



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

**QUẢN LÝ KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH
TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ CHUYỂN ĐỔI XANH**

Năm thứ 25
Số đặc biệt 3



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:

NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T
Trường Đại học Thương mại
Số 79 đường Hồ Tùng Mậu
Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ Fax: 024.37643228

❑ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

❑ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

❑ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ Nộp lưu chiếu: 6/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Bùi Quang Bình, Trương Thị Như Ý và Trương Bá Thanh** - Tác động của chuyển đổi số đến năng suất lao động: bằng chứng từ các tỉnh miền Trung - Tây Nguyên. **Mã số: DB3.1TrEM.11** 4
Impact of Digital Transformation on Labor Productivity: Evidence from Provinces in Central Vietnam and the Central Highlands
- 2. Nguyễn Việt Hồng Anh** - Vai trò của chi tiêu công đối với phát triển bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số tại các nước Châu Á. **Mã số: DB3.1DEco.11** 22
The Impact of Public Spending on Sustainable Development Amid Digital Transformation in Asian Nations
- 3. Nguyễn Thị Cẩm Vân** - Tăng trưởng xanh ở Việt Nam: vai trò của tăng trưởng kinh tế và toàn cầu hoá. **Mã số: DB3.1DEco.11** 36
Green Growth in Vietnam: the Role of Economic Growth and Globalization
- 4. Nguyễn Hoàng Việt và Lê Hoàng Quỳnh** - Xuất khẩu thủy sản Việt Nam sang Nhật Bản trong bối cảnh gia tăng các hàng rào kỹ thuật và môi trường. **Mã số: DB3.1IBMg.11** 48
Exporting Vietnam's seafoods to Japanese market in the context of increasing technical and environmental barriers
- 5. Lê Huy Huân, Nguyễn Đỗ Bảo Ngọc, Phạm Quỳnh Mai và Phạm Ngọc Ánh** - Kiểm định vai trò trung gian của quản lý ESG trong tác động của chuyển đổi xanh đến lợi thế cạnh tranh bền vững ở doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: DB3.1BAdm.11** 62
Examining the Mediating Role of ESG Management in the Impact of Green Transition on Sustainable Competitive Advantage among Listed Companies in Vietnam
- 6. Nguyễn Thị Hằng và Nguyễn Văn Huân** - Một cách tiếp cận chuyển đổi số tài trợ chuỗi cung ứng cho các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: DB3.1TrEM.11** 75
A digital transformation approach to supply chain finance for Vietnamese Enterprises

- 7. Hà Ngọc Ly, Nguyễn Trần Hưng, Lê Nguyễn Thảo Nguyên, Phạm Thu Huyền, Trịnh Hoàng Dung và Vũ Ngọc Minh** - Vai trò liên kết giữa khuynh hướng tiếp biến văn hóa tiêu dùng toàn cầu và nhận thức công nghệ nền tảng trong hành vi mua sắm xuyên biên giới của sinh viên Việt Nam: tiếp cận theo mô hình kích thích - chủ thể - phản ứng (sor). **Mã số: DB3.2TrEM.21** 85
- The Linking Role between Global Consumer Culture Orientation and Platform Technology Perception in Vietnamese Students' Cross-Border Shopping Behavior: A Stimulus - Organism - Response (SOR) Model Approach*
- 8. Tô Minh Hương, Hoàng Thị Ba và Nguyễn Thị Huyền** - Nghiên cứu vai trò của vốn chủ sở hữu và thanh khoản đối với tăng trưởng bền vững: Bằng chứng thực nghiệm từ các ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: DB3.2FiBa.21** 104
- Examining the Role of Equity Capital and Liquidity in Sustainable Growth: Evidence from Vietnamese Commercial Banks*
- 9. Nguyễn Phương Linh và Nguyễn Đức Nhuận** - Mức độ phát triển và lan tỏa thực hành xanh trong ngành thúc đẩy nhận thức của doanh nghiệp về logistics xanh: vai trò chính sách hoàn thiện và yêu cầu khách hàng. **Mã số: DB3.2BAdm.21** 119
- Green Practice Development and Diffusion Driving Firm's Perception of Green Logistics: the Role of Policy Improvement and Customer Requirements*
- 10. Đỗ Vũ Phương Anh** - Đánh giá năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo: nghiên cứu so sánh thế hệ X và Y trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam. **Mã số: DB3.2TrEM.21** 134
- Assessing leader digital competence: A comparative study between Generation X and Generation Y in Vietnamese small and medium sized enterprises*
- 11. Trần Thị Hoàng Hà và Lưu Thị Thùy Dương** - Các yếu tố tác động đến sự sẵn sàng tiết lộ thông tin cá nhân của người mua tại các sàn giao dịch thương mại điện tử: vai trò trung gian của niềm tin. **Mã số: DB3.2BAdm.21** 144
- Determinants of Consumers' Willingness to Disclose Personal Information on E-Commerce Platforms: the Mediating Role of Trust*

- 12. Nguyễn Văn Hải và Lê Quốc Đình** - Khám phá mối quan hệ phi tuyến giữa tài chính kỹ thuật số toàn diện và tỷ lệ thất nghiệp: phân tích bằng hồi quy phân vị Bayesian. **Mã số: DB3.2MEIS.21** 155
Nonlinear Nexus between Digital Financial Inclusion and Unemployment: A Bayesian Quantile Regression Approach
- 13. Đinh Sao Linh** - Đánh giá tác động của chuyển đổi xanh và chuyển đổi số ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh: bằng chứng thực nghiệm từ ngành may mặc Hà Nội. **Mã số: DB3.2BMkt.21** 170
Assessing the Impact of Green Transformation and Digital Transformation on Competitiveness: Empirical Evidence from the Garment Industry in Hanoi
- 14. Hoàng Phương Dung, Đỗ Thị Huyền Trang, Trần Thanh Hải, Nguyễn Thị Hương Dung và Nguyễn Thế Anh** - Các yếu tố ảnh hưởng đến cảm nhận về hành vi tẩy xanh và hệ quả hành vi của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: DB3.2BMkt.21** 189
Factors influencing Vietnamese consumers' perceived greenwashing and consequences
- 15. Vũ Thị Thúy Hằng** - Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá trực tuyến của khách du lịch tại các cơ sở lưu trú ở Việt Nam dựa trên dữ liệu Tripadvisor. **Mã số: DB3.2TRMg.21** 203
Factors Affecting Online Reviews of Tourists at Accommodation Establishments in Vietnam Based on Tripadvisor Data

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 16. Huỳnh Vũ Linh và Lê Tấn Nghiêm** - Các nhân tố ảnh hưởng nhu cầu công việc theo cơ chế linh hoạt của Thế hệ Z tại thành phố Cần Thơ. **Mã số: DB3.3OMIs.31** 219
Determinants of Flexible Work Arrangement Demand among Generation Z in Can Tho City

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC KỸ THUẬT SỐ CỦA NHÀ LÃNH ĐẠO: NGHIÊN CỨU SO SÁNH THẾ HỆ X VÀ Y TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ VIỆT NAM

Đỗ Vũ Phương Anh
Trường ĐH Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
Email: dvphuonganh@vnu.edu.vn

Ngày nhận: 23/12/2025

Ngày nhận lại: 19/03/2026

Ngày duyệt đăng: 24/03/2026

Nghiên cứu này nhằm đánh giá hiện trạng năng lực lãnh đạo kỹ thuật số (LDC) và tiến hành phân tích so sánh giữa các nhà lãnh đạo thuộc thế hệ X và thế hệ Y trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, dựa trên khảo sát thu được 396 phản hồi hợp lệ từ các nhà quản lý đang làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam. Phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phần mềm SPSS, bao gồm kiểm định độ tin cậy Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và kiểm định T. Thang đo LDC gồm 11 biến quan sát được phân loại thành ba khía cạnh cốt lõi: năng lực tương tác kỹ thuật số (DI), năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO) và năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM). Phân tích so sánh cho thấy không có sự khác biệt đáng kể về mặt thống kê trong DI và DRM giữa các nhà lãnh đạo thuộc thế hệ X và thế hệ Y. Tuy nhiên, sự khác biệt đáng kể đã được xác định ở DO. Cụ thể, các nhà lãnh đạo thuộc thế hệ Y thể hiện mức độ cởi mở và nhiệt tình hơn đối với đổi mới công nghệ so với các nhà lãnh đạo thuộc thế hệ X. Những phát hiện này cung cấp cơ sở nền tảng cho các doanh nghiệp Việt Nam thiết kế và triển khai các chương trình phát triển lãnh đạo phù hợp với từng thế hệ. Các tổ chức nên ưu tiên việc thúc đẩy tư duy kỹ thuật số và tăng cường sự cởi mở về công nghệ trong đội ngũ lãnh đạo thuộc thế hệ X để đáp ứng những yêu cầu ngày càng cao của quá trình chuyển đổi số.

Từ khóa: Năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo (LDC), Thế hệ X, Thế hệ Y, Doanh nghiệp Việt Nam.

Keywords: Leader Digital Competence (LDC), Generation X, Generation Y, Vietnamese enterprises.

JEL Classifications: J24; M12; M15.

DOI: 10.54404/JTS.2026.DB3V.10

1. Mở đầu

Trong kỷ nguyên của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, chuyển đổi số (CĐS) không còn là một lựa chọn chiến lược mà đã trở thành yêu cầu sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, Chương trình CĐS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã tạo ra một áp lực tích cực, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi toàn diện từ mô hình kinh doanh đến phương thức quản trị. Trong tiến trình này, nhà lãnh đạo đóng vai trò là “kiến trúc sư” trưởng,

người định hướng và dẫn dắt tổ chức vượt qua những biến động của môi trường số. Tuy nhiên, năng lực kỹ thuật số của đội ngũ lãnh đạo hiện nay vẫn là một “điểm nghẽn” lớn, đặc biệt khi các doanh nghiệp đang chứng kiến sự giao thoa và đôi khi là xung đột về tư duy giữa các thế hệ nhà lãnh đạo khác nhau.

Trên thế giới, khái niệm lãnh đạo điện tử (E-leadership) hay lãnh đạo kỹ thuật số (Digital leadership) đã được nghiên cứu từ sớm. (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000) đặt nền móng cho chủ đề nghiên cứu này bằng cách

định nghĩa lãnh đạo điện tử là quá trình gây ảnh hưởng thông qua công nghệ thông tin để thay đổi thái độ, suy nghĩ và hành vi của cá nhân hoặc nhóm. Tiếp nối mạch nghiên cứu này, (Roman et al., 2019) đã cụ thể hóa năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo (Leader Digital Competence - LDC) thông qua các khía cạnh như tương tác kỹ thuật số, sử dụng công cụ và khả năng hỗ trợ đội ngũ trong môi trường ảo. Bên cạnh đó, Westerman và cộng sự (2014) cũng nhấn mạnh rằng sự khác biệt giữa các doanh nghiệp thành công và thất bại trong chuyển đổi số không nằm ở công nghệ, mà nằm ở năng lực dẫn dắt của người đứng đầu.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về CDS nói chung và năng lực kỹ thuật số nói riêng thực sự bùng nổ sau đại dịch COVID-19. Một số học giả đã bắt đầu tìm hiểu về CDS và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Mai, 2024; Nam & Lan, 2021). Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn tập trung vào tác động chung của công nghệ hoặc dừng lại ở việc đánh giá năng lực kỹ thuật số của người lao động trong doanh nghiệp. Một khoảng trống nghiên cứu quan trọng vẫn tồn tại, đó là sự thiếu vắng các nghiên cứu so sánh thực nghiệm về năng lực kỹ thuật số giữa thế hệ X (những người “di cư số”) và thế hệ Y (những người “bản địa số”) trong vai trò lãnh đạo (Lissitsa & Laor, 2021). Sự cấp thiết của chủ đề này tại Việt Nam còn đến từ thực trạng nhân khẩu học trong quản trị. Thế hệ X hiện vẫn nắm giữ phần lớn các vị trí quản lý cấp cao, trong khi thế hệ Y đang vươn lên mạnh mẽ với tư duy đổi mới và sự nhạy bén công nghệ vượt trội. Sự khác biệt về thế hệ có thể dẫn đến những khoảng cách về năng lực kỹ thuật số. Nếu không hiểu rõ những khác biệt này, doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng lộ trình kế thừa và đào tạo lãnh đạo phù hợp.

Từ những lý do trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục tiêu đánh giá và so sánh năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo thế hệ X và Y tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN) Việt Nam, kiểm định tính phù hợp của thang đo LDC trong bối cảnh mới, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực cho quá trình chuyển đổi số trong các doanh nghiệp Việt Nam.

2. Tổng quan nghiên cứu

2.1. Lãnh đạo kỹ thuật số

Sự chuyển đổi mô hình từ lãnh đạo truyền thống sang lãnh đạo kỹ thuật số là điều cần thiết do “sự tăng tốc mạnh mẽ” của quá trình số hóa, đặc biệt là sau những biến động toàn cầu như đại dịch COVID-19. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo kỹ thuật số (DL - digital leadership) đã nổi lên như một mô hình lãnh đạo riêng biệt được định hình bởi sự thay đổi công nghệ nhanh chóng, chuyển đổi số ngày càng tăng của các quy trình tổ chức. Không giống như các mô hình lãnh đạo truyền thống, DL nhấn mạnh khả năng của người lãnh đạo trong việc tích hợp các công nghệ kỹ thuật số với tầm nhìn chiến lược, văn hóa tổ chức và vận con người để đạt được việc tạo ra giá trị bền vững (Temelkova, 2020). Trong bối cảnh kỹ thuật số, lãnh đạo không còn bị giới hạn bởi sự gắn gũ về mặt vật lý mà được thực hiện thông qua các nền tảng ảo, hệ thống mạng và các tương tác được trung gian hóa kỹ thuật số, thường được gọi là lãnh đạo điện tử hay e-leadership (Avolio et al., 2000). Mở rộng hơn, DL không chỉ được định nghĩa đơn thuần là việc sử dụng công nghệ mà còn là một phong cách lãnh đạo chiến lược tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào cốt lõi của chiến lược tổ chức. Nó đại diện cho một “phong cách lãnh đạo thế kỷ 21” bổ sung và mở rộng các mô hình lãnh đạo cổ điển và hiện đại.

2.2. Năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo

Năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo (LDC - Leader Digital Competence) đề cập đến một tập hợp các khả năng đa chiều cho phép các nhà lãnh đạo hoạt động hiệu quả trong môi trường kỹ thuật số. Các nghiên cứu trước đây đều cho rằng năng lực này vượt ra ngoài trình độ kỹ thuật mà bao gồm cả tư duy chiến lược, định hướng kinh doanh và kỹ năng quan hệ xã hội (Temelkova, 2020). Cụ thể, năng lực lãnh đạo kỹ thuật số bao gồm: (1) các khả năng lãnh đạo chiến lược, chẳng hạn như xây dựng tầm nhìn và quản lý thay đổi; (2) các năng lực kinh doanh và khởi nghiệp, bao gồm đổi mới và tạo ra giá trị; và (3) năng lực kỹ thuật số và công nghệ, chẳng hạn như phân tích dữ liệu, tư duy nền tảng và hiểu biết về các công nghệ tiên tiến (ví dụ: AI, điện toán đám mây và IoT). Sự tích hợp của các lĩnh vực này phân biệt khả năng lãnh đạo kỹ thuật số với các cấu trúc lãnh đạo tập trung

vào công nghệ hoặc truyền thống. Nói một cách khác, DLC đề cập đến tập hợp các kỹ năng, hành vi và thuộc tính cụ thể cần thiết để lãnh đạo hiệu quả trong môi trường số hóa.

2.3. Thế hệ X và thế Y

Thế hệ X và thế hệ Y là khái niệm phân loại nhóm tuổi của những người sinh ra ở các năm sinh khác nhau, với các đặc điểm hành vi khác nhau do tác động của bối cảnh kinh tế xã hội toàn cầu luôn biến động.

Theo OECD (2025), sự phân loại thế hệ X và thế hệ Y thể hiện qua năm sinh và các đặc điểm hành vi tương ứng. Thế hệ X là nhóm người sinh ra trong giai đoạn từ 1965 đến 1980, sau thời kỳ bùng nổ dân số (Baby Boomers) và trước thế hệ Millennials, trưởng thành trong giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ về kinh tế - xã hội và công nghệ (từ analog sang digital). Thế hệ Y (Millennials) là nhóm sinh ra và trưởng thành cùng sự bùng nổ của Internet, toàn cầu hóa và công nghệ số, có cách tiếp cận mới về công việc, giá trị sống và xã hội. Những người thế hệ Y có năm sinh trong giai đoạn từ 1981 đến 1996.

Theo nhiều nghiên cứu quốc tế, đặc điểm nổi bật của thế hệ X là thích tự lập, thực tế và hay hoài nghi (Jorgensen, 2003; Reisenwitz & Iyer, 2009). Họ lớn lên khi công nghệ chưa phát triển mạnh, trước khi Internet ra đời, nhưng trưởng thành trong giai đoạn công nghệ bùng nổ. Do vậy, họ thường có sự cân bằng giữa truyền thống và hiện đại, nhưng có xu hướng thích sự ổn định trong công việc và trung thành với tổ chức hơn thế hệ Y (Krahn & Galambos, 2014).

2.4. Khung đánh giá năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo

Khi bối cảnh kỹ thuật số tiếp tục định hình lại cấu trúc tổ chức, việc khái niệm hóa và đo lường “năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo” (LDC) đã trở thành chủ đề trọng tâm trong nghiên cứu quản trị kinh doanh. Các nghiên cứu gần đây đã vượt ra ngoài quan điểm coi năng lực kỹ thuật số chỉ đơn thuần là khả năng kỹ thuật, thay vào đó coi nó như một năng lực đa chiều tích hợp hành vi lãnh đạo với sự linh hoạt về công nghệ. (Munsamy, 2022) đã phát triển một khung LDC được thiết kế riêng cho cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Khung lý thuyết này của Munsamy (2022) nhấn mạnh “Trí tuệ kỹ thuật số” (digital intelligence), bao gồm các yếu tố như Trí tuệ thị trường và kinh doanh và

Phương pháp tư duy hệ thống. Không giống như các thang đo định hướng chức năng, khung này nhấn mạnh vai trò của người lãnh đạo trong việc điều hướng các biến động thị trường bên ngoài và sự phức tạp hệ thống nội bộ do số hóa mang lại. Một số nghiên cứu khác đề xuất các khung đánh giá LDC tập trung vào các lĩnh vực cụ thể. Chẳng hạn như (Claassen, Dos Anjos, Ketttschau, & Broding, 2021) đã phát triển khung đánh giá điểm số lãnh đạo kỹ thuật số cho các cơ quan hành chính thành phố, đánh giá cách các nhà quản lý xử lý các trạm làm việc ảo. Trong lĩnh vực giáo dục, khung DigCompEdu thường được sử dụng để đánh giá năng lực kỹ thuật số của các nhà lãnh đạo như một phần của phương pháp tiếp cận toàn diện, nhấn mạnh vai trò của họ trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số cho cả giáo viên và người học ((Ferrari & Punie, 2013; Nguyen et al., 2024).

Một khung lý thuyết nổi bật được đề xuất bởi Op't Roodt và cộng sự (2025) đã phát triển một thang đo gồm 11 biến quan sát tập trung vào ba khía cạnh cốt lõi của LDC gồm: (1) Năng lực tương tác kỹ thuật số: Khả năng của người lãnh đạo trong việc xác định và lựa chọn các công cụ kỹ thuật số phù hợp cho nhóm; (2) Năng lực thúc đẩy kỹ thuật số: Xu hướng ủng hộ và khuyến khích việc áp dụng phương tiện truyền thông kỹ thuật số trong số nhân viên; (3) Năng lực hỗ trợ kỹ thuật số: Khả năng cung cấp sự hỗ trợ và môi trường cần thiết để nhân viên sử dụng các công cụ kỹ thuật số một cách hiệu quả.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Trong nghiên cứu này, tác giả tham khảo và sử dụng khung đánh giá LDC của tác giả (Op't Roodt, Bracht, van Dick, & Hernandez Bark, 2025). Theo đó, LDC gồm 3 nhóm năng lực là (1) Năng lực tương tác kỹ thuật số (DI - Digital Interaction) có 5 biến quan sát; (2) Năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO - Digital Openness) với 3 biến quan sát; (3) Năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM - Digital Role Modelling) với 3 biến quan sát. Phiếu khảo sát được thiết kế theo thang đo LDC. Mỗi năng lực trong LDC được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức được sử dụng với “1 = Hoàn toàn không đồng ý” và “5 = Hoàn toàn đồng ý”. Theo đó, mức điểm số càng cao thể

hiện cấp độ năng lực càng tốt của người trả lời. Phần 2 gồm các câu hỏi về thông tin nhân khẩu học của người trả lời gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và số năm kinh nghiệm làm việc.

3.2. Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Mẫu nghiên cứu gồm các nhà quản lý từ cấp cơ sở đến cấp cao thuộc 2 thể hệ X và Y đang làm việc trong các DNVVN tại Việt Nam. Những người thuộc thể hệ X có năm sinh từ 1965 đến 1980, những người thuộc thể hệ Y có năm sinh từ 1981 đến 1996.

Phiếu khảo sát được thiết kế để thu thập thông tin tự đánh giá của chính các nhà quản lý về năng lực kỹ thuật số của mình khi họ đảm nhận vị trí của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp. Phiếu được thiết kế dưới dạng Google Form để thu thập thông tin trực tuyến, đảm bảo tính bảo mật và chỉ sử dụng duy nhất cho mục đích nghiên cứu khoa học. Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên thuận tiện và “quả bóng tuyết” (snowball) được áp dụng. Tác giả sử dụng mạng lưới của cá nhân trên các trang mạng xã hội và các diễn đàn nghề nghiệp, gửi phiếu khảo sát trực tuyến lên các diễn đàn này nhằm thu thập thông tin. Tác giả cũng khuyến khích những người trả lời có thể chia sẻ phiếu khảo sát đến những người khác trong mạng lưới quan hệ cá nhân của họ. Người trả lời không cung cấp bất kỳ thông tin cá nhân nào để đảm bảo tính khách quan của thông tin thu thập.

4. Kết quả nghiên cứu và bình luận

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Sau 3 tháng tiến hành khảo sát, tác giả thu về 396 phiếu hợp lệ. Thông tin về đặc điểm mẫu nghiên cứu được trình bày trong bảng 1 như sau.

Số liệu trong bảng 1 cho thấy đa số nhà lãnh đạo tham gia trả lời khảo sát là nam giới (gần 70%) và tỷ lệ những nhà lãnh đạo trong độ tuổi của thế hệ X cũng chiếm đa số (gần 75%). Xét về vị trí quản lý, đa số những người trả lời là các nhà lãnh đạo cấp cơ sở hoặc cấp trung trong doanh nghiệp.

4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Để khẳng định tính phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu mới tại Việt Nam, tác giả thực hiện kiểm định tính giá trị của thang đo theo phân tích khám phá nhân số (EFA) và kiểm định độ tin cậy theo chỉ số Cronbach's alpha. Kết quả phân tích EFA cho thấy thang đo đạt yêu cầu về tính giá trị với hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0.7. Ngoài ra, kết quả kiểm định độ tin cậy với 11 biến quan sát của 3 thang đo cho thấy các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0.3 và hệ số Cronbach's alpha của 3 thang đo lớn hơn 0.7. Như vậy, thang đo đảm bảo tính giá trị và độ tin cậy (xem Bảng 2).

4.3. Kết quả đánh giá năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo

Để đánh giá năng lực kỹ thuật số của nhà lãnh đạo, tác giả tính toán giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của các biến quan sát trong thang đo LDC. Chi tiết được trình bày trong bảng 3.

Để khẳng định các năng lực LDC của nhóm lãnh đạo thế hệ X với nhóm lãnh đạo thế hệ Y có khác nhau hay không, tác giả sử dụng phần mềm SPSS, thực hiện kiểm định so sánh giá trị trung bình (T-test) của các biến DI, DO và DRM. Kết quả được trình bày trong bảng 4.

Bảng 1: Đặc điểm mẫu nghiên cứu ($n = 396$)

Đặc điểm		Số lượng (người)	Tỷ lệ phần trăm (%)
Giới tính	Nam	276	69.7
	Nữ	120	30.3
Độ tuổi	Thế hệ X	294	74.2
	Thế hệ Y	102	25.8
Vị trí quản lý	Cấp cơ sở	141	35.6
	Cấp trung	177	44.7
	Cấp cao	78	19.7

(Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả khảo sát)

Bảng 2: Kết quả kiểm định thang đo

Thang đo	Ký hiệu	Nội dung	Hệ số tải nhân tố	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's alpha
Năng lực tương tác kỹ thuật số (DI)	DI1	Tôi sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số để giao tiếp với nhân viên một cách hiệu quả	0.859	0.777	0.918
	DI2	Tôi đảm bảo rằng nhóm của tôi có các quy tắc giao tiếp phù hợp thông qua các phương tiện truyền thông kỹ thuật số	0.809	0.828	
	DI3	Ngay cả khi tôi không hiện diện trực tiếp tại văn phòng, tôi vẫn có thể dẫn dắt nhóm thông qua các phương tiện truyền thông kỹ thuật số	0.771	0.783	
	DI4	Tôi biết lựa chọn sử dụng phương tiện truyền thông kỹ thuật số (điện thoại, email, ứng dụng nhắn tin,...) phù hợp với tình huống cụ thể	0.785	0.791	
	DI5	Nhìn chung, tôi biết cách sử dụng hiệu quả các phương tiện truyền thông kỹ thuật số	0.834	0.763	
Năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO)	DO1	Tôi luôn cởi mở với việc sử dụng các phương tiện truyền thông kỹ thuật số	0.757	0.742	0.857
	DO2	Tôi luôn phản ứng rất nhiệt tình khi được giới thiệu các đổi mới công nghệ	0.764	0.688	
	DO3	Tôi đề cao sự cởi mở đối với các đổi mới công nghệ	0.810	0.766	
Năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM)	DRM1	Tôi là một hình mẫu cho nhân viên về việc sử dụng phương tiện truyền thông kỹ thuật số tại công ty	0.811	0.757	0.858
	DRM2	Tôi giúp nhân viên sử dụng phương tiện truyền thông kỹ thuật số một cách phù hợp (ví dụ: bằng cách thiết lập các quy tắc sử dụng email, sắp xếp về thời gian rảnh rỗi,...)	0.843	0.816	
	DRM3	Tôi đặt ra các giới hạn để nhân viên có thể sử dụng phương tiện truyền thông kỹ thuật số một cách phù hợp.	0.788	0.632	

(Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả khảo sát)

Bảng 3: Giá trị trung bình của các biến quan sát trong thang đo (n = 396)

Thang đo	Ký hiệu	Giá trị trung bình (GTTB)	Độ lệch chuẩn
Năng lực tương tác kỹ thuật số (DI)	DI1	3.694	1.003
	DI2	3.492	1.037
	DI3	3.379	1.068
	DI4	3.497	1.056
	DI5	3.669	1.047
Năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO)	DO1	3.864	1.053
	DO2	4.194	0.957
	DO3	3.894	1.018
Năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM)	DRM1	4.030	1.015
	DRM2	4.045	0.979
	DRM3	3.598	0.987

(Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả khảo sát)

Bảng 4: Kiểm định t-test so sánh LDC giữa 2 nhóm thể hệ X và Y

		Kiểm định Levene's Test		T-test về giá trị trung bình						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Sự khác biệt GTTB	Sự khác biệt sai số chuẩn	Khoản tin cậy 95%	
									Lower	Upper
DI	Equal variances assumed	3.351	0.068	-1.586	394	0.114	-0.164	0.103	-0.368	0.039
	Equal variances not assumed			-1.688	198.284	0.093	-0.164	0.097	-0.356	0.027
DO	Equal variances assumed	4.043	0.045	-3.168	394	0.002	-0.320	0.101	-0.519	-0.121
	Equal variances not assumed			-3.583	225.969	0.000	-0.320	0.089	-0.497	-0.144
DRM	Equal variances assumed	1.434	0.232	-1.848	394	0.065	-0.185	0.100	-0.383	0.011
	Equal variances not assumed			-1.994	203.872	0.047	-0.185	0.093	-0.369	-0.002

(Nguồn: Tác giả tính toán từ kết quả khảo sát)

Bảng 4 cho thấy giá trị Sig của kiểm định F đối với 2 biến DI và DRM lớn hơn 0.05, không có sự khác biệt phương sai giữa hai nhóm thể hệ X và thể hệ Y nên kết quả kiểm định t được đọc ở hàng “Equal variances assumed”. Đối với 2 biến DI và DRM đều có giá trị Sig của kiểm định T-test lớn hơn 0.05. Như vậy, có thể kết luận không có sự khác biệt về DI và DRM giữa 2 nhóm lãnh đạo thể hệ X và thể hệ Y. Riêng đối với biến DO, giá trị Sig của kiểm định F là $0.045 < 0.05$ nên có sự khác biệt phương sai giữa hai nhóm thể hệ X và thể hệ Y nên kết quả kiểm định t được đọc ở hàng “Equal variances not assumed”. Theo đó, giá trị Sig của kiểm định T-test đối với biến DO nhỏ hơn 0.05, nghĩa là có sự khác biệt về DO giữa 2 nhóm lãnh đạo của hai thể hệ X và Y.

4.4. Bình luận

Kết quả thống kê mô tả về giá trị trung bình của các biến quan sát trong thang đo LDC trong bảng 3 đã phản ánh những đặc trưng thú vị trong phong cách lãnh đạo số tại Việt Nam. Nhân tố năng lực thúc đẩy kỹ thuật

số (DO) ghi nhận các mức giá trị trung bình cao nhất trong cả ba thành phần, đặc biệt là biến DO2 (*Tôi luôn phản ứng rất nhiệt tình khi được giới thiệu các đổi mới công nghệ*) với GTTB = 4.194. Kết quả này phản ánh sự bùng nổ của làn sóng “Chuyển đổi số” (Digital Transformation) tại Việt Nam trong những năm gần đây. Chính phủ và các hiệp hội doanh nghiệp đã thúc đẩy mạnh mẽ tư duy số, khiến các nhà lãnh đạo (cả thể hệ X và Y) luôn ở tâm thế sẵn sàng và nhiệt tình đón nhận công nghệ mới để không bị tụt hậu trong nền kinh tế số.

Bên cạnh đó, các biến thuộc nhân tố năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM) cũng đạt điểm số ấn tượng, tiêu biểu là DRM2 (*Hỗ trợ nhân viên sử dụng phương tiện kỹ thuật số phù hợp*) với GTTB = 4.045 và DRM1 (*Là hình mẫu về sử dụng công nghệ*) với GTTB = 4.030. Điều này cho thấy tầm ảnh hưởng của văn hóa Á Đông và tính chất “quản trị bao quát” trong doanh nghiệp Việt Nam. Nhà lãnh đạo thường đóng vai trò là người dẫn dắt và bảo trợ (paternalistic leadership), họ không

chỉ áp dụng công nghệ cho bản thân mà còn chú trọng đến việc hướng dẫn và làm gương cho cấp dưới. Tuy nhiên, biến DRM3 (*Đặt ra các giới hạn sử dụng*) có điểm số thấp hơn ($GTTB = 3.598$), phản ánh thực trạng “văn hóa Zalo/Viber” tại Việt Nam, nơi ranh giới giữa thời gian làm việc và thời gian nghỉ ngơi thường xuyên bị xóa nhòa bởi các ứng dụng nhắn tin tức thời.

Ngược lại với sự nhiệt huyết trong tư duy, năng lực tương tác kỹ thuật số (DI) lại có giá trị trung bình khiêm tốn nhất trong ba nhân tố. Trong đó, biến DI3 (*Ngay cả khi không hiện diện trực tiếp, tôi vẫn có thể dẫn dắt nhóm qua phương tiện kỹ thuật số*) đạt mức thấp nhất toàn bảng ($GTTB = 3.379$). Kết quả này phản ánh một điểm yếu điển hình của các nhà quản lý Việt Nam vốn quen thuộc với phong cách quản trị “trực diện” (face-to-face) và giám sát trực tiếp tại văn phòng. Việc xây dựng niềm tin và duy trì hiệu suất đội ngũ thông qua môi trường ảo vẫn là một thách thức lớn. Nhiều lãnh đạo vẫn cảm thấy thiếu sự kiểm soát khi không có sự hiện diện vật lý, dẫn đến hiệu quả dẫn dắt từ xa chưa cao.

Về sự so sánh LDC giữa hai thể hệ nhà lãnh đạo, nghiên cứu này cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa thể hệ X và thể hệ Y đối với hai khía cạnh: Năng lực tương tác kỹ thuật số (DI) ($p\text{-value} = 0.114 > 0.05$) và Năng lực hỗ trợ kỹ thuật số (DRM) ($p\text{-value} = 0.065 > 0.05$). Kết quả này có thể được giải thích bởi bối cảnh nghiên cứu là sau đại dịch COVID-19 nên các nhà lãnh đạo của cả hai thể hệ X và Y đều đã hình thành sự thích nghi bắt buộc với môi trường quản trị mới. Trong bối cảnh hậu đại dịch COVID-19, việc sử dụng các phương tiện kỹ thuật số (Email, Zoom, Zalo...) để dẫn dắt nhóm và thiết lập quy tắc làm việc không còn là lựa chọn mà là yêu cầu bắt buộc đối với mọi nhà lãnh đạo, bất kể tuổi tác. Do vậy, cả hai thể hệ đều đã đạt được sự thành thạo nhất định trong việc duy trì vận hành doanh nghiệp từ xa thông qua các phương tiện truyền thông kỹ thuật số. Ngoài ra, tính chất công việc quản lý cũng góp phần lý giải cho kết quả nghiên cứu này. DI và DRM tập trung vào các kỹ năng

vận hành và quản trị thực thi (như DI1, DI4, DRM2). Tại các doanh nghiệp Việt Nam, quy trình quản lý thường được chuẩn hóa theo hệ thống tổ chức, buộc các nhà quản lý thể hệ X (chiếm 74.2% mẫu) phải tự nâng cấp kỹ năng để tương thích với đội ngũ nhân viên trẻ hơn. Phát hiện này có sự tương đồng với quan điểm của (Roman et al., 2019), khi cho rằng trong môi trường làm việc số hóa, các kỹ năng giao tiếp cơ bản và quản lý nguồn lực dần trở thành “kỹ năng nền tảng” mà mọi cấp bậc quản lý đều phải sở hữu để tồn tại.

Ngoài ra, một điểm phát hiện thú vị của nghiên cứu này là có khoảng cách về tư duy của 2 nhóm nhà lãnh đạo thể hệ X và Y, thể hiện ở sự khác biệt có ý nghĩa thống kê của năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO). Trái ngược với DI và DRM, nghiên cứu cho thấy sự khác biệt rõ rệt về DO giữa hai thể hệ ($p = 0.000 < 0.05$). Nguyên nhân của sự khác biệt này xuất phát từ bản chất của nhân tố DO, vốn liên quan chặt chẽ đến thái độ và sự cởi mở (mindset) đối với đổi mới công nghệ. Có thể thấy khi thể hệ Y (Digital Natives) sinh ra và lớn lên trong kỷ nguyên Internet, họ có xu hướng nhiệt tình và chủ động đón nhận công nghệ mới (biến DO2 có giá trị trung bình cao nhất 4.194). Đối với họ, công nghệ là một phần của bản sắc cá nhân và là đòn bẩy chiến lược. Còn thể hệ X (Digital Immigrants), dù họ có thể sử dụng công nghệ thành thạo (DI), nhưng mức độ “nhiệt tình” và “cởi mở” (DO) thường thấp hơn do rào cản về thói quen quản trị truyền thống. Họ thường tiếp cận công nghệ theo hướng thực dụng (cần mới dùng) thay vì đam mê đổi mới như thể hệ Y. Kết quả này củng cố thêm lý thuyết về “Khoảng cách số” (Digital Divide) giữa các thể hệ của (Prensky, 2001). Trong khi năng lực hành vi như năng lực tương tác kỹ thuật số và năng lực hỗ trợ kỹ thuật số có thể được san lấp qua đào tạo, thì năng lực về định hướng và tư duy (DO) vẫn tồn tại một khoảng cách thể hệ rõ rệt (Spiegel, 2021).

Như vậy, có thể thấy tại Việt Nam, các nhà lãnh đạo đang có “tâm thế số” (mindset) rất tốt và vai trò hỗ trợ mạnh mẽ, nhưng lại thiếu hụt các kỹ năng quản trị thực hành chuyên sâu trong môi trường ảo.

5. Hàm ý và kết luận

5.1. Một số hàm ý và giải pháp

Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu đã trình bày ở trên, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam tối ưu hóa nguồn lực trong kỷ nguyên số.

Một là, cần chuyển đổi từ tư “Tâm thế số” (Digital mindset) sang “Hành động số chiến lược” (Digital strategic action). Mặc dù các nhà lãnh đạo thể hiện sự nhiệt huyết rất cao với đổi mới công nghệ (DO2 có GTTB = 4.194), nhưng năng lực thực thi cụ thể như thiết lập quy tắc giao tiếp (DI2 có GTTB = 3.492) vẫn còn hạn chế. Hàm ý từ kết quả này là doanh nghiệp không nên chỉ dừng lại ở việc khuyến khích thái độ cởi mở. Cần cụ thể hóa sự nhiệt huyết này bằng các bộ quy tắc ứng xử kỹ thuật số (Digital Code of Conduct). Nhà lãnh đạo cần được đào tạo để chuyên hóa sự “nhiệt tình” thành các kỹ năng lựa chọn phương tiện truyền thông phù hợp với từng tình huống cụ thể (DI4) thay vì sử dụng cảm tính.

Hai là, thu hẹp khoảng cách “Dẫn dắt từ xa” (Virtual Leadership). Chỉ số thấp nhất trong toàn bộ nghiên cứu là khả năng dẫn dắt nhóm khi không có sự hiện diện trực tiếp (DI3 có GTTB = 3.379). Điều này phản ánh tâm lý quản trị truyền thống tại Việt Nam vốn dựa nhiều vào sự giám sát trực tiếp. Do vậy, trong các DNVVN, các chương trình phát triển lãnh đạo cần tập trung vào kỹ năng “Lãnh đạo ảo”. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất dựa trên kết quả (Output-based) thay vì thời gian hiện diện, giúp nhà lãnh đạo tự tin hơn trong việc điều hành từ xa mà không cảm thấy mất kiểm soát.

Ba là, cần phát huy vai trò “Hình mẫu” đi đôi với “Giới hạn số”. Nhà lãnh đạo Việt Nam đang làm rất tốt vai trò hình mẫu (DRM1 = 4.030) và hỗ trợ nhân viên (DRM2 = 4.045). Tuy nhiên, việc thiết lập giới hạn để sử dụng công nghệ phù hợp (DRM3 = 3.598) lại chưa được chú trọng đúng mức. Trong bối cảnh “văn hóa kết nối liên tục” qua các ứng dụng như Zalo/Viber tại Việt Nam, doanh nghiệp cần ban hành các quy định về “quyền được ngắt kết nối”. Nhà lãnh đạo cần học

cách đặt ra các giới hạn kỹ thuật số để bảo vệ sức khỏe tinh thần cho nhân viên, tránh tình trạng kiệt sức do quá tải thông tin, từ đó duy trì sự bền vững của nguồn nhân lực.

Bốn là, cần có chiến lược đào tạo chuyên biệt theo thể hệ. Do có sự khác biệt rõ rệt về năng lực thúc đẩy (DO) giữa hai thể hệ, chiến lược nhân sự cần có sự phân hóa. Kết quả nghiên cứu gợi ý rằng các doanh nghiệp Việt Nam không nên quá lo ngại về kỹ năng sử dụng công nghệ của các lãnh đạo thể hệ X. Đối với thể hệ X, doanh nghiệp cần tập trung vào các khóa học thay đổi tư duy (Mindset) và cập nhật các xu hướng công nghệ đột phá để khơi gợi lại sự nhiệt huyết (DO2) để họ có thể trở thành những người thúc đẩy chuyển đổi số thực thụ thay vì chỉ là những người sử dụng công nghệ thuần túy. Thay vì chỉ tập trung vào đào tạo kỹ năng sử dụng công cụ, doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng một môi trường khuyến khích sự đổi mới. Kết quả nghiên cứu cho thấy “sự cởi mở với đổi mới công nghệ” (DO3) là yếu tố cần được chú trọng để tạo ra sự đột phá trong năng lực lãnh đạo. Đối với thể hệ Y, cần tận dụng ưu thế về sự nhạy bén công nghệ để họ đóng vai trò “cố vấn ngược”, giúp thể hệ X tiếp cận nhanh hơn với các công cụ quản trị hiện đại.

Năm là, cần chuẩn hóa hạ tầng giao tiếp số của tổ chức. Với giá trị trung bình của DI4 (Lựa chọn phương tiện phù hợp) chỉ ở mức 3.497, cho thấy sự lúng túng trong việc phân loại kênh thông tin. Vì vậy, doanh nghiệp cần chuẩn hóa các kênh giao tiếp, làm rõ kênh nào dành cho việc khẩn cấp, kênh nào dành cho lưu trữ văn bản chính thức. Việc này sẽ hỗ trợ nhà lãnh đạo trong việc thực hiện năng lực tương tác (DI) một cách chuyên nghiệp và hiệu quả hơn.

5.2. Hạn chế của nghiên cứu và định hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu này có một số hạn chế nhất định. Trước hết, quy mô mẫu nhỏ là một rào cản ảnh hưởng đến khả năng suy rộng kết quả nghiên cứu trong toàn bộ khối doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu này chưa chú trọng đến sự phân loại các doanh nghiệp thuộc các ngành hoặc vùng miền khác nhau. Do vậy, kết

quả nghiên cứu so sánh LDC của các nhà lãnh đạo thể hệ X và Y chưa được giải thích sâu liên quan đến đặc điểm ngành nghề hoặc tính chất vùng miền của doanh nghiệp. Từ đó, các nghiên cứu trọng tương lai có thể khai thác sâu hơn chủ đề này với sự chú trọng chi tiết hơn vào các ngành nghề khác nhau và các vùng địa lý khác nhau của Việt Nam với các đặc điểm nhân khẩu học có thể có sự khác biệt nhất định.

Bên cạnh đó, nghiên cứu này sử dụng khung đánh giá LDC theo phương pháp tự đánh giá của nhà lãnh đạo nên có thể tiềm ẩn nguy cơ thiên lệch trong đánh giá các thành phần năng lực kỹ thuật số. Hơn nữa, nghiên cứu này mới chỉ tập trung đánh giá LDC theo các mức điểm số của từng thành phần năng lực, chưa xem xét ảnh hưởng của LDC đến các biến số khác như hành vi đội mới sáng tạo của nhân viên, hiệu suất của tổ chức, sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp,... Do vậy, tác giả khuyến nghị các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi nghiên cứu, thu thập thông tin đánh giá các thành phần của LDC từ nhiều bên liên quan để có cái nhìn đa chiều và toàn diện về LDC của các nhà lãnh đạo trong DN VN.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng về năng lực kỹ thuật số (LDC) của nhà lãnh đạo trong bối cảnh các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả kiểm định thang đo khẳng định tính hữu dụng và độ tin cậy của bộ công cụ LDC gồm ba thành phần: Năng lực tương tác (DI), Năng lực thúc đẩy (DO) và Năng lực hỗ trợ (DRM).

Điểm nhấn quan trọng của nghiên cứu là sự tương đồng về năng lực vận hành kỹ thuật số (DI và DRM) giữa thể hệ X và thể hệ Y, cho thấy sự nỗ lực thích nghi mạnh mẽ của nhóm lãnh đạo “di cư số” (Digital Immigrants) trước áp lực chuyển đổi. Tuy nhiên, một khoảng cách thể hệ rõ rệt vẫn tồn tại trong năng lực thúc đẩy kỹ thuật số (DO), nơi thể hệ Y thể hiện sự vượt trội về tư duy đổi mới và thái độ chủ động đón đầu công nghệ. Phân tích giá trị trung bình còn chỉ ra “điểm nghẽn” chung của lãnh đạo Việt Nam

là kỹ năng dẫn dắt đội ngũ từ xa, phản ánh rào cản từ phong cách quản trị truyền thống.

Tóm lại, để hiện thực hóa mục tiêu chuyển đổi số, các doanh nghiệp Việt Nam cần dịch chuyển trọng tâm từ đào tạo kỹ năng công cụ thuần túy sang bồi dưỡng “tâm thế số” (Digital Mindset). Việc kết hợp sự nhạy bén công nghệ của thể hệ Y với bản lĩnh quản trị của thể hệ X sẽ tạo ra sức mạnh cộng hưởng, giúp nhà lãnh đạo không chỉ sử dụng công nghệ như một công cụ hỗ trợ mà còn là đòn bẩy chiến lược để dẫn dắt tổ chức trong kỷ nguyên số. ♦

Tài liệu tham khảo:

Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

Claassen, K., Dos Anjos, D. R., Ketttschau, J., & Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(1), 44. <https://doi.org/10.1186/s12995-021-00335-x>.

Ferrari, A., & Punie, Y. (2013). *DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Available at <http://digcomp.org.pl/wp-content/uploads/2016/07/DIGCOMP-1.0-2013.pdf>.

Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of ‘Generation X’ and ‘Generation Y’. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112. <https://doi.org/10.1080/13676261.2013.815701>.

Lissitsa, S., & Laor, T. (2021). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Identifying generational differences in effects of personality traits in on-demand radio use. *Technology in Society*, 64, 101526. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101526>.

Mai, B. T. N. (2024). Chuyển đổi năng lực lãnh đạo nhằm đáp ứng yêu cầu quản trị nhà nước trong bối cảnh chuyển đổi số. *Quản lý Nhà nước*(336), 67-70. <https://doi.org/10.59394/qlnn.336.2024.744>.

Munsamy, M. (2022). *A digital leadership competency framework in the era of 4IR*. University of Johannesburg (South Africa).

Nam, N. D., & Lan, U. T. N. (2021). Chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội*.

Nguyen, T. Q., Ngoc, P. T. A., Phuong, H. A., Duy, D. P. T., Hiep, P. C., McClelland, R., & Noroozi, O. (2024). Digital competence of Vietnamese citizens: An application of dig-comp framework and the role of individual factors. *Education and Information Technologies*, 29(15), 19267-19298. <https://doi.org/10.1007/s10639-024-12585-3>.

op t Roodt, H., Bracht, E. M., van Dick, R., & Hernandez Bark, A. S. (2025). Navigating through the digital workplace: Measuring leader digital competence. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 179-205. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09947-6>.

OECD (2025), *Empowering the Workforce in the Context of a Skills-First Approach*, OECD Skills Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/345b6528-en>.

Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants part 2: Do they really think differently? *On the horizon*, 9(6), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424843>.

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103.

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining e leadership as competence in ICT mediated communications: an exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853-866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>.

Spiegel, J. (2021). Prensky Revisited: Is the Term “Digital Native” Still Applicable to Today’s Learner? *English Leadership Quarterly*, 44(2), 12-15.

Temelkova, M. (2020). Digital leadership added value in the digital smart organizations.

Journal of Engineering Science and Technology Review, Special Issue, 252-257.

Summary

This study aims to evaluate the current state of leader digital competence (LDC) and conduct a comparative analysis between Generation X and Generation Y leaders within the context of Vietnamese enterprises. A quantitative research design was employed, utilizing a survey that yielded 396 valid responses from managers working in Vietnamese small-and-medium sized enterprises. Data analysis was performed using SPSS software, involving Cronbach’s alpha reliability testing, Exploratory Factor Analysis (EFA), and independent samples T-tests. The LDC measurement scale consisted of 11 items categorized into three core dimensions: Digital Interaction (DI), Digital Openness (DO), and Digital Role Modelling (DRM). Comparative analysis reveals no statistically significant differences in DI and DRM between Generation X and Generation Y leaders. However, a significant disparity was identified in DO. Specifically, Generation Y leaders demonstrate a higher level of openness and enthusiasm toward technological innovation compared to their Generation X counterparts. These findings provide a foundational basis for Vietnamese enterprises to design and implement tailored leadership development programs for different generational cohorts. Organizations should prioritize fostering a digital mindset and increasing technological openness among Generation X leaders to meet the evolving demands of digital transformation.