bên cạnh bổ sung kiến thức về nền tảng số, nhân viên tăng cường rèn luyện kỹ năng mềm giúp tiếp cận và thích nghi với môi trường công nghệ, đặc biệt là kỹ năng giao tiếp và tương tác trên nền tảng số.

- *Thứ hai*, các nhà quản lý doanh nghiệp nên tăng cường đào tạo hoặc liên kết với các cơ sở đào tạo để bổ sung kiến thức công nghệ, đặc biệt các ứng dụng mà doanh nghiệp đang sử dụng vì mỗi ứng dụng sẽ có quy trình, kỹ năng thao tác khác nhau.

- *Thứ ba*, các doanh nghiệp nên tăng cường liên kết giữa các đơn vị đã áp dụng CĐS toàn diện và thành công tiến hành chia sẻ những kinh nghiệm, hoặc tư vấn cho các doanh nghiệp chưa có điều kiện thực hiện số hóa, đặc biệt kinh nghiệm đánh giá năng lực CĐS của nhân viên.

Tài liệu tham khảo

[1] Thế Lâm (2021), *Chuyển đổi số đã trở thành "con đường sống" tại các doanh nghiệp Việt Nam?*, truy cập ngày 02 tháng 7 năm 2021 từ https://laodong.vn/kinh-te/chuyen-doi-so-da-tro-thanh-con-duong-song-tai-cac-doanh-nghiep-viet-nam-899837.ldo.

[2] Phúc Quân (2021), *Ứng dụng công nghệ để phát triển du lịch*, truy cập ngày 22 tháng 7 năm 2021 từ https://baodanang.vn/channel/5404/202105/ung-dung-cong-nghe-de-phat-trien-du-lich-3880533/.

[3] N. Verina & J. Titko (2019), *Digital transformation: conceptual framework*, International Scientific Conference: Contemporary issues in business, management and economics engineering 2019, Vilnius Gediminas Technical University, Lithuania, pp. 719 - 727.

[4] M. Boban & M . Weber (2018), *Internet of Things, legal and regulatory framework in digital transformation from smart to intelligent cities*, 41st International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics, Croatia, pp. 1359-1364.

[5] European Commission (2019), *Digital transformation*. Retrieved May 20, 2021 from https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/advanced-technologies_en.

[6] Thủ tướng chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg Phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*, ban hành ngày 03 tháng 06 năm 2020.

[7] Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2020), *Hướng dẫn chuyển đổi số cho doanh nghiệp tại Việt Nam*, truy cập ngày 12 tháng 02 năm 2021 tại http://ebook.business.gov.vn/

[8] Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), *Cẩm nang Chuyển đổi số*, truy cập ngày 12/2/2021 tại https://dx.mic.gov.vn/.