NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA GIỚI TÍNH VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

ThS. Lê Thúy Oanh*

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) phụ thuộc ngày càng nhiều vào chất lượng lãnh đạo và năng lực thích ứng công nghệ. Bài viết này tổng hợp các công trình trong và ngoài nước về ảnh hưởng của giới tính và phong cách lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động của DNNVV, lồng ghép trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam. Trên cơ sở khung lý thuyết về phong cách lãnh đạo hiện đại, lý thuyết cấp trên và các tiếp cận về thẻ điểm cân bằng trong đo lường hiệu quả, bài viết hệ thống hóa ba nhóm kết quả chính: phong cách lãnh đạo có tác động rõ rệt đến hiệu quả hoạt động DNNVV; giới tính nhà lãnh đạo có thể tạo ra khác biệt nhất định trong cấu trúc ra quyết định, thái độ rủi ro và phong cách quản trị, song kết quả thực nghiệm còn chưa thống nhất; chuyển đổi số vừa là bối cảnh, vừa có khả năng là biến trung gian/điều tiết trong mối quan hệ giữa lãnh đạo và hiệu quả hoạt động. Từ đó đề xuất tăng cường nghiên cứu định tính, nghiên cứu trường hợp về động lực giới trong lãnh đạo DNNVV và hàm ý quản trị nhằm phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo số có nhạy cảm giới để nâng cao hiệu quả hoạt động DNNVV trong kỷ nguyên số.

• Từ khóa: *phong cách lãnh đạo, giới tính, doanh nghiệp nhỏ và vừa, hiệu quả hoạt động, chuyển đổi số.*

In the context of rapid digital transformation, the operational efficiency of SMEs increasingly depends on the quality of leadership and technological adaptability. This article synthesizes domestic and international studies on the influence of gender and leadership style on the operational efficiency of SMEs, integrated within the context of digital transformation in Vietnam. Based on the theoretical framework of modern leadership style, the hierarchical theory, and balanced scorecard approaches in performance measurement, the article systematizes three main groups of results: leadership style has a clear impact on the operational efficiency of SMEs; the gender of leaders can create certain differences in decision-making structure, risk attitudes, and management styles, but empirical results are still inconsistent; digital transformation is both a context and potentially a mediating/moderating variable in the relationship between leadership and operational efficiency. Therefore, it is proposed to strengthen qualitative research and case studies on gender dynamics in SME leadership and governance implications to develop transformative leadership, gender-sensitive digital leadership, and improve SME performance in the digital age.

• Key words: *leadership style; gender; small and medium-sized enterprises; firm performance; digital transformation.*

Ngày nhận bài: 15/12/2025
Ngày gửi phản biện: 04/01/2026
Ngày duyệt đăng: 02/02/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i308.09

1. Mở đầu

Trong cơ cấu doanh nghiệp Việt Nam, DNNVV chiếm đa số về số lượng và đóng góp lớn cho GDP, việc làm và thu ngân sách. Mặc dù có quy mô vốn và lao động hạn chế, DNNVV lại có lợi thế về tính linh hoạt, khả năng thích ứng nhanh với thay đổi của thị trường và đóng vai trò "xương sống" của kinh tế địa phương. Song song với đó, chuyển đổi số đã trở thành xu hướng không thể đảo ngược. Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 về "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia" khẳng định chuyển đổi số là quá trình sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi toàn diện các hoạt động kinh tế - xã hội, trong đó doanh nghiệp là chủ thể trung tâm của quá trình này. Việc tích hợp công nghệ số vào mọi khía cạnh hoạt động buộc DNNVV phải tái cấu trúc mô hình kinh doanh, quy trình, văn hóa và phương thức lãnh đạo.

Trong bối cảnh đó, vai trò của người lãnh đạo, phong cách lãnh đạo và các đặc trưng cá nhân như giới tính trở nên đặc biệt quan trọng. Các lý thuyết lãnh đạo hiện đại, tiêu biểu là lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo giao dịch (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1995), cùng với Lý thuyết cấp trên (Upper Echelon theory) của Hambrick & Mason (1984), đều nhấn mạnh kết quả tổ chức là "tấm gương phản chiếu" đặc điểm, giá trị và phong cách của đội ngũ lãnh đạo cấp cao. Theo Robbins và Coulter (2016), phong cách lãnh đạo là cách nhà lãnh đạo tác động đến người khác và tạo ra môi trường thuận lợi để đạt được mục tiêu chung. Northouse (2022) cho rằng phong cách lãnh đạo không chỉ phản ánh tính cách và giá trị cá nhân của nhà lãnh đạo mà còn là phản ứng trước bối cảnh, tình huống cụ thể. Cách tiếp cận này nhấn mạnh rằng lãnh đạo là một quá trình mang tính cá nhân và đồng thời chịu ảnh hưởng bởi hoàn cảnh. Thực tiễn và nhiều nghiên cứu gợi ý rằng phong cách lãnh đạo phù hợp giúp DNNVV tận dụng

* *Trung ương Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam*

được lợi thế linh hoạt, thúc đẩy đổi mới, vượt qua hạn chế về nguồn lực và cải thiện hiệu quả hoạt động. Lãnh đạo chuyển đổi với khả năng truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ và quan tâm cá nhân được chứng minh có tác động tích cực đến kết quả hoạt động và đổi mới của doanh nghiệp (Burns, 1978; Bass, 1985; Northouse, 2016). Ngày càng có nhiều nhà nghiên cứu, doanh nghiệp quan tâm đến khía cạnh giới trong lãnh đạo; liệu giới tính nhà lãnh đạo (nam hay nữ) có tạo ra khác biệt đáng kể về hiệu quả hoạt động doanh nghiệp? Một số nghiên cứu quốc tế cho rằng nữ lãnh đạo thận trọng hơn về rủi ro, chú trọng xây dựng quan hệ và đạo đức, từ đó ảnh hưởng đến cấu trúc tài chính và hiệu quả doanh nghiệp; trong khi các nghiên cứu khác lại cho thấy ảnh hưởng của giới tính là không đáng kể hoặc phụ thuộc mạnh vào bối cảnh ngành và thể chế.

Theo Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025 được thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo Quyết định 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020, chuyển đổi số là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ số để thay đổi một cách tổng thể và toàn diện tất cả các khía cạnh của đời sống kinh tế - xã hội, tái định hình cách chúng ta sống, làm việc và liên hệ với nhau. Trong bối cảnh chuyển đổi số, các câu hỏi càng trở nên phức tạp hơn: Phong cách lãnh đạo nào hỗ trợ tốt nhất cho chuyển đổi số ở DNNVV? Giới tính nhà lãnh đạo có làm thay đổi cách doanh nghiệp tiếp cận chuyển đổi số và từ đó tác động đến hiệu quả hoạt động? Chuyển đổi số là kết quả của lãnh đạo tốt, hay bản thân quá trình chuyển đổi số lại làm thay đổi vai trò và phong cách lãnh đạo? DNNVV Việt Nam có tốc độ chuyển đổi số không đồng đều, nhiều doanh nghiệp còn lúng túng trong lựa chọn chiến lược số, đầu tư hạ tầng, đào tạo nhân lực và thay đổi mô hình quản trị. Lãnh đạo là "điểm nút" quyết định mức độ cam kết và cách thức triển khai chuyển đổi số (Verhoef et al., 2021).

Nghiên cứu về phong cách lãnh đạo và hiệu quả DNNVV ở Việt Nam đã gia tăng, nhưng việc tích hợp yếu tố giới tính và chuyển đổi số vào cùng một khung phân tích vẫn còn rất hạn chế. Hiểu rõ mối quan hệ giữa giới tính, phong cách lãnh đạo, chuyển đổi số, hiệu quả hoạt động sẽ giúp thiết kế các chương trình phát triển lãnh đạo, chính sách hỗ trợ DNNVV và can thiệp về bình đẳng giới trong lãnh đạo doanh nghiệp một cách hiệu quả hơn.

Bài viết này nhằm hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và thực trạng nghiên cứu về phong cách lãnh đạo, giới tính lãnh đạo và hiệu quả hoạt động DNNVV trong bối cảnh chuyển đổi số; chỉ ra những thành tựu và hạn chế chính trong dòng nghiên cứu này, đặc biệt tại Việt Nam; từ đó đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo và gợi ý mô hình nghiên cứu tích hợp, đồng thời đưa ra một số khuyến nghị chính sách và hàm ý quản trị cho DNNVV.

2. Những thành tựu nghiên cứu chủ yếu

2.1. Phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động DNNVV

Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo đã phát triển qua nhiều thế hệ tiếp cận, từ tiếp cận tố chất, hành vi đến các lý thuyết hiện đại. Trong đó, cách tiếp cận toàn diện của Bass & Avolio (1995) phân biệt ba phong cách chủ đạo: lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo giao dịch và lãnh đạo tự do. Lãnh đạo chuyển đổi tập trung vào truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân và ảnh hưởng lý tưởng. Nhiều nghiên cứu ghi nhận lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến đổi mới, sự gắn kết và kết quả tài chính của doanh nghiệp (Bass, 1985; Northouse, 2016). Lãnh đạo giao dịch nhấn mạnh trao đổi phần thưởng - thành tích, quản trị theo ngoại lệ, phù hợp với bối cảnh cần tuân thủ quy trình, kiểm soát chặt chẽ. Lãnh đạo tự do thường được xem là thụ động, né tránh ra quyết định, ít được đánh giá cao về hiệu quả.

Trong bối cảnh DNNVV, các nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và giao dịch là hai phong cách được nghiên cứu nhiều nhất và có ảnh hưởng rõ rệt đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Phong cách chuyển đổi giúp SMEs nâng cao năng lực đổi mới, đáp ứng tốt hơn yêu cầu thị trường, trong khi phong cách giao dịch, nếu được vận dụng hợp lý, hỗ trợ xây dựng kỷ luật, gắn kết mục tiêu cá nhân và tổ chức. Một số nghiên cứu gợi ý việc kết hợp hài hòa cả hai phong cách giúp doanh nghiệp vừa và nhỏ không chỉ đạt mà còn vượt mức kỳ vọng về kết quả hoạt động.

Bên cạnh phong cách lãnh đạo truyền thống, các nghiên cứu gần đây phát triển khái niệm lãnh đạo số (digital leadership), nhấn mạnh khả năng tận dụng công nghệ số, định hình tầm nhìn số, thúc đẩy đổi mới và xây dựng văn hóa số trong tổ chức. Lãnh đạo số được xem là nhân tố dẫn dắt thành công chuyển đổi số và tạo lợi thế cạnh tranh cho DNNVV

2.2. Giới tính lãnh đạo và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Trên nền tảng Lý thuyết cấp trên, các nghiên cứu về giới tính lãnh đạo tập trung phân tích xem đặc điểm giới (nam/nữ) của CEO hay lãnh đạo cấp cao có liên quan như thế nào đến cấu trúc tài chính, mức độ chấp nhận rủi ro, chiến lược phát triển và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Hambrick & Mason, 1984).

Tổng quan các công trình thực nghiệm cho thấy ba nhóm kết quả chính: Nhóm thứ nhất, một số nghiên cứu cho rằng doanh nghiệp do nữ lãnh đạo có xu hướng thận trọng hơn, sử dụng đòn bẩy tài chính thấp hơn, chú trọng quản trị rủi ro và đạo đức doanh nghiệp, từ đó cải thiện tính bền vững và giảm biến động kết quả. Nhóm thứ hai, một số nghiên cứu không tìm thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa nam và nữ lãnh đạo về các chỉ tiêu như doanh thu, lợi nhuận, ROA, ROE, cho rằng hiệu quả hoạt động phụ thuộc nhiều hơn vào năng lực, kinh nghiệm và bối cảnh hơn là giới tính sinh học. Nhóm thứ ba, một số nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ phức tạp hơn, trong đó hiệu ứng giới tính chịu tác động của ngành nghề, giai đoạn vòng đời doanh nghiệp, cấu trúc sở hữu và văn hóa tổ chức.

Trong bối cảnh DNNVV, các kết quả cũng chưa thống nhất. Một số nghiên cứu cho thấy nữ lãnh đạo có lợi thế trong những ngành dịch vụ, nơi yêu cầu cao về tương tác khách hàng và quản trị nhân sự, trong khi nam lãnh đạo

tỏ ra phù hợp hơn trong những ngành đòi hỏi quyết định nhanh, chấp nhận rủi ro cao. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam về chủ đề này còn tương đối phân tán và chưa có mô hình lý thuyết tích hợp

2.3. Chuyển đổi số, phong cách lãnh đạo và hiệu quả DNNVV

Chuyển đổi số trong DNNVV được hiểu là quá trình tích hợp các công nghệ số vào mô hình kinh doanh, quy trình, văn hóa và tương tác với khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả, tạo giá trị mới và tăng khả năng cạnh tranh. Một số nghiên cứu quốc tế và trong nước gợi ý rằng: Lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo số có vai trò quan trọng trong việc định hình tầm nhìn số, huy động nguồn lực, vượt qua kháng cự thay đổi và xây dựng văn hóa đổi mới (Verhoef et al., 2021). Năng lực lãnh đạo về công nghệ số, khả năng quản trị chiến lược và cam kết của lãnh đạo cấp cao là điều kiện then chốt để chuyển đổi số thành công và cải thiện hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Chuyển đổi số được xem vừa là kết quả của lãnh đạo hiệu quả, vừa là yếu tố tác động trở lại cơ cấu tổ chức, vai trò lãnh đạo và phong cách quản trị. Tuy nhiên, việc tích hợp giới tính vào khung phân tích chuyển đổi số còn rất hạn chế. Tài liệu tổng quan cho thấy thiếu vắng các mô hình lý thuyết và thực nghiệm xem xét rõ ràng cách thức giới tính lãnh đạo tương tác với phong cách lãnh đạo và văn hóa tổ chức để ảnh hưởng tới quá trình chuyển đổi số và hiệu quả DNNVV

3. Những hạn chế chủ yếu của các nghiên cứu và nguyên nhân

3.1. Những hạn chế chủ yếu của các nghiên cứu hiện nay

Thứ nhất, thiếu mô hình tích hợp giới tính - phong cách lãnh đạo - chuyển đổi số - hiệu quả DNNVV. Phần lớn nghiên cứu chỉ xem xét từng cặp mối quan hệ riêng lẻ, ví dụ phong cách lãnh đạo - hiệu quả hoạt động, hoặc chuyển đổi số - hiệu quả hoạt động. Rất ít công trình xây dựng mô hình tích hợp trong đó: giới tính, phong cách lãnh đạo và mức độ chuyển đổi số được đặt chung trong một khung phân tích, cho phép đánh giá các hiệu ứng tương tác phức tạp.

Thứ hai, thiếu nghiên cứu bám sát bối cảnh DNNVV Việt Nam. Nhiều kết quả được kế thừa từ bối cảnh các quốc gia phát triển, nơi thể chế, thị trường vốn, văn hóa tổ chức và cấu trúc ngành khác đáng kể so với Việt Nam. Các nghiên cứu chuyên sâu về DNNVV Việt Nam, đặc biệt trong giai đoạn chuyển đổi số sau đại dịch COVID-19, còn hạn chế về số lượng và độ sâu.

Thứ ba, thiếu nghiên cứu định tính và nghiên cứu trường hợp về động lực giới trong lãnh đạo. Dòng nghiên cứu hiện nay thiên về định lượng, sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM), dữ liệu điều tra cắt ngang. Cách tiếp cận này hữu ích trong kiểm định mối quan hệ tuyến tính nhưng chưa giải thích được các sắc thái văn hóa, bối cảnh và kinh nghiệm sống của các nhà lãnh đạo nam - nữ trong DNNVV.

Thứ tư, thiếu nghiên cứu theo chiều dọc. Phần lớn nghiên cứu sử dụng dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm, khó đánh giá động lực thời gian của quá trình chuyển đổi số, sự phát triển năng lực lãnh đạo và tác động tích lũy đến hiệu quả hoạt động. Điều này hạn chế khả năng suy luận nhân quả và hiểu sâu hơn về chu trình "lãnh đạo - chuyển đổi số - hiệu quả"

Thứ năm, đo lường hiệu quả hoạt động còn thiên lệch về tài chính. Mặc dù nhiều tác giả đề nghị tiếp cận hiệu quả hoạt động dưới góc độ đa chiều, kết hợp chỉ tiêu tài chính và phi tài chính (Kaplan & Norton, 1992; Neely et al., 1995; Otley, 1999; Denison, 2000), song không ít nghiên cứu về DNNVV vẫn chỉ tập trung vào doanh thu, lợi nhuận hoặc ROA, ROE, chưa khai thác đầy đủ các chỉ tiêu như hài lòng khách hàng, đổi mới, chất lượng quy trình hay học hỏi - phát triển

3.2. Nguyên nhân của các hạn chế

Những hạn chế trên xuất phát từ một số nguyên nhân chính:

Một là, hạn chế về dữ liệu và minh bạch thông tin: DNNVV thường e ngại công bố số liệu tài chính, khiến việc thu thập dữ liệu khách quan, dài hạn gặp khó khăn.

Hai là, độ phức tạp của mối quan hệ nghiên cứu: Việc đồng thời lồng ghép giới tính, phong cách lãnh đạo, chuyển đổi số và hiệu quả hoạt động đòi hỏi khung lý thuyết vững, dữ liệu phong phú và phương pháp phân tích phù hợp, trong khi năng lực nghiên cứu và nguồn lực tài chính cho các đề tài loại này còn hạn chế.

Ba là, thời gian chuyển đổi số chưa đủ dài: Chuyển đổi số là quá trình dài hạn; ở Việt Nam, các chính sách và chương trình hỗ trợ mới được đẩy mạnh vài năm gần đây, nên chưa có đủ chuỗi dữ liệu để nghiên cứu theo chiều dọc.

Bốn là, vấn đề đo lường giới và phong cách lãnh đạo: Nhiều nghiên cứu mới dừng ở chỉ số "giới tính" dạng nhị phân (nam/nữ) mà chưa phát triển các thang đo sâu hơn về bản dạng giới, vai trò giới, định kiến giới hay kinh nghiệm phân biệt đối xử trong môi trường lãnh đạo. Tương tự, phong cách lãnh đạo được đo lường chủ yếu bằng tự đánh giá của cấp dưới hoặc lãnh đạo, dễ chịu tác động của thiên lệch xã hội.

4. Giải pháp và khuyến nghị

Dựa trên tổng quan lý thuyết và thực tiễn nghiên cứu, bài viết đề xuất một số nhóm giải pháp và gợi ý như sau.

4.1. Đề xuất định hướng và mô hình nghiên cứu tiếp theo

Thứ nhất, xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu, kết hợp thực tiễn, có thể đề xuất một mô hình tích hợp với ba nhóm biến chính:

Đặc điểm lãnh đạo: Giới tính (nam/nữ, có thể mở rộng thêm góc độ vai trò giới); Phong cách lãnh đạo chủ đạo (chuyển đổi, giao dịch, tự do; có thể bổ sung lãnh đạo số);

Quá trình và mức độ chuyển đổi số của DNNVV: Mức độ áp dụng công nghệ số trong các chức năng: tài chính - kế toán, marketing - bán hàng, quản trị nhân sự, vận hành, quan hệ khách hàng,…; Sự phù hợp của thực

hành quản lý số với mục tiêu chiến lược và bối cảnh môi trường).

Hiệu quả hoạt động DNNVV: Đo lường theo Thẻ điểm cân bằng (BSC) với bốn nhóm chỉ tiêu: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi - phát triển (Kaplan & Norton, 1992).

Trong mô hình này, chuyển đổi số có thể được giả định là biến trung gian giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động (phong cách lãnh đạo phù hợp thúc đẩy chuyển đổi số, từ đó cải thiện kết quả); và/hoặc biến điều tiết, làm thay đổi cường độ tác động của phong cách lãnh đạo đến hiệu quả hoạt động (một phong cách nhất định chỉ phát huy tối đa tác dụng khi doanh nghiệp đạt mức độ chuyển đổi số nhất định). Giới tính lãnh đạo có thể được xem là biến điều tiết (moderator) trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo - chuyển đổi số - hiệu quả hoạt động, phản ánh sự khác biệt về cách vận dụng phong cách, mức độ chấp nhận công nghệ và phong cách ra quyết định giữa lãnh đạo nam và nữ.

Thứ hai, tăng cường tiếp cận đa phương pháp và nghiên cứu theo chiều dọc. Để khắc phục hạn chế về chiều sâu, các nghiên cứu tiếp theo nên: Kết hợp khảo sát định lượng trên mẫu lớn với phỏng vấn sâu, nhóm tập trung và nghiên cứu trường hợp điển hình, qua đó làm rõ "câu chuyện phía sau con số" về động lực giới trong lãnh đạo DNNVV. Thiết kế các nghiên cứu theo chiều dọc, theo dõi cùng một nhóm DNNVV trong quá trình 3-5 năm, ghi nhận sự thay đổi về phong cách lãnh đạo, mức độ chuyển đổi số và hiệu quả hoạt động.

Thứ ba, hoàn thiện thang đo cho bối cảnh Việt Nam. Cần "nội địa hóa: và kiểm định lại các thang đo quốc tế phổ biến: Thang đo phong cách lãnh đạo của Bass & Avolio (MLQ) cho bối cảnh DNNVV Việt Nam. Thang đo chuyển đổi số (digital maturity) phù hợp với trình độ công nghệ, quy mô và đặc thù ngành ở Việt Nam. Thang đo hiệu quả hoạt động dựa trên BSC nhưng có điều chỉnh cho DNNVV (ví dụ, chú trọng vào dòng tiền, khả năng duy trì việc làm, năng lực đổi mới sản phẩm/dịch vụ).

4.2. Khuyến nghị chính sách đối với Nhà nước và tổ chức hỗ trợ

Thứ nhất, lồng ghép yếu tố giới trong các chương trình hỗ trợ DNNVV và chuyển đổi số. Các chính sách triển khai Luật Hỗ trợ DNNVV (2017) và Chương trình Chuyển đổi số quốc gia cần chú ý hơn đến khía cạnh giới: Xây dựng chương trình hỗ trợ, cố vấn (mentoring) dành riêng cho nữ lãnh đạo DNNVV trong lĩnh vực công nghệ và đổi mới sáng tạo; Lồng ghép chỉ tiêu về tỷ lệ nữ lãnh đạo doanh nghiệp tham gia các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số, đào tạo lãnh đạo số; Tăng cường truyền thông nhằm giảm định kiến giới về vai trò của phụ nữ trong các vị trí lãnh đạo, đặc biệt tại các ngành kỹ thuật và công nghệ cao.

Thứ hai, hỗ trợ phát triển năng lực lãnh đạo số cho DNNVV. Nhà nước và các tổ chức trung gian (hiệp hội doanh nghiệp, viện, trường) có thể thiết kế các khóa đào tạo ngắn hạn về lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo số, quản trị đổi mới dành cho chủ DNNVV. Xây dựng bộ tài liệu hướng dẫn thực hành tốt về lãnh đạo trong chuyển đổi số, chia sẻ các câu chuyện thành công và thất bại của DNNVV Việt Nam. Khuyến khích các chương trình kết nối, cố vấn giữa các lãnh đạo doanh nghiệp lớn đã thành công trong chuyển đổi số với lãnh đạo DNNVV.

4.3. Hàm ý quản trị cho lãnh đạo DNNVV

Thứ nhất, phát triển phong cách lãnh đạo chuyển đổi gắn với triết lý số. Lãnh đạo DNNVV cần chủ động xây dựng tầm nhìn số, truyền cảm hứng thay đổi cho đội ngũ, khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro trong khuôn khổ kiểm soát được. Điều này đòi hỏi sự kết hợp giữa các phẩm chất của lãnh đạo chuyển đổi (truyền cảm hứng, kích thích trí tuệ, quan tâm cá nhân) và năng lực hiểu biết về công nghệ số.

Thứ hai, sử dụng linh hoạt phong cách giao dịch để tăng kỷ luật thực thi. Trong giai đoạn triển khai các dự án chuyển đổi số cụ thể, phong cách lãnh đạo giao dịch với cơ chế mục tiêu - khen thưởng rõ ràng, quản trị theo ngoại lệ có thể giúp đảm bảo tiến độ và chất lượng thực thi. Vấn đề không phải là "chọn một bỏ một" mà là phối hợp linh hoạt các phong cách.

Thứ ba, khai thác giá trị đa dạng giới trong lãnh đạo. Thay vì xem giới tính là yếu tố phân biệt, các doanh nghiệp nên coi đa dạng giới trong đội ngũ lãnh đạo là nguồn lực chiến lược, giúp làm phong phú góc nhìn, cải thiện chất lượng ra quyết định và tăng khả năng thấu hiểu khách hàng. Chủ doanh nghiệp cần xây dựng môi trường làm việc bao trùm, hạn chế định kiến giới trong bổ nhiệm và đánh giá lãnh đạo.

Thứ tư, quản trị hiệu quả hoạt động theo tiếp cận đa chiều. Lãnh đạo DNNVV nên áp dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) trong đánh giá hiệu quả, không chỉ dừng lại ở doanh thu - lợi nhuận mà còn theo dõi các chỉ tiêu về khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi - phát triển. Điều này đặc biệt quan trọng trong giai đoạn chuyển đổi số, khi hiệu quả ngắn hạn có thể biến động nhưng năng lực dài hạn được cải thiện (Kaplan & Norton, 1992).

Kết luận: Phong cách lãnh đạo, nhất là lãnh đạo chuyển đổi và lãnh đạo số tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của DNNVV, trong đó chuyển đổi số có thể giữ vai trò trung gian/điều tiết. Đồng thời, bằng chứng về ảnh hưởng của giới tính nhà lãnh đạo còn chưa thống nhất, hàm ý cần tiếp tục kiểm định theo bối cảnh và đo lường hiệu quả theo hướng tích hợp. Từ đó, nghiên cứu gợi ý DNNVV ưu tiên phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi, lãnh đạo số và quản trị nhạy cảm giới để nâng cao hiệu quả trong kỷ nguyên số./.

Tài liệu tham khảo:

Bass, B. M (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J (1995). MLQ Multifactor leadership questionnaire. Mind Garden.

Burns, J. M (1978). Leadership. Harper & Row.

Denison, D. R (2000). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. Academy of Management Proceedings, 2000(1), A1-A6.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. Academy of Management Review, 9(2), 193-206.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa số 04/2017/QH14 ngày 12/6/2017.

Neely, A., Gregory, M., & Platts, K (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, 15(4), 80-116.

Northouse, P. G (2016). Leadership: Theory and practice (7th ed.). SAGE.