



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



# KỶ YẾU HỘI THẢO

## QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG KỶ NGUYÊN SỐ



Tháng 6 - 2023

KỶ YẾU HỘI THẢO QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG KỶ NGUYÊN SỐ



TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG  
KHOA QUẢN TRỊ KINH DOANH



# KỶ YẾU HỘI THẢO

## QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

Tháng 6 - 2023

# MỤC LỤC

## PHẦN 1

### HÀNH VI TỔ CHỨC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO KỸ THUẬT SỐ ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP, VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN VIỆT NAM

**Lê Văn Chiến .....2**

“THAY ĐỔI ĐỂ THÍCH NGHI” – NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA MỘT SỐ KHÁCH SẠN CAO CẤP HÀ NỘI TRONG BỐI CẢNH ĐẠI DỊCH

**Nguyễn Thị Thu Trang, Nguyễn Đức Phú, Phạm Thu Hương .....13**

NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÔNG TY TNHH SAMSUNG ELECTRONICS VIỆT NAM THÁI NGUYÊN (SEVT)

**Lê Thu Thảo, Nguyễn Thị Tuyết Nhung .....20**

FACTORS AFFECTING STUDENTS' PURCHASING BEHAVIOR OF SUSTAINABLE PACKED BEVERAGE PRODUCTS

**Nguyễn Thu Hà, Đỗ Thị Thanh Hương .....37**

THE IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE ATTRACTION AND RETENTION IN THE IT SECTOR IN HANOI

**Lê Phượng Như, Nguyễn Thúy Anh .....52**

ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN HIỆU QUẢ LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO

**Lê Sơn Đại, Đỗ Thị Thanh Hương .....73**

THE IMPACT OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE RETENTION IN VIETNAM'S CONSTRUCTION COMPANIES: A CASE OF ECOBA VIETNAM JSC

**Bùi Thu Hiền, Hà Phương Thảo .....93**

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE PERFORMANCE IN MEDIA COMPANIES IN VIETNAM DURING COVID-19

**Đỗ Hương Giang, Nguyễn Thị Hoa, Nguyễn Trà My .....104**

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHUYÊN ĐỔI ĐẾN ĐỔI MỚI TỔ CHỨC – NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP VỪA VÀ NHỎ TẠI THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

**Trương Thị Phương Anh, Phạm Ngọc Duy .....117**

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN VIETNAMESE IT INDUSTRY: MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION

**Ha Pham Thi My, Giang Vu Thi Huong .....129**

# TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO KỸ THUẬT SỐ ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP, VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP KHAI THÁC THAN VIỆT NAM

Lê Văn Chiến

NCS K27B, Trường Đại học Ngoại Thương

e-mail: [levanchien@hug.edu.vn](mailto:levanchien@hug.edu.vn)

---

## TÓM TẮT

Dưới sự tác động của cuộc cách mạng công nghệ 4.0 cùng với sự ảnh hưởng của đại dịch Covid-19, chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong mọi mặt của đời sống xã hội. Đối với các doanh nghiệp, chuyển đổi số là xu hướng tất yếu, khách quan để doanh nghiệp đứng vững và phát triển. Mục đích mà các doanh nghiệp chuyển đổi số hướng tới là nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua các yếu tố như: Tăng tốc độ thị trường, tăng vị trí cạnh tranh, thúc đẩy tăng trưởng doanh thu, tăng năng suất lao động, mở rộng khả năng thu hút và giữ chân khách hàng. Đã có nhiều công trình nghiên cứu và chỉ ra rằng quá trình Chuyển đổi số của doanh nghiệp bị ảnh hưởng bởi nhân tố Lãnh đạo doanh nghiệp và Chiến lược chuyển đổi số, và chuyển đổi số có tác động đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định mối quan hệ giữa Lãnh đạo kỹ thuật số và Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khai thác than tại Việt Nam với vai trò trung gian của Chiến lược chuyển đổi số. Nghiên cứu thực hiện khảo sát 111 cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam, qua quá trình phân tích và kiểm định các giả thuyết cho kết quả rằng Lãnh đạo kỹ thuật số không có tác động trực tiếp Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khai thác than, nhưng Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động gián tiếp đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian Chiến lược chuyển đổi số.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số, Lãnh đạo kỹ thuật số, Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, Chiến lược chuyển đổi số, Doanh nghiệp khai thác than

**Keywords:** Digital transformation, Leadership Digital, Digital Transformation Strategy, Organization Performance, Coal Mining Enterprise

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngày 03/06/2020 Thủ tướng Chính phủ đã ban hành quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”. Trong đó nêu rõ tầm nhìn đến năm 2030: Việt Nam trở thành quốc gia số, ổn định và thịnh vượng, tiên phong thử nghiệm các công nghệ và mô hình mới; đổi mới căn bản, toàn diện hoạt động quản lý, điều hành của Chính phủ, hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, phương thức sống, làm việc của người dân, phát triển môi trường số an toàn, nhân văn, rộng khắp. Để thực hiện tốt nhiệm vụ trên đòi hỏi tất cả các ngành, lĩnh vực phải hành động trong đó có ngành Than.

Than Việt Nam phân bố ở cả ba miền: miền Bắc, miền Trung, miền Nam; phân bố tại 14 bể than chính trong đó 6 bể than phân bố trên phần đất liền và 8 bể phân bố trên thềm lục địa. Hiện nay, ở Việt Nam than được khai thác chủ yếu ở bể than Đông Bắc. Việc khai thác, cung cấp than cho thị trường trong nước ngoài Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV) còn có các đơn vị khác như Tổng Công ty Đông Bắc (TCTĐB), Tổng Công ty 319, Vietminco (doanh nghiệp FDI) v.v..., trong đó hai đơn vị chủ chốt sản xuất, kinh doanh than là



TKV và TCTĐB, cung ứng 95% sản lượng than sản xuất trong nước. Các doanh nghiệp khai thác than ở Việt Nam hiện nay chủ yếu do TKV và TCTĐB quản lý, trong đó số các doanh nghiệp do TKV quản lý chiếm tới 70-80% và chiếm trên 80% sản lượng khai thác toàn ngành Than, sản lượng than khai thác của các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Đông Bắc chỉ khoảng 8,6 triệu tấn/năm (năm 2022) chiếm khoảng 15% sản lượng toàn ngành.

Nhằm thực hiện chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2020 theo quyết định số 749/QĐ-TTg, ngành Than Việt Nam cũng đang từng bước chuyển mình trong quá trình chuyển đổi số và quản trị công tác khai thác khoáng sản trên nền tảng số. Đối với TCTĐB, Đảng ủy, Ban Tổng giám đốc Tổng công ty đã lãnh đạo, chỉ đạo triển khai đồng bộ các giải pháp nhằm tối ưu hóa quy trình sản xuất, nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm, thu nhập cho người lao động, bảo đảm an toàn, vệ sinh môi trường; trong đó, đổi mới, ứng dụng công nghệ, phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật là khâu đột phá, giải pháp quan trọng hàng đầu. Đối với TKV: Đảng ủy TKV đã ban hành Nghị quyết 22-NQ/ĐU ngày 13/1/2022 đặt mục tiêu về thực hiện Chuyển đổi số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 : Xây dựng Tập đoàn công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam trở thành doanh nghiệp số vào năm 2030, trong đó chuyển đổi số cơ bản hoàn thành vào năm 2025. Chuyển đổi hầu hết các hoạt động của Tập đoàn trên nền tảng số, tận dụng sức mạnh của công nghệ số, dữ liệu số để gia tăng hiệu quả hoạt động, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, nâng cao năng suất lao động trong toàn Tập đoàn. Bên cạnh đó, Đảng ủy TKV cũng đã xây dựng chương trình hành động số 612-CTr/ĐU thực hiện Nghị quyết 22-NQ/ĐU, trong đó nêu rõ định hướng Chuyển đổi số tại TKV và các đơn vị cơ bản thực hiện theo các bước như sau: Nâng cao nhận thức và tăng cường tuyên truyền; Xây dựng chiến lược, kế hoạch và lộ trình thực hiện; Tập trung chuẩn bị nguồn lực và tài chính; Hoàn thiện hạ tầng, số hoá, chuẩn hoá dữ liệu và quy trình nghiệp vụ; Lựa chọn công nghệ, xây dựng và ứng dụng; Chuyển đổi theo lộ trình, đánh giá cải thiện.

Việc thực hiện Chuyển đổi số trong các doanh nghiệp khai thác than đến nay đã đạt được một số kết quả như: Hầu hết các doanh nghiệp đã xây dựng hạ tầng kết nối mạng nội bộ trong văn phòng công ty và các đơn vị, triển khai các giải pháp phần mềm ERP dùng chung trong toàn công ty, triển khai phần mềm quản lý văn bản và điều hành công việc giảm thiểu rất nhiều giấy tờ và thời gian phê duyệt các văn bản của đơn vị, hệ thống báo cáo thông minh dữ liệu được tập trung khai thác từ mọi khâu của các đơn vị cho lãnh đạo nhanh chóng kịp thời trợ giúp thông tin trong quá trình ra quyết định, các hệ thống điều hành sản xuất với số liệu tập trung định kỳ phục vụ cho việc điều hành sản xuất kinh doanh của đơn vị (tích hợp giải pháp GPRS quản lý từng ca, từng xe, từng công nhân). Giải pháp ứng dụng phần mềm trong công tác giao ca - nhật lệnh đã rút ngắn thời gian rất nhiều của các quản đốc và các công nhân vào ca, thêm vào đó một số doanh nghiệp còn tích hợp với các phần mềm khác như Nhân sự quản lý vật tư làm cho quá trình quản lý hoạt động sản xuất có được số liệu nhanh, chính xác kịp thời. Ngoài ra các giải pháp liên quan An toàn thông tin và An ninh bảo mật từng bước được quan tâm và triển khai.

Mặc dù đã có nhiều cải thiện và tích cực tham gia vào quá trình Chuyển đổi số so với giai đoạn trước đây, nhưng theo các nhà quản lý trong ngành Than cho rằng hoạt động chuyển

đổi số trong các doanh nghiệp khai thác than hiện nay một số tồn tại như: các doanh nghiệp còn hạn chế về năng lực nghiên cứu công nghệ mới; năng lực tiếp nhận, ứng dụng, khai thác công nghệ số; sự nhận thức về chuyển đổi số của một số lãnh đạo, quản lý, người lao động trong doanh nghiệp còn chưa đầy đủ, toàn diện, còn hoài nghi về sự thành công của công tác chuyển đổi số.

Từ những nhận định trên về những hạn chế trong quá trình Chuyển đổi số của các doanh nghiệp khai thác than cho thấy yếu tố lãnh đạo được coi là chìa khóa tác động đến việc tạo ra và thực hiện đổi mới trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, hoạt động chuyển đổi số trong các doanh nghiệp được coi là một sự đổi mới do đó vai trò của lãnh đạo cũng rất lớn trong quá trình này. Trong quá trình chuyển đổi số, các doanh nghiệp đã chuyển sang áp dụng các công nghệ hiện đại phục vụ cho các công việc khác nhau, đặc biệt là trong công tác quản lý để bắt kịp với sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Điều này đã làm xuất hiện các khái niệm mới trong khoa học quản lý để phù hợp với sự chuyển đổi sang các tổ chức kỹ thuật số, một trong những khái niệm nổi bật là “Lãnh đạo kỹ thuật số” dựa trên cách tiếp cận tích hợp tiến bộ công nghệ và lãnh đạo chuyển đổi để đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức trong môi trường luôn thay đổi (Al-Hawary, S. I., không ngày; Sheninger, 2019), Lãnh đạo kỹ thuật số là sự kết hợp giữa kỹ năng lãnh đạo và kỹ thuật số để tận dụng tối đa kỹ thuật số công nghệ và nâng cao hiệu quả kinh doanh (Wasono & Furinto, 2018), Lãnh đạo kỹ thuật số cũng được coi là một thể hệ lãnh đạo mới sở hữu các kỹ năng hướng dẫn và động lực được hỗ trợ bởi kiến thức sâu rộng về các phương pháp hiện đại dựa trên số hóa (Al-Hawary và c.s., 2012; Zeike và c.s., 2019)

Đã có một số nghiên cứu về sự tác động của lãnh đạo kỹ thuật số đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp như: Nghiên cứu được thực hiện bởi (Al-Husban và c.s., 2021) cho thấy rằng lãnh đạo kỹ thuật số có tác động tích cực đến Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của (Tulungen và c.s., 2022).

Ngược lại với các kết quả nghiên cứu trên, một số nghiên cứu khác lại cho rằng lãnh đạo kỹ thuật số không có tác động trực tiếp mà chỉ có tác động tích cực đến Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp gián tiếp thông qua một nhân tố nào đó như: tác động thông qua năng lực công nghệ kỹ thuật số (Amelda và c.s., 2021), hay tác động thông qua đổi mới mô hình kinh doanh (Yopan và c.s., 2022), hay tác động thông qua kỹ năng kỹ thuật số của lãnh đạo (Tulungen và c.s., 2022).

Trong quá trình chuyển đổi số, công nghệ thông tin đóng vai trò hết sức quan trọng trong các hoạt động của các doanh nghiệp, nó không chỉ hỗ trợ công tác quản trị mà còn có thể phát triển thành một yếu tố thiết yếu trong xây dựng chiến lược doanh nghiệp, chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số được coi là một kế hoạch có cấu trúc và chính thức nhằm định hướng một công ty trong suốt hành trình chuyển đổi kỹ thuật số của mình (Albukhitan, 2020). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số có ảnh hưởng tích cực đến chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số và đổi mới tổ chức, từ đó ảnh hưởng đến Hiệu quả hoạt động của công ty. Hơn nữa, chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số và đổi mới tổ chức đóng vai trò trung gian đầy đủ giữa việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số và Hiệu quả hoạt động của công ty (Tsou &

Chen, 2021). Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào đánh giá mối quan hệ giữa lãnh đạo kỹ thuật số, chiến lược chuyển đổi số và Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm tra vai trò của lãnh đạo kỹ thuật số đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than tại Việt Nam với trung gian chiến lược kinh doanh số của các doanh nghiệp. Bài viết này tổng quan các công trình nghiên cứu về lãnh đạo kỹ thuật số, chiến lược kinh doanh số và Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, đồng thời thảo luận về phương pháp nghiên cứu.

## **2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU, KHUNG LÝ THUYẾT VÀ PHÁT TRIỂN CÁC GIẢ THUYẾT**

### **2.1. Lãnh đạo kỹ thuật số**

Các nhà lãnh đạo có vai trò quan trọng trong nỗ lực hiện thực hóa và khuyến khích thực hiện chuyển đổi số thường xuyên với sự phát triển của nền công nghiệp 4.0 hiện nay (Li và c.s., 2016). Lý thuyết về sự thay đổi và lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò quan trọng trong sự thay đổi cấu trúc và các cơ chế các tổ chức đối phó với sự phát triển công nghệ nhanh chóng (Zeike và c.s., 2019). Do đó, nhiều khái niệm đã xuất hiện tích hợp các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi tổ chức và số hóa để đạt được kết quả tổ chức tốt nhất. Lãnh đạo kỹ thuật số là một trong những khái niệm mới được nhắc đến gần đây và đã được áp dụng để chỉ ra việc sử dụng các nền tảng kỹ thuật số trong việc định hướng và tác động đến hành vi của nhân viên nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức (Sheninger, 2019). (Artüz & Bayraktar, 2021) chỉ ra rằng nhà lãnh đạo kỹ thuật số suy nghĩ và hành động khác biệt so với các nhà lãnh đạo truyền thống trong việc tương tác với thế giới kỹ thuật số dựa trên ba yếu tố máy tính, giao tiếp và nội dung để đảm bảo sự thành công của tổ chức.

Mặc dù khái niệm về lãnh đạo kỹ thuật số mới xuất hiện nên chưa được nghiên cứu sâu, nhưng có rất nhiều bằng chứng về tác động của số hóa đối với Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. (Dijkstra, J., 2020) chỉ ra rằng việc tích hợp số hóa trong quản lý của tổ chức giúp tăng cường hiệu quả giao tiếp giữa các cấp hành chính. Do đó, năng suất tăng và đầu ra được cải thiện, dẫn đến sự hài lòng của khách hàng và thị phần lớn hơn.

Lãnh đạo kỹ thuật số được coi là một nguồn lực hiệu quả để đạt được sự bền vững của một tổ chức có lợi thế cạnh tranh đề cập đến việc sử dụng các nguồn lực một cách tối ưu và hiệu quả (Artüz & Bayraktar, 2021). Bên cạnh đó, sự phụ thuộc của lãnh đạo kỹ thuật số vào sự phát triển công nghệ và tương tác với môi trường kinh doanh có thể giảm thời gian làm việc do tỷ lệ lỗi thấp và sở hữu thông tin chính xác về mong muốn của khách hàng (Freitas Junior và c.s., 2020; Sheninger, 2019). Do đó, giả thuyết nghiên cứu đầu tiên được xây dựng như sau:

Giả thuyết 1 (H1): Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động tích cực và đáng kể đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp.

### **2.2. Chiến lược chuyển đổi số**

Chiến lược chuyển đổi số là điều kiện tiên quyết để chuyển đổi số thành công. Nếu các doanh nghiệp phát triển một chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số hiệu quả, rõ ràng và hợp lý, sẽ làm cho quá trình chuyển đổi kỹ thuật số của doanh nghiệp diễn ra liền mạch nhất có thể từ đó sẽ làm tăng hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Chiến lược chuyển đổi số giống như một

tầm bản đồ được cá nhân hóa, có thể mang lại giá trị to lớn trong quá trình chuyển đổi doanh nghiệp. Việc xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số đã trở thành mối quan tâm chính của các tổ chức trước khi chuyển đổi kỹ thuật số trong nhiều ngành nghề khác nhau. Chuyển đổi số là chiến lược tốt nhất của doanh nghiệp và phải được phản ánh trong toàn bộ quá trình triển khai kinh doanh, vận hành và đánh giá hiệu quả hoạt động. Chuyển đổi số không còn đủ để duy trì ở cấp độ kỹ thuật; cần phải số hóa tất cả các khía cạnh của quá trình ra quyết định, công việc và hợp tác, đồng thời mang lại trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

Lãnh đạo kỹ thuật số đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra tầm nhìn của tổ chức và triển khai các sáng kiến giúp hiện thực hóa tầm nhìn bằng cách dựa vào việc tạo ra sự nhiệt tình của nhân viên và hợp lý hóa hoạt động của tổ chức (Cong & Thu, 2020; Mardiana, 2020). Do đó, giả thuyết nghiên cứu tiếp theo được đề xuất:

Giả thuyết 2 (H2). Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động tích cực và đáng kể đến chiến lược chuyển đổi số của các doanh nghiệp.

Chiến lược chuyển đổi số là yếu tố cốt lõi không thể thiếu trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số đang diễn ra. Nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng chuyển đổi kỹ thuật số ở cấp độ doanh nghiệp đòi hỏi phải chú ý đến sự liên kết của chiến lược, tầm nhìn và đầu tư chuyển đổi kỹ thuật số; sự phù hợp của văn hóa đổi mới; sở hữu trí tuệ và bí quyết; sức mạnh của khả năng kỹ thuật số; và việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số (Gurbaxani & Dunkle, 2019). Các chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính ngắn hạn và dài hạn (H. Wang và c.s., 2020). Từ đó giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

Giả thuyết 3 (H3). Chiến lược chuyển đổi số có tác động tích cực và đáng kể đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp.

### **2.3. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp**

Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là một khái niệm cơ bản trong các nghiên cứu về quản lý, ngay từ khi xuất hiện nó đã được các nhà nghiên cứu quan tâm vì nó tóm tắt kết quả hoạt động của tổ chức trong một chỉ tiêu (Koohang và c.s., 2017) coi Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là thước đo tiến độ và phát triển chiến lược. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phản ánh sự thành công của doanh nghiệp trong việc đạt được các mục tiêu đã hoạch định bằng cách so sánh chúng với kết quả thực tế để xác định các điểm yếu và giải quyết chúng. Ngoài ra, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cũng được định nghĩa là khả năng của tổ chức để đạt được các mục tiêu chiến lược một cách hiệu quả và hiệu quả thông qua việc sử dụng tối ưu các nguồn lực sẵn có (Mohammad, 2019)

Các biện pháp đo lường hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được đánh giá thông qua các chỉ tiêu như: các chỉ số tài chính (Parmenter, 2015; Sawaeen & Ali, 2020), sự hài lòng của nhân viên (Zhai & Tian, 2019), sự hài lòng của khách hàng (Chakraborty & Biswas, 2020; T. Wang và c.s., 2021), năng suất (Al-Surmi và c.s., 2020) và cộng sự, 2020), chất lượng (Loukis và c.s., 2019), hiệu quả (Merendino & Melville, 2019) và hiệu quả (Vermeeren và c.s., 2014; Zhou và c.s., 2019). Tuy nhiên, Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được thảo luận trong nghiên cứu này như một khái niệm toàn diện thể hiện kết quả của tất cả các khía cạnh và hoạt động của tổ chức, cho dù là tài chính hay phi tài chính.

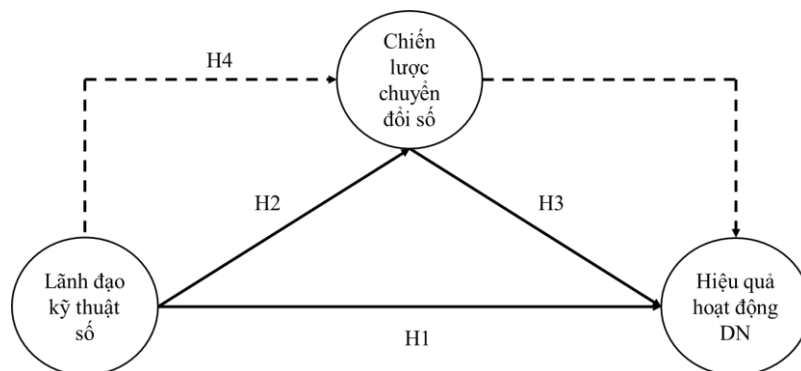


Mục tiêu của chuyển đổi kỹ thuật số doanh nghiệp là thiết lập năng lực cạnh tranh cốt lõi khác biệt, xây dựng chiến lược phát triển dài hạn, thiết kế cơ cấu tổ chức hợp lý, tối ưu hóa mạng lưới chuỗi giá trị và xây dựng chiến lược phát triển dài hạn (Paschou và c.s., 2020). Các công ty cần cải thiện kỹ năng kỹ thuật số của mình để đáp ứng nhu cầu thị trường bằng cách thực hiện chuyển đổi kỹ thuật số với chiến lược sử dụng công nghệ kỹ thuật số như một chiến lược để tồn tại giữa sự phát triển công nghệ như (Chen và c.s., 2021; Usai và c.s., 2021; Zhang và c.s., 2021). Doanh nghiệp cần chuyển đổi kỹ thuật số toàn diện về chiến lược, kinh doanh, tổ chức, năng lực và hoạt động trong nền kinh tế kỹ thuật số (Yu & Moon, 2021). Chiến lược chuyển đổi số đóng một vai trò trong việc ảnh hưởng đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, điều này làm trung gian cho vai trò của lãnh đạo kỹ thuật số trong việc cải thiện Hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp.

Giả thuyết 4 (H4). Chiến lược chuyển đổi số làm trung gian cho mối quan hệ giữa lãnh đạo kỹ thuật số và Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc hệ thống hóa để làm rõ khái niệm, quá trình và mối quan hệ giữa Lãnh đạo chuyển đổi số, Chiến lược chuyển đổi số và Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu tìm hiểu về một số thông tin tại các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam, kết hợp với khảo sát chuyên gia và thảo luận nhóm để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất (Hình 1) và xây dựng thang đo cho các biến của mô hình.



**Hình 1: Mô hình đề xuất nghiên cứu**

Khảo sát định lượng được tiến hành từ tháng 4/2023 đến tháng 5/2023, đối tượng chọn mẫu là cán bộ, công nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam. Nghiên cứu định lượng này được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn trực tuyến bằng bảng hỏi xây dựng trên Microsoft Form. Phương pháp lấy mẫu phi ngẫu nhiên – lấy mẫu thuận tiện. Mô hình đo lường gồm 12 biến quan sát, theo Hair & ctg (1998), kích thước mẫu cần thiết là  $n = 60$  ( $12 \times 5$ ). Những người được hỏi được yêu cầu trả lời 12 câu hỏi liên quan đến lãnh đạo kỹ thuật số, chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Mỗi câu hỏi được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ từ Rất không đồng ý đến Rất đồng ý. Các biến được sử dụng trong nghiên cứu này là lãnh đạo kỹ thuật số là biến độc lập và được đo lường bởi 5 biến quan sát, chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp là biến trung gian được đo lường bởi 3 biến quan sát, và hiệu quả hoạt động của tổ chức biến phụ thuộc được đo lường bởi 4 biến quan sát.

Để đạt được kích thước mẫu đề ra, tác giả đã gửi phiếu điều tra đi phỏng vấn trên 300 người, kết quả thu về được 111/207 phiếu hợp lệ (các phiếu bị loại vì không đảm bảo chất lượng khảo sát), kết quả khảo sát được thể hiện trong bảng 1. Dữ liệu được nhập và phân tích trên 2 phần mềm SPSS và AMOS.

**Bảng 1: Kết quả khảo sát**

Mô tả kết quả khảo sát		Số phiếu	Tỷ lệ %
Đơn vị	TKV	68	61,3
	TCTĐB	43	38,7
Giới tính	Nam	65	58,6
	Nữ	46	41,4
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	18	16,2
	Từ 30 đến 45 tuổi	80	72,1
	Trên 45 tuổi	13	11,7
Trình độ	Trung cấp, sơ cấp	19	17,1
	Đại học, Cao đẳng	86	77,5
	Trên đại học	6	5,4
Chức vụ	Nhân viên, Công nhân	89	80,2
	Lãnh đạo cấp cơ sở	8	7,2
	Lãnh đạo cấp trung	12	10,8
	Lãnh đạo cấp cao	2	1,8

*Nguồn: Kết quả tác giả khảo sát*

#### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

*Đánh giá thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha:* Kết quả kiểm nghiệm độ tin cậy Cronbach's Alpha cho thấy 12/12 biến quan sát đều có hệ số tương quan so với biến tổng lớn hơn 0,3; hệ số Cronbach's Alpha của 3 thang đo đều lớn hơn 0,6. Như vậy, các thang đo đã xây dựng đều đảm bảo độ tin cậy cho phép (Theo: Cronbach, 1951; Nunnally và Bernstein, 1994)

*Phân tích nhân tố khám phá EFA:* Tất cả 12 biến quan sát được đưa vào để phân tích EFA, kết quả phân tích thu được hệ số KMO = 0,885 (cho thấy phân tích nhân tố EFA là thích hợp), Sig = 0,000 (chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể), tổng phương sai trích được 86,735% (>50%, cho biết các nhân tố rút trích ra giải thích được 64,304% biến thiên của dữ liệu). Kết quả phân tích EFA phù hợp với thang đo nháp đã xây dựng, tất cả các chỉ báo đã được gộp vào đúng nhân tố của mình.

*Phân tích nhân tố khẳng định CFA:* Phân tích nhân tố khẳng định được sử dụng để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin điều tra, kết quả phân tích các chỉ số đánh giá sự phù hợp của mô hình thu được trong bảng 2.

**Bảng 2: Các chỉ số đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu điều tra**

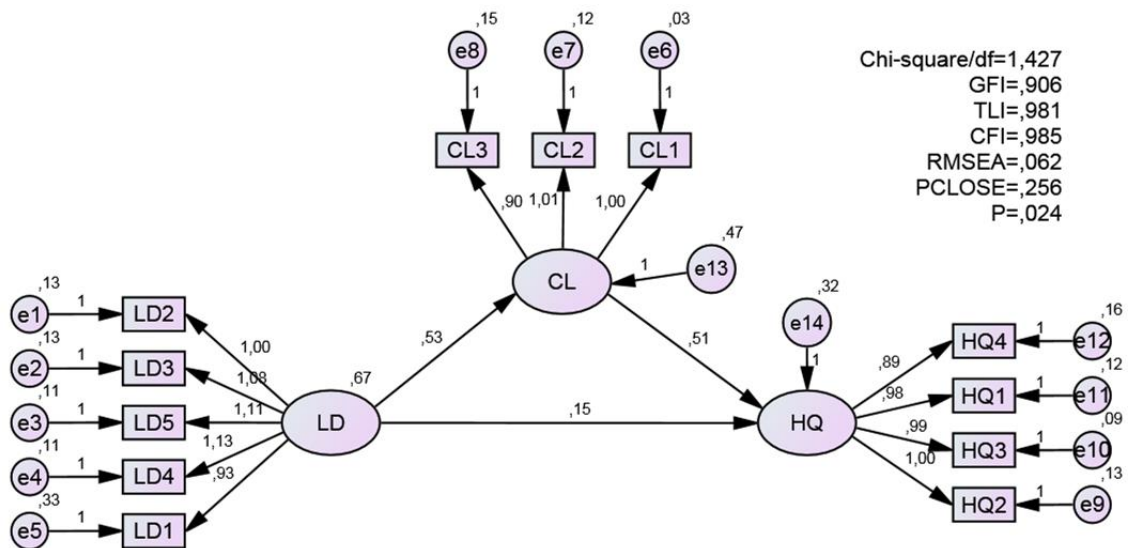
T T	Chỉ số	Kết quả	Yêu cầu	Cơ sở
1	CMIN/df	1,427	< 3	Hu & Bentler, 1999

2	CFI	0,985	$\geq 0,9$	Hu & Bentler, 1999
3	TLI	0,981	$\geq 0,9$	Hu & Bentler, 1999
4	RMSEA	0,062	$< 0,08$	Hu & Bentler, 1999
5	GFI	0,906	$\geq 0,9$	Hu & Bentler, 1999
6	PCLOSE	0,256	$\geq 0,05$	Hu & Bentler, 1999

Nguồn: Tác giả phân tích từ số liệu khảo sát

Kết quả ở bảng 2 cho thấy các chỉ số đánh giá đều thỏa mãn điều kiện. Như vậy kết luận mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu và đạt được tính đơn nguyên.

*Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM:* Sau khi phân tích CFA, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được thực hiện nhằm đánh giá mối quan hệ giữa các nhân tố. Thực hiện ước lượng mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính thu được kết quả thể hiện trong hình 2. Các chỉ số Model Fit của phân tích SEM đều thỏa mãn các yêu cầu do đó có thể kết luận mô hình cấu trúc tuyến tính trong trường hợp này là phù hợp và đáng tin cậy.



**Hình 2: Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính SEM**

Kết quả kiểm định mô hình ở Bảng 3 cho thấy kết quả chi tiết của kiểm định các giả thuyết. Giả thuyết đầu tiên cho rằng Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kết quả cho thấy giả thuyết này không được ủng hộ do có P-value  $> 0,05$ ; như vậy Lãnh đạo kỹ thuật số không tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kết quả này cũng phù hợp với kết quả nghiên cứu của (Amelda và c.s., 2021; Tulungen và c.s., 2022; Yopan và c.s., 2022). Giả thuyết thứ 2 cho rằng Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động đến Chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp, kết quả phân tích ủng hộ giả thuyết này ( $\beta = 0,533$ ; CR = 0,087;  $P < 0,05$ ). Giả thuyết thứ 3 cho rằng Chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp có tác động đến Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, kết quả phân tích thu được cho thấy giả thuyết này được ủng hộ ( $\beta = 0,506$ ; CR = 0,089;  $P < 0,05$ ). Giả thuyết thứ 4 cho rằng Lãnh đạo kỹ thuật số có tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian của Chiến lược chuyển đổi số, kết quả phân tích ủng hộ giả thuyết này ( $\beta = 0,267$ ;  $P < 0,05$ ).

**Bảng 3: Các trọng số chưa chuẩn hóa và chuẩn hóa phân tích SEM**

Giả thuyết	Mối tương quan	Ước lượng	Sai số chuẩn	Giá trị tới hạn	P-value	Hệ số chuẩn hóa
H1	HQ $\leftarrow$ LD	0,151	0,086	1,762	0,078	0,165
H2	CL $\leftarrow$ LD	0,528	0,087	6,088	0,000	0,533
H3	HQ $\leftarrow$ CL	0,506	0,089	5,656	0,000	0,548
H4	HQ $\leftarrow$ CL $\leftarrow$ LD	0,267			0,000	0,292

*Nguồn: Tác giả phân tích từ số liệu khảo sát*

## 5. KẾT LUẬN, HÀM Ý VÀ HẠN CHẾ

Mục tiêu chính của nghiên cứu này là kiểm tra mối quan hệ giữa lãnh đạo kỹ thuật số và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua vai trò trung gian của Chiến lược chuyển đổi số trong các doanh nghiệp khai thác than tại Việt Nam. Mô hình nghiên cứu được phát triển trong nghiên cứu này bao gồm 3 biến, đó là Lãnh đạo kỹ thuật số, Chiến lược chuyển đổi số và Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các kết quả phân tích để kiểm tra tính hợp lệ và độ tin cậy. Dựa trên kết quả phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA các chỉ số đều đạt yêu cầu, vì vậy mô hình đề xuất được coi là hợp lệ. Kết quả kiểm định các giả thuyết thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho kết quả Lãnh đạo kỹ thuật số không có tác động trực tiếp đến Hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhưng có tác động gián tiếp thông qua Chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Trong những thách thức của sự phát triển công nghệ, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khai thác than tại Việt Nam phải có khả năng thích ứng với sự phát triển để có thể thích ứng với những thay đổi của thói quen mới trong việc sử dụng công nghệ. Lãnh đạo kỹ thuật số có một vai trò quan trọng trong nỗ lực hiện thực hóa chiến lược của doanh nghiệp nhằm nỗ lực cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các nhận thức và kỹ năng về chuyển đổi số của lãnh đạo doanh nghiệp khai thác than tại Việt Nam cần được sử dụng để xây dựng và đạt được các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Chiến lược chuyển đổi số cũng có tác động tích cực khá lớn tới hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp khai thác than Việt Nam, chuyển đổi số đang được cả giới học thuật và thực tiễn kinh doanh coi là một cách tiếp cận quan trọng đối với các tổ chức để cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (Zhang và c.s., 2021) các mục tiêu và giải pháp về chuyển đổi số cần được các doanh nghiệp xác định rõ ràng và có tính khả thi để đưa vào thành một bộ phận quan trọng trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp, các mục tiêu chiến lược này cũng bị ảnh hưởng khá lớn bởi quan điểm, nhận thức và năng lực của các lãnh đạo trong doanh nghiệp khai thác than.

Hạn chế của nghiên cứu này là nghiên cứu được thực hiện là nghiên cứu khám phá trong đó việc sử dụng các biến là rất hạn chế. Mẫu trong nghiên cứu trả lời bảng câu hỏi chưa đầy đủ ở cấp độ hoạch định chiến lược của doanh nghiệp. Ngoài ra, với thời gian hạn chế, những người được hỏi dự kiến tham gia đã không được đáp ứng. Do đó, cần phải nghiên cứu thêm để mở



rộng các biến số được sử dụng, bao gồm sự hợp tác, hiểu biết về kỹ thuật số, năng lực của nhân viên và lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra, trong nghiên cứu trong tương lai, cần có sự tham gia nhiều hơn của các nhà hoạch định chiến lược của doanh nghiệp, cụ thể là lãnh đạo cấp cao, trong nghiên cứu này mới chỉ có 2 người tham gia khảo sát. Một hạn chế khác trong nghiên cứu này là số lượng người trả lời là có 207 người tham gia khảo sát nhưng chỉ có 111 phiếu là hợp lệ, vì vậy cho các nghiên cứu trong tương lai, số lượng người trả lời cần được tăng lên và cải thiện chất lượng của các phiếu khảo sát.

### **Tài liệu tham khảo**

- Albukhitan, S. (2020). Developing Digital Transformation Strategy for Manufacturing. *Procedia Computer Science*, 170, 664–671. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.03.173>
- Al-Hawary, S. I. (không ngày). The effect of the leadership style on the effectiveness of the organization: A field study at Zarqa Private University. *The Egyptian Journal for Commercial Studies*, 33(1), 361–393.
- Al-Hawary, S. I., Al-Awawdeh, W., & Abden, M. A. (2012). *The impact of the leadership style on organizational commitment: A field study on Kuwaiti telecommunications companies*. ALEDARI.
- Al-Husban, D. A. O., Almarshad, M. N. D., & Altahrawi, M. H. A. (2021). Digital leadership and organization's performance: The mediating role of innovation capability. *Int. J. Entrep*, 25, 1–16.
- Al-Surmi, A., Cao, G., & Duan, Y. (2020). The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. *Industrial marketing management*, 84, 39–49.
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does The Digital Marketing Capability of Indonesian Banks Align with Digital Leadership and Technology Capabilities on Company Performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.21512/commit.v15i1.6663>
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97–120.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62–90. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0025>
- Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business. *Sustainability*, 13(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su13031028>
- Cong, L. C., & Thu, D. A. (2020). The competitiveness of small and medium enterprises in the tourism sector: The role of leadership competencies. *Journal of Economics and Development*, 23(3), 299–316. <https://doi.org/10.1108/JED-06-2020-0080>
- Dijkstra, J. (2020). Digital leadership and firm performance: A meta-analysis. *University of Groningen*.
- Freitas Junior, J. C., Cabral, P. M. F., & Brinkhues, R. (2020). Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance. *ISLA 2020 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/isla2020/20>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol18/iss3/6>
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through Strategic Alignment: An Empirical Study of Small- and Medium-sized Enterprises in the Digital Age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206. <https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Loukis, E., Janssen, M., & Mintchev, I. (2019). Determinants of software-as-a-service benefits and impact on firm performance. *Decision Support Systems*, 117, 38–47.

- Mardiana, D. (2020). The application of digital leadership of sub district head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Airlangga Development Journal*, 4(2), 154–164.
- Merendino, A., & Melville, R. (2019). The board of directors and firm performance: Empirical evidence from listed companies. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Mohammad, H. I. (2019). Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 275–297. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0064>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Paschou, T., Rapaccini, M., Adrodegari, F., & Saccani, N. (2020). Digital servitization in manufacturing: A systematic literature review and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 89, 278–292. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.012>
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The mediation effect of TQM practices on the relationship between entrepreneurial leadership and organizational performance of SMEs in Kuwait. *Management Science Letters*, 10(4), 789–800.
- Sheninger, E. (2019). *Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times*. Corwin Press.
- Tsou, H.-T., & Chen, J.-S. (2021). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 0(0), 1–14. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991575>
- Tulungen, E., pandowo, merinda, & Tewal, B. (2022). The Role of Digital Leadership Mediated by Digital Skill in Improving Organizational Performance. *Journal of Accounting Research Organization and Economics*, 5, 156–171. <https://doi.org/10.24815/jaroe.v5i2.26182>
- Usai, A., Fiano, F., Messeni Petruzzelli, A., Paoloni, P., Farina Briamonte, M., & Orlando, B. (2021). Unveiling the impact of the adoption of digital technologies on firms' innovation performance. *Journal of Business Research*, 133, 327–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.035>
- Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R.-J., & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human resources for health*, 12, 1–9.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441–462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>
- Wang, T., Wu, J., Gu, J., & Hu, L. (2021). Impact of open innovation on organizational performance in different conflict management styles: Based on resource dependence theory. *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 199–222.
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), Article 2.29. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Yopan, M., Rhenald Kasali, & Tengku Ezni Balqiah. (2022). The Role of Digital Leadership, Customer Orientation and Business Model Innovation for IoT Companies. *International Journal of Business*, 27(2). [https://doi.org/10.55802/IJB.027\(2\).007](https://doi.org/10.55802/IJB.027(2).007)
- Yu, J., & Moon, T. (2021). *Impact of Digital Strategic Orientation on Organization Performance through Digital Transformation Capability* (Só p.h 09). ICIC International 学会. <https://doi.org/10.24507/icicelb.12.09.847>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhai, X., & Tian, X. (2019). Do performance measures matter in the relationship between high-performance work system and organizational performance? *International Journal of Manpower*, 41(3), 241–257. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0136>
- Zhang, J., Long, J., & von Schaewen, A. M. E. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience?—Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Sustainability*, 13(20), Article 20. <https://doi.org/10.3390/su132011487>