



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



Năm thứ 25 - số 215
7/2026



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 chiểu: 7/2026

HỘI ĐỒNG BIÊN TẬP

Họ tên	Cơ quan công tác	Quốc gia	Nhiệm vụ
Nguyễn Đức Nhuận	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Chủ tịch
Nguyễn Hoàng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Hoàng Việt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Bùi Hữu Đức	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hà Văn Sự	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Thọ Đạt	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Đông Phong	Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Quang Thuấn	Viện Hàm lâm KHXH Việt Nam	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Văn Tiến	Học viện Ngân Hàng	Việt Nam	Ủy viên
Lê Quốc Hội	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Trương Bá Thanh	Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
T. Ramayah	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
S. Mostafa Rasoolimanesh	Đại học Edith Cowan (ECU)	Australia	Ủy viên
Jayaraman Krishnaswamy	Đại học Alliance	Ấn Độ	Ủy viên
Hervé B. Boismery	Đại học Reunion	Pháp	Ủy viên
Noor Hazlina Ahmad	Đại học Khoa học Malaysia (USM)	Malaysia	Ủy viên
Imran Mahmud	Đại học Quốc tế Daffodil	Bangladesh	Ủy viên
H. Eric Boutin	Đại học Toulon	Pháp	Ủy viên
Hee Cheol Moon	Trường Đại học Quốc Gia Chungnam	Hàn Quốc	Ủy viên
Nastaran Taghizadeh	Đại học RMIT	Australia	Ủy viên
Nguyễn Việt Cường	Viện Nghiên cứu phát triển Mekong; Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Đặng Tùng Lâm	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng	Việt Nam	Ủy viên
Mai Thanh Lan	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Như Tuyền	Grenoble École de Management	Pháp	Ủy viên
Đỗ Thị Bình	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Mạnh Chiến	Đại học Québec en Outaouais (UQO)	Canada	Ủy viên
Nguyễn Vũ Hùng	Đại học Kinh tế Quốc dân	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Đức Hiếu	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Trần Quang Tuyền	Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trần Văn Trang	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Lê Ba Phong	Đại học Công nghiệp Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thành Hưng	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Hoàng Xuân Trung	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Vũ Văn Hường	Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội	Việt Nam	Ủy viên
Trịnh Thị Hường	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thị Uyên	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Nguyễn Thế Ninh	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên
Phạm Minh Đạt	Trường Đại học Thương mại	Việt Nam	Ủy viên

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Đỗ Thị Hoa Liên và Nguyễn Văn Hiếu** - Tác động của thương mại hàng hóa ICT đến cường độ năng lượng và tính bền vững môi trường: bằng chứng từ các quốc gia châu Á. **Mã số: 215.1TrEM.11** 3

The Impact of ICT Goods Trade on Energy Intensity and Environmental Sustainability: Evidence from Asia Countries

- 2. Hoàng Thanh Hiền, Doãn Thị Tường Vy, Ngô Công Minh và Huỳnh Thị Diệu Linh** - Tác động trực tiếp và gián tiếp của hàng không giá rẻ đến cung du lịch quốc tế: bằng chứng từ các nước Asean. **Mã số: 215.1HIEM.11** 15

Direct and Indirect Effects of Low-Cost Carriers on International Tourism Supply: Evidence from ASEAN Countries

- 3. Huỳnh Công Minh** - Chất lượng quản trị địa phương và kinh tế ngầm: bằng chứng thực nghiệm cấp tỉnh từ Việt Nam. **Mã số: 215.1DEco.11** 26

Local governance quality and the shadow economy: Provincial-level empirical evidence from Vietnam

- 4. Phan Thu Trang** - Vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa đào tạo số, lãnh đạo số và hiệu quả công việc tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam. **Mã số: 215.1IBMg.11** 37

Mediating Role of Work Motivation in the Relationship Between Digital Training, Digital Leadership, and Work Performance: Evidence from Vietnamese Exporting Enterprises

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Nguyễn Hồ Phương Thảo và Nguyễn Thị Nhật Phương** - Các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của các công ty ngành bất động sản niêm yết tại thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 215.2FiBa.21** 48

Determinants of Firm Performance in Listed Real Estate Companies on the Vietnamese Stock Exchange

- 6. Trần Thị Thu Hương, Trần Thành Đạt và Vũ Tiến Đạt** - Nghiên cứu các yếu tố của hệ thống truy xuất nguồn gốc trong chuỗi cung ứng thực phẩm ảnh hưởng đến ý định mua của người tiêu dùng tại Việt Nam. *Mã số: 215.2BAdm.21* 62

Exploring the Factors of Traceability System in Food Supply Chain Impact on Consumers' Purchase Intentions in Vietnam

- 7. Trịnh Thị Hồng Minh, Cao Minh Trí và Bảo Trung** - Tác động của trò chơi hóa đến đồng sáng tạo giá trị: vai trò trung gian của trải nghiệm và tình yêu thương hiệu. *Mã số: 215.2BMkt.21* 79

The Impact of Gamification on Value Co-creation: The Mediating Role of Customer Experience and Brand Love

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Bùi Hữu Đức và Bùi Khánh Linh** - Tác động của minh bạch thông tin đến quyết định lựa chọn cơ sở giáo dục đại học của sinh viên: Nghiên cứu thực nghiệm tại Hà Nội. *Mã số: 215.3OMIs.31* 92

Mediating Role of Trust in the Relationship Between "Three Disclosures" Information Transparency and University Choice Decisions: An Empirical Study in Hanoi

- 9. Nguyễn Việt Dũng, Nguyễn Thị Hân, Đào Hương Giang, Phan Thu Ngân, Nguyễn Thị Hạnh và Dương Xuân Cường** - Ảnh hưởng của marketing đa giác quan đến ý định quay trở lại không gian học tập và làm việc phi chính thức của khách hàng thế hệ Z: Vai trò của sự hứng thú, tính chân thực và sự gắn bó. *Mã số: 215.3BMkt.31* 104

The Impact of Sensory Marketing on the Revisit Intention to Informal Learning and Working Spaces of Generation Z Customers In Vietnam: The Roles of Perceived Enjoyment, Perceived Authenticity, and Place Attachment

VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐÀO TẠO SỐ, LÃNH ĐẠO SỐ VÀ HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP XUẤT KHẨU VIỆT NAM

Phan Thu Trang
 Trường Đại học Thương mại
 Email: trang.pt@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 21/04/2026

Ngày nhận lại: 17/06/2026

Ngày duyệt đăng: 22/06/2026

Bài viết dùng mô hình SEM phân tích tác động của đào tạo số và lãnh đạo số đến động lực, hiệu quả làm việc tại 378 doanh nghiệp xuất khẩu (DNXX) Việt Nam. Điểm mới của nghiên cứu là làm rõ cơ chế trung gian của động lực làm việc và lấp đầy khoảng trống nghiên cứu về bối cảnh đặc thù của DNXX Việt Nam trong chuyển đổi số. Kết quả cho thấy đào tạo số cải thiện trực tiếp tới động lực làm việc và gián tiếp tới hiệu quả công việc; lãnh đạo số làm tăng động lực làm việc nhưng không tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc. Động lực làm việc nội lên như yếu tố trung gian then chốt truyền dẫn các tác động này, qua đó cung cấp hàm ý thiết thực cho việc phát triển nhân lực tại DNXX.

Từ khóa: Đào tạo số, lãnh đạo số, chuyển đổi số, động lực làm việc, hiệu quả công việc, doanh nghiệp xuất khẩu, Việt Nam.

Keywords: Digital training, digital leadership, digital transformation, work motivation, work performance, exporting enterprises, Vietnam.

JEL Classifications: F23; F66; O3.

DOI: 10.54404/JTS.2026.215V.04

1. Mở đầu

Theo Cục Thống kê, năm 2024, kim ngạch xuất khẩu hàng hóa cả nước đạt 405,53 tỷ USD, tăng 14,3% so với năm trước, đóng góp tương đương gần 90% GDP danh nghĩa và tạo sinh kế trực tiếp và gián tiếp cho hàng chục triệu lao động trong nhiều ngành sản xuất, dịch vụ liên quan (Cục Thống kê, 2025). Những con số này khẳng định xuất khẩu vừa là động lực tăng trưởng vừa là kênh hội nhập quan trọng của Việt Nam vào kinh tế toàn cầu. Tuy nhiên, trong bối cảnh tình hình thương mại và chính trị thế giới bất ổn, cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt, cùng với xu thế tiêu dùng bền vững và các rào cản kỹ thuật về môi trường gia tăng, doanh nghiệp xuất khẩu (DNXX) Việt Nam phải đối diện với nhiều sức ép mới. Để vượt qua những thách thức này, chuyển đổi số nổi lên như một giải pháp trọng yếu, giúp doanh nghiệp tối ưu

hóa quy trình sản xuất - kinh doanh, đáp ứng chuẩn mực quốc tế và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

Cùng với quá trình chuyển đổi số trong doanh nghiệp, đào tạo số nổi lên như một công cụ thiết yếu để nâng cao năng lực người lao động, giúp họ nhanh chóng thích ứng với biến động thị trường xuất khẩu và yêu cầu mới trong quản trị sản xuất - kinh doanh (Tran Thị Nhung, 2023). Song hành với đó, lãnh đạo số trở thành yếu tố quyết định định hướng, phong cách quản trị và khả năng triển khai hiệu quả công nghệ mới trong doanh nghiệp (Imran và cộng sự, 2025). Nếu đào tạo số góp phần xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, thì lãnh đạo số tạo ra môi trường khuyến khích sáng tạo, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả công việc (Mohamed, 2022). Chính sự kết hợp này mở ra hướng nghiên cứu về vai trò của đào tạo số và lãnh

đạo số đối với động lực và hiệu quả làm việc trong các DNXX.

Các nghiên cứu trước đây đã khẳng định tầm quan trọng của động lực làm việc đối với hiệu quả công việc và chỉ ra rằng cả đào tạo số và lãnh đạo số đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động (Atkin và cộng sự, 2017; Nuşraningrum và cộng sự, 2024). Tuy nhiên, phần lớn các học giả chủ yếu được triển khai ở những bối cảnh quốc tế, trong khi các phân tích chuyên sâu về tác động của hai yếu tố này trong DNXX tại Việt Nam vẫn còn hạn chế. Khoảng trống nghiên cứu này cho thấy cần có thêm bằng chứng thực nghiệm để làm rõ mối quan hệ giữa đào tạo số, lãnh đạo số, động lực làm việc và hiệu quả công việc trong bối cảnh đặc thù của một nền kinh tế đang phát triển và phụ thuộc nhiều vào xuất khẩu như Việt Nam.

Xuất phát từ thực tiễn đó, bài viết này lựa chọn phân tích tác động của đào tạo số và lãnh đạo số đến động lực làm việc và hiệu quả công việc của người lao động trong các DNXX Việt Nam. Mục đích nghiên cứu hướng đến việc xác định mức độ cũng như cơ chế ảnh hưởng giữa các yếu tố này, qua đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực, củng cố lợi thế cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của khu vực DNXX Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Các khái niệm cơ bản

Hiệu quả công việc của người lao động là thước đo quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành công việc cũng như đóng góp vào sự thành công hay thất bại của tổ chức (Charbonnier-Voirin và Roussel, 2012). Trong nghiên cứu hành vi tổ chức, hiệu quả công việc thường được phân tách thành hiệu quả nhiệm vụ (task performance) và các hành vi hỗ trợ thực hiện công việc, bao gồm khả năng thích ứng, chủ động và giải quyết vấn đề trong bối cảnh thay đổi. Một số nghiên cứu gần đây trong môi trường chuyển đổi số cũng nhấn mạnh rằng hiệu quả công việc còn gắn với năng lực thích ứng công nghệ và mức độ sáng tạo trong xử lý công việc (Mohamed, 2022; Wang và cộng sự, 2024). Trên cơ sở tổng hợp các tiếp cận lý thuyết, hiệu quả công việc trong nghiên cứu này được hiểu là mức độ người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, đồng thời thể hiện sự chủ động, khả

năng giải quyết vấn đề và thích ứng linh hoạt trong quá trình thực hiện công việc. Theo các lý thuyết động cơ làm việc, động lực làm việc được xem là yếu tố tâm lý trung tâm thúc đẩy cá nhân gia tăng nỗ lực và duy trì hiệu suất thực hiện công việc (Ryan và Deci, 2000). Do đó, xem xét vai trò của động lực làm việc trong mối quan hệ với hiệu quả công việc có cơ sở lý luận vững chắc.

Động lực làm việc không chỉ đóng vai trò là điều kiện cần mà còn là yếu tố quyết định mức độ nỗ lực, cường độ và sự kiên trì của người lao động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. Theo Pinder (1998), động lực là tập hợp các nguồn năng lượng bên trong và bên ngoài định hướng hành vi lao động, duy trì và điều chỉnh hiệu quả làm việc. Các lý thuyết kinh điển như tháp nhu cầu Maslow (1943) hay mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldman (1976) đều cho thấy, khi người lao động cảm nhận được ý nghĩa của công việc, sự phù hợp với năng lực bản thân và nhận được sự ghi nhận, họ sẽ phát huy tối đa tiềm năng, gia tăng sự chủ động, sáng tạo và từ đó cải thiện hiệu quả công việc. Ngược lại, thiếu động lực thường dẫn đến làm việc cầm chừng, giảm năng suất và dễ nảy sinh sai sót.

Doanh nghiệp xuất khẩu được hiểu là các tổ chức kinh tế trực tiếp tham gia bán hàng hóa hoặc cung ứng dịch vụ qua ranh giới quốc gia, đóng vai trò then chốt trong việc kết nối nền kinh tế nội địa với chuỗi giá trị toàn cầu (Cavusgil và cộng sự, 2020). Dưới góc độ vận hành và quản trị, hoạt động của doanh nghiệp xuất khẩu không chỉ dừng lại ở các giao dịch thương mại xuyên biên giới mà còn gắn liền với năng lực đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật khắt khe, quy định pháp lý và xu hướng tiêu dùng bền vững của quốc gia nhập khẩu (Peng, 2021). Đặc thù của loại hình doanh nghiệp này là môi trường làm việc áp lực cao, đòi hỏi sự tuân thủ nghiêm ngặt về tiến độ sản xuất, chất lượng giao hàng và khả năng thích ứng nhanh nhạy trước những biến động khốc liệt của thương mại quốc tế. Do đó, tính linh hoạt và năng lực đổi mới thông qua các công cụ quản trị hiện đại luôn là yếu tố sống còn giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

Trong bối cảnh DNXX, tác động này càng trở nên rõ nét. Đặc thù của các doanh nghiệp

này là môi trường làm việc áp lực cao, yêu cầu đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế khắt khe, tuân thủ tiến độ sản xuất - giao hàng nghiêm ngặt và liên tục thích ứng với biến động thị trường toàn cầu. Nếu người lao động có động lực mạnh mẽ, họ sẽ chủ động học hỏi kỹ năng mới, linh hoạt trước thay đổi và cam kết hơn với mục tiêu chung của tổ chức (Dinh Van Thang và Nguyen Quoc Nghi, 2022). Nhờ đó, doanh nghiệp không chỉ duy trì được năng suất và chất lượng sản phẩm mà còn nâng cao uy tín, khả năng cạnh tranh và vị thế trên thị trường quốc tế. Các nghiên cứu trước đó của Nusraningrum và cộng sự (2024) và Atkin và cộng sự (2017), lần lượt trong các doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu Ai Cập và doanh nghiệp logistics xuất khẩu tại Jakarta, ủng hộ quan điểm rằng động lực làm việc là nhân tố then chốt giúp cải thiện hiệu quả công việc của người lao động. Từ đó, bài viết đề xuất giả thuyết thứ nhất như sau:

Giả thuyết H1: Động lực làm việc có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động trong DNXK.

Đào tạo số là phương pháp đào tạo dựa trên nền tảng công nghệ số, sử dụng Internet, đa phương tiện và các công cụ tương tác trực tuyến để tổ chức quá trình học tập (Mohamed, 2022). Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là khả năng học tập linh hoạt về thời gian, không gian, chi phí và mức độ cá nhân hóa, đồng thời khuyến khích sự chủ động và tương tác hai chiều giữa người học với giảng viên cũng như giữa các học viên (Tran Thi Nhung, 2023). Trong bối cảnh DNXK vốn đòi hỏi khả năng thích ứng nhanh với biến động thị trường toàn cầu và tiêu chuẩn chất lượng khắt khe, ưu thế của đào tạo số nằm ở việc tạo điều kiện cho người lao động rèn luyện kỹ năng làm việc độc lập, học tập liên tục và kịp thời cập nhật phương thức làm việc mới. Nhờ đó, doanh nghiệp có thể duy trì một lực lượng lao động năng động, chuyên nghiệp, sẵn sàng đáp ứng các yêu cầu thay đổi của khách hàng và thị trường quốc tế, qua đó nâng cao hiệu quả công việc tổng thể (Wang và cộng sự, 2024).

Không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc, đào tạo số còn có góp phần thúc đẩy động lực làm việc của người lao động. Với đặc tính linh hoạt, cá nhân hóa và khả năng giảm thiểu chi phí, đào tạo số giúp nhân viên cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức,

được trao quyền làm chủ quá trình phát triển bản thân và có nhiều cơ hội khẳng định năng lực (Bui Tuyen Quang và cộng sự, 2024). Theo lý thuyết trao quyền (empowerment theory) và lý thuyết tự quyết (self-determination theory), khi người lao động được tạo điều kiện phát triển năng lực và gia tăng quyền tự chủ, họ có xu hướng hình thành động lực nội tại mạnh mẽ hơn, từ đó thúc đẩy hành vi làm việc tích cực và hiệu suất cao hơn (Spreitzer, 1995; Ryan & Deci, 2000). Trong môi trường DNXK, nơi áp lực tiến độ và yêu cầu chất lượng cao dễ gây căng thẳng và mệt mỏi, những ưu điểm này giúp người lao động duy trì hứng thú, gia tăng sự tự tin và gắn bó hơn với mục tiêu của doanh nghiệp. Theo quan điểm của mô hình nguồn lực - nhu cầu công việc (JD-R model), các nguồn lực phát triển như đào tạo số có thể kích hoạt quá trình tạo động lực (Bakker & Demerouti, 2007; 2017). Chính sự gia tăng động lực này đóng vai trò trung gian, thúc đẩy người lao động nỗ lực nhiều hơn, sáng tạo hơn, từ đó gián tiếp nâng cao hiệu quả công việc và góp phần củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững của DNXK trên thị trường quốc tế (Nusraningrum và cộng sự, 2024).

Từ những phân tích trên, bài viết đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H2a: Đào tạo số có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động trong DNXK.

Giả thuyết H2b: Đào tạo số có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động trong DNXK.

Giả thuyết H2c: Động lực làm việc có tác động trung gian tác động của đào tạo số đến hiệu quả công việc của người lao động trong DNXK.

Lãnh đạo số được hiểu là cách các nhà lãnh đạo sử dụng công nghệ và các kênh giao tiếp điện tử để tác động, định hướng và hỗ trợ nhân viên (Imran và cộng sự, 2025). Khác với lãnh đạo truyền thống, lãnh đạo số có khả năng đảm nhận linh hoạt nhiều vai trò, từ quản lý, đổi mới, tiên phong kỹ thuật số đến vai trò cố vấn, hỗ trợ, kết nối, giúp xây dựng và duy trì quan hệ lao động hiệu quả (Mohamed, 2022). Trong bối cảnh DNXK vốn chịu áp lực khắt khe về tiêu chuẩn quốc tế, tiến độ giao hàng và cạnh tranh toàn cầu, khả năng chuyển đổi linh hoạt giữa các vai trò của lãnh đạo số càng trở nên quan trọng. Việc ứng dụng công nghệ số

giúp nhà lãnh đạo dễ dàng điều phối quy trình, thúc đẩy đổi mới và duy trì kết nối thường xuyên với nhân viên, qua đó định hướng hoạt động lao động đúng mục tiêu và nâng cao năng suất. Nhờ đó, hiệu quả công việc của người lao động trong DNXX không chỉ được duy trì ổn định mà còn gia tăng khi họ nhận được mức độ hỗ trợ kịp thời và phù hợp từ nhà lãnh đạo (Wang và cộng sự, 2024).

Bên cạnh trực tiếp nâng cao hiệu quả công việc, lãnh đạo số còn tác động gián tiếp thông qua việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Thông qua giao tiếp số và vai trò hỗ trợ, cổ vũ, lãnh đạo số quan tâm đến nhu cầu cá nhân, khuyến khích phát triển kỹ năng và duy trì phúc lợi tinh thần cho nhân viên. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (social exchange theory), khi người lao động nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức hoặc lãnh đạo, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực và mức độ cống hiến cao hơn (Cropanzano & Mitchell, 2005). Đồng thời, phong cách lãnh đạo hỗ trợ có thể thỏa mãn các nhu cầu tâm lý cơ bản, từ đó củng cố động lực nội tại theo quan điểm của lý thuyết tự quyết (Ryan và Deci, 2000). Đặc biệt, trong DNXX, nơi người lao động thường phải đối diện với áp lực tiên độ, rào cản ngôn ngữ và yêu cầu tuân thủ quy chuẩn khắt khe từ đối tác quốc tế, sự động viên và hỗ trợ kịp thời từ lãnh đạo số góp phần duy trì động lực làm việc bền vững. Khi động lực được củng cố, người lao động có xu hướng nỗ lực nhiều hơn, gắn bó lâu dài với tổ chức và phát huy tính sáng tạo trong giải quyết công việc. Từ đó, động lực đóng vai trò trung gian quan trọng, kết nối sự tác động của lãnh đạo số với hiệu quả công việc của người lao động, giúp DNXX nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng trong môi trường toàn cầu hóa.

Từ những phân tích trên, các giả thuyết tiếp theo được đề xuất như sau:

Giả thuyết H3a: Lãnh đạo số có tác động tích cực đến động lực làm việc của người lao động trong DNXX.

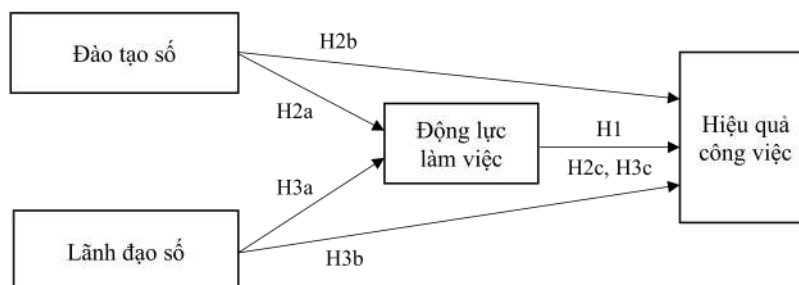
Giả thuyết H3b: Lãnh đạo số có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của người lao động trong DNXX.

Giả thuyết H3c: Động lực làm việc có tác động trung gian tác động của lãnh đạo số đến hiệu quả công việc của người lao động trong DNXX.

Mô hình nghiên cứu được xây dựng như sau:

3. Phương pháp nghiên cứu

Để kiểm định mô hình và các giả thuyết đề xuất, nghiên cứu tiến hành xây dựng bộ thang đo dựa trên cơ sở kế thừa và hiệu chỉnh từ các công trình đã công bố, nhằm đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh DNXX Việt Nam. Từ đó, bảng hỏi khảo sát được thiết kế và gửi đến các DNXX thông qua hai kênh là email và đường bưu điện, theo danh sách doanh nghiệp lấy từ các báo cáo xuất nhập khẩu hằng năm của Bộ Công Thương giai đoạn 2020-2025. Đối tượng trả lời bảng hỏi là chủ doanh nghiệp, giám đốc hoặc nhà quản lý cấp trung và cấp cao (như trưởng/phó phòng phụ trách kinh doanh, xuất nhập khẩu hoặc vận hành), những người có hiểu biết đầy đủ về hoạt động quản trị, đổi mới và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Các bảng hỏi thu về được kiểm tra, loại bỏ những phiếu thiếu thông tin quan trọng hoặc không hợp lệ, kết quả thu được 378 bảng hỏi hợp lệ. Đối chiếu với quy tắc mẫu tối thiểu chung, số quan sát cần thiết phải gấp nhiều lần số biến trong mô hình, đồng thời có thể được xác định dựa trên hai công thức phổ biến: đối với kiểm định mô hình hồi quy tổng thể ($N \geq 50 + 8k$) và đối với kiểm định từng biến độc lập ($N \geq 104 + k$), trong đó k là số biến độc lập. Với 3 biến độc lập, cỡ



(Nguồn: Tác giả xây dựng)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu lý thuyết

mẫu yêu cầu tối thiểu lần lượt là 74 và 107 quan sát. Như vậy, quy mô mẫu 378 DNXX không chỉ vượt xa mức tối thiểu cần thiết mà còn đảm bảo độ tin cậy và tính vững chắc cho các phân tích thống kê tiếp theo.

Mẫu nghiên cứu ở Bảng 1 cho thấy sự phân bố khá đa dạng theo thời gian hoạt động,

rà soát, hiệu chỉnh thông qua thảo luận chuyên gia và khảo sát thử nhằm bảo đảm sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Các thành phần của từng biến tiềm ẩn được thiết kế theo hướng bao quát các chiều cạnh cốt lõi của cấu trúc lý thuyết; thang đo Đào tạo sở phản ánh điều kiện tiếp cận (chi

Bảng 1: Mẫu khảo sát điều tra

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ
Năm thành lập	378	100%	Quy mô lao động	378	100%
< 3 năm	52	13,76%	Dưới 10 LĐ	77	20,37%
3 - 5 năm	107	28,31%	10 - 49 LĐ	87	23,02%
6 - 10 năm	122	32,28%	50 - 99 LĐ	101	26,72%
11 - 20 năm	71	18,78%	100 - 199 LĐ	88	23,28%
> 20 năm	26	6,88%	Từ 200 LĐ trở lên	25	6,61%
Lĩnh vực kinh doanh	378	100%	Quy mô doanh thu	378	100%
Nông nghiệp	35	9,26%	Dưới 3 tỷ	95	25,13%
Thương mại - dịch vụ	154	40,74%	3 - < 50 tỷ	136	35,98%
Công nghiệp & sản xuất	110	29,10%	50 - < 100 tỷ	81	21,43%
Xây dựng	78	20,63%	100 - < 300 tỷ	55	14,55%
Khác	1	0,26%	Trên 300 tỷ	11	2,91%

(Nguồn: Khảo sát điều tra)

lĩnh vực kinh doanh, quy mô lao động và doanh thu. Đa phần doanh nghiệp trong mẫu hoạt động từ 3-10 năm (60,59%), thuộc lĩnh vực thương mại - dịch vụ (40,74%) và công nghiệp - sản xuất (29,10%). Về lĩnh vực kinh doanh, thương mại - dịch vụ chiếm tỷ lệ cao nhất (40,74%), tiếp đến là công nghiệp và sản xuất (29,10%), cho thấy sự gắn kết chặt chẽ với các ngành chủ lực trọng xuất khẩu. Xét theo quy mô lao động, phần lớn thuộc nhóm 50-99 lao động (26,72%) và 100-199 lao động (23,28%); còn theo doanh thu, nhóm 3 - <50 tỷ (35,98%) và nhóm 50 - <100 tỷ (21,43%) chiếm tỷ trọng chủ yếu.

Bảng 2 trình bày hệ thống thang đo nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực chuyên đổi số và hành vi tổ chức (Mohamed, 2022; Wang và cộng sự, 2024; Imran và cộng sự, 2025; Dinh Van Thang và Nguyen Quoc Nghi, 2022; Nusraningrum và cộng sự, 2024). Việc lựa chọn các biến quan sát không chỉ dựa trên mức độ sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu trước mà còn được

phí, thời gian), hình thức triển khai và giá trị ứng dụng của nội dung đào tạo; thang đo Lãnh đạo số thể hiện các biểu hiện quản trị, hỗ trợ, đổi mới và kết nối trong môi trường số; thang đo Động lực làm việc bao gồm ý nghĩa công việc, sự phù hợp cá nhân và mức độ yêu thích; trong khi Hiệu quả công việc phản ánh cả kết quả nhiệm vụ và hành vi thực hiện công việc. Do đó, các thang đo được xây dựng bảo đảm tính đại diện và bao quát nội dung của từng biến tiềm ẩn.

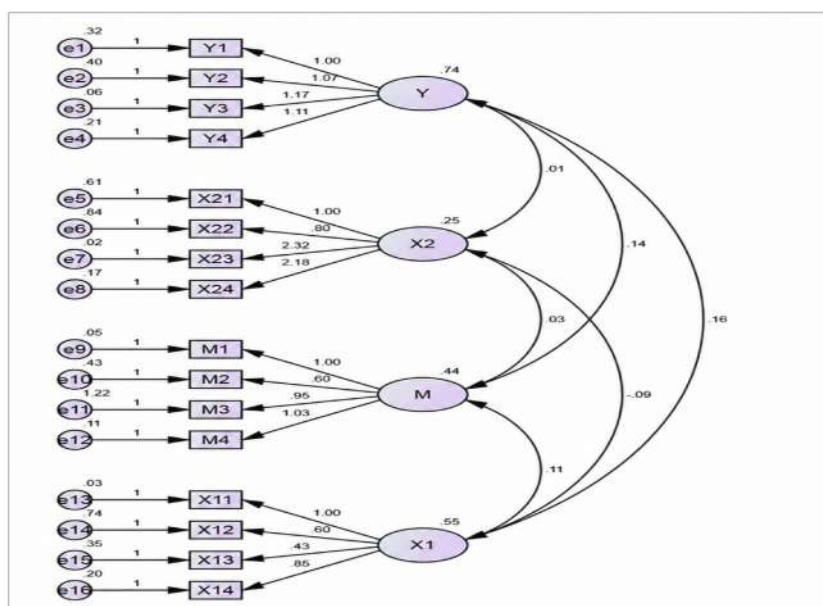
Về phương pháp định lượng, mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM - Structural Equation Modeling) được lựa chọn khi cho phép kiểm định đồng thời nhiều mối quan hệ nhân quả giữa các biến tiềm ẩn và biến quan sát trong cùng một mô hình, từ đó khắc phục hạn chế của các phương pháp hồi quy truyền thống vốn chỉ phân tích từng quan hệ riêng lẻ. Với khả năng ước lượng trực tiếp tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng hợp, SEM là công cụ tối ưu để kiểm tra vai trò trung gian của biến số, bảo đảm kết quả phân tích vừa toàn diện vừa có tính khái quát cao. Để triển khai,

Bảng 2: Thang đo nghiên cứu

STT	Biến nghiên cứu	Ký hiệu	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải	Nguồn tác giả
1.	Đào tạo số	X1	Cronbach's Alpha = 0,755			Mohamed (2022); Wang và cộng sự (2024)
1.1	Chi phí đào tạo số phù hợp	X11	2,452	0,763	0,901	
1.2	Thời gian đào tạo số phù hợp	X12	2,926	0,972	0,548	
1.3	Các thức đào tạo số phù hợp	X13	2,426	0,672	0,570	
1.4	Kiến thức, kỹ năng số thu được hữu ích cho công việc	X14	2,865	0,771	0,817	
2.	Lãnh đạo số	X2	Cronbach's Alpha = 0,822			Mohamed (2022); Imran và cộng sự (2025)
2.1	Quản trị số	X21	4,167	0,928	0,536	
2.2	Hỗ trợ và cố vấn số	X22	3,349	0,999	0,540	
2.3	Đi đầu và sáng tạo số	X23	3,275	1,167	0,901	
2.4	Kết nối kỹ thuật số	X24	3,556	1,160	0,934	
3.	Động lực làm việc	M	Cronbach's Alpha = 0,763			Dinh Van Thang và Nguyen Quoc Nghi (2022); Nusraningrum và cộng sự (2024)
3.1	Công việc có ý nghĩa	M1	1,913	0,703	0,949	
3.2	Công việc phù hợp với đặc điểm và mục tiêu cá nhân	M2	3,228	0,765	0,521	
3.3	Chứng tỏ được bản thân	M3	3,619	1,275	0,599	
3.4	Yêu thích công việc	M4	3,108	0,761	0,901	
4.	Hiệu quả công việc	Y	Cronbach's Alpha = 0,936			Dinh Van Thang và Nguyen Quoc Nghi (2022); Nusraningrum và cộng sự (2024); Wang và cộng sự (2024)
4.1	Hoàn thành công việc được giao	Y1	4,524	1,028	0,835	
4.2	Giải quyết vấn đề	Y2	4,222	1,111	0,823	
4.2	Chủ động trong công việc	Y3	4,413	1,035	0,901	
4.3	Sáng tạo trong công việc	Y4	3,944	1,058	0,902	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

nghiên cứu sử dụng phần mềm SPSS và AMOS để đánh giá độ tin cậy của các thang đo nghiên cứu, phân tích thành tố khẳng định (CFA - Confirmatory Factor Analysis) và



(Nguồn: Tác giả phân tích)

Hình 2: Phân tích thành tố khẳng định CFA

Bảng 3: Kiểm định thang đo nghiên cứu

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	Y	X2	M	X1
Y	0,935	0,783	0,064	0,962	0,885			
X2	0,828	0,575	0,054	0,984	0,026	0,758		
M	0,823	0,558	0,061	0,934	0,246***	0,089	0,747	
X1	0,790	0,510	0,064	0,95	0,252***	-0,233***	0,225***	0,714

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Ghi chú: *, **, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 5%, 1% và 0,1%.

Đường chéo với các giá trị in đậm là giá trị căn bậc hai của AVE của mỗi biến tiềm ẩn

kiểm định mô hình SEM, qua đó kiểm tra giá trị khái niệm và xác nhận các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả phân tích thành tố khẳng định CFA bằng phần mềm AMOS được mô hình hóa ở Hình 2; đồng thời kết quả kiểm định ở Bảng 2 và Bảng 3 cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị đo lường. Cụ thể, độ tin cậy (Reliability) của bộ thang đo được khẳng định với Cronbach's Alpha và CR (Composite Reliability) đều lớn hơn 0,7. Giá trị hội tụ (Convergent Validity) được đảm bảo khi AVE (Average Variance Extracted) của các biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,5, cho thấy các biến quan sát giải thích tốt phương sai của khái niệm. Đồng thời, giá trị phân biệt (Discriminant Validity) được xác lập khi MSV (Maximum Shared Variance) nhỏ hơn AVE và căn bậc hai của AVE lớn hơn các hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn. Như vậy, xét cả về phương diện lý thuyết (tính bao quát nội dung) và phương diện thống kê (độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt), các thang đo nghiên cứu được xem là phù hợp và có cơ sở để sử dụng trong mô hình cấu trúc tiếp theo.

Sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) được kiểm định bằng phương pháp Common Latent Factor (CLF) trong mô hình SEM sử dụng AMOS 24. Một biến tiềm ẩn chung được đưa vào mô hình và liên kết với tất cả các biến quan sát nhằm ước lượng phương sai do phương pháp chung gây ra. Kết quả phân tích cho thấy hệ số tải của các biến quan sát trên nhân tố CLF dao động ở mức thấp, từ khoảng -0,21 đến 0,31, trong đó phần lớn các hệ số nằm dưới ngưỡng 0,30. Trong khi đó, hệ số tải của các biến quan sát trên các khái niệm lý thuyết đều cao và ổn định, chủ yếu nằm trong khoảng 0,39 đến 0,98. Đáng chú ý, sự chênh lệch tuyệt đối giữa hệ số tải của các khái niệm nghiên cứu và hệ

số tải trên CLF nhìn chung đều lớn, vượt mức 0,40 và có nhiều trường hợp trên 1,00, cho thấy phương sai do phương pháp chung không chiếm ưu thế trong mô hình đo lường. Do đó, có thể kết luận rằng sai lệch phương pháp chung không ảnh hưởng đáng kể đến kết quả ước lượng của mô hình nghiên cứu.

Các kết quả trên cho phép khẳng định bộ thang đo nghiên cứu phù hợp và đảm bảo độ tin cậy cho bước tiếp theo phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM tổng thể, với kết quả được trình bày trong Bảng 4, Bảng 5 và Hình 3 dưới đây.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình SEM bằng phần mềm AMOS được trình bày trong Bảng 4, Bảng 5 và Hình 3 dưới đây. Các chỉ số phù hợp (fitness indicators) của mô hình đều đạt và vượt ngưỡng khuyến nghị trong nghiên cứu SEM, cụ thể: $CMIN/DF = 2,813 < 3$ cho thấy mức độ sai lệch giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực tế ở mức chấp nhận được; $GFI = 0,931$; $TLI \text{ rho}2 = 0,913$; $CFI = 0,929$ đều lớn hơn 0,9, phản ánh mức độ phù hợp tốt của mô hình với dữ liệu thị trường; $RMSEA = 0,046 < 0,05$ và $PCLOSE = 0,500 > 0,05$ cho thấy sai số xấp xỉ của mô hình ở mức thấp và mô hình đạt độ phù hợp gần với mô hình tổng thể trong tổng thể nghiên cứu. Như vậy, xét trên cả nhóm chỉ số phù hợp tuyệt đối, chỉ số phù hợp gia tăng và chỉ số sai số xấp xỉ, mô hình nghiên cứu được đánh giá là có độ phù hợp tốt và ổn định, tạo cơ sở thống kê vững chắc cho việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu tiếp theo.

Về tác động của đào tạo số, kết quả phân tích mô hình SEM ở Bảng 4 cho thấy biến X1 có tác động tích cực đến biến M (với $B = 0,234$; $Sig. = 0,000$), qua độ ủng hộ giả thuyết H2a ở mức tin cậy 95%. Điều này cho thấy khi hoạt động đào tạo số được triển khai hiệu quả thì động lực làm việc của người lao động trong

Bảng 4: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

			Hệ số B	Độ lệch chuẩn	Độ tin cậy (CR)	P
M	<---	X2	0,200**	0,074	2,706	0,007
M	<---	X1	0,234***	0,050	4,658	0,000
Y	<---	X2	0,106	0,091	1,165	0,244
Y	<---	X1	0,259***	0,065	3,983	0,000
Y	<---	M	0,245***	0,070	3,495	0,000
X2	<-->	X1	-0,086***	0,021	-4,013	0,000

Chi-square = 373,605

CMIN/DF = 2,812; GFI = 0,931;

Bậc tự do = 98

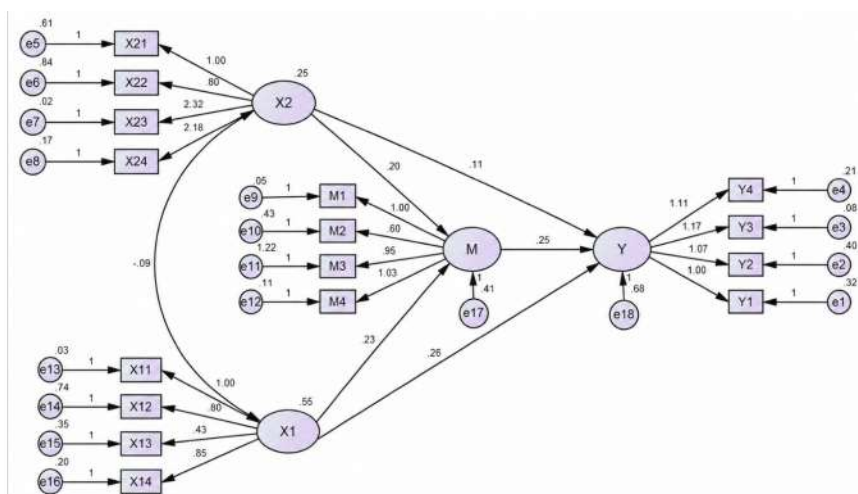
TLI rho2 = 0,913; CFI = 0,929;

Mức xác suất thống kê = 0,000

RMSEA = 0,046; PCLOSE = 0,500,

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Ghi chú: *, **, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 5%, 1% và 0,1%.



(Nguồn: Tác giả phân tích)

Hình 3: Mô hình cấu trúc tuyến tính nghiên cứu

DNXX Việt Nam được nâng cao. Kết quả này hàm ý rằng nếu DNXX coi đào tạo số là chiến lược đầu tư cho phát triển nghề nghiệp, người lao động sẽ cảm nhận rõ giá trị và vai trò của mình trong tổ chức, từ đó gia tăng sự hài lòng, lòng trung thành và hiệu suất làm việc.

Đồng thời, cũng theo Bảng 4, biến X1 có tác động tích cực đến biến Y (với $B = 0,259$; $\text{Sig.} = 0,000$), qua đó *khẳng định giả thuyết H2b* ở mức tin cậy 95%. Như vậy, đào tạo số không chỉ nâng cao động lực mà còn góp phần cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động. Việc triển khai đào tạo số linh hoạt, gắn với lộ trình phát triển nghề nghiệp và cơ chế ghi nhận phù hợp sẽ tạo điều kiện để người lao động chủ động nâng cao năng lực, qua đó cải thiện kết quả thực hiện công việc.

Về tác động của lãnh đạo số, kết quả mô hình SEM ở Bảng 4 cho thấy biến X2 có tác động tích cực đến biến M, với các giá trị $B = 0,200$; $\text{Sig.} = 0,007$. Như vậy, *giả thuyết H3a được ủng hộ ở mức tin cậy 95%*. Điều này cho thấy lãnh đạo số được thực hiện hiệu quả sẽ góp phần gia tăng động lực làm việc thông qua việc tăng cường giao tiếp, phản hồi và ghi nhận vai trò cá nhân. Nhờ ứng dụng công nghệ trong quản lý và điều hành, nhà quản trị có thể định hướng công việc rõ ràng hơn, từ đó củng cố tinh thần trách nhiệm và sự gắn bó của người lao động.

Tuy nhiên, biến X2 không có tác động trực tiếp đến biến Y (với $B = 0,106$; $\text{Sig.} = 0,244$), nên *giả thuyết H3b không được ủng hộ*. Kết quả này phản ánh một đặc thù đáng chú ý của các DNXX Việt Nam, khi phần lớn hoạt động

trong các ngành thâm dụng lao động như dệt may, da giày, chế biến nông sản, điện tử lắp ráp..., nơi hiệu quả công việc của người lao động phụ thuộc nhiều vào quy trình sản xuất tiêu chuẩn, định mức năng suất, tiến độ, giao hàng và yêu cầu chất lượng từ đối tác quốc tế. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo ứng dụng công nghệ số, đổi mới phương thức điều hành hay thúc đẩy sáng tạo gặp nhiều thách thức để chuyển hóa thành hiệu quả công việc của người lao động trực tiếp.

Bên cạnh đó, hoạt động xuất khẩu thường chịu sự ràng buộc bởi lịch đơn hàng, thủ tục hải quan, tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu kiểm định từ khách hàng nước ngoài, khiến phạm vi tự chủ trong công việc của nhiều lao động còn hạn chế. Do vậy, tác động của lãnh đạo số có xu hướng được chuyển hóa gián tiếp thông qua việc cải thiện động lực làm việc, tăng cường giao tiếp, ghi nhận và hỗ trợ nhân viên hơn là tạo ra ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc trong ngắn hạn. Điều này cũng phù hợp với kết quả kiểm định bootstrap ở Bảng 5, khi lãnh đạo số tác động tích cực đến hiệu quả công việc thông qua biến trung gian động lực làm việc.

Về quan hệ giữa đào tạo số và lãnh đạo số, kết quả đáng chú ý ở Bảng 4 cho thấy hệ số tương quan giữa hai yếu tố này (X_1 và X_2) ($B = -0,086$; $Sig. = 0,000$). Mặc dù giá trị tuyệt đối của hệ số khá nhỏ, kết quả này phản ánh đặc điểm chuyên đổi số chưa đồng đều trong nhiều DNXX Việt Nam. Trên thực tế, không ít doanh nghiệp ưu tiên đầu tư công nghệ và tăng cường kiểm soát điều hành từ cấp quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu về tiến độ và chất lượng xuất khẩu, trong khi hoạt động đào tạo số cho người lao động chưa được triển khai tương xứng do hạn chế về chi phí, thời gian và tỷ lệ biến động lao động cao. Ngược lại, một số doanh nghiệp chú trọng đào tạo kỹ năng số cho nhân viên nhưng hệ thống lãnh đạo số và

quản trị dữ liệu vẫn chưa phát triển đồng bộ. Vì vậy, hệ số tương quan âm ở đây chủ yếu phản ánh sự chênh lệch về mức độ ưu tiên đầu tư giữa hai hoạt động trong giai đoạn chuyển đổi số của DNXX, hơn là mối quan hệ đối nghịch về mặt lý thuyết.

Về tác động của động lực làm việc của người lao động, kết quả mô hình SEM ở Bảng 4 cho thấy biến M có tác động tích cực đến biến Y , với $B = 0,245$; $Sig. = 0,000$. Như vậy, giả thuyết $H1$ được khẳng định ở mức tin cậy 95%: động lực làm việc của người lao động càng cao thì hiệu quả công việc càng tốt. Điều này nhấn mạnh vai trò trung tâm của động lực như một cơ chế chuyển hóa các yếu tố quản trị thành kết quả thực hiện công việc.

Đồng thời, kết quả kiểm định ở bảng 5 cho thấy X_1 và X_2 đều có tác động gián tiếp tích cực đến Y thông qua M (với các $B = 0,049$ & $Sig. = 0,001$ và $B = 0,028$ & $Sig. = 0,019$), khẳng định giả thuyết $H2c$ và $H3c$ đúng ở ngưỡng tin cậy 95%. Điều này cho thấy đào tạo số và lãnh đạo số, thông qua việc ứng dụng công nghệ hiện đại, không chỉ hỗ trợ quá trình học tập, quản lý và điều hành mà còn góp phần quan trọng trong việc tạo động lực làm việc cho người lao động. Trong bối cảnh DNXX Việt Nam, kết quả này đặc biệt có ý nghĩa bởi nhiều doanh nghiệp hiện vẫn gặp khó khăn trong công tác đào tạo nhân sự và quản trị lao động, vốn thường thiếu tính hệ thống, ít cập nhật công nghệ và chậm thích ứng với xu hướng số hóa.

5. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu khẳng định đào tạo số và lãnh đạo số là hai nhân tố quan trọng góp phần thúc đẩy động lực làm việc và nâng cao hiệu quả công việc của người lao động. Đối với các DNXX Việt Nam, đây là hàm ý quản trị đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và yêu cầu khắt khe từ thị trường quốc tế. Nhiều DNXX vẫn đang

Bảng 5: Kết quả kiểm định tác động trung gian bootstrap

Tác động trung gian	Hệ số chưa chuẩn hóa	Ngưỡng dưới	Ngưỡng trên	Giá trị P	Hệ số B chuẩn hóa	Đánh giá tác động
$X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,049	0,019	0,099	0,006	0,028**	Trung gian toàn phần
$X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$	0,057	0,026	0,108	0,001	0,049***	Trung gian một phần

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Ghi chú: *, **, *** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 5%, 1% và 0,1%

gặp hạn chế về năng suất, kỹ năng lao động chưa đồng đều và phương pháp quản trị còn thiên về kiểm soát hơn là khuyến khích. Do đó, việc đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng người lao động dễ dàng tiếp cận kiến thức mới, nâng cao kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm phù hợp với chuẩn mực toàn cầu, đồng thời tiết kiệm chi phí và thời gian cho doanh nghiệp. Đầu tư vào hạ tầng công nghệ, nền tảng học tập trực tuyến và đội ngũ cán bộ đào tạo am hiểu công nghệ là yêu cầu tất yếu, giúp DNXX nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đáp ứng kịp thời các đơn hàng quốc tế cả về tiến độ lẫn chất lượng.

Song song với đào tạo, kết quả nghiên cứu cho thấy lãnh đạo số chủ yếu tác động đến hiệu quả công việc thông qua việc gia tăng động lực làm việc của người lao động hơn là tạo ra ảnh hưởng trực tiếp. Điều này hàm ý rằng đối với các DNXX Việt Nam, đặc biệt trong các ngành thâm dụng lao động và chịu áp lực giao hàng cao, việc số hóa hoạt động lãnh đạo cần tập trung vào nâng cao trải nghiệm làm việc, tăng cường giao tiếp hai chiều, phản hồi kịp thời và ghi nhận đóng góp của nhân viên. Các công cụ quản trị số như hệ thống quản lý công việc, nền tảng giao tiếp nội bộ và đánh giá hiệu suất trực tuyến nên được sử dụng như phương tiện hỗ trợ tạo động lực và gắn kết nhân viên, thay vì chỉ phục vụ mục tiêu kiểm soát và giám sát. Bên cạnh đó, để lãnh đạo số thực sự chuyển hóa thành hiệu quả công việc, DNXX cần kết hợp đồng bộ với đào tạo kỹ năng số, trao quyền phù hợp cho người lao động và cải tiến quy trình vận hành. Khi người lao động được trang bị năng lực số và có cơ hội chủ động hơn trong công việc, tác động của lãnh đạo số đến năng suất và chất lượng thực hiện công việc sẽ trở nên rõ nét hơn.

Cuối cùng, cả đào tạo số và lãnh đạo số đều góp phần quan trọng trong việc gia tăng động lực làm việc của người lao động - yếu tố được chứng minh là tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc. Đối với DNXX Việt Nam, điều này đặc biệt có ý nghĩa khi nhiều doanh nghiệp vẫn thiên về kiểm soát công việc hơn là khích lệ và phát triển nhân viên, dẫn đến tình trạng lao động làm việc cảm chừng và năng suất chưa cao. Hàm ý quản trị đặt ra là DNXX cần xây dựng hệ thống tạo động lực toàn diện, kết hợp giữa đào tạo số để bồi dưỡng năng lực, lãnh đạo số để duy trì kết nối và công bằng, cùng với chính sách khen thưởng - đãi ngộ hợp lý. Khi người lao động

cảm nhận được sự đầu tư và ghi nhận từ doanh nghiệp, họ sẽ gia tăng sự gắn bó, chủ động hơn trong công việc, qua đó nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm và củng cố năng lực cạnh tranh của DNXX trên thị trường quốc tế.

6. Kết luận

Bài viết cho thấy đào tạo số có tác động tích cực trực tiếp đến cả động lực làm việc và hiệu quả công việc của người lao động trong các DNXX Việt Nam. Trọng khi đó, lãnh đạo số chỉ tác động tích cực đến động lực làm việc và ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu quả công việc thông qua biến trung gian này, chứ chưa tạo ra tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê. Kết quả phản ánh đặc thù của nhiều DNXX Việt Nam, nơi hiệu quả công việc còn phụ thuộc mạnh vào quy trình sản xuất tiêu chuẩn, tiến độ đơn hàng và yêu cầu từ thị trường quốc tế. Điều này khiến tác động của lãnh đạo số cần thời gian và điều kiện hỗ trợ để chuyển hóa thành kết quả thực hiện công việc cụ thể.

Về mặt học thuật và thực tiễn, nghiên cứu này đóng góp vào việc làm rõ cơ chế tác động của đào tạo số và lãnh đạo số thông qua động lực làm việc đến hiệu quả công việc, bổ sung bằng chứng cho lý thuyết về hành vi tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp các hàm ý quản trị thiết thực cho các DNXX Việt Nam trong việc xây dựng chiến lược đào tạo và lãnh đạo phù hợp với yêu cầu của môi trường cạnh tranh toàn cầu. Đây là những điểm mới so với các nghiên cứu trước, vốn ít khi tập trung cụ thể vào ngành xuất khẩu trong điều kiện hội nhập và chuyển đổi số.

Tuy vậy, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, dữ liệu được thu thập chủ yếu từ một số nhóm DNXX nên chưa phản ánh hết sự đa dạng của toàn bộ ngành. Thứ hai, mô hình SEM mới chỉ tập trung vào hai yếu tố đào tạo số và lãnh đạo số, trong khi thực tế có thể còn nhiều nhân tố khác ảnh hưởng đến động lực và hiệu quả công việc. Do đó, các nghiên cứu tương lai cần mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều loại hình DNXX khác nhau, đồng thời tích hợp thêm các biến quan trọng như văn hóa doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ hay môi trường làm việc số để cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về cách thức nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu. ♦

Tài liệu tham khảo:

- Atkin David, Khandelwal Amit K., Osman Adam (2017), Exporting and Firm Performance: Evidence from a Randomized Experiment, *The Quarterly Journal of Economics*, Volume 132, Issue 2, Pages 551-615. <https://doi.org/10.1093/qje/qjx002>.
- Bakker A. B., Demerouti E. (2007), The Job Demands Resources model: State of the art, *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bộ Công Thương (2020 - 2025), *Báo cáo Xuất nhập khẩu Việt Nam 2020 đến 2025*, NXB Công Thương.
- Bui Tuyen Quang, Nguyen Ngoc Minh, Nguyen Phuong Mai (2024), Determinants of e-learning adoption: Evidence from the telecommunications industry in Vietnam, *Foundations of Management*, 16, 379-390. <https://doi.org/10.2478/fman-2024-0023>.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2020). *International business: The new realities* (5th ed.). Pearson.
- Charbonnier-Voirin Audrey, Roussel Patrice (2012), Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(2), 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>.
- Cropanzano R., Mitchell M. S. (2005), Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31(6):874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Cục Thông kê (2025), *Niên giám Thông kê Việt Nam*, NXB Thông kê.
- Dinh Van Thang, Nguyen Quoc Nghi (2022), The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company, *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(01), 404-412. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.1.0047>.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 16, No 2, pp250-79. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Imran M., Hamid R. A., Haque A. ul. (2025), Driving SME growth through digital leadership: Exploring tenure and transformation dynamics, *Administrative Sciences*, 15(3), 104. <https://doi.org/10.3390/admsci15030104>.
- Maslow A.H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, Vol 50, No 4, pp370-96. <https://dx.doi.org/10.1037/h0054346>.
- Mohamed Sameh (2022), Employee Performance as affected by the digital Training, the digital Leadership, and subjective well-being during COVID-19, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 6, 540-553. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/7035>.
- Nusraningrum Dewi, Rahmawati Aisyah, Walton Wider, Leilei Jiang, Udang Lester Naces (2024), Enhancing employee performance through motivation: the mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector, *Frontiers in Sociology*, 9:1-8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>.
- Peng, M. W. (2021). *Global business* (5th ed.). Cengage Learning.
- Pinder C. C. (1998), *Work motivation in organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ryan R. M., Deci E. L. (2000), Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Spreitzer G. M. (1995), Psychological empowerment in the workplace, *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>.
- Tran Thi Nhung (2023), How Does Digital HRM Transform Training to Learning in Organizations?, *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, Volume 06, Issue 08. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-66>.
- Wang Y, Wang T, Wang Q (2024), The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises, *PLoS ONE*, 19(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>.

Summary

This study uses SEM to examine how digital training and leadership impact motivation and performance across 378 Vietnamese export enterprises. The novelty lies in clarifying motivation's mediating role and addressing the literature gap regarding Vietnam's exporting context during digital transformation. Findings show digital training enhances motivation and indirectly improves performance, whereas digital leadership boosts motivation but lacks direct performance impact. Motivation acts as a crucial mediator transmitting these effects, providing practical HR implications for export enterprises.