ĐA DẠNG TUỔI TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH NGÂN HÀNG: TIẾP CẬN TỪ GÓC NHÌN ĐA DẠNG PHÂN TÁN VÀ ĐA DẠNG PHÂN LOẠI

ThS. Võ Thị Phương Thảo[1] - ThS. Nghiêm Vũ Thu Hiền[1] - ThS. Trần Nguyên Lân[1]

Nghiên cứu phân tích tác động của đa dạng tuổi trong hội đồng quản trị đến hiệu quả tài chính của 30 ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam giai đoạn 2015-2025, trong đó đa dạng tuổi được phân tách thành hai chiều: đa dạng phân tán và đa dạng phân loại. Kết quả cho thấy đa dạng phân tán có tác động tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến cả ROA và ROE, trong khi đa dạng phân loại không có tác động đáng kể. Phát hiện này nhấn mạnh sự cần thiết của việc phân tách các chiều đa dạng tuổi thay vì xem xét như một cấu trúc đơn nhất, đồng thời gợi ý các ngân hàng cần chú trọng quản trị khoảng cách tuổi tác thông qua các cơ chế phối hợp liên thế hệ hiệu quả.

• Từ khóa: *đa dạng tuổi, hội đồng quản trị, ngân hàng, phân loại, phân tán.*

This study examines the impact of board age diversity on the financial performance of 30 Vietnamese joint-stock commercial banks over the period 2015–2025 by disaggregating board age diversity into two distinct dimensions: separation and variety. The results show that age separation has a statistically significant negative effect on both ROA and ROE, while age variety produces no significant impact. These findings highlight the importance of distinguishing between dimensions of age diversity rather than treating it as a single undifferentiated construct, and suggest that banks should actively manage age-based distances on their boards through effective intergenerational communication and coordination mechanisms.

• Key words: *age diversity, banks, board of directors, separation, variety.*

Ngày nhận bài: 20/4/2026
Ngày gửi phản biện: 25/5/2026
Ngày duyệt đăng: 04/6/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i315.31

Giới thiệu

Hội đồng quản trị (HĐQT) đóng vai trò trọng tâm trong quản trị doanh nghiệp thông qua các chức năng giám sát và tư vấn chiến lược. Mặc dù sự đa dạng của HĐQT được xem là yếu tố quan trọng tác động tới hiệu quả doanh nghiệp, bằng chứng thực nghiệm về vấn đề này vẫn chưa nhất quán (Gardiner, 2024; Lu và cộng sự, 2022). Đặc biệt, đa dạng tuổi (ĐDT) trong HĐQT còn ít được nghiên cứu dù có thể ảnh hưởng đáng kể đến giá trị, cách tiếp cận rủi ro và quá trình ra quyết định của HĐQT (Khatib và cộng sự, 2021; Talavera và cộng sự, 2018).

Một hạn chế quan trọng là phần lớn các nghiên cứu chưa phân biệt rõ giữa các loại hình ĐDT. Harrison và Klein (2007) chỉ ra ba hình thức đa dạng nội nhóm có cơ chế vận hành riêng biệt và dự báo những kết quả khác nhau: sự phân tán (separation), sự phân loại (variety) và sự chênh lệch (disparity). Việc gộp chung các loại hình này dẫn đến những phát hiện thiếu nhất quán và khó lý giải. Khoảng trống này đặc biệt rõ nét trong lĩnh vực ngân hàng tại các nền kinh tế mới nổi, nơi các quyết định của HĐQT ngân hàng tập trung vào đánh giá rủi ro và phân bổ vốn - những lĩnh vực mà sự khác biệt về giá trị và kinh nghiệm giữa các thế hệ có thể tác động đáng kể, trong khi thể chế đang dần hoàn thiện càng khuếch đại vai trò của HĐQT (Ashiru và cộng sự, 2025; Talavera và cộng sự, 2018).

Trong bối cảnh đó, Việt Nam là một trường hợp nghiên cứu có giá trị. Các thế hệ người Việt trưởng thành dưới những chế độ chính trị-kinh tế hoàn toàn khác nhau, hình thành những khác biệt sâu sắc về chuyên môn và giá trị (Cox và cộng sự, 2014), khiến ĐDT có thể tác động đáng kể đến hiệu quả doanh nghiệp. Nghiên cứu về ĐDT trong HĐQT cũng mang tính cấp thiết thực tiễn khi Việt Nam liên tục xếp hạng thấp trong Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN, trong đó tính đa dạng thành phần

[1] *Viện VJCC- Trường Đại học Ngoại thương; email: thaovtp@ftu.edu.vn; hiennvt@ftu.edu.vn; trannguyenlan@ftu.edu.vn*

và hiệu quả giám sát của HĐQT là những điểm yếu nổi bật (VLCA, 2025), liên quan trực tiếp đến lĩnh vực ngân hàng khi nhiều ngân hàng TMCP nằm trong số các doanh nghiệp được đánh giá.

Xuất phát từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này kiểm tra tác động của ĐDT trong HĐQT đến hiệu quả tài chính (HQTC) của các ngân hàng TMCP Việt Nam, dựa trên phân loại của Harrison và Klein (2007) để phân biệt ĐDT dưới dạng phân tán và phân loại. Nghiên cứu đóng góp hai điểm mới: (1) là nghiên cứu đầu tiên phân biệt và kiểm tra đồng thời các cơ chế ĐDT trong HĐQT ngân hàng Việt Nam; và (2) cung cấp phân tích gắn với bối cảnh lịch sử đặc thù của Việt Nam. Trên mẫu 30 ngân hàng giai đoạn 2015-2025, kết quả cho thấy ĐDT dưới dạng phân tán có tác động tiêu cực đến HQTC, với những hàm ý quan trọng cho thực tiễn quản trị ngân hàng tại Việt Nam.

Cơ sở lý thuyết

Khung phân loại của Harrison và Klein (2007) phân biệt ba hình thức đa dạng nội nhóm: sự phân tán (separation), sự phân loại (variety) và sự chênh lệch (disparity). Sự phân tán phản ánh mức độ phân tán giữa các thành viên dọc theo một thuộc tính liên tục, thường là về quan điểm, giá trị hoặc thái độ. Sự phân loại phản ánh những khác biệt mang tính phân loại về kiến thức, kinh nghiệm hoặc thông tin của các thành viên. Sự chênh lệch phản ánh sự tập trung các nguồn lực có giá trị xã hội vào một số ít thành viên có ưu thế. Mặc dù tuổi tác có thể được khái niệm hóa như sự chênh lệch trong một số bối cảnh, việc áp dụng lập luận này cho HĐQT các ngân hàng Việt Nam đòi hỏi bằng chứng vượt ngoài phạm vi nghiên cứu này. Do đó, nghiên cứu tập trung vào ĐDT dưới dạng phân loại và phân tán như hai loại hình phù hợp nhất.

Ở góc độ ĐDT dưới dạng phân tán, độ phân tán tuổi trong HĐQT phản ánh mức độ khác biệt về giá trị, niềm tin và thái độ giữa các thành viên, do các thành viên cùng lứa tuổi thường hình thành hệ giá trị tương đồng từ bối cảnh lịch sử chung (Murray, 1989). Theo lý thuyết hấp dẫn tương đồng, mức độ tương đồng cao thúc đẩy hợp tác, niềm tin và sự gắn kết (Byrne, 1997), trong khi lý thuyết tự phân loại cho rằng sự khác biệt về tuổi hình thành ranh giới "trong nhóm – ngoài nhóm", làm gia tăng định kiến và xung đột (Turner, 1985). Trong HĐQT, ĐDT dưới dạng phân tán có thể làm suy giảm gắn kết và chất lượng giao tiếp, đặc biệt khi thành viên trẻ bị nhìn nhận như nhóm ngoài (Gardiner, 2024). Do đó, ĐDT dưới dạng phân tán có thể tác động tiêu cực đến hiệu quả hoạt động.

Mặt khác, ĐDT dưới dạng phân loại xem những khác biệt về độ tuổi như những khác biệt mang tính phân loại trong kiến thức, kinh nghiệm và mạng lưới quan hệ của các thành viên. Lý thuyết phụ thuộc nguồn lực định vị HĐQT là đơn vị cung cấp tư vấn, tính chính danh và các kênh thông tin thông qua vốn nhân lực và quan hệ của các thành viên (Hillman & Dalziel, 2003), trong đó các thành viên ở độ tuổi khác nhau mở rộng khả năng tiếp cận vốn, cơ quan quản lý và thông tin thị trường (Katsiampa và cộng sự, 2024; Talavera và cộng sự, 2018). Lý thuyết vốn nhân lực bổ sung rằng thành viên lớn tuổi đóng góp kinh nghiệm tích lũy và mạng lưới quan hệ trong ngành, trong khi thành viên trẻ mang đến sự am hiểu công nghệ mới và các thị trường mới nổi (Talavera và cộng sự, 2018). Nhìn chung, các lý thuyết này dự đoán rằng ĐDT dưới dạng phân loại sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT (Gardiner, 2024; Harrison & Klein, 2007).

Những nền tảng lý thuyết tương phản này được phản ánh trong sự không nhất quán của nghiên cứu thực nghiệm, với các kết quả tích cực (Hassan & Marimuthu, 2018; Mahadeo và cộng sự, 2012), tiêu cực (Katsiampa và cộng sự, 2024; Talavera và cộng sự, 2018), và không có ý nghĩa thống kê (Prior Jonson và cộng sự, 2020). Tổng quan hệ thống của Gardiner (2024) kết luận rằng ĐDT trong HĐQT là yếu tố dự báo không nhất quán đối với kết quả hoạt động. Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu phân biệt rõ ràng giữa ĐDT dưới dạng phân tán và phân loại như những cơ chế khác nhau, hoặc kiểm tra đồng thời liệu chúng có tạo ra những tác động khác nhau hay không. Bên cạnh đó, yếu tố tuổi tác vẫn chưa nhận được sự chú ý thỏa đáng trong lĩnh vực ngân hàng tại thị trường mới nổi (Khatib và cộng sự, 2021; Talavera và cộng sự, 2018).

Đây là những khoảng trống cần được lấp đầy, bởi ngân hàng là lĩnh vực mà hiệu quả HĐQT đóng vai trò then chốt do sự phức tạp về tính minh bạch và đặc thù hoạt động vốn có (Khatib và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, nghiên cứu thực nghiệm về tác động của ĐDT đến HQTC ngân hàng vẫn còn hạn chế và chưa đồng thuận (Dwekat và cộng sự, 2025; Grishunin và cộng sự, 2024; Talavera và cộng sự, 2018). Tại ngân hàng ở các thị trường

mới nổi, ĐDT trong HĐQT có thể nâng cao năng lực động của tổ chức (Ashiru và cộng sự, 2025) và tác động đáng kể đến quản lý rủi ro và định hướng chiến lược (Talavera và cộng sự, 2018).

Trong bối cảnh các nền kinh tế chuyển đổi đã trải qua những cải cách kinh tế-xã hội sâu sắc, ĐDT trong HĐQT có thể tác động đặc biệt rõ rệt đến HQTC của ngân hàng. Tại Trung Quốc, Talavera và cộng sự (2018) chỉ ra rằng các giai đoạn lịch sử khác nhau hình thành những quan điểm khác nhau về rủi ro và tính thận trọng, làm phát sinh xung đột trong HĐQT và dẫn đến mối quan hệ tiêu cực giữa ĐDT và HQTC ngân hàng. Việt Nam cũng trải qua những cải cách kinh tế-xã hội đáng kể định hình giá trị và nền tảng chuyên môn của từng thế hệ (Cox và cộng sự, 2014). Thế hệ trước 1975, được đào tạo trong nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung với tiếng Nga và kinh nghiệm kỹ thuật thực tiễn, ưu tiên sự trung thành và tư duy phân cấp. Thế hệ 1975-1986 là thế hệ đầu tiên học tiếng Anh và tiếp xúc với làn sóng FDI, cân bằng giữa thứ bậc truyền thống với tính tự chủ và sẵn sàng chấp nhận rủi ro. Thế hệ sau 1986, chịu ảnh hưởng sâu từ Đổi Mới và văn hóa phương Tây, có tính cá nhân cao, am hiểu công nghệ và thường có trình độ học vấn quốc tế. Sự khác biệt giữa các thế hệ này nhiều khả năng cũng hiện diện trong HĐQT ngân hàng Việt Nam, nơi ĐDT dưới dạng phân loại có thể tạo ra sự bổ trợ về nguồn lực và góc nhìn để củng cố hiệu quả hoạt động, trong khi ĐDT dưới dạng phân tán có thể làm phát sinh xung đột cản trở hiệu quả quản trị (Gardiner, 2024; Harrison & Klein, 2007). Vì vậy, chúng tôi giả thuyết:

H1: ĐDT dưới dạng phân tán trong HĐQT ảnh hưởng tiêu cực tới HQTC.

H2: ĐDT dưới dạng phân loại trong HĐQT ảnh hưởng tích cực tới HQTC.

Phương pháp nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu và nguồn dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu bảng không cân bằng của 30 ngân hàng TMCP tại Việt Nam giai đoạn 2015–2025, thu thập từ báo cáo thường niên và báo cáo quản trị HĐQT. Sau khi loại bỏ các quan sát thiếu dữ liệu, mẫu cuối cùng gồm 326 quan sát.

Định nghĩa và đo lường biến

Dựa trên các nghiên cứu tiền lệ (Harrison và Klein, 2007; Talavera và cộng sự, 2018), các biến trong mô hình được xác định như sau. Biến phụ thuộc trong nghiên cứu là HQTC của mỗi ngân hàng, được đo bằng tỷ suất sinh lời trên tổng tài sản (ROA) và trên vốn chủ sở hữu (ROE). Biến độc lập chính là ĐDT trong HĐQT được đo bằng hai thước đo theo khung phân loại của Harrison và Klein (2007).

- Biến đa dạng kiểu phân tán: đo bằng độ lệch chuẩn của tuổi các thành viên HĐQT, tính theo năm: $AgeDiversity_Std = \sigma_age$

- Biến đa dạng kiểu phân loại: đo bằng chỉ số Blau theo nhóm thế hệ theo các cột mốc lịch sử Việt Nam (trước 1975, 1975–1986, sau 1986) theo Cox và cộng sự (2014), với công thức: $AgeDiversity_Gen = 1 - \Sigma p_i^2$; trong đó p_i là tỷ lệ thành viên HĐQT thuộc nhóm *i*. Chỉ số Blau dao động từ 0 (hoàn toàn đồng nhất) đến tối đa lý thuyết xấp xỉ 1, với giá trị cao hơn phản ánh mức độ đa dạng theo nhóm lớn hơn.

Biến kiểm soát gồm quy mô và tỷ lệ độc lập HĐQT ở cấp hội đồng, và tuổi doanh nghiệp, quy mô (logarithm tổng tài sản) cùng đòn bẩy tài chính ở cấp doanh nghiệp. Tất cả VIF đều dưới 1,66, xác nhận không có đa cộng tuyến nghiêm trọng

Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng hồi quy dữ liệu bảng với mô hình tổng quát:

$$Performance_{i,t} = \beta_0 + \beta^{1AgeDiversity}{}_{i,t-1} + \beta^{2BoardSize}{}_{i,t-1} + \beta^{3BoardIndependence}{}_{i,t-1} + \beta^{4FirmAge}{}_{i,t-1} + \beta^{5logFirmSize}{}_{i,t-1} + \beta^{6Leverage}{}_{i,t-1} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{i,t}$$

Trong đó *i* ký hiệu từng ngân hàng ($i = 1, \ldots, 30$) và *t* là năm quan sát ($t = 2015,\ldots, 2025$). μ_i là hiệu ứng cố định đặc thù của từng ngân hàng không quan sát được, λ_t là hiệu ứng thời gian chung, và ε_{it} là sai số riêng lẻ. Các biến *AgeDiversity* được đưa vào các mô hình ước lượng riêng biệt với ROA và ROE là biến phụ thuộc $Performance_{it}$. Do dữ liệu thành phần HĐQT được thu thập tại thời điểm cuối năm, khi đưa vào mô hình, tất cả biến HĐQT được lấy trễ một kỳ so với biến HQTC nhằm đảm bảo tính tiền định thời gian và giảm thiểu lo ngại về quan hệ nhân quả ngược.

3.4. Kiểm định và lựa chọn ước lượng

Quy trình chẩn đoán được thực hiện theo trình tự. Kiểm định Pesaran CD xác nhận phụ thuộc chéo có ý nghĩa cao (CD = 17,264 với ROA;

13,143 với ROE; p < 0,001), đòi hỏi sai số chuẩn cụm theo ngân hàng. Kiểm định Modified Wald và Wooldridge lần lượt xác nhận phương sai thay đổi và tự tương quan bậc nhất (p < 0,001). Kiểm định BP-LM và F-test bác bỏ OLS gộp, ủng hộ đặc tả Fixed Effects. Kiểm định Mundlak ($\chi^2(6)$ = 39,239/32,179; p < 0,001) và Robust Hausman–Wooldridge ($\chi^2(6)$ = 37,512/32,119; p < 0,001) đều bác bỏ RE nhất quán, xác nhận FE với sai số chuẩn cụm là ước lượng chính của nghiên cứu.

Kết quả và thảo luận

Thống kê mô tả và tương quan

Bảng 1 trình bày thống kê mô tả cho 326 quan sát. ROA trung bình đạt 0,88% (SD = 0,76%) và ROE trung bình đạt 10,25% (SD = 8,88%). Đáng chú ý, chỉ số Blau theo thế hệ (AD_Gen) có trung bình thấp (0,236) với P25 = 0, cho thấy ít nhất 25% quan sát có HĐQT chỉ gồm thành viên từ một thế hệ duy nhất, phản ánh cơ cấu tuổi còn khá đồng nhất trong hệ thống ngân hàng Việt Nam. Độ lệch chuẩn tuổi (AD_Std) trung bình 7,98 năm (SD = 2,50) cho thấy khoảng cách tuổi đáng kể giữa các thành viên HĐQT. Ma trận tương quan xác nhận không có tương quan cao bất thường giữa các biến độc lập (hệ số tương quan đều dưới 0,7).

Bảng 1. Kết quả thống kê của các biến

Biến	Số lượng	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Min	Max
ROA	326	0,875	0,762	-4,328	3,174
ROE	326	10,250	8,876	-84,180	26,388
AD_Gen	295	0,236	0,183	0	0,571
AD_Std	295	7,984	2,498	1,304	15,416
FirmAge	326	26,675	11,669	2	68
logFirmSize	326	32,887	1,367	19,389	35,742
Leverage	326	13,629	4,804	5,234	38,148
BoardSize	295	7,068	1,695	4	15
BoardIndependence	295	0,162	0,068	0	0,333

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp

Kết quả hồi quy chính

Bảng 2. Kết quả mô hình hồi quy FE, RE cho 2 biến ĐDT (AD_Std & AD_Gen) và 2 biến HQTC (ROA & ROE)

Biến	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA	FE AD_Std → ROA
Age Diversity	-0,032 **	-0,034 **	0,087	-0,006	-0,610 ***	-0,572 ***	0,904	-0,248
BoardSize	-0,001	0,001	-0,006	-0,003	-0,005	0,114	-0,079	0,063
BoardIndependence	0,092	0,537	0,125	0,583	4,844	8,985	5,278	9,671
FirmAge	0,056 **	-0,004	0,058 ***	-0,002	0,603**	0,013	0,649 ***	0,055
logFirmSize	0,019	0,346 ***	0,016	0,346 ***	-0,563	2,964 **	-0,600	2,970 **
Leverage	-0,052 ***	-0,064 ***	-0,047 ***	-0,063 ***	-0,085	-0,193 *	-0,003	-0,169

*Chú thích: * p<0,1, ** p<0,05, *** p<0,01*

Nguồn: Nhóm tác giả tự tổng hợp

Bảng 2 trình bày kết quả ước lượng FE với sai số chuẩn gộp cụm trên 295 quan sát sau khi lấy trễ một kỳ các biến HĐQT, thể hiện sự khác biệt rõ ràng giữa hai dạng ĐDT.

ĐDT dạng phân tán: AD_Std có tác động âm và có ý nghĩa thống kê đối với cả ROA (β = −0,032, p < 0,05) và ROE (β = −0,610, p < 0,01). Mức tăng 1 năm trong AD_Std tương ứng với mức giảm 0,032% ROA và 0,572% ROE, tương đương khoảng 5,58% giá trị trung bình ROE của mẫu. Kết quả này ủng hộ giả thuyết H1, phù hợp với lập luận của Harrison và Klein (2007) rằng phân tán lớn trên một thuộc tính liên tục làm suy giảm gắn kết nhóm và gia tăng xung đột. Trong bối cảnh Việt Nam, nơi các thế hệ trưởng thành trong điều kiện kinh tế-xã hội khác biệt rõ rệt, khoảng cách tuổi lớn có thể phân mảnh thảo luận, tăng chi phí phối hợp và làm chậm phản ứng chiến lược, đặc biệt với các quyết định nhạy cảm về rủi ro tín dụng và an toàn vốn. Kết quả tương đồng với Talavera và cộng sự (2018) tại ngân hàng Trung Quốc, khi chỉ ra rằng khoảng cách tuổi gắn với sự khác biệt về quan điểm rủi ro và phong cách ra quyết định.

ĐDT dạng phân loại: AD_Gen hoàn toàn không có ý nghĩa thống kê trong mọi đặc tả (ROA: β = 0,087, t = 0,357; ROE: β = 0,904, t = 0,293), với hệ số không nhất quán về chiều giữa FE và RE. Bằng chứng thực nghiệm do đó không ủng hộ giả thuyết H2. Phát hiện này có thể được lý giải theo Harrison và Klein (2007): tác động tích cực của đa dạng phân loại thông qua đa dạng hóa chuyên môn và kinh nghiệm có thể bị vô hiệu hóa khi mức độ phân tán tuổi cao làm suy giảm sự gắn kết thế hệ trong HĐQT.

Biến kiểm soát: Tuổi doanh nghiệp có tác động dương có ý nghĩa với cả ROA và ROE trong mô hình FE (p < 0,01), nhất quán với lý luận về tích lũy kinh nghiệm theo thời gian. Quy mô doanh nghiệp có ý nghĩa trong RE nhưng không trong FE, phản ánh thực tế tác động quy mô chủ yếu mang tính đặc trưng cố định giữa các ngân hàng. Đòn bẩy tài chính có tác động âm nhất quán trong tất cả các đặc tả (p < 0,001 với ROA trong FE).

Kiểm tra độ vững

Khi winsorize tại phân vị 5/95, AD_Std tiếp tục có ý nghĩa với ROA (β = −0,034, p < 0,05) và ROE (β = −0,661, p < 0,001). Với trễ hai kỳ (N = 264), AD_Std vẫn có ý nghĩa với ROA (β = −0,045, p < 0,05) và ROE (β = −0,697, p < 0,01), loại trừ lo ngại về nhân quả ngược.

Nghiên cứu cũng xem xét chỉ số Blau theo nhóm tuổi thực tế (AD_Age) như thước đo thay thế cho đa dạng phân loại. Tuy nhiên, kết quả thay đổi đáng kể cả về chiều lẫn mức ý nghĩa khi thử nghiệm với các ranh giới phân nhóm khác nhau, khiến AD_Age không đủ độ tin cậy để đưa vào mô hình chính. Vấn đề này phản ánh lo ngại phương pháp luận quan trọng: ranh giới nhóm tuổi trong các nghiên cứu hiện có thường được xác định theo sự thuận tiện dữ liệu hơn là cơ sở lý thuyết, làm giảm khả năng so sánh và tái lập kết quả. Đây là lý do củng cố thêm cho việc ưu tiên AD_Gen (với ranh giới thế hệ gắn với các cột mốc lịch sử cụ thể của Việt Nam) làm thước đo chính trong nghiên cứu này.

Kết luận và hàm ý

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu bảng của 30 ngân hàng TMCP Việt Nam giai đoạn 2015–2025 để phân tích tác động của đa dạng độ tuổi HĐQT đến hiệu quả tài chính (HQTC), xem xét hai dạng đa dạng: phân tán và phân loại. Kết quả cho thấy ĐDT dạng phân tán có tác động tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến HQTC, trong khi không tìm thấy bằng chứng có ý nghĩa thống kê về tác động của ĐDT dạng phân loại.

Về lý thuyết, nghiên cứu củng cố khung phân loại đa dạng của Harrison và Klein (2027), cho thấy việc gộp chung các thước đo ĐDT có thể dẫn đến kết luận sai lệch do mỗi loại phản ánh cơ chế khác nhau. Nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết hấp dẫn tương đồng và lý thuyết tự phân loại trong bối cảnh quản trị ngân hàng tại một nền kinh tế chuyển đổi, nơi tuổi tác có thể gắn chặt với trải nghiệm lịch sử và hệ giá trị thế hệ.

Về thực tiễn, nghiên cứu hàm ý rằng các ngân hàng cần chủ động quản trị đa dạng độ tuổi trong HĐQT, thay vì chỉ chú trọng sự hiện diện của nhiều nhóm tuổi. Chênh lệch tuổi quá lớn có thể làm tăng chi phí phối hợp, do đó cần các cơ chế như giao tiếp hiệu quả, văn hóa tranh luận xây dựng, cố vấn liên thế hệ, phân công vai trò rõ ràng và bảo đảm tiếng nói cho mọi nhóm tuổi để tận dụng lợi ích của đa dạng. Ở cấp độ chính sách, quản trị doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao tính hòa nhập và phối hợp liên thế hệ thay vì chỉ đặt mục tiêu cơ cấu nhân khẩu học.

Nghiên cứu còn tồn tại một số hạn chế. Thứ nhất, độ tuổi tuy có thể phản ánh khác biệt trong giá trị và trải nghiệm lịch sử, nhưng vẫn là thước đo gián tiếp. Các nghiên cứu tương lai có thể sử dụng quan sát, phỏng vấn thành viên HĐQT hoặc khảo sát văn hóa HĐQT để đo lường trực tiếp hơn khác biệt về giá trị, niềm tin, thái độ giữa các thành viên HĐQT cũng như các cơ chế như xung đột thế hệ, chất lượng giao tiếp và mức độ gắn kết. Thứ hai, nghiên cứu mới xem xét ĐDT dạng phân tán và phân loại, chưa xem xét đa dạng chênh lệch, do tuổi tác đơn lẻ chưa đủ cơ sở để phản ánh quyền lực, địa vị hoặc uy tín trong HĐQT. Các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp tuổi với các biến về quyền lực và vị thế trong HĐQT để kiểm định chiều cạnh này.

Tài liệu tham khảo:

Ashiru, F., Adegbite, E., Ullah, S., Michael, A., & Pyper, N. (2025). The Relevance of Board Diversity Features in a Weak Institutional Business Environment. Business Strategy and the Environment, 34(5), 5299–5316. https://doi.org/10.1002/bse.4249

Blau, P. M. (1977). A macrosociological theory of social structure. American Journal of Sociology, 83(1), 26-54.

Byrne, D. (1997). An Overview (and Underview) of Research and Theory within the Attraction Paradigm. Journal of Social and Personal Relationships, 14(3), 417–431. https://doi.org/10.1177/0265407597143008.

Cox, A., Hannif, Z., & Rowley, C. (2014). Leadership styles and generational effects: examples of US companies in Vietnam. International Journal of Human Resource Management, 25(1), 1–22. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.778311.

Dwekat, A., Taweel, A., & Salameh, A. (2025). Boardroom diversity and financial performance in Palestinian banks and insurers. Discover Sustainability, 6(1). https://doi.org/10.1007/s43621-025-00836-3.

Gardiner, E. (2024). What's age got to do with it? The effect of board member age diversity: a systematic review. Management Review Quarterly, 74(1), 65–92. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00294-5.

Grishunin, S., Yarantseva, A., & Karminsky, A. (2024). Influence of gender and age diversity of boards on financial and market performance of banks. Procedia Computer Science, 242, 372–379. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.08.172.

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. The Academy of Management Review, 32(4), 1199–1228. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096.

Hassan, R., & Marimuthu, M. (2018). Contextualizing comprehensive board diversity and firm financial performance: Integrating market, management and shareholder's perspective. Journal of Management & Organization, 24(5), 634–678. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.10.

Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. The Academy of Management Review, 28(3), 383–396. https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729.

Katsiampa, P., McGuinness, P. B., & Zhang, H. (2024). The role of board age diversity in the performance of publicly listed Fintech entities. The European Journal of Finance, 30(11), 1295–1326. https://doi.org/10.1080/1351847X.2023.2287066.

Khatib, S. F. A., Abdullah, D. F., Elamer, A. A., & Abueid, R. (2021). Nudging toward diversity in the boardroom: A systematic literature review of board diversity of financial institutions. Business Strategy and the Environment, 30(2), 985–1002. https://doi.org/10.1002/bse.2665.

Lu, Y., Ntim, C. G., Zhang, Q., & Li, P. (2022). Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda. International Review of Financial Analysis, 84, pp. 1-19. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102424.

Mahadeo, J. D., Soobaroyen, T., & Hanuman, V. O. (2012). Board Composition and Financial Performance: Uncovering the Effects of Diversity in an Emerging Economy. Journal of Business Ethics, 105(3), 375–388. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0973-z.

Murray, A. I. (1989). Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance. Strategic Management Journal, 10(S1), 125–141. https://doi.org/10.1002/smj.4250100710.

Prior Jonson, E., McGuire, L., Rasel, S., & Cooper, B. (2020). Older boards are better boards, so beware of diversity targets. Journal of Management & Organization, 26(1), 15–28. https://doi.org/10.1017/jmo.2019.81.

Talavera, O., Yin, S., & Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. International Review of Financial Analysis, 55, 60–79. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.10.007.

Turner, J. C. (1985). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. In E. J. Lawler (Ed.), Advances in group processes: Theory and research (Vol. 2, pp. 77–122). JAI Press.

VLCA. (2025). Báo cáo Đánh giá về Quản trị Công ty cho Doanh nghiệp Niêm Yết Việt Nam 2025. https://vlca.vn/wp-content/uploads/2025/12/VLCA-2025-CG-Report-VN.pdf.