



Tạp chí

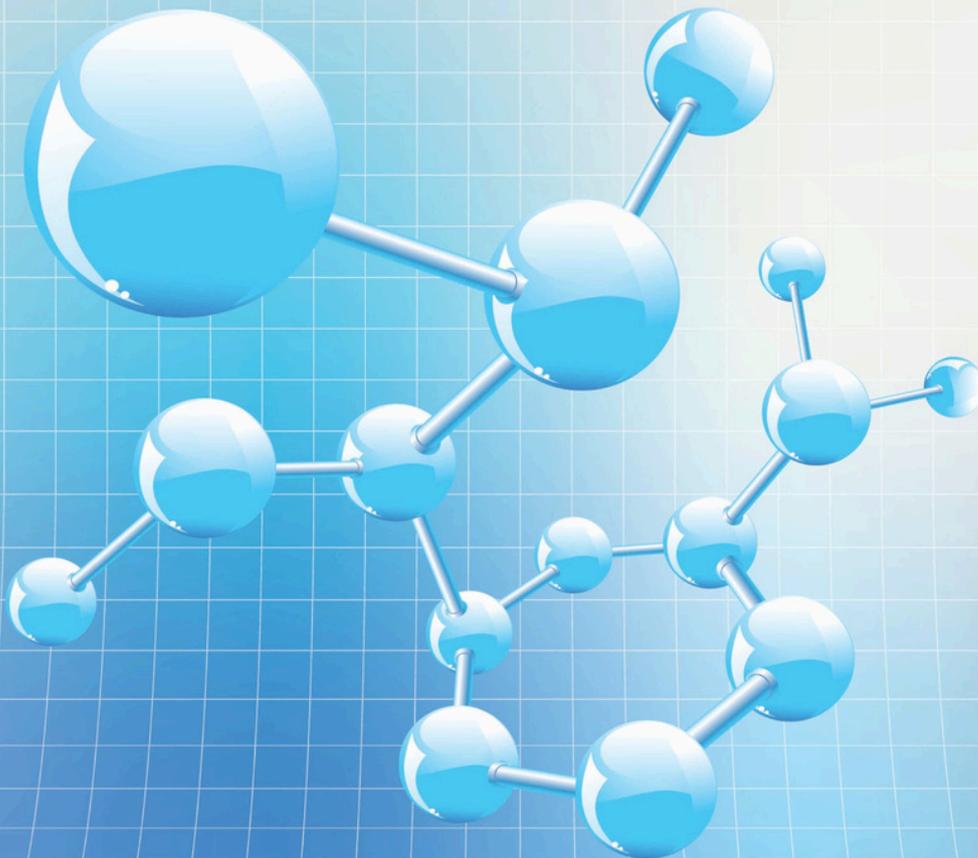
NGHIÊN CỨU KHOA HỌC

ĐẠI HỌC SAO ĐỎ

SCIENTIFIC JOURNAL - SAO DO UNIVERSITY

P. ISSN 1859-4190

E. ISSN 2815-553X



SỐ ĐẶC BIỆT

KỶ NIỆM 15 NĂM THÀNH LẬP TRƯỜNG

Số 2 (90)

2025

MỤC LỤC

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
1.	Xây dựng hệ sinh thái kinh tế số: Vai trò của giáo dục và nghiên cứu khoa học <i>Building a digital economy ecosystem: The role of education and scientific research</i>	Nguyễn Kế Nghĩa Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	8-16
2.	Áp dụng trí tuệ nhân tạo dự báo nhu cầu và tối ưu hóa tồn kho tại Việt Nam <i>Applying artificial intelligence to forecast demand and optimize inventory in Vietnam</i>	Nguyễn Xuân Trang Trường Kinh Tế Tài Chính - Đại học Thủ Dầu Một	17-24
3.	Kinh nghiệm của một số địa phương về phát triển nguồn nhân lực cho phát triển kinh tế số - Bài học kinh nghiệm đối với tỉnh Hải Dương <i>Experiences of some localities in developing human resources for digital economic development - Lessons learned for Hai Duong province</i>	Vũ Hồng Phong; Phan Hoàng Đức; Vũ Văn Đông Trường Đại học Sao Đỏ	25-33
4.	Giải pháp phát huy tiềm năng và cơ hội tham gia, phát triển kinh tế số của thanh niên hiện nay <i>Solutions to promote the potential and opportunities to participate and develop the digital economy of youth</i>	Nguyễn Tuấn Anh Viện Nghiên cứu Thanh niên	34-43
5.	Nâng cao chất lượng nguồn lực giảng viên trong các cơ sở giáo dục đại học đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững <i>Improving the quality of teaching resources in higher education institutions to meet the needs of sustainable development</i>	Nguyễn Thị Hiền Oanh Trường Đại học Sài Gòn	44-52
6.	Kinh nghiệm quốc tế về quản lý nền kinh tế số và hàm ý cho Việt Nam <i>International experiences in digital economy governance and policy implications for Vietnam</i>	Luyện Thùy Dung*, Bùi Tiến Thịnh Trường Đại học Tài Chính – Quản trị kinh doanh	53-60
7.	Số hoá ngành du lịch Quảng Bình: cơ hội và thách thức trong chuyển đổi số <i>Digital Transformation of Quang Binh's Tourism Industry: Opportunities and Challenges</i>	Phan Thị Quỳnh Trang Trường Đại học Quảng Bình	61-69

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
8.	Khung năng lực nguồn nhân lực công nghệ thông tin trong bối cảnh chuyển đổi số <i>Information technology human resource capacity framework in the context of digital transformation</i>	Lại Thị Hiếu Trường Đại học Công nghiệp Việt Trì	70-76
9.	Thương mại điện tử góp phần quan trọng phát triển kinh tế số ở Việt Nam hiện nay <i>E-commerce as a key driver of digital economy development in Vietnam</i>	Nguyễn Hữu Sơn Học viện Cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh	77-83
10.	Chuyển đổi số trong doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam hiện nay <i>Digital transformation in small and medium enterprises in Vietnam today</i>	Trần Đăng Sinh¹, Phùng Thị Lý² ¹ Hội triết học Việt Nam ² Trường Đại học Sao Đỏ	84-93
11.	Chuyển đổi số ở thị trường lao động Việt Nam dưới góc nhìn xã hội học <i>Digital Transformation in the Vietnamese Labor Market: A Sociological Perspective</i>	Nguyễn Duy Thái^{1*}, Nguyễn Thị Hải Hà², Nguyễn Đức Chiện³ ¹ Tạp chí Xã hội học Việt Nam ² Trường Đại học Sao Đỏ ³ Viện Xã hội học	94-100
12.	Chuyển đổi số truy xuất nguồn gốc nông sản: kinh nghiệm quốc tế và gợi ý cho Việt Nam <i>Digital transformation in agricultural product traceability: international experiences and recommendations for Vietnam</i>	Lê Quý Dương^{1*}, Nguyễn Đức Chiện², Ngô Trung Thành³, Đinh Thị Thu Hằng³, Trần Thị Thu Thủy⁴ ¹ Viện nghiên cứu truyền thống và phát triển (TARDI) ² Viện Xã hội học – Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam ³ Khoa Khoa học xã hội – Học viện Nông nghiệp Việt Nam ⁴ Liên hiệp các hội khoa học kỹ thuật tỉnh Hải Dương	101-110
13.	Tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số đến phong cách lãnh đạo doanh nghiệp <i>Impacts of the Fourth Industrial Revolution and the digital transformation upon business leadership style</i>	Lưu Ngọc Trinh^{1*}, Lê Đăng Minh² ¹ Đại học Công Nghệ Giao thông vận tải ² Đại học Công nghệ Sài Gòn	111-120

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
14.	Nỗ lực thúc đẩy quá trình chuyển đổi số của Nhật Bản <i>Japan's Efforts in Promoting the Digital Transformation</i>	Phạm Thị Hồng Hoa¹, Lưu Ngọc Trinh^{2*} ¹ Trường Đại học Sao Đỏ ² Đại học Công nghệ Giao thông vận tải	121-131
15.	Phát triển nông nghiệp trong nền kinh tế số hiện nay: Cơ hội và thách thức <i>Agricultural Development in Today's Digital Economy: Opportunities and Challenges</i>	Nguyễn Thị Ngọc Mai Viện Nghiên cứu Nam Á, Tây Á và Châu Phi	132-140
16.	Chính sách thu hút đầu tư nước ngoài vào kinh tế số tại Việt Nam <i>Policies for attracting foreign investment into the digital economy in Vietnam</i>	Bùi Tiến Thịnh*, Nguyễn Thị Hoàng Mai Trường Đại học Tài Chính – Quản trị kinh doanh	141-148
17.	Kinh tế số trong ngành du lịch Việt Nam: Cơ hội và thách thức <i>Digital Economy in Vietnam tourism industry: Opportunities and challenges</i>	Nguyễn Hoàng Mai¹, Nguyễn Thị Ngọc Mai² ¹ Viện nghiên cứu phát triển du lịch ² Trường Đại học Sao Đỏ	149-158
18.	Phát triển doanh nghiệp tư nhân thành phố Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng trong nền kinh tế số <i>Developing private enterprises in Da Lat city, Lam Dong province in the digital economy</i>	Trương Minh Hoài^{1*}, Lê Thị Lại² ¹ Trường Đại học Đà Lạt ² Trường cao đẳng Đà Lạt	159-165
19.	Phổ cập hiểu biết ứng dụng fintech – Gợi ý giải pháp chuyển đổi số <i>Popularizing fintech application knowledge - Digital transformation solution suggestions</i>	Lê Thị Thúy Hà Phân hiệu Bắc Ninh – Học viện Ngân hàng	166-175
20.	Quá trình phát triển và xu hướng thị trường thương mại điện tử trong tương lai ở Việt Nam <i>The development process and future trends of the e-commerce market in Vietnam</i>	Nguyễn Thị Huệ Trường Đại học Sao Đỏ	176-186
21.	Giải pháp phát triển kinh tế nông nghiệp, nông thôn Việt Nam trong kỷ nguyên số <i>Solutions for agricultural and rural economic development in Vietnam in the digital era</i>	Ngô Thị Luyện Trường Đại học Sao Đỏ	187-194
22.	Một số giải pháp phát triển nguồn nhân lực trong xây dựng kinh tế số tại Việt Nam <i>Some solutions for human resource development in building digital economy in Vietnam</i>	Hoàng Thị Hoa Trường Đại Học Sao Đỏ	195-204

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
23.	Ứng dụng AI trong hoạt động marketing tại doanh nghiệp - Cơ hội và thách thức <i>Applying AI in marketing activities at enterprises - Opportunities and challenges</i>	Nguyễn Thị Thủy Trường Đại học Sao Đỏ	205-212
24.	Ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) trong phát triển du lịch thông minh tại tỉnh Hải Dương <i>Application of artificial intelligence (AI) in tourism development smart in Hai Duong province</i>	Vũ Thị Hương Trường Đại học Sao Đỏ	213-221
25.	Hệ thống thông tin kế toán tại các doanh nghiệp Việt Nam trong nền kinh tế số <i>Accounting information systems in Vietnamese enterprises in the digital economy</i>	Vũ Thị Lý Trường Đại học Sao Đỏ	222-231
26.	Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý hàng tồn kho, hiệu quả tại doanh nghiệp <i>Application of information technology in inventory management, efficiency in business</i>	Vũ Thị Thanh Thủy Trường Đại học Sao Đỏ	232-240
27.	Kinh tế số và giải pháp phát triển mô hình kinh tế số tại Việt Nam <i>Digital economy and solutions for developing digital economic models in Vietnam</i>	Nguyễn Minh Tuấn* , Phạm Thị Hồng Hoa Trường Đại học Sao Đỏ	241-249
28.	Ảnh hưởng của áp dụng trí tuệ nhân tạo đến năng suất lao động trong các doanh nghiệp thương mại điện tử tại Việt Nam <i>The influence of artificial intelligence adoption on workforce productivity in Vietnam e-commerce enterprises</i>	Nguyễn Thị Huyền Trang* , Trần Trọng Đức , Lê Khánh Duyên , Nguyễn Tuấn Minh , Nguyễn Hữu Hoàng Phúc , Đinh Thị Hồng Thắm Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	250-257
29.	Rủi ro gian lận báo cáo tài chính trong môi trường số và giải pháp kiểm toán số tại Việt Nam <i>Risk of financial reporting fraud in the digital environment and digital audit solutions in Vietnam</i>	Đinh Thị Kim Thiết Trường Đại học Sao Đỏ	258-265
30.	Hoàn thiện thể chế tạo tiền đề cho sự phát triển kinh tế số tại Việt Nam trong kỷ nguyên vươn mình của dân tộc <i>Perfecting the institutional framework as a prerequisite for digital economy development in Vietnam amidst the nation's rise</i>	Đậu Ngọc Linh Học viện cán bộ Thành phố Hồ Chí Minh	266-273

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
31.	Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển kinh tế số và hàm ý chính sách cho Việt Nam <i>Factors influencing digital economy development and policy implications for Vietnam</i>	Hồ Thị Hà Trường Kinh tế tài chính - Trường Đại học Thủ Dầu Một	274-281
32.	Thúc đẩy chuyển đổi số trong doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam: Thách thức và giải pháp <i>Promoting digital transformation in small and medium-sized enterprises (SMES) in Vietnam: Challenges and solutions.</i>	Nguyễn Thị Minh Hiếu^{1*}, Nguyễn Thị Huyền Trang² ¹ Trường Đại học Lao động Xã hội cơ sở II ² Trường Cao đẳng Công nghệ cao Đồng Nai	282-289
33.	Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu kinh tế số ở Việt Nam hiện nay <i>Developing human resources to meet digital economy requirements in Vietnam today</i>	Tạ Thị Năm Trường Đại học Công đoàn	290-297
34.	Cải tiến phương pháp kiểm tra - đánh giá nâng cao chất lượng đào tạo sinh viên trong bối cảnh chuyển đổi số <i>Improving assessment methods – enhancing student training quality in the context of digital transformation</i>	Nguyễn Thị Thuỳ Trinh Trường Cao đẳng Đà Lạt	298-305
35.	Giải pháp nâng cao năng lực số của giảng viên đại học trong giai đoạn chuyển đổi số <i>Solutions to improve digital capabilities of university lecturers during the digital transformation period</i>	Nguyễn Thị Hiền Học Viện Ngân Hàng - Phân Viện Phú Yên	306-316
36.	Giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong kỷ nguyên số <i>Solutions to promote digital transformation of small and medium enterprises of Vietnam in the digital age</i>	Đinh Mạnh Tuấn^{1*}, Lê Thanh Thảo² ¹ Viện Nghiên cứu Châu Âu và Châu Mỹ ² Công ty IPCOM Vietnam	317-323
37.	Ứng dụng công nghệ số trong công tác giảng dạy <i>Applying digital technology in teaching</i>	Nguyễn Thị Hồng Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, ĐHQG TP HCM	324-331
38.	Điều kiện có hiệu lực của hợp đồng thông minh: Góc nhìn pháp lý trong bối cảnh phát triển kinh tế số <i>The validity conditions of smart contracts: A legal perspective in the context of digital economic development</i>	Nguyễn Phương Uyên*, Thái Trần Văn Huế, Nguyễn Thị Diệu Hiền, Nguyễn Khánh Linh Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	332-339

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
39.	Phân tích tích hợp các đổi mới FinTech trong ngành ngân hàng: Những cải tiến và thách thức <i>Integrated Analysis of FinTech Innovations in Banking: Enhancements and Challenges</i>	Phí Văn Trọng* , Trần Thị Nam Thanh Trường Đại học Kinh tế quốc dân	340-349
40.	Một số vấn đề về chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng Việt Nam hiện nay <i>Some issues on digital transformation in the banking sector in Vietnam today</i>	Nguyễn Thị Huệ Viện Nghiên cứu Văn hoá – Viện Hàn lâm KHXHVN	360-359
41.	Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu xây dựng nền kinh tế số của Việt Nam trong bối cảnh hội nhập khu vực Châu Á - Thái Bình Dương hiện nay <i>Developing high-quality human resources to meet the demands of building Vietnam's digital economy in the context of regional integration in the Asia-Pacific today</i>	Tiêu Thị Thu Ngân* , Nguyễn Phương Linh , Vũ Tuấn Nghĩa Trường Đại học Ngoại thương	360-367
42.	Thực trạng chuyển đổi số ngành ngân hàng tại Việt Nam <i>The current situation of digital transformation of the banking industry in Vietnam</i>	Lương Thị Hoa Trường Đại học Sao Đỏ	368-376
43.	Giải pháp chuyển đổi số trong công tác kế toán tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương <i>Solutions for digital transformation in accounting practices at businesses in Hai Duong province</i>	Nguyễn Thị Quỳnh Trường Đại học Sao Đỏ	377-385
44.	Phát triển năng lực số cho sinh viên các trường đại học trong giai đoạn hiện nay <i>Developing digital competencies for university students in the current context</i>	Nguyễn Thị Lý Trường Đại học Lâm nghiệp	386-394
45.	Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng hàng Việt trên sàn thương mại điện tử tại Việt Nam <i>Study on factors influencing Vietnamese consumer behavior on E-commerce platforms in Vietnam</i>	Trần Cương , Trần Thị Quý Chinh* Trường Kinh tế, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội	395-403

TT	Tên bài báo	Tên tác giả	Trang
46.	Các nhân tố ảnh hưởng đến ứng dụng công nghệ thông tin tại các doanh nghiệp Logistics trên địa bàn thành phố Hà Nội <i>Factors influencing the application of information technology in Logistics Enterprises in Hanoi</i>	Trần Thị Quý Chinh* , Trần Cương , Nguyễn Thị Mai Anh , Phạm Thị Hương Giang Trường Kinh tế, Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội	404-412
47.	Sử dụng lý thuyết TAM trong nghiên cứu nhận thức và mức độ tương tác của giảng viên và sinh viên kế toán, kiểm toán với ứng dụng AI trong đào tạo đại học. <i>Utilizing TAM Theory to study the perception and interaction of accounting and auditing lecturers and students with AI-powered tools in higher education</i>	Phùng Đặng Diệp Chi , Nguyễn Khánh Ly , Nguyễn Thu Ngân , Phạm Thành Long* Trường Đại học Kinh tế Quốc dân	413-421
48.	Áp dụng thuế bất động sản trong bối cảnh chuyển đổi số: Kinh nghiệm từ Nga, Hoa Kỳ, Singapore và hàm ý chính sách cho Việt Nam <i>Real estate taxation in the digital age: Implementation insights from Russia, the United States, Singapore, and policy implications for Vietnam</i>	Nguyễn Văn Lộc , Nguyễn Văn Phương , Phạm Ngọc Hương Quỳnh* Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội	422-431
49.	Tác động của quản trị nhân sự số đến kết quả làm việc của nhân viên tại các cơ sở giáo dục tại Hà Nội <i>The impact of digital human resource management on employee performance in educational institutions in Ha Noi</i>	Nguyễn Minh Phương¹ , Đào Thị Hà Anh^{2*} , Nguyễn Văn Lộc² ¹ Trường Đại học Việt Nhật - Đại học Quốc gia Hà Nội ² Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội	432-441
50.	Một số vấn đề lý luận và thực tiễn giải pháp tăng cường thực thi chính sách hỗ trợ chuyển đổi số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam <i>Some theoretical and practical issues on solutions to strengthen the implementation of policies to support digital transformation for small and medium-sized enterprises in Vietnam</i>	Phạm Thanh Tùng Ban Tổ chức – Kiểm tra Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh	442-450

Tác động của cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số đến phong cách lãnh đạo doanh nghiệp

Impacts of the Fourth Industrial Revolution and the Digital Transformation upon Business Leadership Style

Lưu Ngọc Trinh^{1*}, Lê Đăng Minh²

¹Đại học Công nghệ Giao thông vận tải

²Đại học Công nghệ Sài Gòn

*Email: lntrinh57@yahoo.com

Ngày nhận bài: 24/02/2025

Ngày nhận bài sửa theo phản biện: 17/02/2025

Ngày chấp nhận đăng: 11/5/2025

Tóm tắt

Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) nói chung và chuyển đổi số nói riêng, đang mở ra một kỷ nguyên với nhiều sự đổi mới và sáng tạo – nơi giao thoa giữa con người và thế giới số, giữa thế giới thực và thế giới ảo. Trong đó, chúng ta không chỉ chứng kiến sự bùng nổ của những phát minh mang tính đột phá về khoa học công nghệ mà còn đối diện với nhiều thách thức từ những đột phá và việc chuyển đổi số mang lại. Để tồn tại, thích ứng và phát triển được trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số này, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xoay chuyển góc nhìn, đổi mới phong cách lãnh đạo và phải có tư duy về công nghệ số cũng như tầm nhìn mới về quản trị, về quan hệ nhân sự của mình.

Từ khóa: Cách mạng công nghiệp 4.0; chuyển đổi số; quản trị nhân lực; phong cách lãnh đạo; phong cách lãnh đạo doanh nghiệp.

Abstract

The Fourth Industrial Revolution (FIR) in general and the Digital Transformation in particular are opening a new era with many innovation and creations – in which there are intersection between the humans and the digital world, between the real and unreal worlds. In this era, we not only witness the explosion of the scientific and technological breakthroughs, but also face with the challenges given by these breakthroughs and the digital transformation. It may be to exist, adapt themselves and develop in the FIR and digital transformation, the business leaders need to reverse their outlooks, to renovate their leadership styles and to have thoughts on the digital technology as well as the new vision on their human administration and relationship.

Keywords: The fourth industrial revolution; digital transformation; human administration; leadership Style; business leadership style.

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

CMCN 4.0 và chuyển đổi số với những thành tựu khoa học công nghệ nổi bật đang diễn ra mạnh mẽ trên khắp thế giới, đã và đang tác động mạnh mẽ đến mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, đến mô hình phát triển của mỗi quốc gia, cũng như mô hình kinh doanh và quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp. Trong đó, nhận thức, tư duy, tầm nhìn và phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý doanh nghiệp cũng không tránh khỏi bị tác động và sẽ phải thay đổi cho phù hợp?

II. NỘI DUNG

1. Phong cách lãnh đạo doanh nghiệp là gì?

Có nhiều định nghĩa về phong cách lãnh đạo doanh nghiệp, song định nghĩa chung nhất thì đó là một phương thức hay cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo đối với cấp dưới của mình, thông qua việc đề ra những phương hướng, thực hiện các kế hoạch, mục tiêu, tạo nguồn động lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của cấp dưới, phong cách này thường được lãnh đạo thể hiện thông qua những hành động mang tính chất rõ ràng hoặc ngầm ý. Các phong cách lãnh đạo thường đa dạng, phụ thuộc nhiều vào tính chất của ngành nghề, lĩnh vực của công việc, vào môi trường và điều kiện hoạt động sản xuất, kinh doanh (cả trong và ngoài nước) khác nhau. Tuy nhiên, về bản chất, phong cách lãnh đạo thường được hình thành thông qua nhận thức, đạo đức và phẩm chất của mỗi người sao cho phù hợp nhất với các chuẩn mực của xã hội và

trở thành nguồn động lực cho sự phát triển của các doanh nghiệp và toàn xã hội.

Như vậy, có thể hiểu, *phong cách lãnh đạo doanh nghiệp là những hành vi và cách tiếp cận mà nhà lãnh đạo áp dụng trong việc hướng dẫn, chỉ đạo, gây ảnh hưởng đến một nhóm người để đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.*

Mỗi nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều có một hoặc một số phong cách lãnh đạo phù hợp với các yêu cầu của hoạt động lãnh đạo, phù hợp với chức năng nhiệm vụ đang đảm nhiệm, phù hợp với mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược phát triển, quy mô và cơ cấu của doanh nghiệp, và nó cũng thay đổi để thích ứng khi bối cảnh kinh tế, xã hội thay đổi, đồng thời, phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo cũng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động cũng như sự đổi mới của doanh nghiệp, đến thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên thuộc quyền.

2. Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số.

2.1. Công nghiệp 4.0 là gì?

Theo Klaus Schwab, người sáng lập và chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế Thế Giới (WEF): "*Cách mạng công nghiệp đầu tiên sử dụng năng lượng nước và hơi nước để cơ giới hóa sản xuất. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ Hai diễn ra nhờ ứng dụng điện năng để sản xuất hàng loạt. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ Ba sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất. Bây giờ, cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Tư này nở từ cuộc cách mạng lần thứ ba, kết hợp các công nghệ lại với*

nhau, làm mờ ranh giới giữa vật lý, kỹ thuật số và sinh học" [Klaus Schwab (2016)].

Như vậy, hiểu một cách đơn giản: Công nghiệp 4.0 là quá trình tích hợp tất cả các công nghệ thông minh để tối ưu hóa quy trình và phương thức sản xuất, kinh doanh.

Cuộc cách mạng công nghiệp này đang diễn ra trên 3 lĩnh vực chính có liên quan chặt chẽ với nhau: Kỹ thuật số (Digital Technology); Công nghệ sinh học (Biological Technology); và Vật lý (Physics). Trong đó, yếu tố cốt lõi của kỹ thuật số trong công nghiệp 4.0 gồm có:

(i) *Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI)*: Là trí tuệ do con người lập trình tạo nên nhằm giúp máy tính có thể tự động hóa các hành vi thông minh như con người. Cụ thể, trí tuệ nhân tạo giúp máy tính có được những trí tuệ của con người như: biết suy nghĩ và lập luận để giải quyết vấn đề, biết giao tiếp do hiểu ngôn ngữ, tiếng nói, biết học và tự thích nghi,...

(ii) *Vạn vật kết nối (Internet of Things - IoT)*: Được ví như một kịch bản thế giới, trong đó mỗi đồ vật, mỗi con người được định danh riêng và có khả năng truyền tải, trao đổi những dữ liệu, thông tin thông qua một mạng Internet mà không phụ thuộc vào khả năng tương tác giữa người với người hoặc người với thiết bị máy tính. Nói đơn giản, đó là một tập hợp các thiết bị có khả năng kết nối với nhau, với Internet và với thế giới bên ngoài để thực hiện một công việc nào đó.

(iii) *Dữ liệu lớn (Big Data)*: Là tài sản thông tin, có khối lượng dữ liệu lớn, tốc độ cao và đa dạng, đòi hỏi phải có công nghệ

mới để xử lý hiệu quả nhằm đưa ra được các quyết định hiệu quả, khám phá được các yếu tố ẩn sâu trong dữ liệu và tối ưu hóa được quá trình xử lý dữ liệu.

(iv) *Điện toán đám mây (Cloud)*: Là việc sử dụng các dịch vụ như nền tảng phát triển phần mềm, máy chủ, lưu trữ và phần mềm qua internet, thường được gọi là đám mây.

2.2. Chuyển đổi số là gì?

Mặc dù khó có được một định nghĩa rõ ràng và cụ thể, song để có thể định nghĩa một cách ngắn gọn và dễ hiểu thì chuyển đổi số (Digital Transformation) là sự tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp, tận dụng các công nghệ để thay đổi căn bản cách thức vận hành, mô hình kinh doanh, cung cách quản lý và cung cấp các giá trị mới cho khách hàng của doanh nghiệp đó, cũng như tăng tốc các hoạt động kinh doanh. Chuyển đổi số cũng là một sự thay đổi về văn hóa của các doanh nghiệp, đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới và thoải mái chấp nhận các thất bại.

Tại Việt Nam, khái niệm “Chuyển đổi số” thường được hiểu theo nghĩa là quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật/vạn vật kết nối (IoT), điện toán đám mây (Cloud), trí tuệ thông minh (AI),... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

Không chỉ có vai trò quan trọng tại các doanh nghiệp mà chuyển đổi số còn đóng

vai trò quan trọng trong các lĩnh vực khác của xã hội như chính phủ, truyền thông đại chúng, y học, khoa học,... Đối với con người bình thường, chuyển đổi số làm thay đổi cách chúng ta sống, làm việc và giao dịch với nhau.

3. Tác động của CMCN 4.0 và chuyển đổi số đến quản trị nhân sự và phong cách lãnh đạo doanh nghiệp

Đối với lĩnh vực quản lý và điều hành doanh nghiệp, trong đó có quản trị nhân sự và phong cách lãnh đạo, CMCN 4.0 và chuyển đổi số sẽ có những tác động chủ yếu như sau:

(1) Trước hết, việc ứng dụng những thành tựu của CMCN 4.0 đang làm thay đổi nhận thức và tư duy của các nhà lãnh đạo so với trước. Họ cần chủ động và cho phép thực hiện lưu trữ thông tin kinh doanh lên không gian đám mây của một bên thứ 3. Điều này buộc họ phải tin tưởng vào nhân viên và thực hiện trao quyền, nhờ đó, họ không mất nhiều thời gian để trực tiếp theo dõi nhân viên làm việc mà vẫn nắm được tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, CMCN 4.0 và chuyển đổi số còn giúp tăng cường liên kết giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, các phòng ban có các công việc, mục tiêu liên quan tới nhau và họ có thể dễ dàng nắm bắt được nhờ thông tin trên hệ thống. Điều này sẽ giúp tăng tính minh bạch trong tổ chức và tối ưu hiệu suất làm việc của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp.

(2) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, cùng với toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, và phân công lao động ngày càng

sâu, các doanh nghiệp thay vì tập trung hoạt động ở một số quốc gia và địa điểm, mà ngày càng phân tán ra khắp quốc gia và thế giới. Quy mô của các doanh nghiệp sẽ không còn “khổng lồ” và đa chức năng như doanh nghiệp truyền thống, mà hầu hết là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, mang tính chất chuyên sâu, chuyên biệt hơn. Thay vào đó, chúng sẽ gắn kết chặt chẽ với nhau thành mạng sản xuất và theo các chuỗi cung ứng trên cơ sở lợi thế so sánh (về vị trí địa lý, trình độ công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực,...). Việc quản lý một mạng lưới doanh nghiệp rộng khắp như vậy cũng đòi hỏi phải có một cung cách quản lý hoàn toàn khác, không thể tập trung và thống nhất cao như cũ, mà sẽ theo hướng phân quyền, phân cấp tùy theo điều kiện nhân lực, mục đích kinh doanh của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi quốc gia, và chức năng của mỗi khâu trong chuỗi,...

Tuy thế, những thành tựu công nghệ nổi bật của CMCN 4.0 (IoT, điện toán đám mây, chuỗi khối, dữ liệu lớn, AI,...) và công nghệ số sẽ hoàn toàn có thể giúp các nhà lãnh đạo điều hành trôi chảy và hiệu quả mô hình kinh doanh này, miễn là họ phải đổi mới phong cách lãnh đạo của mình.

(3) Không những thế, tại mỗi quốc gia, thành phần nhân viên và cơ cấu nguồn vốn của mỗi doanh nghiệp cũng không còn thuần nhất như trước, mà ngày càng trở lên đa dạng hơn. Điều đó có nghĩa là, trong một doanh nghiệp, nguồn vốn và nhân viên có thể có dạng thức và nguồn gốc từ nhiều quốc gia, thành phần, chủng tộc với những phong tục và tập quán văn hóa khác nhau,

thay vì chỉ một quốc gia như trước; đồng thời, ngày nay, hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp không chỉ được tiến hành bởi người lao động có học vấn và tay nghề ngày càng cao mà còn có sự hỗ trợ ngày càng tích cực của AI (trí tuệ nhân tạo), người máy,... Trong bối cảnh đó, để tránh mâu thuẫn, thậm chí xung đột giữa các chủ sở hữu và nhóm nhân viên có nguồn gốc văn hóa khác nhau, giữa nhân lực và người máy, nhà lãnh đạo cần phải có cung cách hay phong cách quản lý khác hẳn so với việc quản trị trong một nền kinh tế chỉ dựa trên nguồn nhân lực với những công nghệ truyền thống (công nghệ cơ khí, điện tử,...) để có thể dung hòa được các nền văn hóa, phát huy và huy động được tối đa nguồn nhân tài, vật lực và tận dụng được những ưu việt của AI và công nghệ số.

(4) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, các thành tựu khoa học công nghệ biến đổi vô cùng nhanh chóng (cả về tốc độ lẫn khối lượng kiến thức mới ra đời), do đó, kiến thức và tay nghề của cả nhà quản lý lẫn nhân viên luôn có nguy cơ lạc hậu bất cứ lúc nào. Để có thể duy trì được chất lượng của nguồn nhân lực, và thậm chí bắt kịp với những tiến bộ KH&CN mới, không những các nhân viên buộc phải không ngừng tự học hỏi để nâng cao trình độ của mình, mà các nhà quản lý cũng phải có tầm nhìn xa, thấy trước vấn đề để tự học hỏi, và chú ý giúp nhân viên trong quá trình đào tạo và tự đào tạo một cách thường xuyên, liên tục, tránh tình trạng ăn sẵn và hót váng trong phát triển nguồn nhân lực.

(5) Khác hẳn so với kỷ nguyên công nghệ cơ khí và điện tử truyền thống, trong cuộc CMCN 4.0, nhất là trong thời kỳ chuyển đổi số, đông đảo người dân nói chung và người lao động nói riêng hoàn toàn có điều kiện (do dễ tiếp cận với nguồn thông tin và dữ liệu khổng lồ, được trang bị các phương tiện khoa học và công nghệ ngày càng tiên tiến), có khả năng (nhờ trình độ học vấn, tay nghề ngày càng cao và đồng đều) và được quyền tham gia vào các quyết sách có ảnh hưởng đến cuộc sống của mình. Với những điều kiện cần và đủ đó, họ có thể tham gia tích cực, chủ động, và mang tính sáng tạo vào việc xây dựng và thực hiện trôi chảy các quyết sách quan trọng của cộng đồng và doanh nghiệp. Bởi vậy, Nhà nước, các nhà quản lý xã hội và doanh nghiệp phải thấy trước, và phải chủ động tạo điều kiện và môi trường tốt hơn cho sự tham gia rộng rãi của họ nhằm tạo được sự thông hiểu và đồng thuận trong việc hoàn thành các chiến lược, chương trình và kế hoạch đề ra.

(6) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, mô hình và phương thức sản xuất kinh doanh cũng sẽ thay đổi từ mô hình và phương thức sản xuất kinh doanh truyền thống sang mô hình số bằng cách sử dụng công nghệ mới và kỹ thuật số vào mọi hoạt động quản lý, sản xuất, điều hành doanh nghiệp (ví dụ như, taxi công nghệ thay cho taxi truyền thống; ngân hàng số thay cho ngân hàng truyền thống; kinh doanh, thương mại điện tử thay cho kinh doanh, buôn bán thông thường, đào tạo trực tuyến thay dần đào tạo trực tiếp,...). Điều đó tất sẽ tác động đến

việc làm, lao động và làm thay đổi cả luật lệ lẫn cung cách quản trị doanh nghiệp, nhất là quản trị nhân lực, trong đó có phong cách lãnh đạo.

(7) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, người lao động không còn gắn chặt và cố định (suốt đời - lifetime) vào một doanh nghiệp, một tổ chức, một địa phương nào đó, mà họ có xu hướng thích làm việc tự do (freelancer) hay làm việc theo hợp đồng, thuê ngoài), thường thay đổi chỗ làm việc liên tục, và có xu hướng trở thành công dân/công nhân toàn cầu. Đồng thời, nhờ những thành tựu của CMCN 4.0 như kết nối vạn vật (IoT), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây,... và công nghệ số, nên dù vẫn gắn với một tổ chức nhất định, song chỗ làm việc của các nhân viên sẽ trở nên đa dạng và phân tán hơn (có thể làm việc từ xa, ở nhà, tại nhà hàng, từ nơi nghỉ mát,...), thời gian làm việc linh hoạt hơn và có thể không theo khung giờ cố định (trong hoặc ngoài giờ, ban đêm hoặc ban ngày). Hơn nữa, nhiều công việc giản đơn sẽ dần bị loại bỏ, một người có thể kiêm nhiệm nhiều công việc, và thậm chí có thể cùng làm cho hơn một doanh nghiệp nhờ sự hỗ trợ của công nghệ. Với một mô hình làm việc như vậy, việc lãnh đạo và quản trị đội ngũ nhân lực cũng đòi hỏi một cung cách lãnh đạo và quản lý khác hẳn để có thể tận dụng tới mức cao nhất năng lực của nhân viên và sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất của doanh nghiệp.

(8) Những mô hình quản lý nhân sự thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số thường có đặc điểm là ngày càng đề cao con người, quan tâm đến con người, coi con người là trung

tâm, là đối tác hợp tác ngày càng bình đẳng chứ không chỉ là chi phí, là nguồn lực thông thường như các nguồn lực khác. Họ ngày càng được xem là đội ngũ giúp doanh nghiệp xây dựng sức mạnh chung trên cơ sở tận dụng và khuyến khích hết khả năng động, khả năng đổi mới sáng tạo của các thành viên cho sự phát triển của tổ chức. Như vậy, với những mô hình này, nhân lực của doanh nghiệp đang dần trở thành đối tác thay vì người làm thuê, cả hai bên (chủ- thợ, lãnh đạo-nhân viên) đều có sự cạnh tranh trong lựa chọn là đối tác của nhau. Tuy vậy, hạn chế của những mô hình hiện đại này là dễ làm xuất hiện chủ nghĩa cá nhân, do nhiều người được trao cơ hội, trao quyền để tự thể hiện bản thân; điều đó đôi khi khiến doanh nghiệp gặp khó khăn để thực hiện nhanh chóng và quyết liệt những chính sách đổi mới, cải tổ quy mô lớn và cấp bách.

(9) Để bắt kịp với những tiến bộ nhanh chóng của CMCN 4.0 và chuyển đổi số, các tổ chức/doanh nghiệp đòi hỏi phải tinh gọn, năng động, linh hoạt, với cơ cấu ngày càng mở và được lãnh đạo bởi các nhà quản lý trẻ, có tầm nhìn và tư duy luôn đổi mới. Nhiều công ty đang tiến đến xóa bỏ/hay thu gọn cơ cấu phòng ban kiểu cũ mà hướng đến mô hình tổ chức kinh doanh gồm các nhóm chuyên môn chuyên biệt theo lĩnh vực hoặc theo công việc, có xu hướng xóa nhòa ranh giới giữa những cấp bậc quản lý truyền thống, trao quyền cho nhân viên nhiều hơn để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, tạo ra những hạt giống lãnh đạo mới, dẫn dắt tổ chức thay đổi phù hợp với chuyển đổi số.

4. Phong cách lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số

Trước những tác động đa dạng và sâu sắc của CMCN 4.0 và chuyển đổi số như vậy, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không thể không thay đổi phong cách quản lý, phong cách lãnh đạo doanh nghiệp của mình cho phù hợp.

Một là, nếu nhà lãnh đạo trong kỷ nguyên công nghiệp cơ khí và điện tử có xu hướng “đẩy” nhiều hơn “kéo”, với phương thức lãnh đạo có vẻ khá tiêu cực, thường đi đôi với “khẩu lệnh – chỉ đạo – bảo thủ”, tức thiên về phong cách lãnh đạo độc đoán nhiều hơn là dân chủ và tự do. Bởi vì nhà lãnh đạo thường được tiếp cận với nguồn thông tin và có trình độ học vấn vượt trội hơn so với cấp dưới, đồng thời, họ thường là thành phần sở hữu tỷ lệ vốn lớn (tức nắm được nguồn lực chi phối hoạt động sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp), nên họ thường có tiếng nói quyết định trong doanh nghiệp và mặc nhiên tự xem là có quyền chi phối số phận của những người dưới quyền. Trong khi đó, lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số có lối tiếp cận con người dân chủ hơn thông qua việc trao đổi, đồng cảm với cấp dưới, khuyến khích, động viên, nâng cao tinh thần và ý thức tự giác làm việc của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Điều đó có thể là do như trên đã nói, người lao động ngày càng tích lũy và được trang bị các điều kiện cần và đủ, để trở thành đối tác hợp tác ngày càng bình đẳng thay vì người làm thuê đơn thuần cho doanh nghiệp.

Hai là, các nhà lãnh đạo truyền thống thường có thói quen tuân thủ “thứ bậc và đẳng cấp” hành chính, khá rạch ròi trong phân định biên giới giữa cấp trên-cấp dưới, khiến quan hệ lãnh đạo/cấp trên và nhân viên/cấp dưới có sự xa cách, ít hòa đồng. Trong khi đó, các nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số là những người biết truyền cảm hứng, biết xóa dần khoảng cách cấp trên-cấp dưới, thấu hiểu nhân viên, sẵn sàng chia sẻ thông tin, và luôn tìm cơ hội truyền đạt, thúc đẩy việc thảo luận, bàn bạc giữa các thành viên trong tổ chức, luôn tìm cách khuyến khích, động viên, nâng cao tinh thần và ý thức làm việc chủ động sáng tạo của nhân viên nhằm đi đến mục tiêu chung của tổ chức.

Điều đó có nghĩa là tính dân chủ trong doanh nghiệp, sự tham dự và quyền tham dự của các nhân viên cấp dưới cũng như quyền tự do sáng tạo, tính tự chủ của họ luôn được coi trọng và tạo điều kiện. Bởi vì, trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, nhân lực chứ không phải nguồn vốn và công nghệ (dù rất quan trọng) ngày càng được coi là nguồn lực hàng đầu, là đối tác được coi trọng của các nhà quản lý. Với tư cách là đối tác, trong đó rất nhiều người còn là cổ đông, họ không chỉ chung tay tạo ra và xây dựng doanh nghiệp, mà còn được quyền thụ hưởng, chia sẻ những lợi ích mà doanh nghiệp có được.

Ba là, nhà lãnh đạo truyền thống trước đây thường tập trung hơn vào những vấn đề trước mắt, mang tính ngắn và trung hạn với tư tưởng an phận, trung thành với thực tại, khá ngại thử nghiệm điều mới, sợ thất

bại cũng như thiếu tự tin khi đề xuất những cải tiến. Trong khi đó, nhà lãnh đạo hiện đại thời chuyển đổi số cần và luôn hứng thú với các xu hướng mới cập nhật, tập trung vào tương lai, phát triển đường dài và hướng tới kết quả và sự phát triển liên tục. Họ thường quan tâm đến những vấn đề liên quan đến ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ vào thao tác quản lý sản xuất cũng như việc quản lý con người, coi việc đầu tư vào giáo dục nhân lực (cả đào tạo và tự đào tạo) là trọng tâm cần chú ý. Hơn nữa, nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 hiểu rõ những giá trị được tạo ra dưới sự hỗ trợ của công nghệ (IoT, dữ liệu lớn, AI, người máy,...) góp phần không nhỏ vào sự phát triển bền vững, lâu dài của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh doanh, và giảm thiểu chi phí vận hành, song họ vẫn đặc biệt coi trọng vị trí và vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ tư, nếu nhà lãnh đạo truyền thống thường quy trách nhiệm và vai trò theo nhóm. Điều này dễ dẫn đến hiềm khích và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo doanh nghiệp thời chuyển đổi số, mặc dù họ rất chú ý, đề cao và coi trọng tính cá nhân, tính chủ động và sáng tạo của các nhân viên, các khâu trong mạng sản xuất và các công đoạn trong chuỗi cung ứng, song họ cũng vẫn khuyến khích tính tập thể, tính cộng đồng, tính hợp tác và liên kết giữa các nhân viên, giữa các nhóm và giữa các khâu, công đoạn trong mạng lưới sản xuất và chuỗi cung ứng, nhằm tạo ra sự đồng thuận cao để có thể huy động được mọi nguồn lực vào mục tiêu phát triển doanh nghiệp. Họ làm điều này bằng cách

chú ý tạo cho mọi nhân viên dưới quyền, các khâu, các mắt xích và các công đoạn ở xa trong mạng lưới và chuỗi cung ứng có những điều kiện cần và đủ để không chỉ có cơ hội tham gia đóng góp công sức cho hoạt động chung của doanh nghiệp mà còn được quyền tự quyết cao, được tự do sáng tạo và được quyền thụ hưởng công bằng những lợi ích mà doanh nghiệp có được.

Thứ năm, trên thực tế, nhà lãnh đạo truyền thống thường cảm thấy áp lực và lo lắng khi phải đề xuất một ý tưởng mới cho tổ chức. Điều này cho thấy họ chưa đủ tự tin vào năng lực chuyên môn cũng như kỹ năng lãnh đạo của mình, chưa dám chắc có thể đủ sức thuyết phục cấp dưới triển khai công việc theo đề xuất của họ, nên thường thiên về phong cách quản lý “bàn tay sắt”. Trong khi đó, nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số sẽ tự tin, sẵn sàng và quyết đoán hơn trong việc đề xuất và đầu tư vào những ý tưởng kinh doanh mới có tính đột phá, hy vọng mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Bởi vì, họ có tầm nhìn xa hơn, có trình độ chuyên môn cao hơn, nắm được những nguồn thông tin dồi dào đáng tin cậy và cập nhật; họ cũng được hỗ trợ bởi đội ngũ nhân viên có trình độ cao và khá đồng đều, luôn chủ động và tích cực tham gia vào công việc kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Thứ sáu, nếu nhà lãnh đạo truyền thống thường gặp khó khăn và e ngại khi phải sắp xếp lại những quy tắc, điều lệ cũ, thì các nhà lãnh đạo trong thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số luôn lấy hiệu quả công việc làm thước đo đánh giá đầu tiên, luôn lấy

trình độ chuyên môn làm nền tảng, nên sẵn sàng từ bỏ những quy tắc, điều lệ và quy trình cũ, cũng như cải tổ lại mô hình và bộ máy tổ chức, nếu xét thấy chúng đã lạc hậu, hình thức và gây trở ngại cho hoạt động kinh doanh và tiến bộ của khoa học và công nghệ. Điều đó luôn được các nhân viên dưới quyền thấu hiểu, chia sẻ, ủng hộ do luôn mở ra môi trường khuyến khích mọi người không ngừng học hỏi, cải tiến, và sáng tạo có ảnh hưởng tích cực tới tương lai của doanh nghiệp.

III. KẾT LUẬN

Như vậy, những thành tựu to lớn của CMCN 4.0 và chuyển đổi số đã buộc các nhà lãnh đạo hiện đại cần đổi mới và có phong cách lãnh đạo chuyên biệt, ngày càng dân chủ và tự do để phù hợp hơn với xu thế toàn cầu hóa, thích ứng và bắt kịp với những thành tựu khoa học công nghệ hiện đại, công nghệ số, những mô hình phát triển và mô hình kinh doanh mới khác hẳn nhằm đưa doanh nghiệp đi đến thành công. Để làm được điều đó, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải là những chuyên gia vừa vững về kiến thức chuyên môn, vừa phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi mới, có tầm nhìn, có kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin, không những có khả năng làm việc độc lập và nhanh chóng đưa ra những quyết định kịp thời trên cơ sở phân tích các chứng cứ và dữ liệu cập nhật, mà còn phải biết tạo điều kiện cho sự phát triển của mỗi nhân viên, biết kết nối và huy động được sự hợp tác và tham gia của đông đảo nhân viên dưới quyền vào những công việc chung của doanh nghiệp./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

[1]. Đặng Nguyên Anh (2024), “*Quản lý xã hội trong kỷ nguyên công nghệ số và chuyển đổi số ở Việt Nam*”, <https://vietnamhoinhap.vn/vi/quan-ly-xa-hoi-trong-ky-nguyen-cong-nghe-so-va-chuyen-doi-so-o-viet-nam-46582.htm>, cập nhật ngày 20/01/2024.

[2]. Nguyễn Bá Ân (2017), *Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức*, <https://tapchitaichinh.vn/cach-mang-cong-nghiep-4-0-co-hoi-va-thach-thuc-130138.html>, cập nhật ngày 10/10.

[3]. Chuyển đổi số là gì? Xu hướng tất yếu trong cách mạng 4.0, <https://sldtbxh.tiengiang.gov.vn/chi-tiet-tin?/chuyen-oi-so-la-gi-xu-huong-tat-yeu-trong-cach-mang-4-0/42808071>, cập nhật ngày 23/5/2022.

[4]. Công nghiệp 4.0 là gì? Sự tác động của cách mạng công nghiệp 4.0, <https://sitde.neu.edu.vn/vi/tin-tucchung/cong-nghiep-4-0-la-gi-su-tac-dong-cua-cach-mang-cong-nghiep-4-0>, cập nhật ngày 09/05/2021.

[5]. Hoàng Hà, (2024), *Làm gì để nâng cao năng lực lãnh đạo doanh nghiệp trong kỷ nguyên số?*, <https://doanhnghiepv.vn/tin-tuc/giao-duc/lam-gi-de-nang-cao-nang-luc-lanh-dao-doanh-nghiep-trong-ky-nguyen-so/20240627042922764>, cập nhật ngày thứ Năm, 27/6.

[6]. Vũ Văn Hiền (2022), “*Kỷ nguyên số và chuyển đổi số*” <https://doanhnhantrevietnam.vn/ky-nguyen-so-va-chuyen-doi-so-d15545.html>, truy cập ngày 08/9/2024.

- [7]. Thái Hòa (2024), *Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp trong thời đại chuyển đổi số*, <https://diginet.com.vn/lua-chon-phong-cach-lanh-dao-phu-hop-trong-thoi-dai-chuyen-doi-so.html>, cập nhật ngày 12/7;
- [8]. Klaus Schwab (2016), “*The fourth industrial revolution: What it means, how to respond*”, World Economic Forum, https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/21349_2.html, truy cập ngày 05/9/2024.
- [10]. PGSM (2021), *Phong cách lãnh đạo của nhà quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên 4.0*, <https://pgsm.edu.vn/phong-cach-lanh-dao-cua-nha-quan-tri-doanh-nghiep-trong-ky-nguyen-4-0/> cập nhật ngày 17/11.
- [11]. Philip M. Podsakoff, Scott B. McKenzie, Robert H. Moorman and Richard Fetter (1990), “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142. Copyright © 1990 by JAI Press Inc.
- [12]. Minh Phương (2019), *Bước vào kỷ nguyên số: Doanh nghiệp cần thích ứng với công nghệ*, https://mof.gov.vn/webcenter/portal/tptltpc/pages_r/l/chi-tiet-tin-tptltpc?dDocName=MOFUCM150766, cập nhật ngày 19/4.
- [13]. Nguyễn Hải Thanh, Nguyễn Văn Quang (2022), *Đổi mới tư duy và phong cách lãnh đạo trong điều kiện công nghệ số ở Việt Nam*, Nxb. Chính trị Quốc gia- Sự thật, Hà Nội.
- [14]. Nguyễn Thị Thuý Vân, 2019, *Lãnh đạo – đổi mới tư duy và tầm nhìn trong kỷ nguyên chuyển đổi số*, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2019/09/10/anh-dao-doi-moi-tu-duy-va-tam-nhin-trong-ky-nguyen-chuyen-doi-so/>, cập nhật ngày 09/10.
- [15]. Think Tank Vinasa (2019), *Việt Nam thời chuyển đổi số*, Nxb. Thế Giới, Hà Nội.

THÔNG TIN TÁC GIẢ:

Lưu Ngọc Trinh^{1*}, Lê Đăng Minh²

¹Đại học Công nghệ Giao thông vận tải

²Đại học Công nghệ Sài Gòn

Email: lntrinh57@yahoo.com

ĐT: 0912323097



BỘ CÔNG THƯƠNG

TRƯỜNG ĐẠI HỌC SAO ĐỎ

Địa chỉ:

- Số 1: Số 76, Nguyễn Thị Duệ, Thái Học 2, phường Sao Đỏ, thành phố Chí Linh, tỉnh Hải Dương.
- Số 2: Số 72, đường Nguyễn Thái Học, phường Thái Học, thành phố Chí Linh, tỉnh Hải Dương.
- Điện thoại: (0220) 3882 269 Fax: (0220) 3882 921 Website: <http://saodo.edu.vn> Email: info@saodo.edu.vn

**P. ISSN 1859-4190
E. ISSN 2815-553X**

Số 2 (90)

2025

Địa chỉ Tòa soạn:

Trường Đại học Sao Đỏ.

Số 76, Nguyễn Thị Duệ, Thái Học 2, phường Sao Đỏ, thành phố Chí Linh, tỉnh Hải Dương.

Điện thoại: (0220) 3587213, Fax: (0220) 3882 921, Hotline: 0912 107858/0936 847980.

Website: <http://tapchikhcn.saodo.edu.vn>/Email: tapchikhcn@saodo.edu.vn.

Giấy phép xuất bản số: 620/GP-BTTTT ngày 17/9/2021 của Bộ Thông tin và Truyền thông.
In 2.000 bản, khổ 21 × 29,7cm, tại Công ty TNHH in Tre Xanh, cấp ngày 17/02/2011.