ĐỊNH VỊ VAI TRÒ VÀ KHUNG NĂNG LỰC CỦA THƯ KÝ KINH DOANH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ - TIẾP CẬN TỪ GÓC ĐỘ QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

©2026 Tạp chí Khoa học Intracom
Số 3(3) tháng 8-2026
p-ISSN 3126-2708
https://intracomuni.edu.vn/

Positioning the Role and Competency Framework of Business Secretaries in the Context of Digital Transformation - A Modern Management Approach

Phạm Ngọc Cường[*], Đào Phú Diệu Mai[**]

Ngày nhận bài: 14/4/2026, ngày gửi phản biện: 02/5/2026, ngày duyệt đăng: 29/7/2026

Tóm tắt

Trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới quản trị tổ chức, các vị trí hỗ trợ điều hành đang có sự thay đổi đáng kể về chức năng, vai trò và yêu cầu năng lực. Trong đó, Thư ký kinh doanh không còn chỉ là vị trí thực hiện công việc hành chính mang tính thủ tục, mà ngày càng tham gia sâu hơn vào hoạt động điều phối công việc, quản trị thông tin, hỗ trợ lãnh đạo và kết nối vận hành giữa các bộ phận trong tổ chức. Tuy nhiên, tại Việt Nam, nhận thức về vị trí này còn chưa thống nhất; công tác đào tạo, tuyển dụng và sử dụng đội ngũ Thư ký kinh doanh vẫn thiếu chuẩn hóa, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Bài viết sử dụng cách tiếp cận quản trị hiện đại, tiếp cận hệ thống và tiếp cận dựa trên năng lực; đồng thời áp dụng các phương pháp nghiên cứu định tính như phân tích tài liệu, so sánh và tổng hợp lý luận. Kết quả nghiên cứu cho thấy Thư ký kinh doanh hiện đại cần được nhìn nhận như một chủ thể hỗ trợ điều hành chuyên nghiệp, có vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu quả tổ chức. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất khung năng lực phù hợp đối với Thư ký kinh doanh, đồng thời đưa ra một số hàm ý nhằm đổi mới đào tạo và quản trị nguồn nhân lực cho vị trí này trong bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam.

Từ khóa

Thư ký kinh doanh, khung năng lực, chuyển đổi số, quản trị hiện đại.

Abstract

In the context of digital transformation and organizational governance innovation, executive support roles are undergoing significant changes in functions, responsibilities, and competency requirements. Among them, the business secretary is no longer merely an administrative support position performing routine clerical tasks, but increasingly plays a broader role in workflow coordination, information management, executive support, and

[*] Tiến sĩ, Trường Đại học Intracom; Tác giả liên hệ; Email: ngoccuongintracomuni@gmail.com; ORCID: https://orcid.org/0009-0003-6978-8529
[**] Học viên cao học khóa K33, Đại học Kinh tế Quốc dân

organizational connectivity. However, in Vietnam, the understanding of this position remains inconsistent, while training, recruitment, and utilization practices are still insufficiently standardized, especially under digital transformation. This study adopts modern management, systems, and competency-based approaches, while employing qualitative research methods, including document analysis, comparative analysis, and theoretical synthesis. The findings indicate that the modern business secretary should be recognized as a professional executive support role contributing significantly to organizational effectiveness. Based on this analysis, the paper proposes a competency framework consisting of six core dimensions: organizational coordination, professional competency, information management, digital competency, executive support capability, and professional ethics. The study also provides practical implications for improving education and human resource management for business secretaries in Vietnam's digital transformation context.

Keywords

Business secretary, competency framework, digital transformation, executive support.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh chuyển đổi số, toàn cầu hóa và đổi mới quản trị tổ chức, cơ cấu nguồn nhân lực tại các cơ quan, doanh nghiệp và cơ sở giáo dục đại học đang có sự thay đổi mạnh mẽ. Bên cạnh đội ngũ lãnh đạo và chuyên môn trực tiếp, các vị trí hỗ trợ điều hành ngày càng giữ vai trò quan trọng trong bảo đảm hiệu quả vận hành tổ chức. Nếu trước đây thư ký chủ yếu được nhìn nhận như vị trí hỗ trợ hành chính mang tính tác nghiệp, thì trong môi trường quản trị hiện đại, vai trò này đang có sự chuyển dịch rõ rệt theo hướng chuyên nghiệp hóa, tích hợp năng lực điều phối, quản trị thông tin và hỗ trợ điều hành.

Sự phát triển của công nghệ số, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn và các nền tảng cộng tác trực tuyến đã làm thay đổi phương thức tổ chức công việc. Nhà quản lý hiện nay không chỉ cần sự hỗ trợ về hành chính mà còn cần nhân sự có khả năng sàng lọc thông tin, tổng hợp báo cáo, theo dõi tiến độ công việc, kết nối các bộ phận và hỗ trợ xử lý tình huống phát sinh trong quá trình vận hành. Trong bối cảnh đó, vị trí Thư ký kinh doanh (Business Secretary) đang dần được tái định vị như một mắt xích hỗ trợ điều hành thay vì chỉ là vị trí hành chính truyền thống.

Tuy nhiên, thực tiễn tại Việt Nam cho thấy nhận thức về vị trí Thư ký kinh doanh vẫn chưa thực sự thống nhất. Trong nhiều tổ chức, vị trí này còn bị đồng nhất với thư ký hành chính hoặc nhân viên văn phòng; tiêu chí tuyển dụng chưa dựa trên chuẩn năng lực rõ ràng; nội dung đào tạo còn thiên về nghiệp vụ văn phòng truyền thống, chưa theo kịp yêu cầu của môi trường số. Điều này dẫn đến khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu thực tiễn, làm hạn chế hiệu quả khai thác nguồn nhân lực hỗ trợ điều hành.

Về mặt học thuật, các nghiên cứu về quản trị nguồn nhân lực, quản trị văn phòng và phát triển năng lực nghề nghiệp đã được quan tâm, song các nghiên cứu chuyên biệt về Thư ký kinh doanh dưới góc độ quản trị hiện đại và chuyển đổi số tại Việt Nam còn

tương đối hạn chế. Khoảng trống này cho thấy sự cần thiết phải nghiên cứu một cách hệ thống nhằm làm rõ khái niệm, vai trò và yêu cầu năng lực của vị trí này.

Từ đó, bài viết tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu: (i) Thư ký kinh doanh cần được hiểu như thế nào trong bối cảnh quản trị hiện đại? (ii) Vai trò của vị trí này đang thay đổi ra sao dưới tác động của chuyển đổi số? (iii) Thực trạng đào tạo và sử dụng đội ngũ này tại Việt Nam còn những hạn chế gì? (iv) Khung năng lực nào phù hợp để đáp ứng yêu cầu nghề nghiệp trong bối cảnh mới?

Trên cơ sở đó, bài viết hướng tới mục tiêu làm rõ cơ sở lý luận về Thư ký kinh doanh, phân tích sự chuyển dịch vai trò nghề nghiệp, đánh giá thực trạng đào tạo và sử dụng tại Việt Nam, đồng thời đề xuất khung năng lực và một số hàm ý đối với đào tạo, quản trị nguồn nhân lực cho vị trí này.

2. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cách tiếp cận

Để nghiên cứu một cách toàn diện về vai trò và khung năng lực của Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số, bài viết sử dụng cách tiếp cận liên ngành, kết hợp giữa khoa học quản trị, quản trị nguồn nhân lực và nghiên cứu tổ chức hiện đại. Cụ thể:

Thứ nhất, tiếp cận từ quản trị hiện đại (modern management approach)

Quản trị hiện đại không còn được hiểu đơn thuần là hoạt động kiểm soát, phân công và giám sát theo mô hình hành chính truyền thống, mà ngày càng nhấn mạnh đến hiệu quả vận hành, tính linh hoạt tổ chức, khả năng thích ứng và quản trị dựa trên thông tin, dữ liệu. Theo cách tiếp cận này, hiệu quả quản trị không chỉ phụ thuộc vào năng lực của nhà lãnh đạo, mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi chất lượng của các chủ thể hỗ trợ điều hành trong hệ thống tổ chức.

Trong cấu trúc đó, Thư ký kinh doanh không chỉ là người thực hiện nhiệm vụ hành chính, mà có thể được nhìn nhận như một chủ thể hỗ trợ điều hành (executive support actor), góp phần tổ chức dòng thông tin, điều phối tiến trình công việc và hỗ trợ lãnh đạo trong quản lý hoạt động. Tiếp cận này cho phép tái định vị vai trò của Thư ký kinh doanh theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại và mang tính chiến lược hơn.

Thứ hai, tiếp cận hệ thống (systems approach)

Theo lý thuyết hệ thống, tổ chức là một chỉnh thể gồm nhiều bộ phận liên kết với nhau thông qua các dòng thông tin, quy trình công việc và cơ chế phối hợp. Hiệu quả của toàn hệ thống không chỉ phụ thuộc vào từng bộ phận riêng lẻ mà còn phụ thuộc vào chất lượng kết nối giữa các bộ phận đó.

Với cách tiếp cận này, Thư ký kinh doanh có thể được xem như một "nút kết nối vận hành" (operational coordination node), giữ vai trò tiếp nhận, xử lý, truyền dẫn và điều phối thông tin giữa lãnh đạo với các đơn vị chức năng, giữa tổ chức với đối tác bên ngoài, cũng như giữa các quy trình công việc nội bộ. Điều này đặc biệt phù hợp với môi trường tổ chức hiện đại, nơi yêu cầu phối hợp đa chiều ngày càng gia tăng.

Thứ ba, tiếp cận dựa trên năng lực (competency-based approach)

Trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại, năng lực (competency) được xem là nền tảng quan trọng để xác định yêu cầu nghề nghiệp, xây dựng chương trình đào tạo, thiết kế tiêu chí tuyển dụng và đánh giá hiệu quả công việc. Theo cách tiếp cận này, một vị trí việc làm không chỉ được mô tả bằng danh mục nhiệm vụ, mà cần được xác định bằng hệ thống các năng lực cần thiết để thực hiện hiệu quả vai trò đó.

Việc sử dụng tiếp cận dựa trên năng lực cho phép nghiên cứu không dừng ở mô tả vai trò của Thư ký kinh doanh, mà tiến tới xây dựng một khung năng lực có tính hệ thống, phù hợp với yêu cầu của môi trường làm việc hiện đại và chuyển đổi số.

Thứ tư, tiếp cận chuyển đổi số (digital transformation approach)

Chuyển đổi số đang tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong mô hình quản trị tổ chức, phương thức làm việc và cơ cấu nguồn nhân lực. Công nghệ số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và các nền tảng cộng tác trực tuyến không chỉ thay đổi công cụ làm việc mà còn làm biến đổi bản chất của nhiều vị trí nghề nghiệp.

Tiếp cận chuyển đổi số cho phép đánh giá lại vị trí Thư ký kinh doanh trong bối cảnh mới, khi yêu cầu nghề nghiệp không còn giới hạn ở kỹ năng hành chính mà mở rộng sang năng lực công nghệ, xử lý dữ liệu, quản trị thông tin và hỗ trợ ra quyết định trên nền tảng số. Đây là cách tiếp cận cần thiết để bảo đảm tính cập nhật và thực tiễn của nghiên cứu.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, bài viết sử dụng một số phương pháp nghiên cứu chủ yếu sau:

Phương pháp phân tích tài liệu (document analysis)

Đây là phương pháp chủ đạo được sử dụng trong nghiên cứu. Tác giả tiến hành thu thập, lựa chọn và phân tích các tài liệu lý luận, công trình nghiên cứu, báo cáo chuyên môn trong và ngoài nước liên quan đến quản trị hiện đại, quản trị nguồn nhân lực, khung năng lực nghề nghiệp, thư ký điều hành, trợ lý điều hành và chuyển đổi số. Việc phân tích tài liệu giúp xác lập nền tảng lý luận cho nghiên cứu, đồng thời nhận diện những xu hướng mới trong tổ chức công việc và yêu cầu nghề nghiệp đối với các vị trí hỗ trợ điều hành.

Phương pháp so sánh (comparative analysis)

Phương pháp so sánh được sử dụng để đối chiếu giữa mô hình Thư ký truyền thống với mô hình Thư ký kinh doanh hiện đại; giữa yêu cầu nghề nghiệp trong môi trường hành chính truyền thống với môi trường quản trị số; đồng thời tham chiếu kinh nghiệm quốc tế trong việc xác định vai trò và chuẩn năng lực cho các vị trí hỗ trợ điều hành. Phương pháp này giúp nhận diện xu hướng chuyển dịch nghề nghiệp và tạo cơ sở khoa học cho việc đề xuất khung năng lực.

Phương pháp tổng hợp và hệ thống hóa (synthesis and systematization)

Trên cơ sở các dữ liệu lý luận và thực tiễn thu thập được, bài viết tiến hành tổng hợp, hệ thống hóa và khái quát thành các luận điểm nghiên cứu, từ đó xây dựng mô hình khung năng lực đề xuất cho Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số. Phương pháp này giúp bảo đảm tính logic, tính liên kết và tính hệ thống của toàn bộ nghiên cứu.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Khái niệm và đặc trưng của Thư ký kinh doanh

Trong khoa học quản trị và quản trị nguồn nhân lực hiện đại, các vị trí hỗ trợ điều hành được phân hóa ngày càng rõ rệt theo mức độ chuyên môn hóa, phạm vi trách nhiệm và mức độ tham gia vào quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, tại Việt Nam, thuật ngữ "thư ký" thường được sử dụng theo nghĩa khá rộng, đôi khi đồng nhất giữa thư ký hành chính, thư ký văn phòng, thư ký lãnh đạo, trợ lý điều hành hoặc các vị trí hỗ trợ quản lý khác. Điều này dẫn đến sự thiếu thống nhất trong nhận thức, đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực.

Vì vậy, việc xác định rõ khái niệm Thư ký kinh doanh (Business Secretary*)* là cần thiết cả về lý luận và thực tiễn.

3.1.1. Khái niệm Thư ký trong cách hiểu truyền thống

Theo nghĩa truyền thống, thư ký (secretary) là người thực hiện các công việc hành chính, văn phòng và hỗ trợ hoạt động thường nhật cho cá nhân lãnh đạo hoặc đơn vị công tác. Các nhiệm vụ phổ biến bao gồm: sắp xếp lịch làm việc; soạn thảo văn bản; tiếp nhận và chuyển giao thông tin; lưu trữ hồ sơ; chuẩn bị cuộc họp; hỗ trợ công tác hậu cần hành chính.

Theo cách hiểu này, thư ký chủ yếu mang tính hỗ trợ tác nghiệp, thực hiện nhiệm vụ theo chỉ đạo và ít tham gia vào các hoạt động có tính điều phối hoặc hỗ trợ quản trị.

Mô hình này phù hợp với các tổ chức vận hành theo kiểu hành chính truyền thống, nơi công việc được phân chia khá cứng nhắc, thông tin truyền theo tuyến dọc và mức độ tự chủ nghề nghiệp còn hạn chế.

3.1.2. Khái niệm Thư ký điều hành và trợ lý điều hành

Trong môi trường quản trị hiện đại, thuật ngữ *Executive Secretary* hoặc *Executive Assistant* thường được sử dụng để chỉ những vị trí hỗ trợ cấp cao có phạm vi trách nhiệm rộng hơn thư ký hành chính truyền thống.

Khác với thư ký đơn thuần, các vị trí này không chỉ thực hiện công việc hành chính mà còn: chuẩn bị thông tin phục vụ lãnh đạo; quản lý lịch điều hành phức tạp; điều phối giữa các bộ phận; hỗ trợ xử lý thông tin chiến lược; tham gia tổ chức hoạt động đối nội, đối ngoại; theo dõi tiến độ công việc và nhắc việc điều hành (Hergenrother & Warner, 2022).

Ở nhiều tổ chức quốc tế, Executive Assistant thậm chí được xem là "cánh tay nối dài" của nhà quản lý cấp cao trong tổ chức vận hành.

3.1.3. Khái niệm Thư ký kinh doanh

Khác với Thư ký hành chính hoặc thư ký văn phòng thông thường, Thư ký kinh doanh (Business Secretary) là vị trí hỗ trợ điều hành có định hướng gắn với hoạt động kinh doanh, vận hành tổ chức, kết nối công việc và hỗ trợ ra quyết định quản trị (France, 2012, p. 25).

Trong phạm vi nghiên cứu này, có thể hiểu *Thư ký kinh doanh là nhân sự hỗ trợ điều hành có chức năng tổ chức, điều phối, quản trị thông tin và hỗ trợ hoạt động vận hành của lãnh đạo hoặc đơn vị kinh doanh, nhằm bảo đảm tính liên thông, hiệu quả và kịp thời trong hoạt động của tổ chức.*

Cách hiểu này phản ánh một số điểm khác biệt căn bản:

Thứ nhất, phạm vi công việc rộng hơn Thư ký hành chính. Nếu Thư ký hành chính chủ yếu thiên về công tác văn phòng, thì Thư ký kinh doanh gắn trực tiếp với dòng công việc, tiến độ vận hành, kết nối đơn vị và hỗ trợ triển khai mục tiêu tổ chức.

Thứ hai, mức độ tham gia vào quy trình điều hành cao hơn. Thư ký kinh doanh không chỉ "chuyển đạt" thông tin mà còn phải: sàng lọc thông tin; phân loại mức độ ưu tiên; tổng hợp dữ liệu; theo dõi tiến độ thực hiện; cảnh báo chậm tiến độ hoặc rủi ro vận hành.

Thứ ba, yêu cầu tư duy quản trị mạnh hơn. Người làm Thư ký kinh doanh cần hiểu logic vận hành tổ chức, thay vì chỉ thực hiện công việc mang tính thủ tục.

Thứ tư, gắn chặt với môi trường số. Trong bối cảnh chuyển đổi số, Thư ký kinh doanh cần thành thạo: công cụ quản lý công việc; hệ thống cộng tác trực tuyến; nền tảng dữ liệu; công cụ AI hỗ trợ tổng hợp thông tin; báo cáo điện tử.

3.1.4. Phân biệt Thư ký kinh doanh với các vị trí Thư ký hành chính

Trên thực tế, Thư ký hành chính và Thư ký kinh doanh có sự khác biệt nhất định, cụ thể là:

Bảng 1. Sự khác biệt giữa Thư ký hành chính và Thư ký kinh doanh theo các tiêu chí công việc

Tiêu chí	Thư ký hành chính	Thư ký kinh doanh
Mục tiêu chính	Hỗ trợ hành chính	Hỗ trợ vận hành và điều hành
Tính chất công việc	Tác nghiệp	Điều phối + hỗ trợ quản trị
Phạm vi công việc	Văn phòng	Liên đơn vị, liên quy trình
Mức độ xử lý thông tin	Chuyển giao	Phân tích, tổng hợp, cảnh báo
Vai trò chiến lược	Thấp	Trung bình đến cao
Năng lực công nghệ	Cơ bản	Cao hơn
Hỗ trợ ra quyết định	Hạn chế	Có, thông qua chuẩn bị và tổng hợp thông tin

Nguồn: France, 2012; Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Thị Thảo, 2024

Bảng trên cho thấy, về mặt chức năng và phạm vi tác nghiệp, Thư ký hành chính chủ yếu vận hành trong không gian văn phòng cố định với mục tiêu tối ưu hóa các thủ tục hành chính thường nhật. Trách nhiệm của vị trí này mang tính chất thực thi tuyến tính, tập trung vào việc tiếp nhận và chuyển giao thông tin cơ bản, do đó tầm ảnh hưởng chiến lược thấp và năng lực công nghệ chỉ dừng lại ở mức căn bản. Ngược lại, Thư ký kinh doanh dịch chuyển mạnh mẽ sang mô hình điều phối và hỗ trợ quản trị với phạm vi tác động mang tính hệ thống, kết nối liên đơn vị và liên quy trình. Khối lượng công việc của vị trí này đòi hỏi quy trình xử lý thông tin phức tạp hơn, bao gồm các hoạt động phân tích, tổng hợp dữ liệu và đưa ra cảnh báo kịp thời cho tổ chức. Sự khác biệt mang tính quyết định nằm ở năng lực công nghệ và vai trò tham mưu trong cấu trúc quản lý. Thư ký kinh doanh yêu cầu nền tảng năng lực công nghệ cao hơn để đáp ứng vai trò chiến lược từ trung bình đến cao. Điểm đặc biệt là,

trong khi Thư ký hành chính bị hạn chế năng lực can thiệp vào các quyết định quản trị, thì Thư ký kinh doanh chủ động tham gia sâu vào tiến trình này thông qua việc chuẩn bị cấu trúc và tổng hợp thông tin nền tảng, tạo cơ sở khoa học giúp các nhà điều hành ra quyết định chính xác.

3.1.5. Đặc trưng nghề nghiệp của Thư ký kinh doanh hiện đại

Từ các phân tích trên, có thể khái quát Thư ký kinh doanh hiện đại với các đặc trưng cơ bản sau: Là vị trí hỗ trợ điều hành mang tính chuyên nghiệp; có tính kết nối đa chiều trong tổ chức; vận hành trên nền tảng thông tin và dữ liệu; yêu cầu năng lực tổ chức, điều phối và công nghệ; tham gia gián tiếp vào quá trình ra quyết định; có vai trò ngày càng quan trọng trong môi trường chuyển đổi số.

Như vậy, việc đồng nhất Thư ký kinh doanh với Thư ký hành chính truyền thống là chưa phù hợp với thực tiễn quản trị hiện đại. Đây là cơ sở quan trọng để tiếp tục phân tích sự chuyển dịch vai trò và xây dựng khung năng lực phù hợp cho vị trí này.

3.2. Sự chuyển dịch vai trò của Thư ký kinh doanh và thực trạng đào tạo, sử dụng Thư ký kinh doanh tại Việt Nam

Trong bối cảnh chuyển đổi số, vai trò của Thư ký kinh doanh đang có sự thay đổi đáng kể cả về chức năng, phạm vi công việc và yêu cầu năng lực. Nếu trước đây vị trí này chủ yếu gắn với các công việc hành chính mang tính tác nghiệp như sắp xếp lịch làm việc, chuẩn bị văn bản, tổ chức cuộc họp hoặc quản lý hồ sơ, thì hiện nay, cùng với sự thay đổi của mô hình quản trị tổ chức, Thư ký kinh doanh ngày càng được kỳ vọng đảm nhiệm các chức năng có tính hỗ trợ điều hành cao hơn.

Sự phát triển của công nghệ số, hệ thống quản lý công việc điện tử, dữ liệu số và trí tuệ nhân tạo đã làm thay đổi phương thức làm việc của tổ chức. Trong môi trường đó, Thư ký kinh doanh không chỉ là người tiếp nhận và chuyển đạt thông tin, mà cần có khả năng sàng lọc, tổng hợp, phân tích và hỗ trợ xử lý thông tin phục vụ điều hành. Đồng thời, vai trò của vị trí này cũng mở rộng từ hỗ trợ cá nhân lãnh đạo sang kết nối công việc giữa nhiều bộ phận, theo dõi tiến độ thực hiện nhiệm vụ và hỗ trợ duy trì hiệu quả vận hành tổ chức.

Có thể thấy sự chuyển dịch này trên một số phương diện cơ bản. Thứ nhất, từ vai trò hỗ trợ hành chính sang hỗ trợ điều phối vận hành. Ngoài quản lý lịch làm việc và văn bản, trợ lý điều hành còn có thể phối hợp dự án liên phòng ban, tổ chức hoạt động của hội đồng quản trị, theo dõi tài chính bộ phận và hỗ trợ quản lý các dịch vụ văn phòng. Thứ hai, từ người chuyển giao thông tin sang người quản trị thông tin. Công việc hiện nay bao gồm tiếp nhận, sàng lọc, đánh giá mức độ quan trọng, tổng hợp và phân phối thông tin cho đúng chủ thể, đúng thời điểm. Thứ ba, từ phương thức làm việc thủ công sang làm việc trên nền tảng số. Hồ sơ giấy, lịch bàn và thư tín truyền thống đang được bổ sung hoặc thay thế bằng cơ sở dữ liệu điện tử, phần mềm quản lý lịch, bảng tính, hệ thống hội nghị trực tuyến và các công cụ cộng tác số. Thứ tư, từ hỗ trợ tác nghiệp đơn thuần sang hỗ trợ điều hành ở mức độ nhất định.

Tuy nhiên, thực tiễn tại Việt Nam cho thấy sự chuyển dịch về vai trò chưa đi cùng với sự thay đổi tương ứng trong đào tạo và quản trị nguồn nhân lực.

Trước hết, nhận thức về vị trí Thư ký kinh doanh còn chưa thống nhất. Trong nhiều tổ chức, vị trí này vẫn bị đồng nhất với Thư ký hành chính hoặc nhân viên hỗ trợ văn phòng, dẫn đến việc thu hẹp phạm vi công việc vào các nhiệm vụ hành chính truyền thống, chưa phản ánh đúng yêu cầu của môi trường quản trị hiện đại.

Thứ hai, thiếu khung năng lực chuẩn hóa cho vị trí này. Phần lớn tiêu chí tuyển dụng hiện nay vẫn dựa trên kỹ năng văn phòng cơ bản, khả năng giao tiếp hoặc kinh nghiệm thực tế, trong khi các năng lực như quản trị thông tin, điều phối công việc, hỗ trợ điều hành hoặc năng lực số chưa được xác định rõ như các yêu cầu bắt buộc.

Thứ ba, chương trình đào tạo còn thiên về mô hình Thư ký hành chính truyền thống. Nội dung đào tạo chủ yếu tập trung vào soạn thảo văn bản, nghiệp vụ hành chính, quản lý hồ sơ và tổ chức công việc văn phòng, trong khi các nội dung liên quan đến quản trị thông tin, công nghệ số, AI hỗ trợ công việc hoặc kỹ năng điều phối tổ chức còn hạn chế.

Thứ tư, năng lực số vẫn là khoảng trống đáng kể. Trong khi môi trường làm việc hiện đại ngày càng dựa trên nền tảng số, nhiều nhân sự thư ký vẫn chủ yếu sử dụng công cụ văn phòng ở mức cơ bản, chưa quen với các hệ thống quản lý công việc, công cụ cộng tác số hoặc khai thác AI để nâng cao hiệu quả làm việc.

Những hạn chế này cho thấy khoảng cách giữa yêu cầu nghề nghiệp thực tế với mô hình đào tạo và sử dụng nhân lực hiện nay. Đây cũng là cơ sở để khẳng định sự cần thiết phải xây dựng khung năng lực mới cho vị trí Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ các phân tích trên có thể thấy, sự chuyển dịch vai trò của Thư ký kinh doanh là xu hướng tất yếu dưới tác động của quản trị hiện đại và chuyển đổi số. Vị trí này không còn là bộ phận hỗ trợ hành chính đơn thuần mà đang từng bước trở thành một cấu phần quan trọng trong hệ thống hỗ trợ điều hành tổ chức. Đây chính là cơ sở để xây dựng khung năng lực mới phù hợp với yêu cầu nghề nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

3.3. Đề xuất khung năng lực của Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số

Từ cơ sở lý luận và phân tích, có thể thấy việc xây dựng khung năng lực chuẩn hóa cho vị trí Thư ký kinh doanh là yêu cầu cần thiết nhằm định hướng tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nghề nghiệp. Trong bối cảnh chuyển đổi số, khung năng lực của vị trí này không thể chỉ dừng ở kỹ năng hành chính truyền thống mà cần phản ánh yêu cầu của môi trường quản trị hiện đại. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất khung năng lực gồm sáu nhóm năng lực cốt lõi:

Thứ nhất, năng lực tổ chức và điều phối công việc: Đây là nhóm năng lực nền tảng, thể hiện vai trò hỗ trợ vận hành của Thư ký kinh doanh. Nhóm này bao gồm khả năng lập kế hoạch công việc, quản lý thời gian, sắp xếp lịch làm việc, tổ chức cuộc họp, theo dõi tiến độ thực hiện nhiệm vụ, phối hợp liên đơn vị và xử lý tình huống phát sinh. Trong môi trường quản trị hiện đại, đây là năng lực giúp duy trì tính liên tục và hiệu quả của hoạt động điều hành.

Thứ hai, năng lực chuyên môn nghiệp vụ: Nhóm năng lực này bao gồm các kỹ năng cơ bản như soạn thảo văn bản, quản lý hồ sơ, chuẩn bị tài liệu, tổ chức công việc hành chính

và tổng hợp báo cáo. Đây là nền tảng chuyên môn cần thiết, bảo đảm tính chính xác, chuẩn mực và chuyên nghiệp trong công việc.

Thứ ba, năng lực quản trị thông tin: Khác với Thư ký hành chính truyền thống, Thư ký kinh doanh cần có khả năng tiếp nhận, sàng lọc, tổng hợp, chuẩn hóa và trình bày thông tin phục vụ điều hành. Trong môi trường quản trị dựa trên dữ liệu, chất lượng thông tin ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả ra quyết định, vì vậy đây là nhóm năng lực có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Thứ tư, năng lực số và thích ứng công nghệ: Chuyển đổi số đòi hỏi thư ký phải thành thạo các công cụ làm việc số như lịch điện tử, nền tảng cộng tác trực tuyến, hệ thống quản lý công việc, xử lý dữ liệu điện tử và các công cụ AI hỗ trợ tổng hợp thông tin. Năng lực công nghệ hiện không còn là yếu tố bổ trợ mà đã trở thành yêu cầu cốt lõi của vị trí này.

Thứ năm, năng lực hỗ trợ điều hành: Nhóm năng lực này thể hiện mức độ trưởng thành nghề nghiệp của Thư ký kinh doanh, bao gồm khả năng chuẩn bị thông tin phục vụ lãnh đạo, theo dõi cam kết công việc, nhắc việc, cảnh báo chậm tiến độ và hỗ trợ kết nối nội bộ - đối ngoại. Đây là điểm khác biệt quan trọng giữa Thư ký kinh doanh hiện đại với Thư ký hành chính truyền thống.

Thứ sáu, năng lực đạo đức nghề nghiệp: Do đặc thù tiếp cận thông tin quản trị, lịch điều hành và các quan hệ công việc nhạy cảm, vị trí này đòi hỏi cao về tính bảo mật, trung thực, tinh thần trách nhiệm, chuẩn mực giao tiếp và tác phong chuyên nghiệp. Đây là điều kiện bảo đảm sự tin cậy trong môi trường hỗ trợ điều hành. Khung năng lực này có thể được sử dụng làm cơ sở cho tuyển dụng, xây dựng chương trình đào tạo, đánh giá hiệu quả công việc và phát triển nghề nghiệp đối với đội ngũ Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số.

Như vậy, khung năng lực đề xuất cho thấy Thư ký kinh doanh là một vị trí nghề nghiệp có yêu cầu tổng hợp, tích hợp giữa kỹ năng hành chính, năng lực quản trị, tư duy số và phẩm chất nghề nghiệp. Điều này khẳng định rằng việc nhìn nhận vị trí này như một chức danh hành chính đơn giản là không còn phù hợp với bối cảnh quản trị hiện đại.

3.4. Hàm ý đối với đào tạo và quản trị nguồn nhân lực

Từ những phân tích trên, việc phát triển đội ngũ Thư ký kinh doanh cần được tiếp cận như một nội dung của quản trị nguồn nhân lực hiện đại, thay vì chỉ là đào tạo nghiệp vụ hành chính. *Trước hết,* cần xây dựng khung năng lực chuẩn hóa làm cơ sở cho tuyển dụng, đào tạo và đánh giá vị trí Thư ký kinh doanh. Việc chuẩn hóa này giúp bảo đảm tính thống nhất trong xác định yêu cầu nghề nghiệp và định hướng phát triển nguồn nhân lực.

Thứ hai, chương trình đào tạo cần được đổi mới theo hướng tăng cường kỹ năng điều phối công việc, quản trị thông tin, năng lực số và ứng dụng công nghệ, thay vì chỉ tập trung vào nghiệp vụ hành chính truyền thống.

Thứ ba, các tổ chức cần đổi mới cơ chế đánh giá hiệu quả công việc theo hướng dựa trên kết quả đầu ra, khả năng hỗ trợ điều hành và mức độ phối hợp công việc, thay cho đánh giá cảm tính.

Cuối cùng, cần thay đổi nhận thức về vị trí Thư ký kinh doanh như một chủ thể hỗ trợ điều hành chuyên nghiệp, có vai trò góp phần nâng cao hiệu quả vận hành tổ chức trong bối cảnh chuyển đổi số.

4. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số và đổi mới quản trị tổ chức, vị trí Thư ký kinh doanh đang có sự chuyển dịch rõ rệt từ vai trò hỗ trợ hành chính truyền thống sang vai trò hỗ trợ điều hành chuyên nghiệp, gắn với quản trị thông tin, điều phối công việc và kết nối vận hành tổ chức. Sự thay đổi này phản ánh xu hướng phát triển tất yếu của quản trị hiện đại, khi hiệu quả tổ chức ngày càng phụ thuộc vào chất lượng phối hợp, tốc độ xử lý thông tin và năng lực hỗ trợ ra quyết định.

Trên cơ sở tiếp cận quản trị hiện đại, tiếp cận hệ thống và tiếp cận dựa trên năng lực, bài viết đã làm rõ khái niệm Thư ký kinh doanh, phân biệt vị trí này với Thư ký hành chính truyền thống; đồng thời phân tích sự chuyển dịch vai trò nghề nghiệp dưới tác động của công nghệ số và thực trạng đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về vị trí này vẫn chưa thực sự thống nhất; chương trình đào tạo còn thiên về mô hình hành chính truyền thống; năng lực số và khung tiêu chuẩn nghề nghiệp còn thiếu đồng bộ.

Từ đó, bài viết đề xuất khung năng lực gồm sáu nhóm năng lực cốt lõi cho vị trí Thư ký kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số, bao gồm: năng lực tổ chức - điều phối, năng lực chuyên môn nghiệp vụ, năng lực quản trị thông tin, năng lực số, năng lực hỗ trợ điều hành và năng lực đạo đức nghề nghiệp. Khung năng lực này không chỉ có ý nghĩa lý luận trong việc góp phần làm rõ cách tiếp cận đối với vị trí Thư ký kinh doanh, mà còn có giá trị thực tiễn trong tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và phát triển nguồn nhân lực tại các tổ chức hiện đại.

Do giới hạn của một nghiên cứu mang tính lý luận, bài viết chưa triển khai khảo sát thực nghiệm để kiểm chứng mức độ phù hợp của khung năng lực đề xuất. Đây cũng là hướng nghiên cứu cần tiếp tục được mở rộng trong thời gian tới nhằm nâng cao tính ứng dụng và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

Bộ Thông tin và Truyền thông. (2020). *Quyết định 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020, Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*. Cổng Thông tin điện tử Chính phủ.

Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. HarperCollins.

France, S. (2012). *The definitive executive assistant and managerial handbook: A professional guide to leadership for all PAs, senior secretaries, office managers and executive assistants*. Kogan Page.

Hergenrother, A., & Warner, H. (2022). *The founder & the force multiplier: How entrepreneurs and executive assistants achieve more together*. Adam Hergenrother Companies.

Học viện Hành chính Quốc gia. (2019). *Giáo trình quản trị văn phòng*. Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Thị Thảo. (2024). *Giáo trình Quản trị văn phòng* (Tái bản lần 2). Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Society for Human Resource Management. (2022). *Competency model for HR professionals*.

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. (2021). *Giáo trình quản trị nguồn nhân lực*. Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.

Trường Đại học Nội vụ Hà Nội. (2020). *Nghiệp vụ thư ký - văn phòng*. Nhà xuất bản Nội vụ.