



Review Article

# Sustainable Development under the Impacts of the Fourth Industrial Revolution and the Role of Corporate Culture Renovation

Nguyen Manh Quan<sup>1,\*</sup>, Nguyen Thi Kim Chi<sup>2</sup>, Pham Hoang Giang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Institute of Business Studies and Development (INBUS), Room 316, Building A,  
124 Vinh Tuy, Hai Ba Trung, Hanoi, Vietnam*

<sup>2</sup>*VNU University of Social Sciences and Humanities, 336 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Hanoi, Vietnam*

Received 06 September 2022

Revised 20 September 2022; Accepted 20 September 2022

**Abstract:** The impacts of scientific-technological development in the Fourth Industrial Revolution have created potentials and opportunities for the enhancement of acting capability, productivity of organizations in general and enterprises in particular. Facing the rapid changes of technology and operational modes, in order to achieve a sustainable development, corporates need to renovate their core elements such as human resources and culture. This article discuss the role of corporate culture as an instrument for responsible and sustainable business. Especially after the SARSCoV-2 pandemic, corporate culture has received the most attention over other solutions because it is both an immediate and a permanent solution in theory as well as in practice. From that, the authors also suggests some directions for the renovation of corporate culture corresponding to the current digital transformation process.

**Keyword:** Business sustainability, corporate culture, digital culture, digital transformation, employee's empowerment.

\* Corresponding author.

*E-mail address:*

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4412>

# Phát triển bền vững trước tác động của cách mạng công nghiệp 4.0 và vai trò của việc đổi mới văn hóa doanh nghiệp

Nguyễn Mạnh Quân<sup>1,\*</sup>, Nguyễn Thị Kim Chi<sup>2</sup>, Phạm Hoàng Giang<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Viện Nghiên cứu và Phát triển Doanh nghiệp,*

*P.316, Tòa A, 124 Vĩnh Tuy, Hai Bà Trưng, Hà Nội, Việt Nam*

<sup>2</sup>*Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội,  
336 Nguyễn Trãi, Thanh Xuân, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 06 tháng 9 năm 2022

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 9 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 20 tháng 9 năm 2022

**Tóm tắt:** Tác động của sự phát triển Khoa học kỹ thuật (KHKT) và công nghệ từ cuộc cách mạng công nghệ (CMCN) 4.0 đã tạo ra nhiều tiềm năng và cơ hội để nâng cao năng lực hoạt động, năng suất lao động cho các tổ chức nói chung và doanh nghiệp nói riêng. Có những yếu tố thay đổi nhanh chóng như công nghệ, phương thức vận hành tuy nhiên, để phát triển bền vững, doanh nghiệp cần thay đổi những yếu tố có tính chất cốt lõi như nguồn nhân lực và văn hóa. Bài viết trình bày về vai trò văn hóa doanh nghiệp như một công cụ để doanh nghiệp kinh doanh có trách nhiệm, kinh doanh bền vững. Đặc biệt sau đại dịch Covid, vai trò của văn hóa doanh nghiệp càng được quan tâm, coi trọng hơn bất kỳ một giải pháp nào vì nó là giải pháp vừa mang tính cứu cánh trước mắt vừa mang tính lâu dài, cả trên bình diện lý thuyết và thực tiễn. Ngoài ra, bài viết cũng chỉ ra một số định hướng đổi mới văn hóa doanh nghiệp tương xứng với quá trình chuyển đổi số hiện nay.

*Từ khóa:* Kinh doanh bền vững, văn hóa doanh nghiệp, văn hóa số, chuyển đổi số, tạo động lực.

## 1. Phát triển bền vững và phát triển doanh nghiệp trước tác động của CMCN 4.0

### 1.1. Phát triển bền vững và kinh doanh bền vững

Phát triển bền vững theo định nghĩa trên của LHQ có thể được diễn giải bằng sự phát triển cân đối giữa 3 nhóm yếu tố gồm: *Kinh tế – Xã hội – Môi trường* (điều kiện phát triển gồm: *Lợi nhuận – Con người – Nguồn lực*).

Giá trị được tạo ra không chỉ ngày càng gia tăng về số lượng và chất lượng (*kinh tế*), mà còn đảm bảo sự công bằng và bình đẳng (*xã hội*),

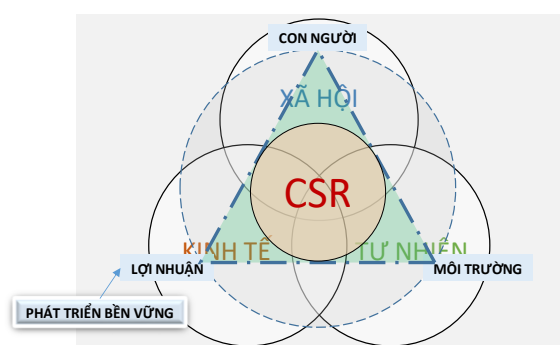
cũng như những điều kiện để tái tạo nguồn lực tự nhiên cho sự phát triển lâu dài trong tương lai (*môi trường*). Hình 1. Con người ngày nay được hưởng thụ rất nhiều từ những thành quả của sự tiến bộ KHCN, đồng thời phải chứng kiến những thay đổi ngày càng xấu đi, có thể dự báo được của môi trường tự nhiên và xã hội do những tác động bất lợi do sự phát triển nhanh chóng của KHCN. Các doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều thách thức: vấn đề môi trường, vấn đề tạo động lực và duy trì sự nhiệt tình một cách bền bỉ, vấn đề năng suất lao động (NSLĐ), vấn đề phát triển năng lực tổ chức... Dẫn chứng từ tổng hợp

\* Tác giả liên hệ.

*Địa chỉ email:*

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4263>

kết quả của nhiều nghiên cứu trong thời gian dài, trong cuốn “CMCN lần thứ Tư” [1, tr. 60-62], chủ tịch Diễn đàn Kinh tế thế giới đã chỉ ra một thực tế rằng “*năng suất lao động vẫn tăng một cách chậm chạp, bất chấp sự tăng trưởng mạnh mẽ của công nghệ và đầu tư vào sáng tạo*” và “*nếu năng suất trì trệ kéo dài suốt CMCN lần thứ Tư, có nghĩa chúng ta sẽ tăng trưởng chậm hơn và cải thiện cuộc sống ít hơn*”. Để tăng trưởng dù theo hướng nào (tận dụng lợi thế tài nguyên, dựa vào việc tổ chức và quản lý hoạt động hiệu quả, hay phát triển trên cơ sở đổi mới sáng tạo)<sup>1</sup>, các nền kinh tế phải dựa vào các tổ chức kinh tế hay doanh nghiệp để tạo ra giá trị mới.



Hình 1. Các trụ cột để phát triển bền vững  
(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Ở cấp độ doanh nghiệp, kinh doanh bền vững và kinh doanh có trách nhiệm (*Responsible Business -RB*) được đặt ra nhằm tác động vào nhận thức của nhà quản lý doanh nghiệp trong việc sản xuất ra hàng hoá, sản phẩm, dịch vụ mang tính trách nhiệm với cộng đồng, với môi trường tự nhiên hơn. Quá trình thiết kế và sản xuất không chỉ tập trung vào việc tạo ra những sản phẩm vật chất một cách hiệu quả và có thể mang lại lợi nhuận nhiều cho doanh nghiệp, mà hoạt động sản xuất và tiêu dùng còn cân nhắc tác động đến con người nói chung, từ góc nhìn xã hội và môi trường. Cách tiếp cận này là phân tích những người hữu quan (*Stakeholder Analysis*) và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (*Corporate Social Responsibility-CSR*). Những

thay đổi về mặt công nghệ thúc đẩy việc triển khai theo hướng *sản xuất thông minh (Smart manufacturing)*; trong khi đó, sự thay đổi trong quản lý ngày càng làm gia tăng tầm quan trọng của *năng suất hợp tác (collaborative productivity)* như một công cụ mới tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong một thế giới mà công nghệ mới có thể tiếp cận một cách dễ dàng và nhanh chóng. Xuất phát từ 3 trụ cột của phát triển bền vững nêu trên, khái niệm *kinh doanh bền vững* gắn liền bảo vệ môi trường tự nhiên với các nguồn lực hữu hạn, dựa trên sự cân đối giữa 3 yếu tố công nghệ - yếu tố tổ chức/quản lý và yếu tố xây dựng chuẩn mực – tạo động lực. Nhà quản lý có quyền tự chủ trong việc thiết kế, điều chỉnh, thay đổi nhằm tạo ra những điều kiện thuận lợi cho người lao động phát huy nhiệt tình, sáng tạo, tạo lợi thế cạnh tranh riêng có. Sự tương tác giữa 3 yếu tố này trong tổ chức sẽ tạo ra *năng lực tổ chức*: mô hình tổ chức và quản lý hệ thống công nghệ khác nhau sẽ tạo ra một những *phương tiện* tác nghiệp khác nhau. Quy trình khai thác công nghệ khác nhau sẽ hình thành *năng lực thực hiện* nhiệm vụ (*performance*) khác nhau. Tổ chức và quản lý nguồn nhân lực theo cách khác nhau giúp tạo thành *phương pháp* khác nhau để phát huy tiềm năng sáng tạo của nguồn nhân lực trong tổ chức (Hình 2).

## 1.2. Phát triển của doanh nghiệp trước các động của Cách mạng Công nghiệp

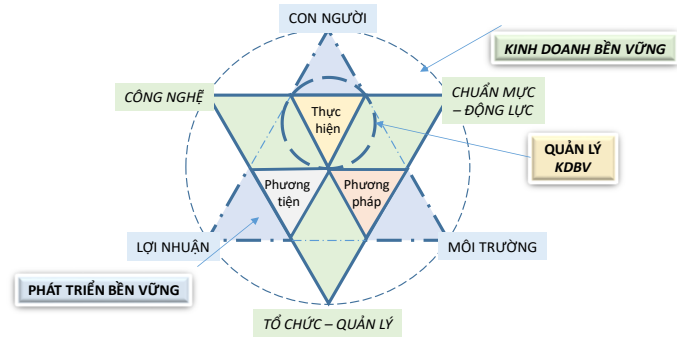
- Sự thay đổi về công nghệ dẫn đến sự thay đổi về mô hình tổ chức kinh doanh (mô hình kinh doanh dựa trên sự đổi mới sáng tạo)

Trong hai môi trường: “môi trường kỹ thuật” (liên quan đến sự phát triển công nghệ) và “môi trường tổ chức/quản lý” (liên quan đến nguồn nhân lực và quản lý) của doanh nghiệp, thành tựu của CMCN lần thứ Tư đã dẫn đến những thay đổi mang tính đột phá về công nghệ sản xuất. Sự phát triển rực rỡ và nhanh hơn của môi trường kỹ thuật tạo ra công nghệ với các trang thiết bị rất sáng tạo và đổi mới, có khả năng thực hiện hiệu

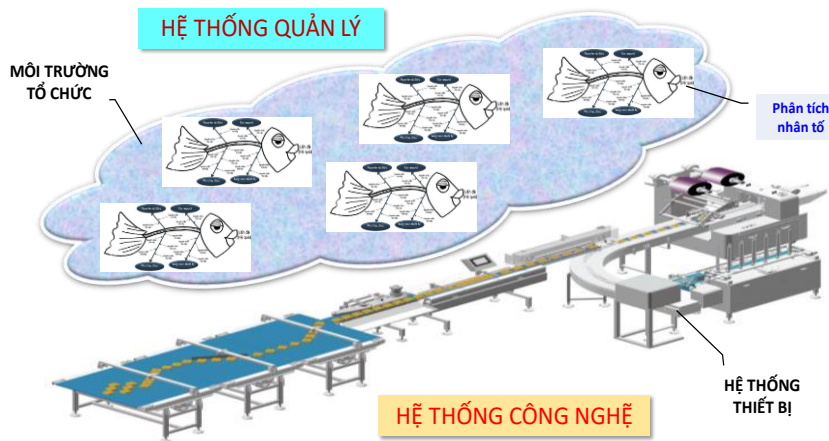
<sup>1</sup> Tiêu chí phân loại các nền kinh tế của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) trong Báo cáo thường niên của WEF.

qua các yêu cầu, nhiệm vụ phức tạp vượt trội so với con người. Nhiều nhà nghiên cứu dự báo về

khả năng và xu thế “máy móc thay thế con người” [1].



Hình 2. Các nhân tố kinh doanh bền vững (Nguồn: Tác giả tổng hợp)



Hình 3. Hai môi trường tổ chức (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

“*Công nghệ số* ra đời thúc đẩy quá trình phát triển của *kinh tế số* (Digital Economy). *Chuyển đổi số* (Digital transformation) trở thành xu thế để các doanh nghiệp có thể bắt nhịp và khai thác những lợi thế mà CMCN lần thứ Tư<sup>2</sup>. Bên cạnh việc áp dụng các công nghệ số, doanh nghiệp phải thay đổi về *mô hình tổ chức* và *phương thức kinh doanh* (*mô hình kinh doanh số - Digital Business model Innovation*) [2-3]<sup>3</sup>. Sự xuất hiện hiện quả bộ công cụ ISO 56000 về *Đổi mới sáng*

*tạo* đang trong quá trình biên soạn là một nỗ lực để giúp các nhà quản lý doanh nghiệp tiếp cận và thay đổi mô hình tổ chức/ quản lý phù hợp với sự thay đổi của công nghệ. Như vậy, doanh nghiệp muốn phát triển phải thực hiện hoạt động đổi mới, sáng tạo liên tục.

- *Phát triển doanh nghiệp trước hết dựa trên công nghệ nhưng cần hài hoà yếu tố con người và văn hoá.*

<sup>2</sup> Lương Minh Huân (2020), *Chuyển đổi số: Giải pháp giúp doanh nghiệp vượt qua Đại dịch Covid 19 và phát triển*, Nxb. Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

<sup>3</sup> Nagy K. Hanna, Worldbank (2020), *Assessing the digital economy-aims, frameworks, pilots, results, and lessons*, Journal of Innovation and Entrepreneurship, <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00129-1>.

Ngoài yếu tố về công nghệ, chúng ta phải tiếp cận yếu tố khác đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp như: yếu tố con người, tổ chức/quản lý, yếu tố văn hóa. Các yếu tố này cần kết hợp, cân đối, hài hoà với nhau. Sự kết hợp này tạo ra năng suất vượt bậc là *năng suất hợp tác*. Quản lý mối quan hệ giữa các yếu tố và sự tương tác giữa chúng trở nên mảnh đất màu mỡ cho các nhà quản lý hiện đại khai thác.

Ngoài ra, sự xuất hiện của mô hình *Xã hội 5.0* (Society 5.0) gợi ra một tầm nhìn rộng hơn đối với các nhà quản lý doanh nghiệp theo hướng *đặt con người vào trung tâm của mọi quyết định*. Nếu trước đây, nhu cầu vật chất của con người được coi trọng nên doanh nghiệp sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ hữu dụng phục vụ, thoả mãn nhu cầu đó thì ngày nay khi con người được đặt vào tâm điểm của mọi sự quan tâm, doanh nghiệp cần thoả mãn tốt nhất tất cả các nhu cầu con người bao gồm cả *nhu cầu về tinh thần, nhu cầu kết nối*. Nói cách khác, quan điểm mới dẫn đến một sự chuyển dịch trong tư duy: *từ coi trọng thoả mãn nhu cầu vật chất sang thoả mãn nhu cầu kết nối và tinh thần*; sự chuyển dịch này phản ánh một sự tiến bộ theo hướng tích cực theo đúng tháp nhu cầu của Maslow.

- *Phát triển doanh nghiệp hướng tới tăng năng suất hợp tác (collaborative productivity)*

Môi trường công nghệ đã thay đổi. Trong đó, con người chịu nhiều áp lực hơn phát sinh từ chính công nghệ. Việc hình thành các nhóm kỹ năng mới và cách tư duy mới về phân công lao động trong môi trường công nghệ số cũng dẫn đến những áp lực từ sự phức tạp của việc kết nối phối hợp giữa *người – người* song song với mối liên kết *người – máy*. *Năng suất tổ chức* (năng suất hợp tác hay năng suất nhân tố tổng thể TFP – Total Factor Productivity) sẽ rất khó được cải thiện, nếu không tạo ra được sự hài hòa, đồng điệu trong hành động giữa *người – người* và *người – hệ thống kỹ thuật*. Trong khi năng lực của hệ thống công nghệ là tương đối cố định (theo thiết kế), việc cải thiện năng suất tổng thể phụ thuộc chủ yếu vào khả năng khai thác hệ thống cũng như hiệu suất của sự hợp tác người – người trong tổ chức. Cùng với việc nhấn mạnh năng suất hợp tác, việc khai thác *năng suất của*

*yếu tố* (Factor Productivity) không còn là duy nhất quan trọng mà các cách kết hợp khác nhau, nhằm khai thác sự liên kết/tương tác, giữa các nhân tố có thể tạo ra *năng suất nhân tố tổng hợp* (Total Factor Productivity - TFP) ở mức độ khác nhau.

## 2. Vai trò của đổi mới văn hoá doanh nghiệp

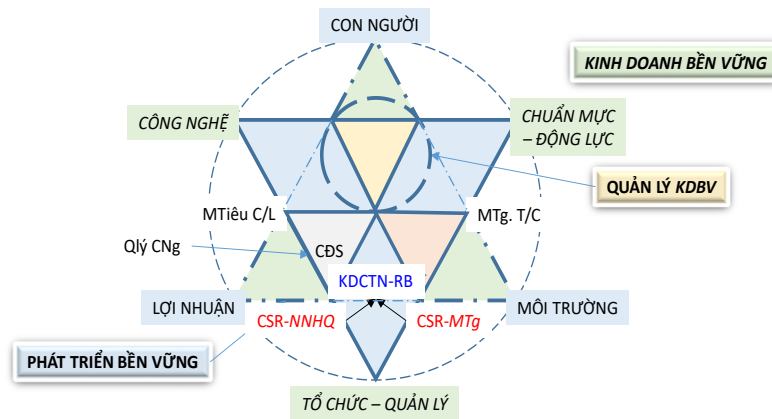
### 2.1. Văn hoá doanh nghiệp, công cụ để quản lý tổ chức trong bối cảnh mới nhằm tạo ra năng suất lao động, năng lực tổ chức

Để tạo ra năng suất đột phá, quản lý hiệu quả một tổ chức đang thay đổi, hoạt động trong môi trường biến động liên tục, doanh nghiệp buộc phải tìm kiếm các công cụ mới. Công cụ đó chính là văn hoá doanh nghiệp (VHDN). Trong kỷ nguyên số, VHDN là một phương thức mới khai thác các công cụ quản lý, tập trung vào việc phát huy sức mạnh của nguồn nhân lực và mối liên kết. Tạo dựng môi trường làm việc thuận lợi cho người lao động tự chủ, tự tin hợp tác và nhiệt tình sáng tạo, tạo ra năng suất lao động đột phá, duy trì lợi thế của tổ chức là mục tiêu và mong muốn của người quản lý mọi tổ chức, doanh nghiệp. Yêu cầu này càng trở nên cần thiết để khai thác công nghệ số và triển khai phương thức hoạt động mới trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu trước tác động của CMCN 4.0. Duy trì năng lực hoạt động ở mức cao một cách lâu dài là một mối quan tâm khác của người quản lý. Trong môi trường đòi hỏi có sự hợp tác khi hành động, *tạo động lực* cho tập thể (nhiều người, cùng mức độ tích cực) là một vấn đề và thách thức mới đối với những người quản lý doanh nghiệp. Một sự nỗ lực không đồng đều giữa các cá nhân trong một tập thể không mang lại nhiều tác dụng tích cực cho tổ chức mà còn gây ra những áp lực mới, vấn đề mới làm xấu đi mối quan hệ giữa các cá nhân và vì thế, làm suy giảm sự nhiệt tình của người lao động. Sự nhiệt tình trong sự phối hợp nhịp nhàng đòi hỏi không chỉ sự đồng đều mà còn đòi hỏi cả sự hợp tác mật thiết và sự hưng phấn. Điều đó chỉ có thể đạt được nhờ phương pháp *quản lý lấy con người làm trung tâm* (kinh doanh có trách nhiệm - RB) và sự điều hành một cách thống nhất (COC, BEP). Một chuẩn mực thống

nhất về hành vi cho người và máy rất cần được thiết lập làm cơ sở để xây dựng mối liên kết con người trong tổ chức và thiết lập nguyên tắc vận hành của hệ thống công nghệ. Sự thống nhất về hành vi tổ chức mang tính đặc thù của từng tổ chức nhờ cách thức hành động thống nhất của con người phối hợp với nhau và với hệ thống công nghệ không chỉ tạo ra *năng suất hợp tác* cao mà còn là biện pháp hình thành *thương hiệu* cho tổ chức, doanh nghiệp. Trong *văn hóa doanh nghiệp*, *Bộ quy tắc ứng xử COC* (Code of Conduct, hay Code of Ethical Conduct) là hệ thống chuẩn mực hành vi tổ chức. Như vậy, để phát huy sức mạnh của các chuẩn mực hành vi chung của tổ chức (Quy tắc Ứng xử, COC) các hoạt động hỗ trợ được thiết kế và triển khai nhằm duy trì sự hiện hữu và hiệu lực của các *Bộ quy tắc ứng xử COC* dưới hình thức các *Chương trình Đạo đức kinh doanh và Văn hóa doanh nghiệp BEP* (Business Ethical Program)<sup>4,5</sup>. Sự hưng phấn xuất hiện bên trong mỗi cá nhân chỉ khi người lao động cảm thấy hài lòng và biết rõ hành động của họ mang lại những đóng góp có ý nghĩa và được ghi nhận. Vì thế, việc làm cho mỗi người hiểu rõ và đồng thuận về mục tiêu lâu dài

và cụ thể không phải là “đặt gánh nặng trách nhiệm lên vai người lao động” mà là việc giúp họ “tự nguyện gánh vác sứ mệnh của tổ chức”. Có thể dễ dàng nhận ra những công cụ quản lý mới nêu trên là những nội dung khác nhau của *văn hóa doanh nghiệp* (VHDN). VHDN không phải là thứ gì đó mới lạ mà là một cách tiếp cận công cụ quản lý để triển khai, quản lý điều hành doanh nghiệp hiệu quả trong bối cảnh mới.

Trong quản trị hiện đại, ba lĩnh vực quan trọng liên quan đến quản lý con người là con người (Human Capital – *Vốn nhân lực* (VNL), mối quan hệ và lòng tin (Social Capital – *Vốn xã hội* (VXH) và Phương pháp quản lý điều hành hiện đại (Organizational Capital – *Vốn tổ chức* (VTC). Trong khi yếu tố con người tập trung vào việc làm chủ công nghệ (nhận thức) và hình thành kỹ năng mới phù hợp với công việc trên hệ thống công nghệ mới, thì việc định hình hành vi tổ chức thông nhất thông qua hệ thống các chuẩn mực hành vi (bộ quy tắc ứng xử) có thể giúp tạo sự nhịp nhàng mối quan hệ giữa người và máy và gây dựng lòng tin tổ chức (mức 3) để cải thiện mối quan hệ con người trong tổ chức.



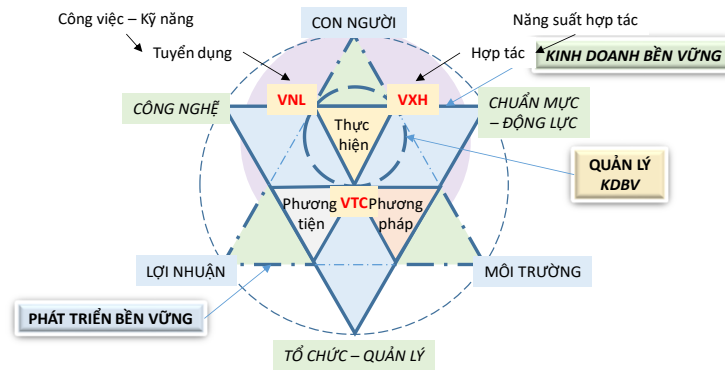
Hình 4. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Nguồn: Tác giả tổng hợp)

<sup>4</sup> International Trade Administration (2004), *Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies*, U.S. Department of Commerce, Wash. D.C.

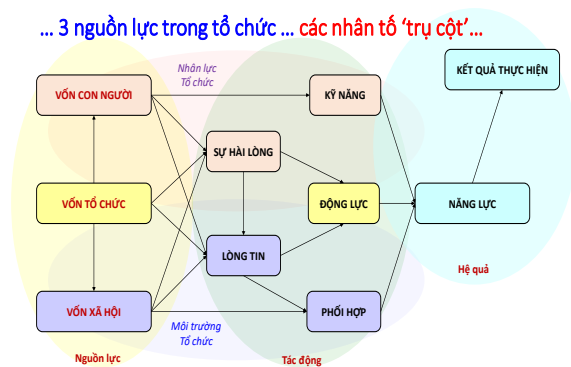
<sup>5</sup> Nguyễn Mạnh Quân (2018), *Đạo đức kinh doanh để phát triển trong môi trường toàn cầu*, (giáo trình, tài liệu chuyên khảo đã nghiệm thu), ĐH KTQD, Hà Nội; chương 5.

Các biện pháp khích lệ sự tin cậy giữa người lao động (mức 2) trong tổ chức có tác dụng khơi dậy sự nhiệt tình và thái độ làm việc tích cực. Nguồn động lực dồi dào ở người lao động thể hiện sự tự tin (mức 1) của họ trong việc làm chủ công nghệ và nỗ lực cho việc hoàn thành mục tiêu chung. Sự phát triển mạnh mẽ về CNTT đã

cung cấp cho người quản lý công cụ điều hành hữu hiệu; thông qua mạng thông tin nội bộ, người lao động có thể chia sẻ và tiếp cận thông tin nhanh chóng, hữu hiệu để có thể ra quyết định và hành động hiệu quả. Ủy quyền trở thành bắt buộc để người lao động phát huy năng lực.



Hình 5. Các lĩnh vực của quản lý hiện đại (Nguồn: Tác giả tổng hợp)



Hình 6. Các trụ cột của quản trị nhân lực hiện đại (PGS. TS. Nguyễn Mạnh Quân, 2018)

Để tận dụng lợi thế của công nghệ số và phát huy sức mạnh các yếu tố *vốn con người*, *vốn xã hội*, công cụ điều hành của người quản lý cũng được ‘cập nhật’ với CNTT. Mạng thông tin xã hội được thiết lập rộng rãi để có thể đưa thông tin nhanh chóng và rộng khắp đến những nơi cần sử dụng để ra quyết định; chia sẻ thông tin trong hệ thống cũng là một lợi thế để tạo sự liên kết giữa các vị trí trong tổ chức. Các chính sách, quyết định, chỉ dẫn quản lý/điều hành cũng được triển khai thông qua hệ thống này để đến được với địa chỉ cần thiết cũng như tiếp nhận sự phản

hồi. Công nghệ số được áp dụng vào các hoạt động điều hành với chức năng thông tin và hỗ trợ điều hành giúp hình thành nên công cụ cho người quản lý – trụ cột thứ ba gọi là ‘*vốn tổ chức*’ – cho quản trị tổ chức hiện đại. Cùng với nó, sự nỗ lực của cá nhân người lao động (*vốn con người*) được tích hợp trong một hệ thống đồng điệu (*vốn xã hội*) và được định hướng, điều hành hiệu quả (*vốn tổ chức*) để tạo ra năng suất tập thể ở mức cao (Hình 6).

Những vấn đề liên quan đến sự tin cậy lẫn nhau, mối liên kết chặt chẽ trong tổ chức dựa trên cơ sở các chuẩn mực chung về hành vi tổ chức được khái quát trong một khái niệm mới – hình thành nên một trụ cột quan trọng của quản lý hiệu quả tổ chức hiện đại – là *vốn xã hội* (social capital, VXH) [4]. Trung tâm của khái niệm ‘*vốn xã hội*’ là ‘*lòng tin*’, ‘*mạng lưới xã hội*’ và ‘*chuẩn mực hành vi*’ trong tổ chức; trong đó, lòng tin là hạt nhân để kết nối mạng lưới trên cơ sở thống nhất hành động. Sự *tự tin* (cấp độ 1) là tiền đề để cá nhân hành động hiệu quả và phát huy năng lực cá nhân, khai thác ưu thế của hệ thống công nghệ; sự tự tin đạt được khi người lao động làm chủ được công nghệ. Vì thế, sở hữu và thành thạo những kỹ năng mới phù hợp công nghệ số là điều

kiện cần thiết để có được sự tự tin. Sự *tin cậy lẫn nhau* (cấp độ 2) giữa những người lao động sẽ giúp tạo ra sự hợp tác chặt chẽ và hiệu quả, đây là nhân tố cơ bản hình thành mạng lưới liên kết trong tổ chức và năng suất hợp tác. *Lòng tin tổ chức* (cấp độ 3) phụ thuộc vào tính đúng đắn và rõ ràng của chiến lược phát triển và hoạt động của tổ chức; sự quan tâm đến mọi đối tượng chịu ảnh hưởng của hoạt động bên trong và bên ngoài (những người hữu quan, các bên liên quan; stakeholders) là một trong những nhân tố quyết định lòng tin của cá nhân dành cho tổ chức và cùng với nó là sự cống hiến của họ. Nói cách khác, vốn xã hội là yếu tố quyết định đối với năng suất và hiệu suất của toàn tổ chức.

Công cụ đánh giá VHDN điển hình của Denison – DOCS, Denison's Organizational Culture Survey. Như trình bày trên Hình 7, VHDN được đánh giá thông qua 4 nội dung quản lý cơ bản: *Chiến lược* (định hướng, mục tiêu) – *Quan tâm đến đối tượng hữu quan* (khả năng, cách thức đáp ứng) – *Nguồn nhân lực có chất lượng* (tự chủ, trách nhiệm, cam kết) – *Sự hài hòa đồng bộ* (hệ thống, cấu trúc, quá trình). Mỗi nhóm yếu tố khi kết hợp với nhau sẽ tạo ra những kết quả nhất định. Một tổ chức đạt được sự đồng đều của tất cả các nhóm yếu tố ở mức độ cao sẽ có ưu thế vượt trội và đạt kết quả hoạt động tốt hơn nhiều so với các tổ chức không đạt được như vậy.

## 2.2. Một số đổi mới văn hoá doanh nghiệp trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay

- *Phát triển văn hóa số trong doanh nghiệp làm cho quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp hoàn thiện hơn.*

Chuyển đổi số là mô hình định hướng sự phát triển về cách sống, cách làm việc, phương thức sản xuất của cá nhân, tổ chức dựa trên nền tảng công nghệ số. Đó là quá trình thay đổi toàn diện và tổng thể mọi mặt từ môi trường truyền thống sang môi trường số. Chuyển đổi số không chỉ giúp tăng năng suất, giảm chi phí mà còn mở ra không gian phát triển mới, tạo ra các giá trị mới ngoài các giá trị truyền thống vốn có. Chuyển đổi số quốc gia có ba trụ cột chính là *chính quyền số* (trọng tâm là *chính phủ số*), *kinh*

*tế số* (trọng tâm là *doanh nghiệp số, nhân lực số*), *xã hội số* (trọng tâm là *tổ chức số, công dân số*). Chuyển đổi số bắt đầu từ tư duy, chiến lược, thể chế và tổ chức; hạ tầng và công nghệ số, dữ liệu, vận hành, khách hàng, con người và văn hóa. Việc chuyển đổi từ mô hình tổ chức kiểu truyền thống sang tổ chức số là quá trình chuyển đổi theo lộ trình từng giai đoạn với nhiều tiêu chí khác nhau, trước hết là sự thay đổi từ tư duy, chiến lược đến công nghệ, phương thức tổ chức, vận hành hoạt động,... Để thích ứng với sự dịch chuyển này, không thể thiếu là sự thay đổi về văn hóa (văn hóa số). Văn hóa sẽ là yếu tố đóng vai trò quyết định sự thành công hay thất bại của quá trình chuyển đổi số. Để phát triển văn hóa số cần phải tập trung xây dựng và phát triển giá trị của tổ chức số, thúc đẩy sự trải nghiệm của đội ngũ nhân lực, hỗ trợ tăng hiệu suất làm việc và đổi mới. Khi đề cập đến văn hóa của một tổ chức chúng ta thường nhìn nhận các góc độ như triết lý, hệ giá trị, niềm tin; trình độ nhận thức; phương pháp tổ chức, quản lý, điều hành; phong cách giao tiếp, ứng xử; chuẩn mực đạo đức; môi trường cảnh quan làm việc, phương tiện làm việc (tổng hòa các giá trị hữu hình và vô hình). Các giá trị là tiêu chuẩn quyết định đến hành vi và thái độ cá nhân trong công sở. Giá trị thiết lập bầu không khí tin cậy lẫn nhau, đem lại sự tự nguyện làm việc và cống hiến.

*Văn hóa số là hệ thống triết lý, giá trị, niềm tin, các quy tắc ứng xử, chuẩn mực đạo đức, cách thức nhận thức, phương pháp tư duy của con người trong môi trường số được mọi thành viên trong tổ chức công nhận và hành động như một thói quen.*

Theo nhiều chuyên gia về chuyển đổi số trên thế giới, quá trình chuyển đổi số thay đổi bắt đầu từ tư duy, thể chế, công nghệ, hạ tầng đến hoạt động thực tiễn và cuối cùng là văn hóa vì vậy văn hóa luôn là chỉ số quan trọng, không thể thiếu. Có thể nói, văn hóa là chỉ số được chọn nhiều chuyên gia lựa chọn nhất. Giờ đây, mối quan hệ trong doanh nghiệp như người lao động với người lao động, người lao động với nhà quản lý, nhân viên với khách hàng, khách hàng với khách hàng, khách hàng với doanh nghiệp, doanh nghiệp với đối tác,... đều giao tiếp trên nền tảng



số. Hành vi giao tiếp trên không gian số, nền tảng số sẽ là giao tiếp chủ đạo vì vậy, hình thành chuẩn mực trên không gian số, nền tảng số sẽ giúp doanh nghiệp tạo dựng lợi thế cạnh tranh với doanh nghiệp khác.

- *Phát triển hài hoà 7 đặc trưng của văn hoá số*

Năm 2017, Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), Capgemini – nhà tư vấn chuyên đổi số hàng đầu thế giới đã công bố báo cáo “*Thách thức Văn hoá số: Thu hẹp khoảng cách giữa nhân viên và lãnh đạo*”. Báo cáo này đã chỉ rõ 7 đặc trưng cơ bản của của văn hoá số trong một tổ chức số: *Lấy khách hàng làm trung tâm, Đổi mới, Quyết định dựa trên dữ liệu, Tư duy ưu tiên số, Linh hoạt, Văn hoá mở và Hợp tác*. Tuỳ vào quy mô, nguồn lực, các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, có thể ưu tiên mức độ đầu tư cho 7 yếu tố khác nhau.

*Đặt khách hàng làm trung tâm (Customer Centricity)*: Khách hàng của các doanh nghiệp rất phong phú, đa dạng, nhiều tầng lớp, nhiều quốc gia. Ở môi trường truyền thống, những yêu cầu khách hàng với doanh nghiệp được nhận diện và thực hiện trong thời gian tương đối lâu, ít có phản hồi. Trong môi trường số, sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp theo hướng đổi mới, nhanh gọn, hiệu quả. Khách hàng số có khả năng truy cập các nguồn thông tin số; giao tiếp trong môi trường số, có kỹ năng số cơ bản như mua bán hàng hóa, học tập, làm việc, giải trí,... trên không gian mạng; được định danh, xác thực, dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư trong môi trường số; có quyền và trách nhiệm trong môi trường số. Họ có tư duy phản biện, muốn cải tiến dịch vụ không ngừng. Để phục vụ nhu cầu ngày càng cao đó của khách hàng, đòi hỏi đội ngũ nhân lực của doanh nghiệp phải luôn thấu hiểu nhu cầu khách hàng số, làm thế nào cung cấp và đổi mới dịch vụ công thông qua nền tảng công nghệ được tốt nhất, nhanh nhất, hiệu quả nhất. Nhu cầu của khách hàng số là trọng tâm của sự đổi mới trong công việc, tạo ra giá trị thực sự của văn hóa số. Khả năng thỏa mãn khách hàng được coi là một tiêu chí quan trọng trong công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp. Nhưng nhu cầu, thị hiếu của khách hàng ngày càng cao hơn, đặc biệt

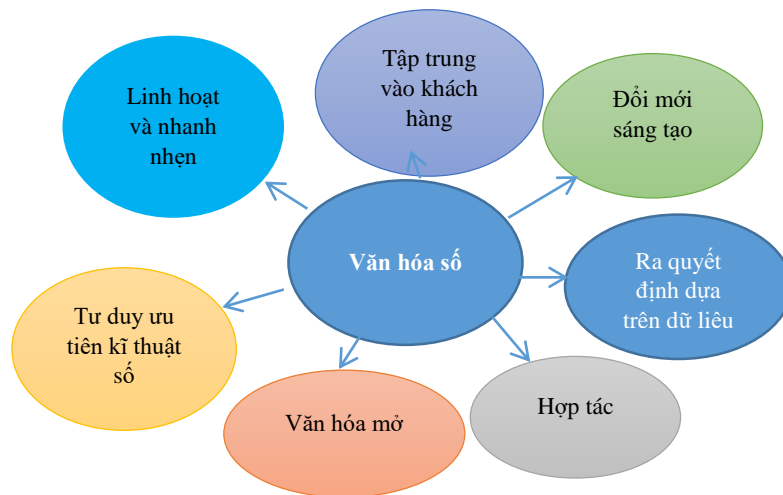
doanh nghiệp phải tạo ra hành vi tương tác của khách hàng trong môi trường số. Điều đó đòi hỏi doanh nghiệp phải không ngừng tạo ra sản phẩm và dịch vụ gia tăng độ thỏa mãn nhiều hơn. Trong công cụ DOCS, khả năng thỏa mãn khách hàng được thể hiện thông qua 3 chỉ báo: *Đổi mới sáng tạo – Định hướng khách hàng – Khả năng chuyển hóa vào năng lực của người lao động*. Một thực tế các doanh nghiệp chỉ có thể nhận ra được khách hàng tiềm năng nhờ “một số đặc điểm điển hình của những người đã mua hàng”. Vì vậy, để có thể đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng tương lai, việc thấu hiểu thị trường là điều rất cần thiết.

*Đề cao sự đổi mới, sáng tạo*: Văn hóa số được đặc trưng bởi đội ngũ nhân sự giàu ý tưởng và đưa ra giải pháp đột phá. Trong môi trường số, các sáng kiến, ý tưởng luôn được đề cao, bứt phá không giới hạn. Chỉ bằng tinh thần học hỏi, đổi mới, phát triển liên tục, đội ngũ nhân lực mới thích nghi với yếu tố linh hoạt, yếu tố động của giai đoạn chuyển đổi số. Vì vậy, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp phải luôn đưa ra sáng kiến và ý tưởng để hoàn thành và cải tiến công việc hiệu quả hơn. Nhà quản lý doanh nghiệp cần có cơ chế khuyến khích, ghi nhận sáng kiến; phát huy, cơ chế tạo động lực cho nguồn nhân lực có ý tưởng đổi mới, sáng tạo.

*Tư duy ra quyết định dựa trên dữ liệu*: Mô hình tổ chức của các tổ chức truyền thống có sự phân cấp thứ bậc rõ nét, các quyết định được đưa ra một cách thận trọng, chậm chạp. Tổ chức được quản trị theo hướng chuẩn quy trình và các phân công nhiệm vụ cụ thể, nhân viên có các mô tả công việc rõ ràng. Tuy nhiên, chuyển đổi số sẽ làm cho tổ chức có xu hướng “phẳng hơn”, các nhà quản lý trong khu vực công sẽ phải đổi mới cách thức ra quyết định. Ra quyết định dựa trên dữ liệu và việc phân tích dữ liệu là chủ yếu. Dữ liệu sẽ được công nghệ phân tích, chuyển đổi thành thông tin phục vụ quá trình ra quyết định cho các nhà quản lý hiệu quả hơn. Các nhà quản lý sẽ được thỏa sức sáng tạo, tìm tòi và áp dụng phương pháp mới để nâng cao hiệu suất công việc, tiết kiệm thời gian. Trong môi trường chuyển đổi số, công nghệ cũng giúp việc lưu trữ, phân tích, xử lý, dữ liệu được nhanh hơn, điều

này giúp nhà quản lý ra quyết định chính xác và hiệu quả hơn. Các nhà quản lý tài năng biết sử dụng công nghệ số sẽ khó tìm kiếm hơn nếu

chúng ta không có chiến lược quy hoạch, đào tạo cụ thể.



Sơ đồ 1. Đặc trưng của văn hóa số theo mô hình của Viện nghiên cứu Capagemin.

Nguồn: [6, tr. 128]

*Tư duy số được ưu tiên:* Các tổ chức số luôn ưu tiên giải pháp công nghệ để giải quyết mọi thách thức, vấn đề của mình.

*Sự thích ứng và linh hoạt:* Để xây dựng văn hóa số đòi hỏi nguồn nhân lực nói riêng và doanh nghiệp nói chung phải năng động, linh hoạt, phát triển không ngừng. Không thể dập chân tại chỗ, phải luôn tự làm mới mình, thích nghi, thay đổi nhanh chóng với sự thay đổi của công việc, công nghệ, nhu cầu xã hội. Duy trì sự ổn định, tự hào về thành tích trong quá khứ và chấp nhận sự ràng buộc không kiến tạo nên thành tựu mới. Đội ngũ nhân lực trong môi trường số cần chuyển đổi tư duy từ đơn nhiệm, chuyên môn hóa cao sang môi trường đa nhiệm, biết cách xây dựng hệ sinh thái trong công việc, tối ưu hóa các nguồn lực, đem lại giải pháp hữu ích cho công việc. Chính yếu tố nguồn nhân lực năng động này góp phần tạo nên tính năng động cho tổ chức, linh hoạt trong xây dựng văn hóa số. Một doanh nghiệp phát triển luôn đặt trọng tâm xây dựng văn hóa.

*Sự hợp tác:* Sự liên kết, hợp tác các bộ phận trong thực thi các nhiệm vụ chiến lược của tổ chức, chia sẻ kho dữ liệu, tinh thần sẵn sàng hỗ trợ là một điều không thể thiếu trong văn hóa số.

Ranh giới giữa các cấp quản lý, các bộ phận chuyên môn sẽ giảm thiểu tối đa để tạo ra phối hợp cao. Bộ máy, cơ chế quản lý nhân sự sẽ được xây dựng theo hướng hợp tác cùng thực hiện những mục tiêu chung.

*Văn hóa mở:* Xây dựng và phát triển mạng lưới đối tác, phối hợp nguồn lực bên trong và bên ngoài để gia tăng giá trị cho tổ chức. Tổ chức học tập là một trong những điều kiện thúc đẩy hình thành nên văn hóa số. Học tập và phát triển phải trở thành nhu cầu đem lại “*giá trị kép*” cho cả tổ chức số và nhân lực số.

- *Văn hoá doanh nghiệp hướng tới sự ổn định và thu hút nhân tài*

Nhân viên nếu không thỏa mãn về tổ chức sẽ không thể đem lại sự thỏa mãn cho khách hàng. Vậy nên, ổn định nhân sự, thu hút nhân tài, nhân lực chất lượng cao là trọng tâm phát triển của nhiều doanh nghiệp. Điều này vừa đảm bảo cho doanh nghiệp một lực lượng lao động ổn định, mà còn có tác dụng sâu xa trong việc tạo động lực và gắn kết người lao động với doanh nghiệp. “Khách hàng chưa phải và Số 1 mà là Nhân viên. Nhân viên hài lòng sẽ giúp khách hàng được thỏa mãn.” [5] Tất cả những thành công của doanh

ngành đều được ‘giải mã’ bằng việc coi trọng người lao động và làm người lao động hài lòng. Nâng cao hiệu suất thực hiện công việc, cải thiện năng lực và kết quả hoạt động là mục tiêu không có điểm kết thúc của mọi nỗ lực trong doanh nghiệp. Tuyên bố quan trọng này có ảnh hưởng quan trọng đến văn hoá doanh nghiệp và các quyết định liên quan đến đạo đức của nhân viên. Trong đó xuất hiện một loạt thay đổi quan trọng như *đề cao sự tin cậy và tôn trọng lẫn nhau*, điều chỉnh và *áp dụng mới các phương pháp* lựa chọn cán bộ quản lý, phương pháp kiểm soát và đánh giá kết quả công tác. Mỗi đơn vị, bộ phận, cán bộ và nhân viên công ty được *khuyến khích tự đề ra mục tiêu và sứ mệnh của riêng mình* sao cho phù hợp với sứ mệnh và mục tiêu chung của toàn công ty và với hoàn cảnh và phương châm đạo đức của đơn vị.

**Tóm lại**, muốn phát triển bền vững trong “*con bão chuyển đổi số*” của CMCN 4.0, cần xây dựng môi trường tổ chức dựa trên nền tảng của sự kết nối một cách cân bằng, đồng điệu giữa máy móc, công nghệ và con người trong công việc. Để xây dựng một môi trường như vậy, cách tiếp cận đúng đắn là tập trung vào *nhân tố “con người”* thay vì tìm cách khai thác lợi thế kỹ thuật. Với cách tiếp cận đó, *VHDN* đóng vai trò như một giải pháp, công cụ tích cực và có thể mang lại thành công cho doanh nghiệp. Trong khi tiến bộ về KHCN mà CMCN có thể mang lại tạo điều kiện rất thuận lợi cho việc thúc đẩy sản xuất (điều kiện cần), NSLĐ chỉ có thể được cải

thiện khi con người biết cách hợp tác, tin cậy lẫn nhau, nhiệt tình cống hiến và có kỹ năng khai thác lợi thế công nghệ (điều kiện đủ). Điều kiện cần thiết này chỉ có thể đạt được khi nhận thức và ý thức của người lao động được nâng cao. Cho đến nay, *VHDN* vẫn là công cụ quản lý hữu hiệu mà chúng ta còn chưa thấy hết tiềm năng của nó và cũng chưa có phương pháp thay thế hữu hiệu.

### Tài liệu tham khảo

- [1] Klaus Schwab, The Fourth Industrial Revolution, translated by the Ministry of Foreign Affairs, National Politics Publishing House, Hanoi, 2018.
- [2] Annabeth Aagaard, Digital Business Models, Palgrave, Macmillan, Springer Nature Switzerland AG, Switzerland, 2019.
- [3] International Association of Controllers, Digital Business Model Innovations - Controlling in the Digital Transformation, Dream Car of the ICV's Thinktank 2017/2018.
- [4] Nguyen Manh Quan (CN), Solution for Development of Social Capital Capacity in Vietnamese Enterprises, Ministry Level Project, Code: 2013-06-16, Ministry of Science and Technology/Ministry of Education and Training, National Economics University, Hanoi, 2016.
- [5] Rosenbluth and McFerrin Peters, The Customer Comes Second, Knowledge Publishing House, HCM City, 2010.
- [6] Bui Quang Tuyen, Developing Capacity to Create the Future – Training and Learning in Modern Enterprises, Hanoi National University Publishing House, 2022.