

BỘ TÀI CHÍNH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÀI CHÍNH - MARKETING

**ẢNH HƯỞNG CỦA LÃNH ĐẠO CHUYỂN ĐỔI SỐ
LÊN HÀNH VI ĐỔI MỚI SỐ CỦA NHÂN VIÊN:
NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TRONG LĨNH VỰC
VẬN TẢI VÀ LOGISTICS TẠI VIỆT NAM**

Ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 9340101

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại:
Trường Đại học Tài chính-Marketing

Người hướng dẫn khoa học 1: PGS. TS Cảnh Chí Hoàng

Người hướng dẫn khoa học 2: PGS. TS Trần Nguyễn Khánh Hải

Phản biện độc lập 1:

Phản biện độc lập 2:

Phản biện 1: PGS. TS Nguyễn Kim Quốc Trung

Phản biện 2: PGS. TS Nguyễn Phan Thu Hằng

Phản biện 3: TS. Vũ Quảng

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường họp
tại Trường Đại học Tài chính – Marketing
vào hồi 14 giờ 00 ngày 14 tháng 01 năm 2026.

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Quốc gia Việt Nam
- Thư viện Trường Đại học Tài chính – Marketing

MỤC LỤC

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI.....	1
1.1.1. Bối cảnh thực tiễn	1
1.1.2. Bối cảnh lý thuyết	1
1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU	2
1.2.1. Mục tiêu tổng quát.....	2
1.2.2. Mục tiêu cụ thể.....	2
1.3. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU.....	3
1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.....	4
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu.....	4
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu.....	4
1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	4
1.6. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU	5
1.6.1. Ý nghĩa về mặt lý thuyết	5
1.6.2. Ý nghĩa về mặt thực tiễn	5
1.7. CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN.....	5
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	6
2.1. CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU	6
2.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi số.....	6
2.1.2. Hành vi đổi mới số	6
2.1.3. Môi trường chia sẻ tri thức.....	6
2.1.4. Sự linh hoạt tổ chức.....	7
2.1.5. Năng lực số.....	7
2.1.6. Thái độ đối với chuyển đổi số	7
2.2. CÁC LÝ THUYẾT NỀN	7
2.2.1. Lý thuyết vốn tri thức.....	7
2.2.2. Lý thuyết học tập xã hội.....	8

2.2.3. Lý thuyết hành vi có kế hoạch.....	8
2.3. LƯỢC KHẢO CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN.....	8
2.3.1. Các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi số	8
2.3.2. Các nghiên cứu về hành vi đổi mới.....	9
2.3.3. Các nghiên cứu về hành vi đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số.....	9
2.3.4. Các nghiên cứu về năng lực số.....	10
2.3.5. Khoảng trống nghiên cứu.....	11
2.4. GIẢ THUYẾT, MÔ HÌNH VÀ THANG ĐO NGHIÊN CỨU	11
2.4.1. Giả thuyết nghiên cứu	11
2.4.2. Mô hình nghiên cứu	12
CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	13
3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU	13
3.2. PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA	13
3.3. THẢO LUẬN NHÓM MỤC TIÊU.....	13
3.4. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ	14
3.5. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC	14
3.5.1. Mẫu nghiên cứu.....	14
3.5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu.....	14
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	15
4.1. TỔNG QUAN VỀ LĨNH VỰC VẬN TẢI VÀ LOGISTIC TẠI VIỆT NAM.....	15
4.1.1. Các doanh nghiệp vận tải và logistics	15
4.1.2. Nguồn nhân lực vận tải và logistics	15
4.1.3. Chuyển đổi số trong lĩnh vực vận tải và logistics	15
4.2. THÔNG TIN VỀ MẪU NGHIÊN CỨU	16
4.2.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu.....	16
4.2.2. Đánh giá hiện tượng sai lệch phương pháp chung	16
4.3. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG.....	16
4.3.1. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ	16

4.3.2. Đánh giá giá trị phân biệt	17
4.4. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC	17
4.4.1. Đánh giá hệ số VIF	17
4.4.2. Đánh giá hiện tượng nội sinh	17
4.4.3. Đánh giá hệ số xác định (R^2)	18
4.4.4. Đánh giá các mối quan hệ	18
4.4.5. Đánh giá hệ số f^2	19
4.4.6. Đánh giá hệ số Q^2	19
4.5. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA THỂ HỆ	19
4.5.1. Đánh giá tính bất biến đo lường	19
4.5.2. Phân tích cấu trúc đa nhóm MGA	19
4.6. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG CỦA BIẾN KIỂM SOÁT	20
4.6.1. Tác động của biến kiểm soát lên năng lực số	20
4.6.2. Tác động của biến kiểm soát lên thái độ đối với chuyển đổi số ...	20
4.6.3. Tác động của biến kiểm soát lên hành vi đổi mới số	20
4.7. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	20
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	22
5.1. KẾT LUẬN NGHIÊN CỨU	22
5.1.1. Kết quả trả lời các câu hỏi nghiên cứu	22
5.1.2. Kết quả phát triển thang đo nghiên cứu	22
5.2. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU	23
5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết	23
5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn	23
5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ	23
5.3.1. Hàm ý về kiến trúc tổ chức	23
5.3.2. Phát triển năng lực số của nhân viên	23
5.3.3. Quản trị thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên	23
5.4. NHỮNG HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TƯƠNG LAI	24

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ NGHIÊN CỨU

1.1. LÝ DO CHỌN ĐỀ TÀI

1.1.1. Bối cảnh thực tiễn

Kỷ nguyên Công nghiệp 4.0 yêu cầu doanh nghiệp chuyển đổi số toàn diện về cả công nghệ và văn hóa tổ chức. Tại Việt Nam, Nghị quyết 57-NQ/TW (22/12/2024) của Bộ Chính trị xác định chuyển đổi số là "đột phá quan trọng hàng đầu" để phát triển kinh tế - xã hội trong kỷ nguyên mới.

Lĩnh vực vận tải và logistics Việt Nam đang phát triển mạnh với quy mô 40-42 tỷ USD, tốc độ tăng trưởng 14-16%/năm và hơn 300.000 doanh nghiệp hoạt động (Bộ Công thương, 2024). Tuy nhiên, 95,2% là doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ (Viện Khoa học Thống kê, 2022). Theo Hồ Minh Sơn (2024), 68% doanh nghiệp logistics đã triển khai công nghệ số, nhưng Báo cáo Logistics 2023 chỉ ra 90,5% vẫn ở giai đoạn số hóa cơ bản, chỉ 0,4% đạt cấp độ thích ứng cao nhất (Tạp chí thông tin và truyền thông, 2024).

Thách thức lớn nhất là nguồn nhân lực: chỉ 5-7% trong số 1,2 triệu lao động được đào tạo chuyên sâu, trong khi nhu cầu dự kiến 2,5 triệu vào 2030 (Bộ Công thương, 2024). Nghiên cứu McKinsey (2023) cho thấy khi lãnh đạo chủ động dẫn dắt chuyển đổi số, tỷ lệ thành công tăng 2,1-3,1 lần (Phạm Ngọc Toàn, 2025).

Chính phủ đặt mục tiêu đến 2035: 80% doanh nghiệp ứng dụng giải pháp số, 70% lao động được đào tạo chuyên môn, chi phí logistics/GDP giảm xuống 12-15% từ mức 18% hiện tại (Phan Trang, 2024). Để đạt mục tiêu này, vai trò lãnh đạo trong việc phát triển năng lực số và thúc đẩy hành vi đổi mới của nhân viên trở nên then chốt.

1.1.2. Bối cảnh lý thuyết

Hành vi đổi mới số - việc xây dựng và áp dụng giải pháp công nghệ hiện đại trong công việc - đóng vai trò then chốt cho sự thành công của chuyển đổi số tổ chức (Nambisan & cộng sự, 2017). Tuy nhiên, đây là lĩnh vực nghiên cứu còn khá mới với chỉ 29 công trình về hành vi đổi mới số của nhân

viên được công bố từ năm 2019. Đặc biệt, lãnh đạo chuyển đổi số - yếu tố quan trọng thúc đẩy hành vi này - mới chỉ có 13 nghiên cứu từ năm 2020.

Các nghiên cứu hiện tại đã xác định nhiều yếu tố ảnh hưởng ở cấp độ cá nhân (tính cách đổi mới, vốn tâm lý) và tổ chức (văn hóa đổi mới, môi trường tâm lý an toàn). Tuy nhiên, cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi số thông qua môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số và thái độ nhân viên vẫn chưa được làm rõ. Ngoài ra, vai trò điều tiết của yếu tố thể hệ - vốn ảnh hưởng đáng kể đến thái độ và hành vi công nghệ - cũng chưa được khám phá đầy đủ.

Với bối cảnh thực tiễn và lý thuyết được phân tích ở trên, tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu là ***“Ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên: Nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam”***.

1.2. MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Mục tiêu chung của luận án là xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam. Qua kết quả nghiên cứu, đề xuất những hàm ý quản trị để nâng cao hành vi đổi mới số của nhân viên, từ đó đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng trong bối cảnh chuyển đổi số lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Luận án nhằm đạt được các mục tiêu cụ thể:

(1) Xây dựng khung lý thuyết về tác động của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam.

(2) Đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi số lên môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số và Thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam.

(3) Đánh giá vai trò trung gian của môi trường chia sẻ tri thức và sự linh hoạt tổ chức trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam.

(4) Đánh giá mối quan hệ giữa năng lực số, Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam.

(5) Đánh giá vai trò điều tiết của thể hệ trong mối quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số, giữa Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số.

(6) Đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam.

1.3. CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

(1) Dựa vào các lý thuyết nền và kết quả lược khảo các nghiên cứu trước, khung lý thuyết về tác động của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên như thế nào là phù hợp và góp phần lấp đầy khoảng trống nghiên cứu?

(2) Lãnh đạo chuyển đổi số có ảnh hưởng trực tiếp lên môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số và Thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam không?

(3) Môi trường chia sẻ tri thức và sự linh hoạt tổ chức có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên trong vận tải và logistics tại Việt Nam không?

(4) Năng lực số, Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam có mối quan hệ như thế nào?

(5) Thể hệ có vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số, giữa Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số không?

(6) Hàm ý quản trị nào có thể đề xuất nhằm nâng cao hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam?

1.4. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên vận tải và logistics tại Việt Nam, trong đó xem xét các yếu tố là môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số, Thái độ đối với chuyển đổi số và thể hệ.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

a. Phạm vi thời gian: Nghiên cứu được thực hiện từ tháng 10/2024 đến tháng 9/2025. Cụ thể:

+ Thời gian phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm nhân viên: Tháng 11/2024 đến tháng 12/2024.

+ Thời gian khảo sát định lượng sơ bộ: Tháng 01/2025 đến tháng 02/2025.

+ Thời gian khảo sát định lượng chính thức: Tháng 4/2025 đến tháng 5/2025.

b. Phạm vi không gian: Luận án nghiên cứu đối với các doanh nghiệp vận tải và logistics tại Việt Nam, cụ thể là tại một số tỉnh, thành phố lớn gồm Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Đồng Nai, Bình Dương¹ và Hồ Chí Minh.

- **Đối tượng phỏng vấn:** Giảng viên, nhà nghiên cứu, quản lý cấp trung và cấp cao của các doanh nghiệp vận tải và logistics.

- **Đối tượng thảo luận nhóm và khảo sát:** Nhân viên của các doanh nghiệp vận tải và logistics.

1.5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng. Giai đoạn định tính thực hiện phỏng vấn 15 chuyên gia

¹ Tỉnh Bình Dương hợp nhất cùng tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu và Thành phố Hồ Chí Minh, lấy tên là Thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 01/7/2025 theo Nghị quyết số 60-NQ/TW ngày 12/4/2025 Hội nghị lần thứ 11 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XIII.

gồm giảng viên, nhà quản lý và thảo luận nhóm với 30 nhân viên. Tiếp theo, giai đoạn định lượng triển khai qua hai bước: nghiên cứu sơ bộ (khảo sát 268 nhân viên); nghiên cứu chính thức (khảo sát 620 nhân viên).

1.6. Ý NGHĨA CỦA NGHIÊN CỨU

1.6.1. Ý nghĩa về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đề xuất và kiểm định một mô hình tích hợp, trong đó xem xét ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số đến hành vi đổi mới số thông qua các yếu tố môi trường tổ chức (môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức) và yếu tố cá nhân (năng lực số, thái độ đối với chuyển đổi số). Sự khác biệt thể hệ trong mối tương quan giữa năng lực số/thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số cũng được khám phá.

1.6.2. Ý nghĩa về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu đề xuất những hàm ý quản trị nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới số của nhân viên thông qua lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số của nhân viên; trong đó, thể hệ là một yếu tố cần được quan tâm xem xét khi thực hiện các giải pháp.

1.7. CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và tài liệu tham khảo, luận án gồm 5 chương:

Chương 1: Giới thiệu tổng quan

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. CÁC KHÁI NIỆM NGHIÊN CỨU

2.1.1. Lãnh đạo chuyển đổi số

Lãnh đạo chuyển đổi số (Digital Transformational Leadership) là phong cách lãnh đạo tập trung vào sự thay đổi trong quy trình, cơ cấu và văn hóa tổ chức, bằng cách tận dụng các công nghệ số tiên tiến (Ly, 2024). lãnh đạo chuyển đổi số không dừng lại ở hoạt động ứng dụng công nghệ hiện đại, lãnh đạo chuyển đổi số phải định hình tư duy số trong toàn bộ tổ chức, bao gồm cả ban lãnh đạo và đội ngũ nhân viên (Hinings & cộng sự, 2018).

2.1.2. Hành vi đổi mới số

Hành vi đổi mới của nhân viên (employee innovative behavior) là những hành vi liên quan đến việc tạo ra hoặc áp dụng những ý tưởng mới và nỗ lực để thực hiện công việc (Lukes và Stephan, 2017), bao gồm 6 yếu tố cốt lõi: tạo ra ý tưởng (idea generation), tìm kiếm ý tưởng (idea search), truyền đạt ý tưởng (idea communication), các biện pháp khởi xướng triển khai ý tưởng (implementation starting activities), kích thích sự đóng góp của các cá nhân khác (involving others), vượt qua các trở ngại (overcoming obstacles).

Dựa trên khái niệm hành vi đổi mới, hành vi đổi mới số có thể hiểu là các hoạt động nhằm phát triển và triển khai các ý tưởng cũng như phương án công nghệ tiên tiến trong môi trường làm việc. Theo Nambisan và cộng sự (2017), đổi mới số không chỉ đơn thuần là việc áp dụng công nghệ mới, mà còn đòi hỏi sự chuyển biến về mặt nhận thức và phương thức hoạt động nhằm phát huy tối ưu những lợi thế mà công nghệ số mang lại.

2.1.3. Môi trường chia sẻ tri thức

Theo Lin (2007), môi trường chia sẻ tri thức (knowledge-sharing environment) là các tương tác xã hội liên quan đến việc trao đổi tri thức, kinh nghiệm và chuyên môn của nhân viên ở tất cả các bộ phận trong tổ chức. Không chỉ là sự trao đổi tri thức giữa các thành viên, môi trường chia sẻ tri thức là một hoạt động mang tính hệ thống, gắn kết toàn bộ tổ chức.

2.1.4. Sự linh hoạt tổ chức

Sự linh hoạt tổ chức (organizational agility) được Brown và Agnew (1982) khái niệm là khả năng của tổ chức để có thể ứng biến nhanh nhạy trước những thay đổi của hoàn cảnh. Một cách khái quát hơn, sự linh hoạt tổ chức được xem như một tập hợp năng lực thiết yếu giúp tổ chức thích ứng và phát triển vững mạnh trong môi trường thay đổi, đồng thời biến những thách thức thành cơ hội kinh doanh tiềm năng (Walter, 2021).

2.1.5. Năng lực số

Trong thời đại công nghệ số phát triển mạnh mẽ như hiện nay, năng lực số (digital competences) đang trở thành một yêu cầu quan trọng đối với người lao động, đặc biệt là những thường xuyên tiếp xúc với các thiết bị và phương tiện kỹ thuật số (Janssen & cộng sự, 2013; Oberländer & cộng sự, 2020; Heponiemi & cộng sự, 2022). Năng lực số trong môi trường làm việc là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng, khả năng và các đặc điểm cần thiết (KSAO), giúp nhân viên sử dụng hiệu quả các công cụ kỹ thuật số để hoàn thành nhiệm vụ (Guzmán-Simón & cộng sự, 2017; Oberländer và cộng sự, 2020).

2.1.6. Thái độ đối với chuyển đổi số

Thái độ là sự đánh giá có ý thức hoặc vô thức mà cá nhân thể hiện khi tiếp xúc với các đối tượng, từ những yếu tố hữu hình và quen thuộc như sự vật, con người đến các khái niệm trừu tượng và ý tưởng phức tạp (Barrutia và Echebarria, 2021). Thái độ đối với chuyển đổi số có thể được hiểu là sự đánh giá tích cực hay tiêu cực của một cá nhân về quá trình số hóa trong môi trường làm việc (Meske và Junglas, 2021).

2.2. CÁC LÝ THUYẾT NỀN

2.2.1. Lý thuyết vốn tri thức

Theo Grant (1996), tri thức là nguồn lực chiến lược của doanh nghiệp, trong đó vai trò chính của tổ chức là tích hợp các tri thức chuyên môn của từng cá nhân để tạo ra giá trị thông qua sản xuất hàng hóa và dịch vụ. Trọng tâm của lý thuyết vốn tri thức là sự ứng dụng tri thức, thay vì tạo ra tri thức,

với giả định rằng tri thức cư trú trong các cá nhân và không dễ dàng chuyển giao. Trong nghiên cứu này, lý thuyết vốn tri thức được vận dụng như nền tảng lý thuyết chính để giải thích các mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức.

2.2.2. Lý thuyết học tập xã hội

Lý thuyết học tập xã hội đề cập đến vai trò của việc quan sát và mô hình hóa hành vi, thái độ và phản ứng cảm xúc của người khác trong quá trình học tập (Bandura, 1977). Khái niệm trung tâm của lý thuyết học tập xã hội là mô hình hóa (modeling) - cơ chế học tập cho phép cá nhân thu nhận hành vi mới thông qua việc quan sát và mô phỏng các biểu hiện hành vi của người khác (Hill & cộng sự, 2009; Ahn & cộng sự, 2020). Trong nghiên cứu này, lý thuyết học tập xã hội được vận dụng để giải thích cơ chế phát triển năng lực số và hành vi đổi mới số của nhân viên thông qua tương tác xã hội và môi trường tổ chức.

2.2.3. Lý thuyết hành vi có kế hoạch

Được đề xuất bởi Ajzen vào năm 1985, lý thuyết hành vi có kế hoạch là mô hình lý thuyết nhằm dự đoán các hành vi đã được lên kế hoạch và có chủ ý của con người (Ajzen, 1985). Theo TPB, ý định thực hiện hành vi của mỗi cá nhân dựa vào ba yếu tố chính: “thái độ đối với hành vi”, “chuẩn chủ quan” và “nhận thức kiểm soát hành vi”. Trong nghiên cứu này, “nhận thức kiểm soát hành vi” trong TPB được thể hiện rõ nét qua biến năng lực số, “thái độ đối với hành vi” được thể hiện qua biến Thái độ đối với chuyển đổi số, “chuẩn chủ quan” được phản ánh thông qua ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi số lên thái độ của nhân viên.

2.3. LƯỢC KHẢO CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

2.3.1. Các nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi số

Trên cơ sở dữ liệu Scopus, với từ khóa "digital transformational leadership", có 13 tài liệu được tìm thấy. Tài liệu đầu tiên được công bố vào

năm 2020. Điều này gợi ý rằng "digital transformational leadership" mới nổi lên gần đây như một hướng nghiên cứu tiềm năng.

Kết quả phân tích nội dung đối với 12 nghiên cứu về lãnh đạo chuyển đổi số cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số có vai trò then chốt và tác động tích cực đến quá trình chuyển đổi số của tổ chức. Điều này được thể hiện rõ qua khả năng của lãnh đạo chuyển đổi số trong việc thúc đẩy năng lực số của tổ chức, tạo ra tư duy và văn hoá số, kích thích tư duy sáng tạo và cải tiến của nhân viên. Đồng thời, nghiên cứu của Ly (2024) và AlNuaimi và cộng sự (2022) chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi số còn có tác động cùng chiều lên các yếu tố trung gian quan trọng như khả năng điều chỉnh và thích nghi của tổ chức, từ đó tạo tiền đề cho thành công của quá trình chuyển đổi số.

2.3.2. Các nghiên cứu về hành vi đổi mới

Tác giả tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu Scopus với cụm từ khóa "innovation behavior" trong các trường tiêu đề, tóm tắt và từ khóa. Kết quả trích xuất dữ liệu cho thấy có 1.149 tài liệu liên quan.

Qua đánh giá và tổng hợp các công bố khoa học gần đây, có thể thấy rằng hành vi đổi mới của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố đa dạng, bao gồm các yếu tố liên quan đến bản thân nhân viên, lãnh đạo, môi trường làm việc và tương tác xã hội.

2.3.3. Các nghiên cứu về hành vi đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số

Với dữ liệu Scopus, tài liệu liên quan đến từ khóa "innovation behavior" kết hợp với "digital" rất hạn chế, với chỉ 65 tài liệu. Điều này cho thấy mặc dù hành vi đổi mới nói chung đã được nghiên cứu tương đối nhiều, nhưng hành vi đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số vẫn là một hướng nghiên cứu tương đối mới mẻ và chưa được khai thác đầy đủ.

Thông qua việc lược khảo 18 nghiên cứu về hành vi đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số, tác giả đã tổng hợp được 26 nhân tố tác động đến hành vi đổi mới của nhân viên, chia làm 4 nhóm: Lãnh đạo trong bối cảnh số, môi trường và tổ chức số, năng lực và kiến thức số, tâm lý và động lực cá nhân.

2.3.4. Các nghiên cứu về năng lực số

Kết quả có 296 bài báo khoa học trên cơ sở dữ liệu Scopus về năng lực số. Tác giả đã tổng hợp kết quả của 18 nghiên cứu gần đây, cho thấy có hai khía cạnh chính được đề cập:

(1) Yếu tố tác động lên năng lực số

Zhao & cộng sự (2025) chỉ ra rằng tư duy phát triển kỹ thuật số (digital growth mindset), tức niềm tin rằng công nghệ số có thể cải thiện năng lực, là một trong những đặc điểm cá nhân then chốt thúc đẩy nhân viên chủ động học hỏi, trau dồi kỹ năng số. Tương tự, Zahoor & cộng sự (2024) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của sự sẵn sàng về kỹ thuật số (digital readiness), khi phát hiện ra mối liên hệ tích cực giữa nó với khả năng phục hồi (resilience) và sự chủ động (proactiveness) của nhân viên trong môi trường số. Bên cạnh đó, các yếu tố thuộc về môi trường làm việc như văn hóa số của doanh nghiệp (Zhang & cộng sự, 2025), sự hỗ trợ của lãnh đạo (Mollah & cộng sự, 2025), cũng được chứng minh là có ảnh hưởng đáng kể. Ngoài ra, cơ hội được đào tạo, phát triển chuyên môn về kỹ năng số đóng vai trò quan trọng, như trong nghiên cứu của Molla & cộng sự (2025) về sự phát triển năng lực số cho lực lượng lao động.

(2) Tác động đa chiều của năng lực số đối với hiệu quả hoạt động của nhân viên và tổ chức

Nhiều nghiên cứu ghi nhận vai trò tích cực của năng lực số đối với kết quả làm việc của cá nhân, chẳng hạn như cải thiện hiệu suất công việc (Mansoor & cộng sự, 2025; Zhang và cộng sự, 2025), hay thúc đẩy sự sáng tạo, đổi mới (Ye và Chen, 2024). Các tác giả cũng chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa năng lực số với sự gắn kết công việc (Ye và Chen, 2024), động lực làm việc và trạng thái tinh thần tích cực của nhân viên (Roodt & cộng sự, 2025). Ở cấp độ tổ chức, năng lực số được xem như một nhân tố quan trọng góp phần gia tăng lợi thế cạnh tranh (Abaddi, 2025), đồng thời thúc đẩy sự phát triển bền vững (Thuy & cộng sự, 2025). Tuy nhiên, một số nghiên cứu

cũng cảnh báo về những tác động tiêu cực, khi cho rằng quá trình chuyển đổi số nhanh và không phù hợp có thể gây áp lực, dẫn đến tình trạng kiệt sức của nhân viên (Xie và Yang, 2025; Zhan và Xie, 2025).

2.3.5. Khoảng trống nghiên cứu

Qua kết quả lược khảo các nghiên cứu, tác giả xác định 3 khoảng trống nghiên cứu:

- (1) Khoảng trống về lãnh đạo chuyển đổi số và hành vi đổi mới số.
- (2) Khoảng trống về quá trình thúc đẩy hành vi đổi mới số.
- (3) Khoảng trống về vai trò điều tiết của thể hệ.

2.4. GIẢ THUYẾT, MÔ HÌNH VÀ THANG ĐO NGHIÊN CỨU

2.4.1. Giả thuyết nghiên cứu

H1: Lãnh đạo chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực lên môi trường chia sẻ tri thức.

H2: Lãnh đạo chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực lên sự linh hoạt tổ chức.

H3: Lãnh đạo chuyển đổi số tác động tích cực lên năng lực số của nhân viên.

H4: Lãnh đạo chuyển đổi số tác động tích cực lên thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên.

H5: Môi trường chia sẻ tri thức là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên.

H6: Sự linh hoạt tổ chức là trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên.

H7: Năng lực số ảnh hưởng tích cực lên thái độ đối với chuyển đổi số.

H8: Năng lực số ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới số.

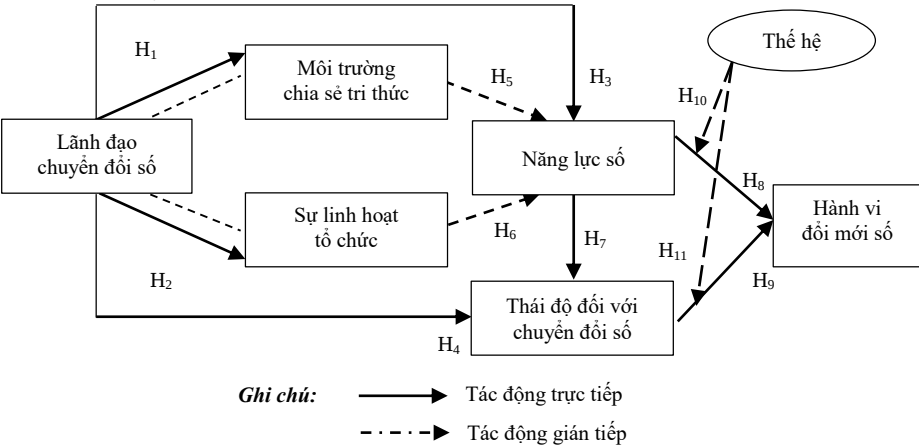
H9: Thái độ đối với chuyển đổi số ảnh hưởng tích cực lên hành vi đổi mới số.

H10: Thể hệ điều tiết mối quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số của nhân viên, trong đó tác động của năng lực số lên hành vi đổi mới số ở thể hệ Y mạnh hơn thể hệ X.

H11: Thể hệ điều tiết mối quan hệ giữa thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số của nhân viên, trong đó tác động của thái độ đối với chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số ở thể hệ X mạnh hơn thể hệ Y.

2.4.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất, mô hình nghiên cứu được xây dựng như trong Hình 2.11. Mô hình này thể hiện mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số, thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số; trong đó xem xét vai trò của thể hệ.



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu

Thang đo nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Cụ thể: Thang đo lãnh đạo chuyển đổi số (6 chỉ báo), sự linh hoạt tổ chức (6 chỉ báo) và hành vi đổi mới số (6 chỉ báo) được kế thừa từ nghiên cứu của Ly (2024); Thang đo môi trường chia sẻ tri thức (4 chỉ báo) được kế thừa từ nghiên cứu của Chen và Lin (2013); Thang đo năng lực số (3 chỉ báo) và thái độ đối với chuyển đổi số (3 chỉ báo) được kế thừa từ nghiên cứu của Meske và Junglas (2021).

CHƯƠNG 3: THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1. QUY TRÌNH NGHIÊN CỨU

Bước 1: Từ vấn đề nghiên cứu đã xác định, tác giả đã tổng quan các công trình liên quan để xây dựng nền tảng lý thuyết. Tuy nhiên, các thang đo hiện có chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của lĩnh vực vận tải và logistics, nghiên cứu đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia và thảo luận nhóm.

Bước 2: Tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ trên mẫu 268 nhân viên ngành vận tải và logistics bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Mục tiêu là kiểm tra thang đo trước khi tiến hành khảo sát chính thức.

Bước 3: Trong giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả khảo sát trực tiếp 620 nhân viên ngành vận tải và logistics với phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Nghiên cứu áp dụng phương pháp PLS-SEM để phân tích dữ liệu. Bên cạnh đó, kỹ thuật phân tích cấu trúc đa nhóm (MGA) được thực hiện để đánh giá vai trò điều tiết của thể hệ.

3.2. PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

Các chuyên gia được phỏng vấn bao gồm: (1) nhà nghiên cứu trong lĩnh vực vận tải và logistics; (2) quản lý cấp trung và cấp cao của các công ty vận tải và logistics, phụ trách hoạt động chuyển đổi số của doanh nghiệp. Chuyên gia cần có kinh nghiệm làm việc, nghiên cứu từ 5 năm trở lên trong ngành vận tải và logistics. Kết quả phỏng vấn với 15 chuyên gia về mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu cho thấy sự đồng thuận cao của các chuyên gia. Các chuyên gia cũng đề xuất điều chỉnh và bổ sung các chỉ báo đo lường.

3.3. THẢO LUẬN NHÓM MỤC TIÊU

Tác giả thảo luận nhóm đối với nhân viên của 6 công ty, mỗi nhóm gồm có 5 nhân viên. Kết quả cho thấy các nhân viên tham gia đều đồng thuận cao với những chỉ báo đã được chỉnh sửa từ quá trình phỏng vấn chuyên gia trước đó. Đáng chú ý, trong quá trình trao đổi này, các thành viên tham gia đã góp ý về việc cần chỉnh sửa hoặc loại trừ một vài chỉ báo đo lường cụ thể.

3.4. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

Việc lựa chọn đối tượng tham gia khảo sát được tiến hành theo phương pháp thuận tiện, tại các thành phố lớn của Việt Nam, bao gồm: Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Bình Dương, Đồng Nai và TP. Hồ Chí Minh.

Các phiếu khảo sát sau khi thu thập sẽ được sàng lọc để loại bỏ các phiếu không đạt yêu cầu. Dữ liệu sau khi sàng lọc được phân tích nhằm đánh giá thang đo. Hai phương pháp phân tích chính là phân tích Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Kết quả phân tích cho thấy DTL2 không đảm bảo độ tin cậy để đo lường cho lãnh đạo chuyển đổi số. Các chỉ báo còn lại đảm bảo độ tin cậy và giá trị để tiếp tục các bước nghiên cứu tiếp theo.

3.5. NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

3.5.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích nhằm lựa chọn những đối tượng khảo sát đáp ứng yêu cầu về thời gian làm việc (1 năm), vị trí công việc (gồm nhân viên văn phòng và nhân viên hiện trường), độ tuổi và thể hệ (đa dạng, bao gồm thế hệ X, Y, Z).

3.5.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Quá trình phân tích dữ liệu nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu bao gồm hai giai đoạn: kiểm định mô hình đo lường và kiểm định mô hình cấu trúc. Bên cạnh đó, tác giả áp dụng quy trình MICOM ba bước để phân tích tính bất biến của các mô hình tổng hợp trước khi tiến hành phân tích đa nhóm MGA (Henseler & cộng sự, 2016).

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. TỔNG QUAN VỀ LĨNH VỰC VẬN TẢI VÀ LOGISTIC TẠI VIỆT NAM

4.1.1. Các doanh nghiệp vận tải và logistics

Theo báo cáo từ Bộ Công Thương (2024), số liệu thống kê trong chín tháng đầu năm 2024 cho thấy sự phát triển của lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam có những xu hướng trái ngược đáng chú ý. Khoảng 6.500 doanh nghiệp mới đã gia nhập thị trường vận tải và logistics, chiếm 5,33% trong tổng số các doanh nghiệp mới trên cả nước. Tuy nhiên, thị trường cũng chứng kiến sự rút lui mạnh mẽ của nhiều doanh nghiệp, khi khoảng 86.900 đơn vị phải tạm ngừng hoạt động, tăng 14,7% so với năm trước. Đặc biệt, khoảng 13.000 doanh nghiệp đã hoàn tất thủ tục ngừng hoạt động.

4.1.2. Nguồn nhân lực vận tải và logistics

Quy mô lao động toàn ngành được ước tính đạt mức xấp xỉ 1,2 triệu người làm việc, dự kiến tăng lên 2,5 triệu người vào năm 2030. Tuy nhiên, thực trạng đáng lo ngại là tỷ lệ lao động được trang bị kiến thức chuyên môn một cách hệ thống chỉ chiếm khoảng 5-7% tổng số, tạo ra khoảng cách lớn giữa cung và cầu về nhân lực chất lượng cao.

4.1.3. Chuyển đổi số trong lĩnh vực vận tải và logistics

Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số trong lĩnh vực vận tải và logistics Việt Nam đã ghi nhận mức tăng trưởng đáng kể, với chỉ số tổng thể cải thiện từ 2,6 điểm lên 3,5 điểm trong giai đoạn vừa qua (Cục phát triển doanh nghiệp, 2024). Sự tiến triển này phản ánh tác động tổng hợp của nhiều yếu tố kinh tế - xã hội, trong đó nổi bật là động lực từ thị trường nội địa với khối lượng vận chuyển hàng hóa tăng trưởng liên tục, cùng với quá trình hội nhập kinh tế sâu rộng đòi hỏi nâng cấp năng lực công nghệ của hệ thống logistics quốc gia. Đặc biệt, sự phát triển mạnh mẽ của thương mại điện tử đã tạo áp lực chuyển đổi số mang tính cấp thiết cho toàn ngành.

4.2. THÔNG TIN VỀ MẪU NGHIÊN CỨU

4.2.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu đã phát ra 1.000 bảng câu hỏi và thu về được 837 phản hồi (đạt tỷ lệ phản hồi 83,7%), trong đó có 620 phản hồi đạt yêu cầu để đưa vào phân tích (tỷ lệ đạt 74,1%). Nam giới chiếm đa số với tỷ lệ 59,5%, trong khi nữ giới chiếm 40,5%. Xét về độ tuổi, nhóm nhân viên từ 26 đến 43 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 57,4%, tiếp theo là nhóm tuổi từ 44 đến 60 tuổi chiếm 35,6%, và thấp nhất là nhóm từ 18 đến 25 tuổi, chỉ chiếm 6,9%. Về thu nhập, phần lớn nhân viên có thu nhập từ 7 đến 12 triệu/tháng (43,7%) và từ 12 đến 18 triệu/tháng (37,6%), nhóm thu nhập trên 18 triệu chiếm tỷ lệ thấp hơn đáng kể (13,5%), trong khi nhóm thu nhập dưới 7 triệu là thấp nhất, chỉ 5,2%. Về trình độ chuyên môn, đa số nhân viên có trình độ đại học (74,7%), số còn lại có trình độ trung cấp, cao đẳng (16,3%) và sau đại học (9%).

4.2.2. Đánh giá hiện tượng sai lệch phương pháp chung

Để phát hiện và đánh giá mức độ ảnh hưởng của CMB, luận án áp dụng phương pháp kiểm định một nhân tố Harman (Harman's one-factor test). Kết quả phân tích cho thấy nhân tố chung duy nhất chỉ giải thích 44,151% tổng phương sai - thấp hơn ngưỡng 50%. Điều này chứng tỏ dữ liệu nghiên cứu không bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi sai lệch phương pháp chung, từ đó củng cố độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

4.3. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH ĐO LƯỜNG

4.3.1. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Hệ số Cronbach's Alpha của các khái niệm cao, nằm trong khoảng từ 0,839 đến 0,895, vượt ngưỡng chấp nhận tối thiểu 0,7. Hệ số tải ngoài (Outer Loading) dao động từ 0,750 đến 0,881, đều vượt ngưỡng tiêu chuẩn 0,7, cho thấy sự phù hợp của các chỉ báo trong việc đo lường khái niệm nghiên cứu. Độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo từ 0,886 đến 0,923, đều lớn hơn ngưỡng tiêu chuẩn 0,7, chứng minh tính nhất quán nội bộ tốt. Ngoài ra, phương sai trích trung bình (AVE) đều lớn hơn 0,5 (dao động từ 0,609 đến

0,705), khẳng định các khái niệm có giá trị hội tụ tốt. Như vậy, mô hình đo lường đạt được các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ, đảm bảo tính phù hợp để tiếp tục các bước phân tích sâu hơn.

4.3.2. Đánh giá giá trị phân biệt

Các giá trị theo tiêu chí HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) giữa các cặp khái niệm đều nhỏ hơn ngưỡng khuyến nghị là 0,85, dao động từ 0,567 đến 0,847, chứng minh rằng các khái niệm có giá trị phân biệt rõ ràng. Ngoài ra, kết quả theo tiêu chí Fornell-Larcker cho thấy căn bậc hai AVE của từng khái niệm (đường chéo, dao động từ 0,780 đến 0,840) luôn lớn hơn các hệ số tương quan giữa chúng (các giá trị ngoài đường chéo dao động từ 0,504 đến 0,728), qua đó khẳng định thêm tính phân biệt giữa các khái niệm nghiên cứu. Như vậy, mô hình đo lường đã đảm bảo tính giá trị phân biệt, phù hợp để tiến hành các bước phân tích tiếp theo.

4.4. KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ MÔ HÌNH CẤU TRÚC

4.4.1. Đánh giá hệ số VIF

Các giá trị VIF dao động từ 1,000 đến 2,052, đảm bảo không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu.

4.4.2. Đánh giá hiện tượng nội sinh

Luận án đánh giá hiện tượng nội sinh thông qua phương pháp Gaussian Copula được Hult & cộng sự (2018) đề xuất. Kết quả cho thấy tất cả khái niệm đều không theo phân phối chuẩn ($p < 0,05$), xác nhận điều kiện tiên quyết để áp dụng phương pháp Gaussian Copula trong kiểm soát nội sinh. Kết quả phân tích Gaussian Copula cho thấy hầu hết các cặp quan hệ có giá trị $p > 0,05$. Riêng mối quan hệ lãnh đạo chuyển đổi số – thái độ đối với chuyển đổi số có $p = 0,013$, tuy nhiên vẫn vượt ngưỡng ý nghĩa $\alpha = 0,01$. Các giá trị p không đạt ý nghĩa thống kê chứng tỏ không tồn tại mối tương quan hệ thống giữa các biến dự báo và sai số cấu trúc. Do đó, có thể kết luận mô hình nghiên cứu không bị ảnh hưởng bởi vấn đề nội sinh, đảm bảo

tính vững của các ước lượng tham số và củng cố độ tin cậy cho các suy luận nhân quả từ kết quả phân tích.

4.4.3. Đánh giá hệ số xác định (R²)

Hệ số xác định (R-square) của các biến tiềm ẩn đều ở mức khá, dao động từ 0,347 đến 0,701. Điều này gợi ý rằng các biến tiên đoán (antecedents) của mô hình lý thuyết đã giải thích được phần lớn sự biến thiên trong các biến phụ thuộc tương ứng. Cụ thể, lãnh đạo chuyển đổi số giải thích được 34,7% sự biến thiên của môi trường chia sẻ tri thức và 41,3% sự biến thiên của sự linh hoạt tổ chức; lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức và sự linh hoạt tổ chức giải thích được 70,1% sự biến thiên của năng lực số; lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số giải thích được 52,9% sự biến thiên của thái độ đối với chuyển đổi số; năng lực số và thái độ đối với chuyển đổi số giải thích được 60,7% sự biến thiên của hành vi đổi mới số.

4.4.4. Đánh giá các mối quan hệ

Tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận với độ tin cậy 95% (p-value < 0,05). Cụ thể:

- Lãnh đạo chuyển đổi số tác động trực tiếp và tích cực đến môi trường chia sẻ tri thức ($\beta=0,589$, $p=0,000$), sự linh hoạt tổ chức ($\beta=0,643$, $p=0,000$), năng lực số ($\beta=0,210$, $p=0,000$) và thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta=0,174$, $p=0,004$). Giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được chấp nhận.

- Mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số được trung gian bởi môi trường chia sẻ tri thức ($\beta=0,263$, $p=0,000$) và sự linh hoạt tổ chức ($\beta=0,212$, $p=0,000$). Giả thuyết H5 và H6 được chấp nhận.

- Năng lực số tác động trực tiếp và tích cực đến thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta=0,597$, $p=0,000$). Giả thuyết H7 được chấp nhận.

- Hành vi đổi mới số chịu tác động trực tiếp và tích cực bởi năng lực số ($\beta=0,396$, $p=0,000$) và Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta=0,445$, $p=0,000$). Giả thuyết H8 và H9 được chấp nhận.

4.4.5. Đánh giá hệ số f_2

Kết quả cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số có tác động lớn đến môi trường chia sẻ tri thức ($f_2 = 0,532$) và sự linh hoạt tổ chức ($f_2 = 0,704$); nhưng chỉ tác động nhỏ đến năng lực số ($f_2 = 0,072$) và Thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên ($f_2 = 0,034$). Năng lực số lại tác động lớn lên Thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên ($f_2 = 0,401$). Năng lực số và thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên tác động ở mức trung bình lên hành vi đổi mới số, với f_2 lần lượt là 0,194 và 0,246.

4.4.6. Đánh giá hệ số Q_2

Tất cả các khái niệm đều đạt giá trị Q_2 dương, dao động từ 0,243 (môi trường chia sẻ tri thức) đến 0,422 (năng lực số). Điều này khẳng định mô hình có khả năng dự báo khá tốt các khái niệm nghiên cứu, đặc biệt là khái niệm năng lực số (DC).

4.5. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA THỂ HỆ

4.5.1. Đánh giá tính bất biến đo lường

Kết quả phân tích MICOM cho thấy các biến đo lường năng lực số, thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số đạt điều kiện bất biến đầy đủ (Full measurement invariance). Điều này có nghĩa rằng các cấu trúc đo lường giữa các nhóm nghiên cứu đều tương đương nhau về cấu trúc, giá trị trung bình và phương sai. Kết quả này cho thấy mô hình và dữ liệu đảm bảo tính hợp lệ để tiến hành phân tích MGA.

4.5.2. Phân tích cấu trúc đa nhóm MGA

Đối với mối quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số, sự khác biệt hệ số đường dẫn giữa thể hệ Y và thể hệ X là 0,234, với giá trị p (2-tailed) là 0,005 ($< 0,05$). Điều này cho thấy tác động của năng lực số đến hành vi đổi mới số của nhân viên ở thể hệ Y ($\beta = 0,503$) mạnh hơn so với thể hệ X ($\beta = 0,269$). Kết quả này gợi ý rằng các nhân viên thuộc thể hệ Y, với năng lực số cao hơn, có xu hướng thể hiện hành vi đổi mới số mạnh mẽ hơn so với các nhân viên thuộc thể hệ X.

Đối với mối quan hệ giữa Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số, sự khác biệt hệ số đường dẫn giữa thể hệ Y và thể hệ X là -0,204, với giá trị p (2-tailed) là 0,001 ($< 0,05$). Kết quả này cho thấy tác động của Thái độ đối với chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên ở thể hệ X ($\beta = 0,555$) mạnh hơn so với thể hệ Y ($\beta = 0,351$).

4.6. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG CỦA BIẾN KIỂM SOÁT

4.6.1. Tác động của biến kiểm soát lên năng lực số

Giới tính và độ tuổi không tác động đến năng lực số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam. Ngược lại, thu nhập và trình độ chuyên môn lại tạo ra sự khác biệt đáng kể về năng lực số của nhân viên.

4.6.2. Tác động của biến kiểm soát lên thái độ đối với chuyển đổi số

Tất cả các biến kiểm soát bao gồm giới tính, độ tuổi, thu nhập và trình độ chuyên môn đều không tác động đến Thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam.

4.6.3. Tác động của biến kiểm soát lên hành vi đổi mới số

Tất cả các biến kiểm soát bao gồm giới tính, độ tuổi, thu nhập và trình độ chuyên môn đều không tác động đến hành vi đổi mới số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam.

4.7. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Thứ nhất, nghiên cứu cho thấy lãnh đạo chuyển đổi số tác động tích cực đến môi trường chia sẻ tri thức ($\beta = 0,589$, $p = 0,000$) và sự linh hoạt tổ chức ($\beta = 0,643$, $p = 0,000$), ủng hộ giả thuyết H1 và H2. Điều này phù hợp với các phát hiện trước đây về vai trò định hướng và tạo dựng văn hóa của nhà lãnh đạo (Arham và cộng sự, 2024). Môi trường chia sẻ tri thức và sự linh hoạt tổ chức cũng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên, với hệ số đường dẫn lần lượt là 0,263 và 0,212 ($p = 0,000$), ủng hộ giả thuyết H5 và H6. Kết quả này bổ sung góc nhìn mới cho các nghiên cứu trước đây về tác động của lãnh đạo chuyển đổi số, vốn chủ yếu tập trung vào ảnh hưởng trực tiếp đến sự linh hoạt hay

kết quả chuyển đổi số (AlNuaimi và cộng sự, 2022; Ly, 2024). Phát hiện này cũng tương đồng với các bằng chứng về tác động tích cực của văn hóa chia sẻ tri thức và sự linh hoạt tổ chức đến năng lực nói chung và năng lực số nói riêng của nhân viên (Ravichandran, 2018; Meher và cộng sự, 2022; Chen và cộng sự, 2023; Gong và Ribiere, 2023).

Thứ hai, nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số của nhân viên ($\beta = 0,210$, $p=0,000$), Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta = 0,174$, $p=0,000$), ủng hộ giả thuyết H3 và H4. Kết quả này phù hợp với lý thuyết vốn tri thức Grant (1996) và lý thuyết học tập xã hội Bandura (1977). Mặc dù các nghiên cứu trước đây chưa trực tiếp kiểm định mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số với năng lực số và thái độ đối với chuyển đổi số, kết quả của nghiên cứu này vẫn thể hiện sự phù hợp với một số nghiên cứu gần đây về vai trò của lãnh đạo trong bối cảnh chuyển đổi số (Mollah và cộng sự, 2025; Park và Kim, 2018; Roodt và cộng sự, 2025; Yuan và Khan, 2024).

Thứ ba, kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực số có tác động tích cực đến Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta = 0,597$, $p = 0,000$) và hành vi đổi mới số của nhân viên ($\beta = 0,396$, $p = 0,000$), ủng hộ giả thuyết H7 và H8. Bên cạnh đó, kết quả cũng ủng hộ TPB khi chỉ ra tác động tích cực của thái độ đối với chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số ($\beta = 0,445$, $p = 0,000$), chấp nhận giả thuyết H9. Kết quả này phù hợp với lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) của Ajzen (1985), trong đó nhấn mạnh vai trò của nhận thức kiểm soát hành vi, thái độ đối với hành vi của cá nhân.

Thứ tư, nghiên cứu khám phá vai trò điều tiết của thể hệ lên mối quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số ($\beta = 0,234$, $p = 0,000$), thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số ($\beta = -0,204$, $p = 0,000$). Điều này có nghĩa là ảnh hưởng của năng lực số lên hành vi đổi mới số ở thể hệ Y mạnh hơn so với thể hệ X, trong khi tác động của thái độ lại mạnh hơn ở thể hệ X.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. KẾT LUẬN NGHIÊN CỨU

5.1.1. Kết quả trả lời các câu hỏi nghiên cứu

Kết quả phân tích trắc lượng thư mục và lược khảo nội dung của 73 bài báo khoa học về lãnh đạo chuyển đổi số, hành vi đổi mới và hành vi đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số đã chỉ ra 3 khoảng trống nghiên cứu. Theo đó, mô hình nghiên cứu luận án đề xuất đã dựa vào các lý thuyết nền (lý thuyết vốn tri thức, lý thuyết học tập xã hội, lý thuyết hành vi có kế hoạch) và các kết quả nghiên cứu trước góp phần lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu chứng minh:

- Ảnh hưởng trực tiếp của lãnh đạo chuyển đổi số lên môi trường chia sẻ tri thức ($\beta = 0,589$, $p = 0,000$), sự linh hoạt tổ chức ($\beta = 0,643$, $p = 0,000$), năng lực số ($\beta = 0,210$, $p = 0,000$) và Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta = 0,174$, $p = 0,004$).

- Mỗi quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số và năng lực số được trung gian bởi môi trường chia sẻ tri thức ($\beta = 0,263$, $p = 0,000$) và sự linh hoạt tổ chức ($\beta = 0,212$, $p = 0,000$).

- Năng lực số tác động trực tiếp và tích cực đến Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta = 0,597$, $p = 0,000$). Hành vi đổi mới số chịu tác động trực tiếp và tích cực bởi năng lực số ($\beta = 0,396$, $p = 0,000$) và Thái độ đối với chuyển đổi số ($\beta = 0,445$, $p = 0,000$).

- Sự khác biệt đáng kể ở 2 nhóm thể hệ Y và Z trong mỗi quan hệ giữa năng lực số và hành vi đổi mới số ($p = 0,05$), cũng như giữa Thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số ($p = 0,001$)

- Các hàm ý quản trị hướng đến kiến trúc tổ chức, nâng cao năng lực số và quản trị thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên.

5.1.2. Kết quả phát triển thang đo nghiên cứu

Thang đo các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được tổng hợp và phát triển dựa vào thang đo của các nghiên cứu trước, kết hợp với kết quả

tham vấn ý kiến chuyên gia và nhân viên trong lĩnh vực vận tải và logistics. Đồng thời, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt cũng được đánh giá qua nghiên cứu định lượng sơ bộ (quy mô mẫu là 268). Giá trị Cronbach's Alpha của các khái niệm dao động từ 0,819 đến 0,886; hệ số tải nhân tố của các khái niệm dao động từ 0,528 đến 0,861; hệ số KMO = 0,785; Tổng phương sai rút trích = 61,195 %. Như vậy, thang đo 6 khái niệm trong mô hình nghiên cứu gồm có 33 biến quan sát là phù hợp trong bối cảnh lĩnh vực vận tải và logistics tại Việt Nam.

5.2. NHỮNG ĐÓNG GÓP CỦA NGHIÊN CỨU

5.2.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này đã đóng góp những kiến thức mới về mặt lý thuyết, góp phần làm sáng tỏ mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số, thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số của nhân viên ngành vận tải và logistics.

5.2.2. Đóng góp về mặt thực tiễn

Nghiên cứu mang lại những đóng góp về mặt thực tiễn, đặc biệt là trong bối cảnh ngành vận tải và logistics tại Việt Nam đang đứng trước những cơ hội và thách thức từ làn sóng chuyển đổi số.

5.3. HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.3.1. Hàm ý về kiến trúc tổ chức

- Thiết lập cơ chế khuyến khích chia sẻ tri thức
- Phát triển cơ chế linh hoạt tổ chức
- Phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi số

5.3.2. Phát triển năng lực số của nhân viên

- Xây dựng khung năng lực số cho nhân viên vận tải và logistics
- Triển khai chương trình đào tạo năng lực số theo đặc điểm thể hệ
- Thiết lập hệ thống đánh giá và phát triển năng lực số liên tục

5.3.3. Quản trị thái độ đối với chuyển đổi số của nhân viên

- Triển khai chiến dịch truyền thông nội bộ về chuyển đổi số

- Áp dụng kỹ thuật thúc đẩy hành vi để khuyến khích sử dụng công nghệ số

- Xây dựng văn hóa đổi mới và thử nghiệm trong tổ chức

5.4. NHỮNG HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TƯƠNG LAI

Mặc dù nghiên cứu đã đóng góp những kiến thức về mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi số, môi trường chia sẻ tri thức, sự linh hoạt tổ chức, năng lực số, thái độ đối với chuyển đổi số và hành vi đổi mới số của nhân viên, song vẫn còn một số hạn chế nhất định:

- Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu có chủ đích, là phương pháp phi xác suất, do đó có thể ảnh hưởng đến tính đại diện của mẫu và khả năng khái quát hóa kết quả. Trong tương lai, các nghiên cứu nên áp dụng phương pháp chọn mẫu xác suất và mở rộng quy mô mẫu để nâng cao tính đại diện.

- Nghiên cứu chưa phân tích sâu về sự khác biệt giữa các loại hình dịch vụ trong lĩnh vực vận tải và logistics. Điều này có thể hạn chế khả năng nhận diện những đặc thù riêng của từng phân khúc dịch vụ trong quá trình chuyển đổi số. Các nghiên cứu tương lai nên xem xét phân tích so sánh giữa các nhóm dịch vụ khác nhau để có những khuyến nghị cụ thể và phù hợp.

- Thiết kế nghiên cứu cắt ngang tại một thời điểm khiến cho việc kết luận mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm trở nên khó khăn. Chính vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên cân nhắc sử dụng dữ liệu theo chiều dọc hoặc thiết kế thực nghiệm để kiểm chứng chính xác hơn các mối quan hệ nhân quả.

- Mô hình nghiên cứu mới chỉ xem xét một số yếu tố trung gian và điều tiết nhất định. Những nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét các biến số như văn hóa tổ chức, tính chất công việc, hay đặc điểm nhân khẩu học và một số yếu tố bối cảnh khác như tính chất ngành nghề, quy mô doanh nghiệp, hay mức độ sẵn sàng về công nghệ.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

- [1] Nguyễn Văn Tình & Trần Nguyễn Khánh Hải (2025). Tác động của lãnh đạo chuyển đổi số lên hành vi đổi mới số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam. Tạp chí nghiên cứu Tài chính Kế toán, 289, 17-20. <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i289.04>
- [2] Nguyễn Văn Tình & Trần Nguyễn Khánh Hải (2025). Lãnh đạo chuyển đổi số Xu hướng trong thời đại công nghệ số. Tạp chí Tài chính, 850, 84-88.
- [3] Nguyễn Văn Tình & Trần Nguyễn Khánh Hải (2025). Tổng quan nghiên cứu về hành vi đổi mới số của nhân viên. Tạp chí Tài chính, 851, 230-233.
- [4] Nguyễn Văn Tình & Trần Nguyễn Khánh Hải (2025). Vai trò của lãnh đạo chuyển đổi số đối với năng lực số của nhân viên ngành vận tải và logistics tại Việt Nam. Tạp chí Quản lý nhà nước. Truy cập tại: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/06/03/vai-tro-cua-lanh-dao-chuyen-doi-so-doi-voi-nang-luc-so-cua-nhan-vien-nganh-van-tai-va-logistics-tai-viet-nam/>