



QUẢN LÝ DỰ ÁN TRONG BỐI CẢNH CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 5.0

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE FIFTH INDUSTRIAL REVOLUTION

NGUYỄN VĂN ĐÁNG¹ & NGUYỄN THỊ BƯỚC¹

Tóm tắt: Trong bối cảnh chuyển đổi từ cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Tư (CN4.0) sang cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Năm (CN5.0), một vùng đệm kiến thức sẽ được tạo ra giữa công nghệ số và kỹ năng tâm lý/mềm trong lĩnh vực quản lý dự án (QLDA). Cần xem xét một số kỹ năng mềm như kỹ năng xã hội, đổi mới, cảm xúc, hành vi, ... để phát triển phù hợp với những thay đổi nhanh chóng của công nghệ QLDA trong bối cảnh CN5.0. Bên cạnh đó, việc phát triển bản sắc nghề nghiệp và giá trị cá nhân cũng được coi là một nhu cầu thiết yếu, đồng thời với kỳ nguyên công nghệ số tích hợp trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) - nền tảng của CN5.0. Bước nhảy vọt từ các quy trình và phương pháp quản lý dự án truyền thống (Traditional Project Management - TPM) đến công nghệ số quản lý dự án (Digital Project Management - DPM) lấy con người làm trung tâm được đặc trưng bởi mức độ đổi mới, sáng tạo và tương tác xã hội cao trong các hoạt động, phản ánh tầm nhìn về giá trị cá nhân và tính cách của nghề quản lý dự án tương lai [1,2]. Cùng với sự thay đổi cơ bản này, cần có các chương trình đào tạo đổi mới để nâng cao chuyên môn công nghệ số và kỹ năng mềm sao cho chúng tương thích với nhau, nhằm giúp các nhà quản lý dự án đạt được thành công trong điều hành dự án.

Từ khóa: Kỹ năng mềm QLDA, công nghệ QLDA, công nghệ TPM, công nghệ DPM.

Abstract: In the transition from the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) to the Fifth Industrial Revolution (Industry 5.0), a knowledge buffer is emerging between digital technologies and psychological/soft skills in the field of project management. It is necessary to consider a range of soft skills—such as social, innovative, emotional, and behavioral skills—in order to adapt effectively to the rapid technological changes in project management under the context of Industry 5.0. In parallel, the development of professional identity and personal values is regarded as an essential requirement in the era of digital technologies integrated with Artificial Intelligence (AI), which forms the foundation of Industry 5.0. The transition from traditional project management processes and methods (Traditional Project Management – TPM) to human-centered digital project management (Digital Project Management – DPM) is characterized by a high level of innovation, creativity, and social interaction in project activities. This transition reflects a vision that emphasizes personal values and professional identity in the future of project management practice [1,2]. Along with these fundamental changes, innovative training programs are required to enhance both digital competencies and soft skills in a mutually compatible manner, thereby enabling project managers to achieve success in project execution and leadership.

Keywords: Soft skills in project management, project management technologies, Traditional Project Management (TPM), Digital Project Management (DPM).

(Ngày nhận bài: 07/10/2025, ngày sửa bài: 20/10/2025, ngày duyệt đăng: 15/12/2025)

1. Giới thiệu

Bối cảnh thay đổi nhanh chóng từ cách mạng công nghiệp 4.0 (CN4.0) đến cách mạng công nghiệp 5.0 (CN5.0) đã định hình lại quy trình và phương pháp quản lý dự án truyền thống (Traditional Project Management - TPM). Bước dịch chuyển từ TPM (thuộc CN4.0) sang

công nghệ số quản lý dự án (Digital Project Management - DPM) (thuộc CN5.0) là bước nhảy vọt và đột phá về công nghệ QLDA, tương ứng với quá trình chuyển đổi kỹ thuật số trong sản xuất, thông qua việc tích hợp các hệ thống mạng vật lý, Internet vạn vật (The Internet of Things - IoT) và phân

tích dữ liệu để tạo ra các quy trình sản xuất thông minh, liên kết linh hoạt và nâng cao hiệu quả sản xuất [1]. DPM nhấn mạnh việc tích hợp TPM với công nghệ thông minh trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI), đồng thời ưu tiên tính bền vững và sự tương tác giữa con người với thiết bị công nghệ.

¹Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành



Sự thay đổi cốt lõi này đòi hỏi các nhà quản lý dự án hiện nay, ngoài việc đào sâu các kỹ năng chuyên môn kỹ thuật công nghệ còn phải trau dồi các kỹ năng mềm cần thiết và đặt vai trò con người vào trung tâm để điều hành dự án một cách hiệu quả. Việc phát triển các kỹ năng mềm (tương tác xã hội, biểu hiện cảm xúc, quản lý tự thân...) cũng như bản sắc nghề nghiệp và các giá trị cá nhân cùng với chuyển đổi số trong mô hình QLDA hiện nay, nhằm tương thích với các kịch bản phát triển kỹ thuật công nghệ trong xã hội hiện đại và tương lai là rất quan trọng. Để đáp ứng được những yêu cầu mới này, nhiệm vụ của các nhà QLDA là cần bổ sung và phát triển các kỹ năng mềm cùng với sự trau dồi bản sắc nghề nghiệp và giá trị cá nhân, để nâng cao năng lực thực hiện, không ngừng đổi mới sáng tạo và nhanh chóng thích nghi với môi trường DPM [2].

Hiện nay, công nghệ QLDA đang thực hiện bước nhảy từ TPM đến DPM, nghĩa là sự tiến hóa từ các phương pháp QLDA truyền thống - được hình thành từ phương pháp tiếp cận "theo quy trình cứng" đến giải pháp thông minh với các "mô hình linh hoạt", lấy con người làm trung tâm. Việc nâng tầm quan trọng của việc ứng dụng khoa học tâm lý, nhấn mạnh vào các kỹ năng mềm để tạo ra khả năng thích ứng và sáng tạo đối với các nhà QLDA thật sự quan trọng trong sự phát triển liên tục của DPM. Các kỹ năng mềm, bản sắc nghề nghiệp và giá trị cá nhân phát triển cùng với công nghệ số sẽ tác động mạnh đến các chuỗi hoạt động của quá trình DPM. Chẳng hạn, tích hợp các kỹ năng mềm với kỹ năng kỹ thuật số và AI trong phân phối nguồn lực, có khả năng sẽ mang lại hiệu quả và thành công của dự án cao hơn [3].

2. Bối cảnh CN 5.0 tác động đến lĩnh vực quản lý dự án

Trong thế giới hiện đại, công nghệ số đóng vai trò nền tảng, đã và đang ảnh hưởng khá sâu rộng đến mọi mặt của đời sống con người. Xử lý dữ liệu thông minh và kết nối tốc độ cao tạo lợi thế cho tương tác theo thời gian thực, hạn chế các rào cản về không gian địa lý. Sự kết nối này được hình thành bởi các nền tảng kỹ thuật số

tích hợp từ tiến bộ của nhiều công nghệ khác nhau, tạo ra sự phối hợp hiệu quả giữa các nguồn lực kỹ thuật số với các tài nguyên dự án.

Sự chuyển dịch nhanh chóng từ CN4.0 đến CN5.0 đánh dấu bước phát triển độc đáo và nhảy vọt trong không gian kinh tế và xã hội nói chung, đồng thời cũng đem đến những thay đổi sâu sắc trong quy trình quản lý dự án hiện đại nói riêng. Nếu như các nguyên tắc cơ bản của TPM tập trung vào các công tác dự báo và kiểm soát, thì DPM nhấn mạnh vào tính tự động, linh hoạt, phản hồi nhanh và tích hợp kỹ thuật số. Quá trình thay đổi này làm xuất hiện rất nhiều các vấn đề mới cũng như yêu cầu cao về kỹ năng chuyên môn kỹ thuật số đối với các nhà QLDA, đó là yêu cầu bức thiết phải nâng cao năng lực sáng tạo, chủ động phát triển các kỹ năng chuyên môn (công nghệ kỹ thuật và kỹ năng mềm), nắm bắt kịp thời và áp dụng nhiều loại công nghệ QLDA tiên tiến khác nhau. Việc chuyên sâu và sử dụng thành thạo các ứng dụng Blockchain (công nghệ chuỗi khối), IoT và AI là rất cần thiết đối với mỗi nhà quản lý dự án hiện đại và thực vậy, DPM đang cách mạng hóa toàn bộ quy trình và phương pháp TPM. Thí dụ, nếu việc ra quyết định quản lý rủi ro và phân bổ nguồn lực của TPM giúp cải thiện hiệu quả của dự án, thì việc áp dụng DPM đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu (như phân tích thời gian thực, mô hình dự báo và phân bổ nguồn lực tự động kết hợp bản sao kỹ thuật số...) nhằm tối ưu hóa hiệu suất thực hiện và hiệu quả dự án [4,5].

Trong bối cảnh CN5.0, việc tập trung vào phương pháp tiếp cận QLDA lấy con người làm trung tâm, đòi hỏi các nhà DPM phải cân bằng giữa những tiến bộ công nghệ với sự quan tâm về sinh thái và nhân văn, điều chỉnh mục tiêu dự án phù hợp với các mục tiêu xã hội và môi trường. Nội dung này có thể bao gồm việc ứng dụng quy trình quản lý tự động, phối hợp với phương pháp điều hành truyền thống một cách thông minh, dựa trên sức sáng tạo và trực giác của nhà QLDA. Ngoài ra, về mặt tâm lý, một số kỹ năng mềm như sự đồng cảm, tư duy phối hợp, tương tác xã hội và khả năng thích nghi với đổi mới

công nghệ cũng sẽ đóng góp quan trọng vào thành công của dự án [5]. Do vậy, việc trau dồi và liên tục nâng cao những kỹ năng mềm đồng thời với kỹ năng ứng dụng công nghệ kỹ thuật số thông minh, sẽ giúp các nhà QLDA có thể đáp ứng hiệu quả các nhóm mục tiêu đa dạng và kỳ vọng của các bên liên quan dự án.

Bản chất năng động và tùy biến kỳ diệu của kỷ nguyên CN5.0, được đặc trưng bởi những tiến bộ công nghệ AI độc đáo, đòi hỏi các nhà QLDA phải nỗ lực tham gia vào quá trình chủ động phát triển chuyên môn và liên tục cập nhật kiến thức mới [6]. Việc ưu tiên phát triển các kỹ năng mềm trong DPM nên được coi là nội dung trọng yếu để bổ sung và đổi mới các chương trình đào tạo nâng cao chuyên môn trong lĩnh vực QLDA, vừa cập nhật các kiến thức cơ bản vừa huấn luyện kỹ năng mới, nhằm trang bị cho các nhà quản lý dự án có đủ năng lực điều hành và xử lý các tình huống phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.

3. Một số kỹ năng mềm trong quá trình chuyển đổi từ TPM đến DPM

Các chức năng tâm lý ngày càng được coi trọng trên nhiều phương diện khác nhau trong phạm vi xã hội nói chung và lĩnh vực quản lý dự án nói riêng; bằng những đóng góp đậm chất sáng tạo và nghệ thuật vào thành công của tổ chức, cá nhân và nghề nghiệp, thông qua khả năng nuôi dưỡng các mối quan hệ và niềm tin cũng như kiểm soát cảm xúc và hành vi. Các kỹ năng phi kỹ thuật của nhà QLDA được coi là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công của dự án. Thí dụ, một nhà quản lý dự án có tính cách kiên cường và quyết đoán, sẽ có khả năng xử lý hiệu quả các áp lực về tiến độ và hạn chót. Một số nghiên cứu cho thấy rằng, tính cách hướng ngoại (như tận tâm, cởi mở, hòa đồng, dễ giao tiếp ...) có ảnh hưởng khá tốt đến nhận thức rủi ro, xu hướng rủi ro và khả năng hoàn thành dự án. Tuy vậy, trước đây đã không có nhiều nghiên cứu về tính cách cá nhân người QLDA, do ít quan tâm tới các yếu tố tâm lý xã hội trong QLDA, mặc dù chúng quan trọng và góp phần không nhỏ vào thành công của các dự án [6].



3.1. Các kỹ năng đổi mới và linh hoạt về nhận thức trong DPM

Bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp 5.0 đã xuất hiện rất nhiều vấn đề mới, trong đó đặc biệt lưu ý đến các kỹ năng mềm, đang thách thức nghề nghiệp của các nhà QLDA. Để đáp ứng và nâng cao hiệu quả tương tác giữa con người với kỹ thuật công nghệ số hiện đại, nhiệm vụ nâng tầm chuyên môn của nhà QLDA trong điều kiện mới là một yêu cầu cấp thiết. Dưới góc độ tâm lý, một số kỹ năng mềm trước đây có thể quen thuộc với các nhà QLDA, nhưng trước những thay đổi nhanh chóng hiện nay, chúng đòi hỏi phải được sáng tạo và làm mới sao cho tương thích với công nghệ DPM.

Kỹ năng tương tác xã hội trước đây chỉ được xem xét trong phạm vi có liên quan đến tính cách hướng ngoại của cá nhân nhà quản lý, phản ánh khả năng kết nối tích cực với người khác, như khả năng giao tiếp, lắng nghe, cảm thông, thuyết phục... nhưng trong bối cảnh CN5.0, những khả năng này cần được phát triển cao hơn như thể hiện một cách tinh tế khi điều tiết năng lượng một cách linh hoạt vào từng khía cạnh đó trong hành vi quản lý;

Kỹ năng đổi mới xử lý các luồng thông tin đa chiều thông qua tư duy trừu tượng, tư duy sáng tạo, tư duy nghệ thuật, văn hoá... Osho đã từng nói "Không có thay đổi thì không có đổi mới, nếu cơ hội đến gõ cửa nhà bạn, bạn phải lựa chọn giữa cái mới và cái cũ? Hãy đi theo cái mới!" [7]. Sự đổi mới đòi hỏi nhà quản lý phải có bản lĩnh dám thay đổi, lòng dũng cảm và quyết đoán cùng chiều sâu chuyên môn và trải nghiệm, phản ánh những nét đặc trưng của văn hóa và nghệ thuật lãnh đạo trong bối cảnh CN5.0.

Kỹ năng làm việc nhóm thông qua niềm tin, độ tin cậy, quan điểm... về mục tiêu cần đạt được của dự án. Kỹ năng làm việc nhóm liên quan đến tính cách cá nhân hướng ngoại, dễ gần, cởi mở, hay giúp đỡ... nhưng trong bối cảnh hiện nay, kỹ năng này không chỉ biểu hiện ở khả năng duy trì tốt các tương tác giữa những thành viên trong nhóm, mà còn chia sẻ kiến thức DPM, sẵn sàng tiếp thu quan điểm về đổi mới sáng tạo, quyết tâm, tin tưởng và thách thức mọi khó khăn để cùng hướng về mục tiêu [8];

Kỹ năng biểu hiện cảm xúc trong DPM đòi hỏi nhà QLDA phải nâng cao khả năng chống chịu của trạng thái tâm lý trước các áp lực hữu hình và vô hình, nâng tầm nghệ thuật kiểm soát hiệu quả các căng thẳng, cơn giận, khơi dậy tinh thần lạc quan và xây dựng niềm tin [9].

Kỹ năng tự quản lý bao gồm tính siêng năng, tính tổ chức và độ tin cậy là những yếu tố thiết yếu để theo đuổi mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả trong cả hai môi trường TPM & DPM. Các nhà quản lý DPM đặt trọng tâm vào việc xử lý các tác vụ bằng công nghệ số theo thời gian thực, quy trình tổ chức và thực hiện theo hướng tự động hoá. Tuy nhiên, cũng chịu ảnh hưởng bởi năng lực tâm lý (như khả năng tương tác xã hội, đổi mới, làm việc nhóm, biểu hiện cảm xúc...) liên quan đến sự tận tâm cũng như trách nhiệm cụ thể của nhà quản lý dự án [3].

3.2. Các giá trị cá nhân

Các giá trị cá nhân thường được định nghĩa là các cấu trúc nhận thức tạo điều kiện cho hành vi thích ứng và tương tác xã hội, đóng vai trò cơ bản cho thái độ và hành vi, ảnh hưởng đến phản ứng của con người đối với các kích thích từ môi trường xung quanh. Các giá trị cá nhân được khái niệm hóa như một thước đo các cấu trúc giá trị cơ bản, ổn định để dự đoán hành vi trong tương lai và được áp dụng phổ biến do nhấn mạnh vào các giá trị động lực làm nền tảng cho hành vi của con người như tự định hướng, thành tích, quyền lực, thể diện, an ninh, truyền thống, khiêm tốn, tuân thủ, chủ nghĩa phổ quát và lòng khoan dung [10]. Giá trị cá nhân được xem là những niềm tin về mặt xã hội, (phân biệt với tính cách bẩm sinh) và do đó, nội dung này nên được thiết kế vào chương trình đào tạo và phát triển các kỹ năng mềm trong DPM.

Các giá trị cá nhân và các đặc điểm tính cách có mối liên kết chặt chẽ với nhau, vì các giá trị cá nhân ảnh hưởng đến hành vi, còn các đặc điểm tính cách ảnh hưởng đến cảm xúc và tương tác xã hội [11]. Mặt khác, các kỹ năng mềm được hình thành từ các giá trị cá nhân và những đặc điểm tính cách, nên hàm chứa các yếu tố cơ bản như tương tác xã hội, cảm xúc,

hành vi; thông qua đó cung cấp góc nhìn toàn diện về năng lực của một nhà quản lý dự án trong mối tương quan giữa TPM và DPM.

3.3. Bản sắc nghề nghiệp QLDA

Bản sắc nghề nghiệp hay tình yêu nghề nghiệp là nhận thức của một người về bản thân như một thành viên nghề nghiệp hoặc nghề nghiệp cụ thể, bao gồm niềm tin, thái độ và hành vi liên quan đến vai trò đó. Một tình yêu nghề nghiệp mạnh mẽ có thể mang lại cảm xúc yêu nghề hướng về mục đích, sự gắn bó và định hướng sự nghiệp đối với bất kỳ nhà chuyên môn nào nói chung và nhà quản lý dự án nói riêng. Tình yêu nghề nghiệp phát triển thông qua sự tự hiểu biết và phát triển bản thân, chịu ảnh hưởng của các giá trị và đặc điểm tính cách của cá nhân [12]. Chẳng hạn, lòng tự trọng và sự tự hiểu biết định hình bản sắc nghề nghiệp, điều này có vai trò quan trọng đối với sự thành công theo đuổi nghề nghiệp đặc biệt là nghề QLDA trong bối cảnh DPM.

Trong phạm trù nghề nghiệp, các giá trị cá nhân đóng vai trò như nguyên tắc chỉ đạo, ảnh hưởng đến hành vi và ra quyết định trong bối cảnh nghề nghiệp đang có những bước thay đổi lớn để tương thích với ứng dụng công nghệ thông minh. Khả năng điều chỉnh các giá trị cá nhân với vai trò nghề nghiệp sẽ làm tăng thêm sự thấu hiểu, cảm xúc và hiệu suất công việc, càng cho thấy mối quan hệ gắn bó giữa các giá trị cá nhân và bản sắc nghề nghiệp [12].

Tính cách ảnh hưởng đến sự hình thành bản sắc nghề nghiệp, do vậy, các đặc điểm cá nhân đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển nghề nghiệp. Chẳng hạn, người có tính cách hướng nội có thể phát triển bản sắc nghề nghiệp hướng vào độ tin cậy và năng lực xem xét chi tiết công việc; ngược lại, người có tính cách hướng ngoại thường là người giàu sức sáng tạo và dễ thích nghi với nghề nghiệp. Các đặc điểm tính cách, đặc biệt là hướng ngoại có liên quan tích cực đến việc tuân thủ các giá trị nghề nghiệp trong DPM.

Sự tương tác giữa các giá trị cá nhân và các đặc điểm tính cách có thể làm trung gian cho hiệu suất công việc và sự hài lòng [13]. Những yếu tố này



làm nổi bật giá trị của việc cân nhắc và suy ngẫm về các đặc điểm tính cách và giá trị cá nhân trong quá trình phát triển bản sắc nghề nghiệp do mô hình DPM tạo ra đối với nghề QLDA.

Bối cảnh CN5.0 đang làm lộ rõ sự kết hợp hài hòa giữa công nghệ kỹ thuật số tiên tiến với phương pháp tiếp cận lấy con người làm trung tâm là một sự thật khách quan. Các kỹ năng mềm trong lĩnh vực quản lý dự án hiện đại là một cấu trúc phức hợp trong dòng chảy công nghệ được phát triển từ TPM sang DPM, tương ứng với kịch bản “nhúng kỹ thuật số” tiên tiến trong quản lý dự án. Thật vậy, DPM có thể được khái quát là một quá trình vận dụng kỹ năng mềm với các ứng dụng công nghệ số tiên tiến một cách hài hòa, nhằm phân phối tối ưu tài nguyên dự án trong các chuỗi hoạt động tương tác theo thời gian thực để triển khai thành công dự án.

4. Tương quan TPM và DPM trong bối cảnh CN5.0

Trong bối cảnh CN5.0, DPM cần ưu tiên phương pháp tiếp cận lấy con người làm trung tâm và tính bền vững, cân bằng giữa ứng dụng các tiến bộ công nghệ với bảo vệ môi trường. Do vậy, vấn đề này đòi hỏi sự tích hợp công nghệ với các giá trị xã hội và nhân văn, vừa đẩy nhanh tiến trình tự động hoá vừa phát huy sức sáng tạo của con người. Ưu tiên sự hài hòa, đồng cảm, phối hợp, khả năng thích ứng và giao tiếp hiệu quả; đảm bảo lợi ích hợp lý của các nhóm đa dạng và kỳ vọng của các bên liên quan dự án trong môi trường kỹ thuật số [14]; cân đối các mục tiêu dự án hài hòa với các tiêu chí sinh thái và nhân văn ở phạm vi rộng hơn. Như vậy có thể nói rằng, nhu cầu phát triển các kỹ năng mềm thích nghi với DPM là rất quan trọng và cần thiết.

Trong bối cảnh CN5.0, sự đổi mới được đặc trưng bởi các phương pháp tiếp cận quản lý “nhúng kỹ thuật số” theo hướng tự động hoá quản lý của DPM - kế thừa và dần thay thế TPM. Sự nổi bật của DPM là nhấn mạnh sự cần thiết của tính sáng tạo và khả năng thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi số với AI; việc tích hợp công nghệ số tiên tiến với các phương pháp QLDA hiện đại; đòi hỏi các nhà quản lý DPM

không những chỉ có chuyên môn sâu mà còn phải thúc đẩy năng lực sáng tạo, cởi mở với thay đổi, khác với môi trường tĩnh và dễ dự đoán hơn của TPM. DPM đề cao nhu cầu học hỏi và khả năng thích ứng liên tục với những thay đổi được ưu tiên hơn thông lệ và sự ổn định trong kế hoạch của TPM. DPM nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng văn hóa thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, khuyến khích các nhà quản lý dự án tìm kiếm những ý tưởng mới và giải pháp độc đáo, đồng thời áp dụng những tiến bộ công nghệ và phát triển các kỹ năng mềm để thích nghi và duy trì khả năng lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh CN5.0 [14].

Nhược điểm của DPM chính là những sự thay đổi nhanh chóng và áp lực đổi mới liên tục có thể dẫn đến sự quá tải đối với các nhà QLDA cũng như giảm hiệu suất lao động nếu không được giải quyết hài hòa. TPM nhấn mạnh vào tầm quan trọng của kỹ năng xã hội - hợp tác và gắn kết trong môi trường mà sự tương tác giữa con người là chìa khóa. Môi trường TPM vốn phụ thuộc nhiều vào động lực và ý chí cá nhân [15]. Do vậy, việc nhấn mạnh vào tương tác giữa những con người trong môi trường TPM có thể làm hạn chế hiệu quả quản lý những dự án từ xa hay trong các môi trường linh hoạt. Ngoài ra, dù các kỹ năng xã hội mạnh mẽ sẽ tạo ra động lực nhóm và mối quan hệ giữa các bên liên quan tốt hơn, nhưng việc tập trung quá mức vào hợp tác có thể làm lu mờ nhu cầu về một bộ kỹ năng cân bằng giữa chuyên môn kỹ thuật và khả năng giải quyết vấn đề [16].

Việc tổ chức, ưu tiên các nhiệm vụ và quản lý thời gian hiệu quả là nền tảng cho sự thành công của dự án trong bất kỳ môi trường nào TPM/DPM, đảm bảo năng suất và tuân thủ các tiêu chuẩn hiệu quả quản lý dự án. Trong môi trường DPM, các đặc điểm tính cách cởi mở với trải nghiệm và ít nhạy cảm với sự bất ổn định tâm lý phản ánh các giá trị cá nhân về tự định hướng. Tốc độ thay đổi công nghệ trong kỷ nguyên CN5.0 ngày càng nhanh, do vậy, trách nhiệm của các nhà QLDA là nâng cao khả năng thích ứng với phương pháp tiếp cận mới; phát huy kỹ năng tự quản lý; độc lập và sáng tạo trong giải quyết vấn

đề và tình huống phát sinh trong quá trình quản lý dự án. Những đặc điểm tính cách và giá trị cá nhân cần tương hợp với dòng chảy công nghệ của DPM trong bối cảnh CN5.0. Sự cởi mở với trải nghiệm và sáng tạo sẽ khuyến khích việc chấp nhận rủi ro cũng như khả năng thích ứng là những yếu tố quan trọng để điều hướng trong các môi trường dự án phức tạp [11,16].

Sự bất ổn tâm lý của nhà quản lý dự án sẽ tác động tiêu cực đến hiệu quả dự án, cản trở tính chủ động và động lực làm việc nhóm của dự án. Ngược lại, khi trạng thái tâm lý ổn định sẽ duy trì khả năng tự quản lý, thúc đẩy tính tự chủ và tự giác; có tầm nhìn và xem xét các vấn đề ở phạm vi bao quát hơn, phù hợp với các mục tiêu của dự án và quốc gia về đảm bảo tính bền vững cho môi trường và xã hội [15].

TPM có các đặc điểm tính cách hướng ngoại được thể hiện rõ nét hơn so với DPM, phản ánh các giá trị cá nhân về truyền thống như sự tuân thủ, sự khuyến khích, thành tích hay lòng vị tha v.v... Tuy nhiên, điều này có thể dẫn đến việc tập trung vào lợi ích ngắn hạn hơn là các mục tiêu dài hạn; nếu đề cao quá mức việc tôn trọng các phong tục, tập quán, kể cả thói quen đã hình thành tính bảo thủ sẽ cản trở sự thay đổi hoặc đổi mới. Tính cách hướng ngoại có xu hướng tìm kiếm môi trường làm việc được động viên, tăng cường sự hợp tác và giao tiếp trong nhóm sẽ dẫn đến khả năng lãnh đạo hiệu quả, đặc biệt là trong vai trò truyền cảm hứng cho các mục tiêu tập thể.

Trong bối cảnh CN5.0, việc tích hợp các phương pháp tiếp cận kỹ thuật số và lấy con người làm trung tâm là một tiến trình đổi mới toàn diện quy trình QLDA, đảm bảo đạt được sự cân bằng phù hợp giữa các kỹ năng mềm (liên quan đến đổi mới, sáng tạo, khả năng thích ứng, sự đồng cảm v.v...) với công nghệ kỹ thuật số. Do vậy, việc rèn luyện một phong cách lãnh đạo chủ động, ổn định về mặt cảm xúc, quản lý căng thẳng hiệu quả và chấp nhận sự thay đổi là một tiêu chuẩn mục tiêu bắt buộc đối với nhà quản lý dự án hiện đại. Ngoài ra, họ cần có khả năng xây dựng các mối quan hệ tin cậy với các tổ chức tài



Endnotes

Chính, nhà đầu tư, chính quyền..., thúc đẩy môi trường làm việc năng động, tăng cường phối hợp nhóm, giao tiếp tích cực, gắn kết và quản lý xung đột hiệu quả.

Bản sắc nghề nghiệp QLDA trong bối cảnh CN5.0, tùy theo kịch bản TPM hay DPM, có thể chịu tác động bởi nhiều yếu tố khác nhau (như tình yêu nghề nghiệp, hiệu suất công việc, tương lai phát triển nghề nghiệp, các giá trị nghề nghiệp v.v...) xuất phát từ thay đổi của hai vấn đề cốt lõi là công nghệ kỹ thuật số và tâm lý lao động. Do vậy, những thay đổi liên quan đến bản sắc /tính chất nghề nghiệp QLDA trong bối cảnh CN5.0 dẫn đến các yêu cầu về điều chỉnh nội dung các khóa học nâng cao trình độ QLDA bao gồm: học thuật, kỹ năng, phát triển chuyên ngành và nâng cao năng lực lãnh

đạo [14]. Việc tích hợp vào chương trình đào tạo quản lý dự án các kỹ năng mềm cùng với công nghệ kỹ thuật mới, nên được xem là quan trọng để chuẩn bị hành trang cho các nhà quản lý dự án trước những thách thức của một ngành công nghiệp đang phát triển và thay đổi nhanh chóng.

5. Kết luận

Trong bối cảnh của cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Năm đang diễn ra những bước thay đổi vĩ đại về công nghệ, có ảnh hưởng sâu rộng tới mọi mặt của xã hội loài người nói chung và các lĩnh vực kinh tế - xã hội nói riêng, trong đó có ngành QLDA. Do vậy, kịch bản DPM lấy con người làm trung tâm là mục tiêu cốt lõi của công nghệ QLDA hiện nay. Về mặt con người, DPM đòi hỏi sự phát

triển các kỹ năng mềm phù hợp với những thay đổi về công nghệ và môi trường thực hiện dự án. Mối liên kết các kỹ năng công nghệ kỹ thuật với các đặc điểm tính cách cơ bản và giá trị cá nhân, đã mang đến những hiểu biết sâu sắc hơn về việc phát triển các kỹ năng mềm quan trọng, có thể được coi là vấn đề then chốt để thực hiện thành công các dự án trong bối cảnh CN5.0. Các nhà quản lý dự án hiện đại nên cân nhắc việc định hướng nghề nghiệp trong điều kiện xã hội công nghệ liên tục phát triển cùng với nhận thức mới về tính nhân văn và sự quan tâm bảo vệ môi trường; nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng giữa đổi mới công nghệ kỹ thuật QLDA với phong cách quản lý; có trình độ kỹ thuật công nghệ cao và nắm vững các kỹ năng mềm để vận dụng thành công vào thực tiễn quản lý dự án.





TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Golovianko M., Terziyan V., Branytskyi V., Malyk D. (2023). Industry 4.0 vs. Industry 5.0: Co-existence, transition, or a hybrid, *Procedia Computer Science* 217 (2023) 102.
- [2] Bushuyev S., Bushuev D., Bushuyeva N. (2021). Convergence of project managers competencies in an hybrid world, *Scientific Journal of Astana IT University* 8 (2021) 32.
- [3] Van Heerden A. (Hennie), Jelodar M. B., Chawynski G., Ellison S. (2023), A study of the soft skills possessed and required in the construction sector, *Journal of Buildings* 13 (2023) 522.
- [4] Marhraoui M. A., Digital skills for project managers: A systematic literature review, *Procedia Computer Science* 219 (2023) 1591.
- [5] Lukianov D., Mazhei K., Gogunskii V., Kolesnikov O., Transformation digital competence area in the competence model of project managers. *SIST 2021–2021 IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies* pp. 28–30. <https://doi.org/10.1109/SIST50301.2021.9465900>.
- [6] Hussain A., Jamil M., Farooq M. U., Asim M., Rafique M. Z., Pruncu C. I. Project managers' personality and project success: Moderating role of external environmental factors. *Journal of Sustainability (Switzerland)* 13 (2021) 1.
- [7] Osho, Tự do, Dũng cảm là bản thân mình, NXB Tôn giáo, Hà Nội, 2009.
- [8] Hoegl M., Gemuenden H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, *Journal of Science* 12 (2001) 435.
- [9] Soto C. J., Napolitano C. M., Roberts B. W. Taking skills seriously: Toward an integrative model and agenda for social, emotional, and behavioral skills, *Current Directions in Psychological Science* 30 (2021) 26.
- [10] Fleeson W., Jayawickreme E. (2015). Whole trait theory. *Journal of Research in Personality* 56 (2015) 82.
- [11] Hassan M. M., Bashir S., Abbas S.M. The impact of project managers' personality on project success in NGOs: The mediating role of transformational leadership, *Journal of Project Management Journal* 48 (2017) 74.
- [12] Kononenko A. Professional personality identity: Theoretical review of modern research, *Journal of Psychology and Social Work* 1 (2023) 55.
- [13] İlhan E., Eroğlu U., Toygur Eroğlu D. Investigation of the effect of personal values and personal traits as mediator variables on job satisfaction and sales performance, *Journal of Yönetim Bilimleri Dergisi* 21 (2023) 146.
- [14] Shadravan A., Parsaei H. The paradigm shift from Industry 4.0 implementation to Industry 5.0 readiness. In Ahran T., Karwowski W. (Eds.), *Application of emerging technologies. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access*, vol 115. AHFE International, USA.
- [15] Nguyễn Văn Đăng, Giáo trình Quản trị dự án - không ngừng sáng tạo & đổi mới, NXB Thời đại, HCM, 2015.
- [16] Cortellazzo L., Bruni E., Zampieri R. The role of leadership in a digitalized world: A review. *Journal of Frontiers in Psychology* 10 (2019) 7.
- [17] Rafique M., Jaafar M., Zafar A., Ahmed S. Time pressure, emotional exhaustion and project manager abusive supervision in the construction industry: The role of psychological resilience International, *Journal of Organization Theory & Behavior* 26 (2023) 132.
- [18] Dempsey M., Brennan A., Holzberger A., McAvoy J. A review of the most significant challenges impacting conventional project management success. *IEEE Engineering Management Review*, 50 (2022), 193.



