

CÁC YẾU TỐ THÚC ĐẨY Ý ĐỊNH CHẤP NHẬN CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA NHÂN VIÊN TẠI VIỆT NAM

● HUỲNH PHÚ THỊNH

Trường Đại học An Giang, An Giang, Việt Nam

Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: hpthinh@agu.edu.vn

TÓM TẮT:

Nghiên cứu tổng quan này nhằm xác định các yếu tố thúc đẩy ý định chấp nhận chuyển đổi số (CĐS) của nhân viên tại Việt Nam. Dựa trên các lý thuyết TAM, UTAUT2, Quản trị sự thay đổi tổ chức và Tương tác cá nhân - môi trường cùng với kết quả nghiên cứu trước, nghiên cứu đã xác định được 6 yếu tố quan trọng thúc đẩy ý định chấp nhận CĐS của nhân viên gồm: Hữu ích cảm nhận, Dễ sử dụng cảm nhận, Ảnh hưởng xã hội, Điều kiện thuận lợi, Cam kết và niềm tin với tổ chức, và Sự hỗ trợ của lãnh đạo số. Đây là các yếu tố mà doanh nghiệp cần tập trung tác động để nâng cao mức chấp nhận CĐS của nhân viên.

Từ khóa: ý định hành vi, chuyển đổi số, nhân viên, TAM, UTAUT2.

1. Đặt vấn đề

CĐS được Việt Nam xác định là động lực quan trọng để phát triển quốc gia, thể hiện qua Quyết định 749/QĐ-TTg với mục tiêu kinh tế số sẽ đóng góp 30% vào năm 2030 (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Các chính sách thúc đẩy CĐS quốc gia cùng áp lực thị trường đang gia tăng tốc độ triển khai CĐS của các doanh nghiệp Việt Nam bằng cách đầu tư vào các công nghệ nền tảng như điện toán đám mây, dữ liệu lớn và tự động hóa quy trình nhằm nâng cao hiệu quả và năng lực cạnh tranh. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2022), hơn 60% doanh nghiệp đã có kế hoạch thực hiện CĐS.

Tuy nhiên, thành công của CĐS phụ thuộc không chỉ vào đầu tư công nghệ mà còn gắn với

mức độ chấp nhận của đội ngũ nhân viên. Theo khảo sát toàn cầu của McKinsey & Company (2021), chưa đến 30% các sáng kiến CĐS thành công, và cản trở chủ yếu là văn hóa doanh nghiệp cùng sự thiếu gắn kết của con người. Trong nhiều trường hợp, rào cản quan trọng nhất không nằm ở hạ tầng kỹ thuật mà ở yếu tố nhân sự (Deng et al., 2022; Thu Thủy và cộng sự, 2023). Tỷ lệ sử dụng thực chất và tính bền vững của các sáng kiến phụ thuộc vào việc nhân viên có ý định chấp nhận và duy trì sử dụng các giải pháp số hay không (Duy Phương & Vĩnh Trường, 2022).

Kết quả lược khảo tài liệu cho thấy, có 2 khoảng trống nghiên cứu: (1) thiếu các bằng chứng thực nghiệm về những yếu tố quyết định ý định chấp nhận

CĐS của nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam; và (2) các lý thuyết chấp nhận công nghệ như TAM, UTAUT/UTAUT2 ít được hiệu chỉnh để phản ánh đặc thù văn hóa - tổ chức Việt Nam.

Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố thúc đẩy ý định chấp nhận CĐS của nhân viên tại Việt Nam. Nghiên cứu góp phần lấp đầy các khoảng trống nghiên cứu bằng việc hiệu chỉnh mô hình chấp nhận công nghệ cho bối cảnh Việt Nam và kiểm định vai trò của các yếu tố thúc đẩy ý định chấp nhận CĐS của nhân viên. Nghiên cứu cũng kỳ vọng cung cấp cơ sở để doanh nghiệp thiết kế các chương trình thiết thực nhằm tăng mức độ chấp nhận của nhân viên với các giải pháp số.

2. Các lý thuyết nền tảng và phương pháp nghiên cứu

2.1. Các lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu về ý định chấp nhận CĐS của nhân viên được xây dựng dựa trên sự kết hợp giữa các lý thuyết về hành vi, sự chấp nhận công nghệ và quản trị sự thay đổi trong tổ chức, cụ thể gồm các lý thuyết sau:

Lý thuyết Hành vi có kế hoạch (TPB - Theory of Planned Behavior): Lý thuyết này cho rằng ý định hành vi của một cá nhân (như việc ủng hộ CĐS) bị ảnh hưởng bởi thái độ đối với hành vi, các chuẩn mực chủ quan và nhận thức về kiểm soát hành vi.

Mô hình Chấp nhận công nghệ (TAM - Technology Acceptance Model): Đây là lý thuyết phổ biến nhất nhằm giải thích hành vi chấp nhận công nghệ thông tin dựa trên Hữu ích cảm nhận và Dễ sử dụng cảm nhận (Davis, 1989).

Lý thuyết Thống nhất về chấp nhận và sử dụng công nghệ (UTAUT & UTAUT2): Venkatesh et al. (2012) phát triển mô hình này với các yếu tố quyết định cốt lõi gồm: Hiệu quả kỳ vọng, Nỗ lực kỳ vọng, Ảnh hưởng xã hội và Điều kiện thuận lợi, sau đó bổ sung thêm Thói quen, Giá trị giá cả và Động lực thụ hưởng (Venkatesh et al., 2012).

Lý thuyết Quản trị sự thay đổi tổ chức (Organizational Change Theory): Theo lý thuyết này, thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi (CĐS) dao động từ hoàn toàn ủng hộ (sẵn sàng) đến phản đối

manh mẽ (kháng cự), chịu tác động bởi sự căng thẳng, mức cam kết với tổ chức và niềm tin (Thu Thanh và Hào Thi, 2013; Coetzee & Chetty, 2015; Rebeka & Indradevi, 2015).

Lý thuyết Tương tác cá nhân - môi trường (Person - Environment Interaction Theory): Lý thuyết này lập luận rằng hành vi của nhân viên là kết quả của tương tác giữa đặc điểm cá nhân và môi trường tổ chức (Zhou & Li, 2024). Các yếu tố thúc đẩy gồm các yếu tố bên ngoài môi trường (sự hỗ trợ và cam kết của lãnh đạo số, điều kiện hạ tầng thuận lợi, và những ảnh hưởng tích cực từ môi trường xã hội, tập thể) và các yếu tố bên trong cá nhân (nhận thức hữu ích, kỳ vọng hiệu quả công việc, năng lực số, và niềm tin/cam kết với tổ chức) (Huang et al., 2023).

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu tổng quan này được thực hiện qua bước:

1) Thu thập tài liệu từ các nguồn uy tín như Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight và các tạp chí khoa học chuyên ngành Kinh tế trong danh mục tạp chí Hội đồng Giáo sư Nhà nước với các từ khóa tìm kiếm và tiêu chí sàng lọc thích hợp.

2) Tổng hợp và xử lý tài liệu bằng các phương pháp: phân tích nội dung, so sánh và đối chiếu, ma trận hóa dữ liệu và suy luận diễn dịch. Quá trình xử lý sử dụng phần mềm Zotero (để quản lý trích dẫn) và phần mềm phân tích định tính Nvivo.

3. Kết quả lược khảo các yếu tố thúc đẩy ý định chấp nhận chuyển đổi số của nhân viên

Quá trình CĐS thay đổi triệt để các mô hình kinh doanh và thực tiễn công việc của nhân viên. Kết quả lược khảo tài liệu cho thấy các yếu tố thúc đẩy ý định chấp nhận CĐS của nhân viên gồm các yếu tố từ cả bên ngoài (tổ chức) và bên trong (cá nhân):

Hữu ích cảm nhận (Perceived Benefits): Theo mô hình TAM và UTAUT, ý định chấp nhận công nghệ phụ thuộc vào giá trị mà nó mang lại. Khi nhân viên nhận thức rằng CĐS mang lại lợi ích trực tiếp (giảm sai sót, tăng hiệu suất công việc) hoặc gián tiếp (cơ

hội thặng tiến), họ sẽ hình thành thái độ tích cực và chủ động ủng hộ thay đổi (Chatterjee et al., 2021; Princes et al., 2024).

Giả thuyết H1: Hữu ích cảm nhận tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS của nhân viên.

Dễ sử dụng cảm nhận (Perceived Ease of Use): Nếu công nghệ mới thân thiện, không đòi hỏi nhiều sự cố gắng về thể chất và tinh thần để học hỏi, nhân viên sẽ có ý định chấp nhận cao hơn (Alamir, 2022; Guse et al., 2022).

Giả thuyết H2: Dễ sử dụng cảm nhận tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS của nhân viên.

Sự hỗ trợ của lãnh đạo số (Digital Leadership Support): Theo lý thuyết Quản trị sự thay đổi và An toàn tâm lý (Psychological Safety), sự hỗ trợ của lãnh đạo là yếu tố ngoại sinh quan trọng nhất. Yếu tố này không chỉ cung cấp nguồn lực mà còn định hướng tâm nhìn, giảm bớt sự mơ hồ và bất an của nhân viên. Việc lãnh đạo thể hiện rõ cam kết, hỗ trợ và giao tiếp hiệu quả sẽ truyền cảm hứng, tạo niềm tin, khiến nhân viên cảm thấy quá trình CDS là an toàn; họ sẽ tích cực tham gia vào quá trình CDS (Huang et al., 2023; Thu Thủy và cộng sự, 2023; Annisa et al., 2024).

Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ của lãnh đạo tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS của nhân viên.

Điều kiện thuận lợi (Facilitating Conditions): Là mức độ nhân viên tin rằng tổ chức có đủ hạ tầng kỹ thuật, các chương trình đào tạo và đội ngũ hỗ trợ để giúp họ vượt qua khó khăn khi sử dụng hệ thống mới. Quá trình CDS đòi hỏi nhân viên phải học kỹ năng mới. Các kênh hỗ trợ kỹ thuật (cả chính thức và phi chính thức) giúp củng cố năng lực tự chủ của nhân viên. Khi rào cản kỹ thuật được gỡ bỏ, thái độ cởi mở với CDS sẽ tăng lên (Ye et al., 2022; Mutambik, 2024; Princes et al., 2024).

Giả thuyết H4: Điều kiện thuận lợi tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS.

Cam kết và niềm tin với tổ chức (Organizational Commitment and Trust): Niềm tin và sự cam kết của nhân viên là nền tảng trong lý thuyết quản trị sự thay đổi tổ chức. Khi đối mặt với thay đổi, niềm tin vào tổ chức và lãnh đạo giúp nhân viên tăng sự hứng thú,

nhìn nhận vấn đề theo hướng tích cực, từ đó dễ dàng chấp nhận và tự nguyện hỗ trợ tiến trình thay đổi thay vì lo sợ rủi ro. Theo Vakola & Nikolaou (2005), những nhân viên có mức độ cam kết với tổ chức cao thường sẵn sàng cống hiến nhiều nỗ lực hơn cho các dự án thay đổi như CDS, do đó họ có thể có thái độ tích cực và chủ động chấp nhận sự thay đổi. Khi nhân viên gắn kết và xem tổ chức như một gia đình, họ tin rằng CDS là cần thiết để tổ chức phát triển, nên sẽ đồng thuận và ủng hộ các sáng kiến công nghệ mới (Thu Thanh và Hào Thi, 2013; Thanh Vinh, 2022).

Giả thuyết H5: Cam kết và niềm tin với tổ chức của nhân viên tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS.

Ảnh hưởng xã hội (Social Influence): Theo Lý thuyết nhận thức xã hội và Mô hình UTAUT/UTAUT2 (Venkatesh et al., 2012), ảnh hưởng xã hội là niềm tin của cá nhân về việc những người quan trọng (lãnh đạo, đồng nghiệp, khách hàng, đối tác) cho rằng họ nên sử dụng công nghệ mới. Trong doanh nghiệp, ý định chấp nhận công nghệ của nhân viên thường chịu sức ép hoặc sự khích lệ từ tập thể. Việc nhận thấy các đồng nghiệp hoặc cấp trên tích cực ứng dụng CDS sẽ tạo ra động lực/áp lực khiến nhân viên cảm thấy phải cập nhật kỹ năng để bắt kịp xu hướng chung và không bị tụt hậu. Môi trường xã hội là tác lực giúp tăng ý định sử dụng công nghệ số của cá nhân (Alamir, 2022).

Giả thuyết H6: Ảnh hưởng xã hội tác động tích cực đến ý định chấp nhận CDS của nhân viên.

4. Kết luận

Nghiên cứu đã hệ thống hóa các yếu tố then chốt thúc đẩy ý định chấp nhận CDS của nhân viên tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu khẳng định được tầm quan trọng của việc kết hợp các yếu tố cá nhân nhân viên (hữu ích cảm nhận, dễ sử dụng cảm nhận, cam kết và niềm tin với tổ chức) và các yếu tố môi trường (sự hỗ trợ của lãnh đạo, hạ tầng thuận lợi, chuẩn mực xã hội) khi triển khai CDS. Việc thấu hiểu và tác động vào các yếu tố này không chỉ giúp giảm sự kháng cự của nhân viên mà còn tạo ra động lực để họ chủ động tham gia và duy trì sử dụng các giải pháp số ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

- Cục Phát triển doanh nghiệp - Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2022). Báo cáo thường niên chuyển đổi số doanh nghiệp 2022: Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của doanh nghiệp Việt Nam.
- Đỗ Thị Thanh Vinh. (2022). Thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức: Mô hình nghiên cứu trong ngành du lịch. *Tạp chí Công Thương*, 16, 240-245.
- Huỳnh Thị Thu Thanh, & Cao Hào Thi. (2013). Các yếu tố ảnh hưởng đến thái độ của nhân viên và xu hướng rời bỏ khi tổ chức có sự thay đổi. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, 24(278), 13-33.
- Nguyễn Ngọc Duy Phương & Huỳnh Vĩnh Trường. (2022). Ứng dụng mô hình UTAUT trong việc đánh giá ý định sử dụng phần mềm quản lý văn bản của viên chức Trường Đại học Quốc tế. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 17(3), 114-128. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1966.2022>
- Nguyễn Thị Thu Thủy, Phạm Thị Thanh Hồng, Trần Thị Bích Ngọc, & Lâm Trần Sĩ. (2023). Determinants of employee digital transformation readiness and job performance: A case of SMEs in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 226-239. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.18](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.18)
- Thủ tướng Chính phủ. (2020). Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03 tháng 6 năm 2020 phê duyệt “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.
- Alamir, I. (2025). Extended technology acceptance model (TAM) for evaluating digital banking adoption in Saudi Arabia. *Scientific Journal of King Faisal University: Humanities and Management Sciences*, 26(1), 63-70. <https://doi.org/10.37575/h/mng/240043>
- Annisia, S., Siahaan, E., & Lumbanraja, P. (2024). Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 523-531. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.39](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.39)
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, Article 120783. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120783>
- Coetzee, M., & Chetty, P. J. J. (2015). Job stress and attitudes toward change: The mediating effect of psychological attachment. *Journal of Psychology in Africa*, 25(6), 528-536.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deng, M., Mo, X., & Yang, Y. (2022). From the employee perception view towards the digital transformation. *Journal of System and Management Sciences*, 12(1), 71-88.
- Guse, R., Thiebes, S., Hennel, P., Rosenkranz, C., & Sunyaev, A. (2022). How do employees perceive digital transformation and its effects? A theory of the smart machine perspective. In *Proceedings of the International Conference on Interaction Sciences, Association for Information Systems (AIS)*, 9th - 14th December 2022, Copenhagen, Denmark.
- Huang, C.-K., Lee, N., & Chen, Y.-N. (2023). The duality determinants of adoption intention in digital transformation implementation. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35, 1-28. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.330534>
- McKinsey & Company. (2021). Losing from day one: Why even successful transformations fall short. McKinsey & Company, <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/successful%20transformations/december%202021%20losing%20from%20day%20one/losing-from-day-one-why-even-successful-transformations-fall-short-vf.pdf>
- Mutambik, I., & Almuqrin, A. (2024). Employee acceptance of digital transformation: A study in a smart city context. *Sustainability*, 16, Article 1398. <https://doi.org/10.3390/su16041398>

Princes, E., Hidayat, D., Eni, Y., & Kesuma, A. E. (2024). Navigating digital transformation challenges: An exploration of employee attitudes, expectations, and support. In 2024 18th International Conference on Ubiquitous Information Management and Communication (IMCOM) (pp. 1-7).

Rebeka, E., & Indradevi, R. (2015). A study on perception of employees during change in an organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6, 72-72.

Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27(2), 160-174. <https://doi.org/10.1108/01425450510572685>

Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178. <https://doi.org/10.2307/41410412>

Ye, D., Xu, B., Wei, B., Zheng, L., & Wu, Y. J. (2024). Employee work engagement in the digital transformation of enterprises: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 35. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02418-y>

Zhou, Y., & Li, Z. (2024). Research on the activation path of employees' openness to digital transformation: A new impetus to realize enterprises' digital transformation for sustainable development. *Sustainability*, 16(10), 3945. <https://doi.org/10.3390/su16103945>

Ngày nhận bài: 15/5/2026

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 28/5/2026

Ngày chấp nhận đăng bài: 10/6/2026

FACTORS DRIVING EMPLOYEES' INTENTION TO ADOPT DIGITAL TRANSFORMATION IN VIETNAM

● **HUYNH PHU THINH**

An Giang University, An Giang, Vietnam

Vietnam National University Ho Chi Minh City, Vietnam

Email: hpthinh@agu.edu.vn

ABSTRACT:

This review study aims to identify factors driving employees' intention to adopt digital transformation in Vietnam. Based on TAM, UTAUT2, Organizational Change Theory, and Person-Environment Interaction Theory, along with prior studies, six key factors are identified: perceived usefulness, perceived ease of use, social influence, facilitating conditions, organizational commitment and trust, and digital leadership support. These factors are critical for organizations to enhance employees' acceptance of digital transformation initiatives.

Keywords: behavioral intention, digital transformation, employees, TAM, UTAUT2.