

XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP CHO CÁC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ

● PHAN Y LAN

TÓM TẮT:

Cuộc cách mạng 4.0 và công cuộc chuyển đổi số sẽ tạo cơ hội phát triển cho Việt Nam trong những thập kỷ tới. Các doanh nghiệp không thể thờ ơ với những tác động của chuyển đổi số. Nếu không quan tâm đến vấn đề này thì doanh nghiệp sẽ khó thành công. Bằng việc áp dụng các công nghệ mới để chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số thông qua thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc và văn hóa tổ chức. Một trong những nhân tố rất quan trọng và cần phải thay đổi đối với các doanh nghiệp trong tiến trình chuyển đổi số là văn hóa doanh nghiệp.

Bài viết tập trung tìm ra các yếu tố cốt lõi cho việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn chuyển đổi số.

Từ khóa: Chuyển đổi số, văn hóa doanh nghiệp, doanh nghiệp số.

1. Đặt vấn đề

Nhu cầu thay đổi luôn là một vấn đề quan trọng của xã hội và nền kinh tế. Nhìn chung, các chuyển đổi kinh doanh hầu hết là thay đổi cơ bản để thực hiện công việc hiện tại theo cách khác hoặc thực hiện công việc khác. Tuy nhiên, thay đổi trong các doanh nghiệp đều tiềm ẩn rủi ro cao và dẫn đến tỷ lệ thất bại đáng kể.

Thực tế cho thấy, sự thay đổi quan trọng và đòi hỏi nhiều nỗ lực nhất chính là thay đổi hình thức kinh doanh. Thay đổi này thường dẫn tới yêu cầu mọi người trong tổ chức phải áp dụng các quy trình mới, cách thức làm việc và cách tiếp cận mới, phá vỡ các cách thức cũ và tiếp cận tới nhiều nhóm khách hàng khác nhau. Chuyển đổi số đòi hỏi một thay đổi như vậy đối với mọi doanh nghiệp, do khả năng mà nó có thể tạo cơ hội cho các doanh nghiệp là không bị hạn chế. Những cơ hội đó chỉ đến với

các doanh nghiệp dám thay đổi, dám tạo lập hoặc hình thành một hình thức kinh doanh mới, phá vỡ toàn bộ những quy trình, cách tiếp cận truyền thống.

Các học giả từ nhiều ngành và lĩnh vực nghiên cứu đều cho rằng văn hóa về cơ bản tác động đến sự thành công của các chuyển đổi kinh doanh. Philip và McKeown cho rằng, chuyển đổi kinh doanh là việc mang lại những thay đổi căn bản trong văn hóa doanh nghiệp về mặt cấu trúc, quy trình và trên hết là thái độ, niềm tin và hành vi của mọi người. Việc chuyển đổi tổ chức và văn hóa là điều cần thiết để khai thác triệt để lợi ích từ việc triển khai công nghệ thing tin mới, việc thiết lập một tư duy kỹ thuật số và thay đổi văn hóa do đó được coi là cần thiết để chuyển đổi số thành công.

Các doanh nghiệp ở Việt Nam cũng nhận thấy rằng cần phải cải thiện nền tảng văn hóa khi thực

hiện chuyển đổi số. Nhưng định hướng thay đổi như thế nào, đâu là công nghệ mới cần áp dụng, đâu là yếu tố cốt lõi bắt buộc phải giữ lại... đều là những câu hỏi không dễ trả lời.

2. Tổng quan về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, trở thành các giá trị, các quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp ấy và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp để theo đuổi và thực hiện các mục đích của doanh nghiệp.

Nói đơn giản, văn hóa doanh nghiệp là tính cách của doanh nghiệp, là cách mà tổng thể doanh nghiệp suy nghĩ, giao tiếp, làm việc. Nếu văn hóa mở thì mọi người sẽ sẵn lòng chia sẻ với nhau, nếu văn hóa làm gương thì lãnh đạo là người thực hiện và sống với văn hóa đó trước.

2.1. Các yếu tố cốt lõi cho việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Con người, tầm nhìn, giá trị cốt lõi [3]

Con người/Lãnh đạo

Những nhà sáng lập, founder, hay lãnh đạo cấp cao của tổ chức là người có tầm ảnh hưởng lớn nhất đến văn hóa của tổ chức đó. Chính những thói quen và hành vi của họ quyết định cách mà thành viên trong tổ chức sẽ cư xử, hành động ra sao, vì đó là điều chấp nhận được trong tổ chức.

Người ta có câu "Nhập gia tùy tục". Mỗi nhân viên khi bước vào một tổ chức thì họ sẽ sống và làm theo cách mà những con người nơi đó đã và đang vận hành.

Tầm nhìn

Peter Senge từng nói rằng: "Tầm nhìn là bức tranh trong tương lai mà bạn muốn tạo ra". Một nền văn hóa vĩ đại luôn bắt đầu với một tầm nhìn đa diện. Từ tầm nhìn đó có thể bao quát ra những mục tiêu xa hơn, rồi từ mục tiêu ấy lại giúp định hướng bước đi rõ ràng hơn. Một doanh nghiệp khi xác định được hướng đi, họ sẽ tiến hành thực hiện từng bước một.

Một tuyên bố tầm nhìn tuy là yếu tố đơn giản nhưng lại là nền tảng của cả một văn hóa. Tầm nhìn như là một kim chỉ nam cho mọi quyết định và hành động.

Giá trị cốt lõi

Cốt lõi của văn hóa chính là giá trị của doanh nghiệp. Mặc dù tầm nhìn cho thấy mục tiêu của doanh nghiệp nhưng nhờ những giá trị ấy làm

thước đo, làm tiêu chuẩn để cân chỉnh những hành vi, quan điểm cần thiết để đạt được tầm nhìn đó. Và nhiều doanh nghiệp cũng tìm thấy các giá trị của họ xoay quanh vài chủ đề đơn giản như: nhân viên, khách hàng, tính chuyên nghiệp... Chính sự độc đáo của những giá trị đó góp phần làm nên một văn hóa doanh nghiệp.

Xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp là quá trình tổng thể chứ không đơn thuần là việc đưa một giá trị đơn lẻ rời rạc nào. Vậy, xây dựng được văn hóa cho doanh nghiệp như thế nào và nên bắt đầu từ đâu?

2.2. 11 bước để xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty như sau [4] (theo 2 tác giả Julie Heifetz & Richard Hagberg trong cuốn sách Organizational Culture and Institutional Transformation)

Bước 1: Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng xung quanh

Doanh nghiệp cần xem xét, nghiên cứu có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược trong tương lai hay không.

Bước 2: Xác định giá trị cốt lõi

Đây là bước cơ bản để xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty. Các giá trị cốt lõi phải là giá trị không phai nhòa theo thời gian, trở thành trái tim, linh hồn cho cả doanh nghiệp. Bước 3: Xây dựng tầm nhìn cho doanh nghiệp

Tầm nhìn sẽ là bức tranh lý tưởng, mô tả đầy đủ và chi tiết về mục tiêu của doanh nghiệp. Đồng thời, đây cũng là định hướng để xây dựng môi trường văn hóa cho doanh nghiệp.

Bước 4: Đánh giá văn hóa hiện đại và xác định yếu tố cần thay đổi

Sự thay đổi luôn là cần thiết trong nhiều trường hợp. Thay đổi hay xây dựng văn hóa cho doanh nghiệp đều bắt đầu từ việc đánh giá hiện tại như thế nào.

Bước 5: Thu hẹp khoảng cách là một trong những bước xây dựng văn hoá doanh nghiệp khó

Khi đã xác định được văn hóa lý tưởng, doanh nghiệp cần tập trung vào việc thu hẹp khoảng cách giữa những giá trị đang có và các điều mong muốn.

Bước 6: Xác định vai trò của lãnh đạo

Lãnh đạo đóng vai trò rất quan trọng đối với việc xây dựng nền văn hóa doanh nghiệp. Lãnh đạo là người chịu trách nhiệm xây dựng tầm nhìn, truyền bá thông điệp đến với các thành viên trong doanh nghiệp.

Bước 7: Lên kế hoạch và hành động

Khi đã xác định được khoảng cách, bước tiếp

theo là lên kế hoạch chi tiết gồm mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc, trách nhiệm cụ thể.

Bước 8: Tạo động lực cho sự thay đổi

Lãnh đạo phải phổ biến nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động cũng như động viên tinh thần, tạo thêm động lực cho sự thay đổi ấy.

Bước 9: Khuyến khích nhân viên trước lợi ích của sự thay đổi

Xây dựng chiến lược đối phó với việc từ chối thay đổi của nhân viên trong doanh nghiệp, thuyết phục họ ra khỏi vùng an toàn của bản thân.

Bước 10: Thiết lập hệ thống khen thưởng phù hợp với văn hóa doanh nghiệp

Khen thưởng là điều cần thiết để khích lệ nhân viên hưởng ứng, tham gia sự thay đổi, hình thành nên văn hóa doanh nghiệp.

Bước 11: Đánh giá để duy trì giá trị cốt lõi

Phải luôn duy trì đánh giá văn hóa doanh nghiệp và thiết lập các chuẩn mực mới để không ngừng học tập, phát triển. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho công ty là điều quan trọng và rất cần thiết.

3. Tổng quan về chuyển đổi số

Chuyển đổi số là gì

Chuyển đổi số là việc sử dụng dữ liệu và công nghệ để thay đổi tổng thể và toàn diện phương thức phát triển, thay đổi cách sống và làm việc, làm cho cuộc sống của con người tốt đẹp hơn.

Chuyển đổi số gồm các giai đoạn: (i) số hóa thông tin - là tạo ra các biểu diễn số của các đối tượng vật lý; (ii) số hóa tổ chức - là chuyển đổi hoặc sáng tạo ra các mô hình kinh doanh hoặc mô hình hoạt động với dữ liệu và công nghệ số, và (iii) chuyển đổi toàn diện tổ chức từ tư duy, mô hình, lãnh đạo, hoạt động đến văn hoá của doanh nghiệp.

Kinh tế số

Kinh tế số là nền kinh tế vận hành chủ yếu dựa trên công nghệ số, đặc biệt là các giao dịch điện tử trên Internet.

Theo định nghĩa hẹp thì kinh tế số chỉ gồm khu vực liên quan đến công nghệ và truyền thông, như viễn thông, dịch vụ thông tin, sản xuất phần cứng, và hạ tầng công nghệ thông tin. Theo định nghĩa rộng hơn, kinh tế số bao gồm các lĩnh vực có mô hình kinh doanh liên quan chặt chẽ với công nghệ

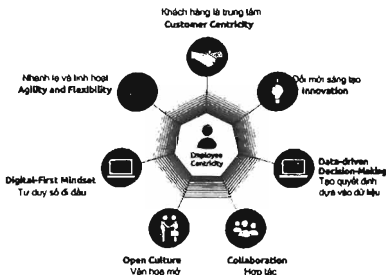
số, như nền kinh tế nền tảng, nền kinh tế chia sẻ, và nội dung số.

Theo định nghĩa rộng nhất, kinh tế số bao gồm các ngành truyền thống đang cố gắng bổ sung công nghệ vào hoạt động của mình, như thương mại điện tử, công nghiệp 4.0, nông nghiệp thông minh, chính phủ điện tử.

Văn hóa số [2]

Văn hóa thời chuyển đổi số có những đặc tính mới mẻ. Đầu tiên là tính chất "tư duy số đi đầu", rồi đến thích ứng nhanh và linh hoạt, đổi mới sáng tạo, tạo quyết định dựa vào dữ liệu, lấy khách hàng làm trung tâm, hợp tác và văn hóa mở. (Hình 1)

Hình 1: Hình thái mô hình văn hóa số



Nguồn. Chuyển đổi số và các vấn đề đặt ra cho doanh nghiệp Việt Nam - Hồ Tú Bảo

Là một tổ chức số không chỉ có các sản phẩm, dịch vụ và tương tác khách hàng trên công nghệ số, mà còn là việc toàn bộ hoạt động lõi được thúc đẩy bởi công nghệ. Do đó, nó đòi hỏi sự thay đổi lớn lao đối với các hành động của người lao động, cũng như cách ứng xử của từng cá nhân với người khác trong và ngoài tổ chức. Như thế, cách thức làm việc kiểu truyền thống sẽ xung đột với cách thức làm việc mới mẻ.

Giống như các cuộc chuyển đổi lớn khác, chuyển đổi số đòi hỏi một văn hóa phù hợp đồng hành với thực thi chiến lược chuyển đổi.

Thấm nhuần văn hóa là điều quan trọng. Văn hóa gồm các giá trị và các tập hành vi có tính cách mà xác định cách thức công việc được thực thi trong một tổ chức. Một văn hóa lành mạnh sẽ đưa

ra các hướng dẫn - hay còn gọi là bộ quy tắc ứng xử - để hướng người trong tổ chức hành động hướng đến mục đích và chiến lược của tổ chức. Vì thế chúng ta thấy 3 lý do quan trọng để đảm bảo phải thấm nhuần văn hóa số trong hành trình chuyển đổi số.

Văn hóa số tạo động lực cho nhân viên làm việc có kết quả nhanh hơn, tạo ra sự hấp dẫn và giữ nhân tài tốt hơn. Các tổ chức nếu bỏ qua yếu tố chuyển đổi văn hóa sẽ đối mặt với rủi ro chuyển đổi thất bại.

Một văn hóa số lành mạnh là một kiểu văn hóa hiệu năng cao. Để hiểu các thành phần căn bản của văn hóa số, chúng ta cần quan tâm đến 3 đặc tính của văn hóa hiệu năng cao.

Thứ nhất, nhân viên và các đội nhóm được gắn kết để tạo ra thành quả: họ cam kết với việc của họ và với mục đích, mục tiêu của công ty và họ sẵn sàng dấn thân. *Thứ hai*, là các cá nhân cùng các đội nhóm làm việc theo cách thúc đẩy chiến lược của tổ chức. *Thứ ba*, môi trường tổ chức, hay "bối cảnh", gồm cả việc lãnh đạo, thiết kế tổ chức, quản lý năng suất, thực hành phát triển con người, nguồn lực và công cụ, tầm nhìn và giá trị, và những tương tác phi chính thức, được thiết lập để thúc đẩy sự gắn kết và động viên các hành vi hướng tới chiến lược của công ty.

Cũng vì không có một chiến lược phổ quát, cho nên cũng không có một loại chuẩn cho văn hóa số, dù vậy, văn hóa số cũng có 5 thành phần xác định, dưới đây:

+ Nhìn ra bên ngoài, không phải nhìn bên trong: Văn hóa số thúc đẩy nhân viên nhìn ra ngoài và kết nối với khách hàng, đối tác để phát triển những giải pháp mới. Một ví dụ điển hình đối với việc "hướng ra bên ngoài", là tập trung vào hành trình của khách hàng; nhân viên thúc đẩy phát triển sản phẩm và cải thiện trải nghiệm khách hàng bằng cách đặt mình vào địa vị của khách hàng.

+ Thúc đẩy trao quyền hơn là kiểm soát: Văn hóa số khuyến khích công tác ra quyết định trong toàn bộ tổ chức. Thay vì tiếp nhận những chỉ dẫn cụ thể về cách thực hiện công việc, nhân viên bám theo các nguyên tắc hướng dẫn, do đó việc nhìn nhận, quyết định của họ có thể tin cậy được.

+ Thúc đẩy sự can đảm, dấn thân hơn là cẩn trọng: Văn hóa số cổ vũ nhân viên sẵn sàng chấp nhận rủi ro, thất bại nhanh, và học tập, và không khuyến khích sự thận trọng quá mức và tâm lý duy trì hiện trạng.

+ Nhấn mạnh hành động nhiều hơn, bớt lập kế hoạch: Trong thế giới số thay đổi nhanh, hoạch định và ra quyết định phải dịch chuyển từ việc tập trung dài hạn sang việc có các mục tiêu ngắn hạn. Văn hóa số hỗ trợ sự cần thiết của tốc độ và thúc đẩy việc sửa liên tục, thay vì cố gắng hoàn thiện một sản phẩm hay ý tưởng trước khi ra mắt.

+ Cộng tác giá trị hơn là nỗ lực cá nhân: Thành công trong văn hóa số đến từ làm việc tập thể và chia sẻ thông tin giữa các đơn vị, chức năng. Các nhịp bước lặp lại và nhanh của văn hóa số đòi hỏi mức độ minh bạch và tương tác cao hơn hẳn như trong các văn hóa doanh nghiệp truyền thống.

4. Để xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp trong thời đại số, các doanh nghiệp ở Việt Nam cần làm gì?

4.1. Thuận lợi và khó khăn

Trong quá trình chuyển đổi số, Việt Nam có một lợi thế là không bị áp lực và tổn thất lớn do phải chuyển đổi từ mô hình cũ, công nghệ cũ như những quốc gia sớm phát triển công nghiệp. Hiện tại, các công ty công nghệ thông tin, hạ tầng công nghệ và tỷ lệ sử dụng công nghệ tại Việt Nam đang phát triển rất nhanh. Bên cạnh đó, Việt Nam còn có nguồn nhân lực trẻ, thông minh, ham học hỏi, sáng tạo và có khát vọng làm giàu.

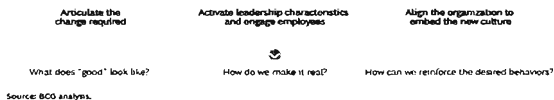
Theo bản thảo "chương trình chuyển đổi số quốc gia", Việt Nam đang có nhiều thách thức trong chuyển đổi số, tóm lược lại: Cơ sở hạ tầng đặc biệt là ở vùng sâu, vùng xa; Thiếu niềm tin vào giao dịch điện tử và xác thực điện tử. Chưa có nhiều sự đổi mới sáng tạo; Chưa tận dụng được các công nghệ kỹ thuật số đột phá,... Ngoài ra, rào cản lớn trong quá trình chuyển đổi số còn là chiến lược và văn hóa tổ chức.

Với chuyển đổi số, mọi vị trí trong doanh nghiệp, tổ chức đều có thể sáng tạo, một cải tiến nhỏ có thể mang lại giá trị. Muốn xây dựng và phát triển văn hóa cho doanh nghiệp phải bắt nguồn từ lãnh đạo. Lãnh đạo tiếp quản công việc quản lý cho quá trình chuyển đổi số, có nghĩa là truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh, lộ trình, tập hợp đội ngũ các tác nhân thay đổi, bảo vệ sáng kiến và đảm bảo tiến trình [7].

Lãnh đạo có nhận thức đúng và đưa ra các chiến lược chuyển đổi số rõ ràng sẽ thành công. Các nhà lãnh đạo phải hiểu rõ về công nghệ mới để ứng dụng thành công vào văn hóa và thay đổi quy trình của doanh nghiệp.

Hình 2: Mô hình văn hóa số 3 chữ A

EXHIBIT 2 | How Do Companies Embed a Digital Culture?



Source: BCG analysis.

4.2. Ba bước để đạt tới văn hóa số (ba chữ A: Articulate, Activate, Align) [5]

Nêu rõ sự thay đổi cần thiết: Khi công ty xác định rõ các hành vi phù hợp với công ty, và nhân viên tôn trọng, gắn chặt với chúng, công ty có thể nhìn rõ một văn hóa mạnh và rồi sẽ thu hoạch được thành công. Đây là một tiến trình đòi hỏi năng lực lãnh đạo, nhiều công sức, để cuối cùng có được “bộ quy tắc văn hóa” và hướng nhân viên thực hành theo bộ quy tắc đó.

Kích hoạt các đặc tính lãnh đạo và sự gắn kết nhân viên: Mọi văn hóa năng suất cao đều đòi hỏi sự lãnh đạo mạnh mẽ và sự gắn kết nhân viên. Trong văn hóa số, các đội nhóm cần phải hành động có tính chất tự trị và mọi người cần thực hành việc phê bình. Song chỉ nói không thì không thể thúc đẩy các hành vi như vậy, những nhà lãnh đạo ở các cấp, phải gắn chặt và thể hiện rõ ràng các hành vi đó.

Điều chỉnh môi trường tổ chức để áp dụng văn hóa mới: chuyển đổi số cũng cần bắt đầu từng bước, các công ty thường thực hiện thông qua một chương trình thí điểm, dẫn dắt bởi các lãnh đạo giỏi. Nhằm thúc đẩy sự dẫn dắt thông qua hành vi của các lãnh đạo, các công ty đưa ra các bộ tiêu chí mới để đánh giá hiệu năng vận hành và cách họ chịu trách nhiệm. Để giúp các lãnh đạo dẫn dắt sự thay đổi, phạm vi quyền quyết định cũng thay đổi. Sau khi các chương trình thí điểm thành công, thì thực sự các lãnh đạo đã sẵn sàng để dẫn dắt sự thay đổi cho toàn bộ tổ chức.

Vấn đề lớn nằm ở các cấp quản lý và nhân viên, đều chưa được chuẩn bị hay được tạo động lực để thích ứng với kiểu làm việc mới. Thay đổi văn hóa đòi hỏi nhiều nỗ lực và thời gian. Nhiều vấn đề cũng phải xem xét lại và điều chỉnh, gồm cả mô hình hoạt động, thiết kế tổ chức, quản lý

năng suất,... cũng như rất nhiều chương trình, sáng kiến cần được thực hiện. (Hình 2)

5 yếu tố chính cần phải thay đổi để các nhà lãnh đạo có thể hành động và ứng dụng ngay tại doanh nghiệp mình như sau [6]:

+ Hành vi lãnh đạo - Nhảy bèn trong việc ứng dụng công nghệ và có tầm nhìn công nghệ số, có chiến lược và kế hoạch hành động cụ thể, có tư duy sẵn sàng và khả năng ảnh hưởng đến những người xung quanh đồng tình với mình.

+ Gắn kết nhân viên - Thay đổi tầm nhìn và hoạt động nội bộ của công ty gắn liền với lý nguyên số, tạo ra các hiệp hội chuyên phụ trách cho việc chuyển đổi kỹ nguyên số, đồng thời luôn khuyến khích nhân viên tra dồi “tư duy công nghệ số” và liên tục học hỏi các công nghệ mới.

+ Văn hóa hợp tác, tin tưởng và thành tựu - Có sự tưởng thưởng xứng đáng và công nhận cho những cá nhân làm đúng, tạo ra những nhóm nhỏ được trao quyền và có sự ảnh hưởng để thúc đẩy hành động thay đổi cho toàn nhân viên.

+ Đa dạng và hòa nhập - Tạo ra một môi trường công sở đa dạng và hòa nhập về giới; giữa các thế hệ, xóa bỏ các rào cản phân cấp và thiên vị.

+ Trách nhiệm doanh nghiệp - Doanh nghiệp phải đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện chuyển đổi: hỗ trợ về cơ sở hạ tầng, ngân sách phù hợp, phân bổ trách nhiệm và cách quản lý phù hợp.

5. Kết luận

Chuyển đổi số là hành trình tự nhiên và không thể tránh khỏi. Doanh nghiệp nào nhận thức được sớm, có sự chuẩn bị về tinh thần, tư duy, chiến lược và văn hóa, doanh nghiệp đó sẽ có lợi thế trong công cuộc tồn tại và phát triển trong môi trường kinh doanh liên tục thay đổi và khó lường trước hiện nay ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Dương Thị Liễu (2012). *Giáo trình Văn hóa kinh doanh* - Nhà Xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Hồ Tú Bảo (2019), trích Báo cáo "Tài sao chuyển đổi số là cơ hội vô giá và có thể là cuối cùng cho sự phát triển của Việt Nam", tại Internetday Việt Nam: Đổi mới sáng tạo để chuyển đổi số (11/12/2019).
3. Ngọc Tiến (2020). Xây dựng văn hoá doanh nghiệp trong thời đại 4.0 <<https://purecoaching.vn/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-trong-thoi-dai-4-0/>> xem 12/4/2020.
4. 11 bước xây dựng văn hóa doanh nghiệp <<https://cempartner.com/vi/cem-partner-blog/11-buoc-xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep.html/>> xem 12/4/2020.
5. How to drive a digital transformation: Culture is key <<https://www.bcg.com/digital-bcg/digital-transformation/how-to-drive-digital-transformation-culture.aspx>> xem 10/3/2020.
6. Mai Hân (2019). Chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp phù hợp "Kỷ nguyên số" <<https://www.brandsvietnam.com/18973-Chuyen-doi-van-hoa-doanh-nghiep-phu-hop-Ky-nguyen-so>>. xem 12/3/2020.
7. Thanh Huyền (2019). Chuyển đổi số: Thách thức và hành động <<https://baodautu.vn/chuyen-doi-so-thach-thuc-va-lanh-dong-d105087.html>>, xem 12/10/2019.

Ngày nhận bài: 13/5/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 23/5/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 3/6/2020

Thông tin tác giả:

ThS. PHAN Y LAN

Viện Kinh tế và Quản lý - Trường Đại học Bách khoa Hà Nội

ESTABLISHING AND PROMOTING THE CORPORATE CULTURE OF VIETNAMESE ENTERPRISES DURING THE DIGITAL TRANSFORMATION

● Master. PHAN Y LAN

School of Economics and Management
Hanoi University of Science and Technology

ABSTRACT:

The Industry 4.0 and digital transformation will create development opportunities for Vietnam in the coming decades. Businesses should pay attention to the digital transformation to thrive and grow. Enterprises should adopt new technologies to transform from traditional business models to digital business models through changing operating methods, leadership, working processes and organizational cultures. The corporate culture is one of very important changes that enterprises should do in the digital transformation process. This paper is to identify the core factors of establishing and promoting the corporate culture of Vietnamese enterprises during the digital transformation.

Keywords: Digital transformation, corporate culture, digital business.