

# Thách thức và xu hướng quản trị kinh doanh hiện đại

Trần Dục Thức<sup>(\*)</sup> • Trần Anh Quang • Trương Đình Thái  
• Nguyễn Thị Cẩm Phú • Nguyễn Phương Thảo

Ngày nhận bài: 04/5/2022 | Biên tập xong: 02/6/2022 | Duyệt đăng: 10/6/2022

**TÓM TẮT:** Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu gay gắt trên nền tảng số hóa, cách thức quản trị tổ chức cần phải đổi mới kịp thời để đáp ứng yêu cầu của sự thay đổi. Sức ép đổi mới này là động lực thúc đẩy khoa học quản trị phải liên tục hoàn thiện hơn để làm tiền đề cho một trào lưu phát triển kinh tế số trên toàn thế giới. Trong bối cảnh trên, bài viết đi sâu phân tích tám nhóm thách thức cơ bản trong môi trường kinh doanh hiện nay, trên cơ sở đó chỉ ra mười xu hướng quản trị kinh doanh cần được nghiên cứu và vận dụng hiệu quả tại các doanh nghiệp.

**TỪ KHÓA:** Môi trường kinh doanh, thách thức kinh doanh, xu hướng kinh doanh.

**Mã phân loại JEL:** M, O.

## 1. Dẫn nhập

Xuất phát từ nhận thức rằng, những lý thuyết quản trị được ứng dụng trong hơn 100 năm qua tại các doanh nghiệp đã đến lúc cần phải được chủ động nghiên cứu thay thế, đây là tiền đề cơ bản để tạo lợi thế cạnh tranh, để phát triển bền vững một tổ chức trong bối cảnh mới. Qua các giai đoạn lịch sử phát triển khác nhau với những cách tiếp cận đa dạng, các học thuyết quản trị đã giải quyết khá tốt việc nâng cao năng suất lao động trong các tổ chức. Môi trường quản trị trong mỗi giai đoạn là bối cảnh cụ thể để nghiên cứu, kiểm chứng và ứng dụng những lý thuyết quản trị mới. Môi trường quản trị hiện nay có những yếu tố nổi trội tác động mạnh mẽ đến hoạt động

quản trị, đây vừa là thách thức vừa yếu tố kích thích cho sự nỗ lực thay đổi.

Hamel (2007) từng nhận định, môi trường mà các doanh nghiệp thế kỷ XXI phải đối mặt là bất ổn hơn bao giờ hết. Trong thế kỷ mới đã xuất hiện vô số thách thức lớn, không gian số hóa đang tạo nên những thách thức lớn chưa từng có tiền lệ và những giới hạn để con người có thể tưởng tượng, và liên kết giữa thực tế và thế giới ảo. Những nhà tuyển dụng trong

<sup>(\*)</sup> **Trần Dục Thức** - Trường Đại học Ngân hàng TP.HCM; 56 Hoàng Diệu 2, Quận Thủ Đức, Thành phố Hồ Chí Minh; **Email:** thuctd@buh.edu.vn.

thời đại mới luôn tìm kiếm những nhà quản trị có tầm nhìn và khả năng đương đầu những tình huống khó khăn một cách linh hoạt, uyển chuyển, cũng như khả năng ra quyết định nhanh, chính xác để đương đầu với những thách thức. Để hiểu rõ hơn những vấn đề trên, bài viết sử dụng phương pháp phân tích và tổng hợp nhằm hệ thống lại những thách thức chính đối với nhà quản trị hiện đại trong giai đoạn đầu thế kỉ XXI. Bên cạnh đó, nhóm tác giả lập luận và đề xuất những xu hướng quản trị trong kinh doanh cần được nghiên cứu và ứng dụng tại các doanh nghiệp trong bối cảnh ngày nay.

## 2. Đóng góp của lý thuyết quản trị

Từ đầu thế kỷ XX, cùng với những thay đổi môi trường quản trị liên quan đến nhiều vấn đề như xã hội, kinh tế, chính trị, pháp luật, khoa học kĩ thuật, môi trường tự nhiên, môi trường cạnh tranh và môi trường nội bộ, các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng được thiết kế và điều phối thích hợp để duy trì tồn tại và phát triển. Cách tiếp cận khoa học của Frederick Winslow Taylor trong nghiên cứu và ứng dụng lý thuyết quản trị đã đem lại nhiều thành công trong thực tế, cụ thể như năng suất lao động của công nhân tăng gần ba lần,... Những giá trị này đến bây giờ vẫn còn nguyên, tuy nhiên về sau lý thuyết của Taylor được cho là có nhiều hạn chế như: chỉ áp dụng thích hợp cho môi trường ổn định, quá chú trọng nhu cầu kinh tế và yếu tố kỹ thuật, coi con người như một bộ phận trong một cỗ máy mà chưa chú ý những nhu cầu xã hội, tâm lý của người lao động.

Henry Fayol đã đi đầu trong việc đề xướng phương pháp quản trị quá trình từ đầu thế kỷ XX, tuy nhiên tư tưởng của ông thực sự chỉ phát triển mạnh từ năm 1960 do công của Harold Koontz và các cộng sự. Tư tưởng này cho rằng, quản trị là một quá trình liên tục của các chức năng quản trị đó là hoạch định,

tổ chức, phối hợp, lãnh đạo và kiểm tra. Từ khi được Koontz phát triển thì phương pháp quản trị quá trình này đã trở thành một lĩnh vực được nhiều người chú ý và ưa chuộng. Theo phương pháp này thì quản trị được xem là “quá trình” dù xét theo nhiều góc độ khác nhau như quản trị tổ chức, quản trị công việc, quản trị các hoạt động và quản trị sản xuất.

Max Weber, nhà xã hội học nổi tiếng người Đức và là một người cùng thời với Taylor, cho rằng: “Kinh nghiệm cho thấy loại hình tổ chức hành chính quan liêu có nhiều cấp bậc, phân định trách nhiệm rõ ràng đem lại hiệu quả cao nhất và theo quan điểm này thì việc thực hiện kiểm soát bắt buộc đối với con người là cần thiết, việc thực hiện nó cần phải tập trung vào tính chính xác, tính ổn định, tính kỷ luật chặt chẽ và tính đáng tin cậy. Cách thức này giúp nâng cao vượt bậc khả năng đo lường các kết quả”.

Những giới hạn của nhóm tư tưởng Henry Fayol - Max Weber được chỉ sơ bộ như: các tư tưởng được thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi, quan điểm quản trị cứng rắn, ít chú ý đến con người và xã hội nên dễ dẫn tới việc xa rời thực tế. Do vậy, vấn đề quan trọng là phải biết cách vận dụng các nguyên tắc quản trị cho phù hợp với các yêu cầu thực tế, chứ không phải từ bỏ các nguyên tắc đó.

Phương pháp tình huống ngẫu nhiên của Fiedler cho rằng cần phải kết hợp giữa các lý thuyết quản trị trên đây với vận dụng thực tiễn cụ thể các tình huống quản trị, còn gọi là điển cứu quản trị. Phương pháp tình huống ngẫu nhiên muốn kết hợp vào thực tế bằng cách hội nhập những nguyên tắc quản trị vào trong khuôn khổ hoàn cảnh. Nó được xây dựng trên luận đề “nếu có X thì tất có Y nhưng phụ thuộc vào điều kiện Z”. Phương pháp tình huống ngẫu nhiên được cho là hợp lý theo trực giác vì các tổ chức khác biệt nhau về kích thước, mục tiêu, nhiệm vụ,... Do vậy khó có thể có những nguyên lý chung áp dụng một cách khái quát, vì vậy khi áp dụng vào thực tế,

nhà quản trị cần phải có một sự am hiểu sâu sắc về lý thuyết và thực hành.

Lý thuyết Z được một giáo sư người Mỹ gốc Nhật Bản tên là Ouchi (1982) xây dựng trên cơ sở nghiên cứu cách quản lý của Nhật Bản trong các công ty Mỹ. Lý thuyết ra đời năm 1978, chú trọng đến quan hệ xã hội và yếu tố con người trong tổ chức. Lý thuyết Z có các đặc điểm: công việc dài hạn, quyết định đồng thuận, trách nhiệm cá nhân, xét thăng thưởng chậm, kiểm soát kín đáo bằng các biện pháp công khai, quan tâm đến tập thể và cả gia đình nhân viên,... Lý thuyết Z có nhiều ưu điểm như góp phần làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên, giảm chi phí và gia tăng năng suất lao động, tuy nhiên lý thuyết này vẫn tồn tại một số nhược điểm như: khi công ty cung cấp việc làm trọn đời cho nhân viên để phát triển mối liên kết chặt chẽ, nó chỉ tạo điều kiện bảo mật công việc chứ không phát triển lòng trung thành của nhân viên. Mặt khác nó không thúc đẩy nhân viên phát triển nhu cầu cao hơn và đó là lý do tạo nên động lực làm việc thấp, tạo nên sức ỳ tâm lý và trì trệ công việc. Lý thuyết Z dựa trên thực tiễn quản lý từ văn hóa đặc thù của Nhật Bản, do đó khó có thể áp dụng trong các nền văn hóa khác nhau.

Theo Masaaki Imai (1997), lý thuyết Kaizen bắt nguồn từ Kaizen là một thuật ngữ kinh tế xuất hiện cách đây hơn 50 năm của người Nhật dùng để ám chỉ sự cải tiến liên tục quá trình làm việc, nâng cao năng suất. Lý thuyết này được xây dựng trên hai yếu tố cơ bản là: sự cải tiến (thay đổi để tốt hơn) và sự liên tục (mang tính duy trì). Thiếu một trong hai yếu tố trên thì không thể coi là Kaizen. Quan điểm cơ bản của Kaizen là: (i) Những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến; (ii) Các phương tiện và phương pháp hiện tại có thể được cải tiến nếu có một nỗ lực nào đó; (iii) Tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra một sự biến đổi lớn; (iv) Lôi cuốn toàn thể công nhân viên tham gia; và (v) Áp dụng các đề xuất sáng kiến của mọi người.

Ngày nay, Kaizen được nhắc tới như một triết lý kinh doanh, phương pháp quản lý hữu hiệu làm nên thành công của các công ty Nhật Bản. Hạn chế của lý thuyết Kaizen chủ yếu tập trung vào việc khi triển khai nó cần xây dựng một môi trường văn hoá tập trung và khép kín, các hoạt động diễn ra hướng đến những mục tiêu khá cụ thể trong ngắn hạn, do vậy cần phải có một kế hoạch dài hạn hơn.

Trong suốt thế kỷ XX, rất nhiều tác giả đã đóng góp cho những thành công trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị, các tư tưởng quản trị trên đã định hình tư duy của chúng ta lại trong một số nguyên tắc, quán tính tư duy chúng ta tiếp tục xử lý những vấn đề năng suất theo kiểu F.W. Taylor, tư duy công việc theo quá trình theo kiểu Henry Fayol, Harold Koontz và tin tưởng cấu trúc tổ chức quan liêu kiểu M. Weber.

Trong thời gian gần đây, những khuôn mẫu quản trị trên đã biểu hiện nhiều hạn chế trong việc huy động toàn bộ khả năng của con người vào phát triển tổ chức. Năm 2005, công ty tư vấn Towers Perrin thực hiện một cuộc khảo sát đối với 86.000 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp lớn và vừa tại 16 quốc gia để đo lường mức độ gắn bó với công việc của các nhân viên (Hamel, 2007). Các nhà nghiên cứu chỉ ra: “Đa số nhân viên ở tất cả các cấp trong một tổ chức chưa đạt tới mức gắn bó hoàn toàn với công việc của mình.” Theo nghiên cứu này, chỉ 14% nhân viên trên khắp thế giới là gắn bó tha thiết với công việc của mình, trong khi 24% không gắn bó, số còn lại nằm trong nhóm “gắn bó vừa phải”. Nói một cách khác, gần 85% nhân viên trên khắp thế giới đều làm việc dưới khả năng của mình. Điều này lý giải tại sao năng lực của rất nhiều tổ chức lại thấp hơn so năng lực của bản thân những người làm việc trong tổ chức đó. Trên thế giới ngày nay, khả năng thích ứng và đổi mới đã trở thành điều kiện sống còn.

Đại dịch Covid-19 trong hai năm qua đã tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh

**Bảng 1:** Số liệu thống kê về đăng ký doanh nghiệp giai đoạn 2020–2022

	Tổng số doanh nghiệp thành lập mới	Tổng số doanh nghiệp quay trở lại hoạt động	Tổng số doanh nghiệp hoàn tất thủ tục giải thể	Tổng số doanh nghiệp tạm ngừng hoạt động
Bốn tháng đầu năm 2022	49.591	34.526	5.562	41.088
Năm 2021	116.839	56.754	16.741	55.637
Năm 2020	134.941	59.286	17.464	47.459

*Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ Công thông tin Quốc gia về đăng ký doanh nghiệp.*

của các doanh nghiệp trên thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Số liệu thống kê từ năm 2020 đến tháng 4/2022 cho thấy số lượng doanh nghiệp tại Việt Nam thành lập mới năm 2021 là 116.839, thấp hơn số lượng thành lập mới năm 2020 là 134.941. Trong khi đó, số lượng doanh nghiệp giải thể tính trong bốn tháng đầu năm 2022 đã lên tới 41.088, gần bằng số lượng doanh nghiệp giải thể trong cả năm 2020 là 47.459. Với tình hình này, việc nghiên cứu về các thách thức và xu hướng quản trị kinh doanh sẽ giúp làm rõ những cơ sở cần thiết để đề xuất các giải pháp phục hồi và phát triển cộng đồng doanh nghiệp hiện nay.

Môi trường quản trị không ngừng vận động và thay đổi đã đặt ra nhiều thách thức mới cho nghiên cứu cũng như thực hành các hoạt động quản trị so với nhiều năm trước đây. Nhà quản trị thành công là những người có thể dự đoán và thích ứng được với những thay đổi của môi trường một cách có chuẩn bị thay vì bị chi phối theo một cách thụ động. Những nội dung tiếp theo tác giả sẽ phân tích tám thách thức và mười xu hướng quản trị có nhiều tác động nhất lên các hoạt động doanh nghiệp hiện nay.

### 3. Tám thách thức trong môi trường quản trị hiện đại

#### 3.1. Xây dựng năng lực cạnh tranh

Lợi thế cạnh tranh là khả năng hay năng lực riêng biệt của một tổ chức có thể xem là

mạnh và vượt trội hơn các tổ chức khác liên quan đến những vấn đề như khác biệt hóa sản phẩm/dịch vụ, sản xuất ra sản phẩm hay dịch vụ chất lượng cao đáp ứng được nhu cầu của thị trường, giá cả và chi phí hợp lý, hoạt động của tổ chức được vận hành hiệu quả nhịp nhàng, năng suất lao động cao, xử lý công việc linh hoạt sáng tạo, dịch vụ khách hàng tốt, công nghệ cải tiến, ý tưởng sáng tạo đổi mới,... Để có những năng lực riêng biệt nói trên, nhà quản trị cần xác định hai yếu tố nội bộ cấu thành: nguồn lực và năng lực (Robbins & Coulter 2012).

*Nguồn lực* của một tổ chức là những tài sản cụ thể của tổ chức đó, bao gồm tài lực, nhân lực, vật lực, thông tin. Bên cạnh đó, tổ chức cũng cần có năng lực cốt lõi là khả năng sử dụng hiệu quả những nguồn lực ấy (sử dụng như thế nào). Khả năng này gắn liền với quá trình hoạt động của doanh nghiệp và không dễ dàng gì mà đối thủ có thể bắt chước. Nhưng điều này không có nghĩa là bất kỳ doanh nghiệp nào có nguồn lực và năng lực là cũng có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Hai yếu tố này chỉ là điều kiện cần còn điều kiện đủ là cách thức nguồn lực và năng lực ấy kết hợp với nhau để tạo ra năng lực riêng biệt, còn gọi là quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh. Như vậy, mỗi doanh nghiệp với các nguồn lực và khả năng sử dụng các nguồn lực riêng của mình cần kết hợp các yếu tố ấy một cách phù hợp để tạo ra các năng lực riêng biệt giúp doanh nghiệp tạo dựng lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác trên thị trường.

Tuy nhiên, theo Hamel (2007), việc tạo được và duy trì năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động giai đoạn đầu thế kỉ XXI là điều không dễ dàng. Khi tốc độ thay đổi tăng nhanh, ngày càng có nhiều công ty nhận thấy mình đang ở sai hướng trên đường cong thay đổi. Nghiên cứu gần đây của L. G. Thomas và Richard D'Aveni cho thấy, bộ máy lãnh đạo ngành đang thay đổi thường xuyên hơn, và lợi thế cạnh tranh đang bị xói mòn nhanh chóng hơn bao giờ hết (Hamel, 2007).

### **3.2. Tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược**

Để thực hiện quá trình tạo ra lợi thế cạnh tranh, trước tiên nhà quản trị cần xác định rõ ràng tầm nhìn và sứ mệnh mà tổ chức hướng đến. Dựa trên tầm nhìn và sứ mệnh đó cũng như việc phân tích cơ hội, thách thức, nguồn lực và năng lực (thể hiện điểm mạnh và điểm yếu), nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp sẽ xác định chiến lược phù hợp để tạo lợi thế cạnh tranh và phát triển doanh nghiệp trong phạm vi thời gian dài hạn. Đây được xem là những bước trong tiến trình hoạch định chiến lược.

Tầm nhìn của tổ chức cần đưa ra một bức tranh rõ ràng, thuyết phục và phải lan tỏa vào cảm xúc của mọi người, và tăng cường sự nhiệt tình và nỗ lực để theo đuổi các mục tiêu của công ty. Một tầm nhìn được biểu đạt rõ ràng và có sức tưởng tượng mạnh mẽ luôn được hiểu và chấp nhận dễ dàng.

Sứ mệnh (mission statement) của doanh nghiệp có giá trị lâu dài về thời gian, để phân biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác, nhằm thể hiện niềm tin, mục đích triết lý và nguyên tắc kinh doanh của doanh nghiệp, khẳng định lý do ra đời và tồn tại của họ. Sứ mệnh mang lại tiếng nói chung sự nhất trí về mục đích trong nội bộ doanh nghiệp, cung cấp một cơ sở hoặc tiêu chuẩn để phân phối các nguồn lực của doanh nghiệp, bên cạnh đó giúp tạo điều kiện để chuyển mục

đích của doanh nghiệp thành mục tiêu thích hợp, chiến lược và các biện pháp hành động.

Chiến lược của doanh nghiệp là những biện pháp hành động cơ bản dành cho toàn bộ tổ chức để đạt được mục tiêu tổng thể trên cơ sở nguồn lực hiện có và nguồn lực tiềm năng. Nhà quản trị thành công là người chọn lựa đúng chiến lược mang lại lợi thế hiệu quả nhất cho tổ chức mình và cố gắng giữ lợi thế đó.

Việc xác định tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược phù hợp là một nhiệm vụ căn bản giúp nhà quản trị củng cố và phát huy năng lực cạnh tranh của tổ chức, trong đó bao gồm nguồn lực và năng lực cốt lõi. Đây là chìa khóa quan trọng giúp doanh nghiệp tạo được sự khác biệt và đẩy mạnh sự phát triển.

### **3.3. Tái cấu trúc trong bối cảnh chuyển đổi số**

Tái cấu trúc doanh nghiệp là quá trình khảo sát, đánh giá lại cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình cấu trúc mới nhằm tạo ra trạng thái môi trường nội bộ tốt hơn cho doanh nghiệp hướng đến việc đạt được những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh, môi trường, công nghệ luôn thay đổi. Vấn đề này chỉ đặt ra cho các công ty đang hoạt động, đối với những công ty đang thành lập cần lựa chọn cho mình một mô hình phù hợp với môi trường hoạt động. Thực tế cho thấy rằng một bộ máy tổ chức có tính chất cứng nhắc sẽ phù hợp với môi trường ổn định - mô hình cơ giới. Trái lại, để phù hợp với một môi trường xáo trộn, một bộ máy tổ chức nên có tính chất linh hoạt tức - mô hình hữu cơ (Trần Dục Thúc & ctg, 2021). Hiện bên cạnh các xu hướng sử dụng cấu trúc tổ chức đơn giản, mỏng, năng động, phản ứng linh hoạt như mô hình cái chận giấy, trong đó ít các tầng nấc, mức độ ủy quyền cao, nhân viên năng động, linh hoạt, các tổ chức còn đưa mô hình tổ chức "Áo" và "Bán áo" để tăng tính hiệu quả và giảm thiểu các chi phí hoạt động.

Có thể nói, tái cấu trúc doanh nghiệp là một quá trình quan trọng và có thể mang lại

nhiều lợi ích, tuy nhiên không có một phương án chung cho tất cả các doanh nghiệp. Tỳ thuộc vào môi trường kinh doanh cũng như đặc thù riêng của mình mà mỗi doanh nghiệp sẽ nhận diện những bộ phận cần tái cấu trúc và là mục tiêu chính cần phải thay đổi, từ đó tạo ra sức mạnh mới giúp doanh nghiệp tiến xa hơn nữa trong tương lai. Để tái cấu trúc thành công và tồn tại trong khủng hoảng, nhà quản trị phải luôn tỉnh táo, tránh nóng vội, học hỏi từ những thành công và hạn chế rủi ro từ những thất bại.

### 3.4. Tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn cho nhân viên

Để phát huy khả năng sáng tạo tự nhiên của con người cũng như giảm thiểu cản trở nhân viên phát huy những phẩm chất này trong suốt tám tiếng làm việc. Đó có thể là các nguyên tắc quản trị và các quy trình giúp tăng cường tính kỷ luật, tính đúng giờ, tính tiết kiệm, tính hợp lý và tính trật tự, nhưng chỉ mang lại ít giá trị về nghệ thuật, sự bất phá, tính độc đáo, tính táo bạo và lòng hăng hái. Kết quả là các tổ chức sẽ phát huy được tiềm năng của mình một cách có hệ thống.

Thách thức lớn của nhà quản trị là phải sáng tạo lại các hệ thống quản trị của con người để thúc đẩy con người phát huy tất cả khả năng của mình vào công việc hàng ngày. Những khả năng của con người góp phần vào thành công trong cạnh tranh có thể được sắp xếp theo thứ tự từ trên xuống dưới. Ở dưới cùng là sự tuân thủ – khả năng làm theo hướng dẫn và tuân theo các nguyên tắc. Nấc thang cao hơn là sự cần cù. Các nhân viên cần cù đều là những người có trách nhiệm, chu đáo và có đầu óc tổ chức tốt. Bậc cao hơn nữa là tri thức và trí tuệ. Hầu hết các công ty đều cố gắng tuyển dụng người tài và mong muốn trau dồi các kỹ năng của họ và sẵn sàng học hỏi người khác. Cao hơn trí tuệ là tính chủ động. Những người chủ động không chờ tới khi được yêu cầu mới làm cũng như không

cần phải chỉ bảo cách làm mà luôn tìm kiếm các thách thức và luôn tìm những phương pháp mới để gia tăng giá trị. Cao hơn nữa là khả năng sáng tạo. Những người có óc sáng tạo đều ham học hỏi, khám phá và không thể kiểm chế cũng như không ngại nói ra những điều ngớ ngẩn. Và cuối cùng, bậc cao nhất là niềm đam mê, điều đó có thể khiến con người làm những việc ngốc nghếch, nhưng đó đôi khi là bí quyết để biến ý định thành thành quả với sự đột phá, cũng như mang tính lan truyền. Những nhân viên tuân thủ nguyên tắc không mang lại nhiều giá trị về mặt lợi thế cạnh tranh, trí thông minh và tri thức của họ bị phong tỏa và do vậy giảm rất nhiều khả năng sáng tạo tạo ra lợi thế, còn sự tuân thủ, sự cần cù và thành thạo thì dư thừa nơi đây. Trong bối cảnh này, để chiếm ưu thế trong nền kinh tế sáng tạo, các doanh nghiệp sẽ cần nhân viên sở hữu những phẩm chất khác ngoài tính phục tùng, chu đáo và thông minh; đó là niềm say mê, sự khờ dại và nhiệt huyết. Những trở ngại cụ thể trong việc phát huy những phẩm chất nói trên có thể do sự giám sát quá chặt chẽ, ít tự do. Nhiều hệ thống cấp bậc quá ít tính cộng đồng, nhiều sự hô hào, ít mục đích để thôi thúc nhân viên thể hiện khả năng của mình. Những trở ngại này dẫn đến những câu hỏi như: Làm thế nào để mở rộng phạm vi tự do của nhân viên mà không phải hy sinh sự tập trung, tính kỷ luật và trật tự? Làm thế nào để tạo nên một doanh nghiệp mang tinh thần cộng đồng, chứ không phải bộ máy quan liêu gắn kết mọi người với nhau? Làm thế nào để tăng thêm ý thức về sứ mệnh mà nhân viên cảm nhận được xuyên suốt tổ chức theo cách thức công nhận những đóng góp đặc biệt?

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu gay gắt trên nền tảng số hóa và yêu cầu cao về khả năng thích ứng, đổi mới và sáng tạo như hiện nay, các nhà quản trị cần nhận rõ tầm quan trọng của việc tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn, trong đó mở rộng phạm vi tự do của

nhân viên, để cao tính gắn kết với cộng đồng cũng như xác định rõ sứ mệnh, mục đích để truyền cảm hứng cho nhân viên. Việc thực hiện được những yêu cầu nói trên sẽ giúp tăng cường sự gắn bó của nhân viên với công việc của họ, thúc đẩy sự sáng tạo và niềm đam mê, nhiệt huyết, nhằm giúp tổ chức phát huy được tiềm năng một cách có hệ thống.

### 3.5. Tiến hành đổi mới trong công việc của mỗi người

Sự thay đổi nhanh chóng trong môi trường quản trị và mức độ cạnh tranh khốc liệt đã khiến các vòng đời chiến lược đang rút ngắn lại, do đó đổi mới là con đường duy nhất để một công ty tồn tại và duy trì khả năng thành công của mình. Theo Hamel (2007), trong các thập kỷ trước, nhiều công ty đã được bảo vệ khỏi những cơn gió lốc của cuộc cạnh tranh nhờ vào các rào cản về quy tắc, bảo vệ bằng sáng chế, độc quyền trong phân phối, các tiêu chuẩn về quyền sở hữu, các lợi thế về quy mô, bảo hộ nhập khẩu và các rào cản về vốn. Tuy nhiên, ngày nay nhiều rào cản trong số này dường như đang sụp đổ. Cụ thể, sự bãi bỏ quy định và sự tự do hóa thương mại đang làm giảm dần các rào cản tham gia các ngành khác nhau như ngân hàng, vận chuyển hàng không và viễn thông. Ngoài ra, sức mạnh của số hóa giúp những doanh nghiệp mới thành lập không còn phải xây dựng cơ sở hạ tầng toàn cầu để tiếp cận thị trường trên thế giới. Do vậy, các doanh nghiệp cần nhận rõ tầm quan trọng của sự đổi mới, không chỉ giới hạn trong công việc của các bộ phận chuyên môn như nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, mà cần liên quan chặt chẽ tới việc điều hành doanh nghiệp. Cụ thể hơn, việc đổi mới trong một tổ chức thể hiện ở việc nhân viên được đào tạo những gì và được cung cấp những công cụ gì, có được tiếp cận hay cố vấn về đổi mới hay không, có được giúp phát triển ý tưởng bất phá hay không. Đổi mới cũng có thể được thể hiện trong bản mô tả công việc,

làm căn cứ cho mức lương của nhân viên hoặc được phản ánh trong các quy trình quản trị của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, việc đổi mới trong công việc cũng gặp ba rào cản lớn như: chủ nghĩa phân biệt trong sáng tạo, sự chậm chạp của các mô hình tư duy cũ và không có khoảng gián đoạn (Hamel, 2007).

Đổi mới công việc của nhân viên là một thách thức lớn của nhà quản trị hiện đại, nhằm tạo điều kiện và cung cấp hỗ trợ tốt nhất để phát huy khả năng, trí sáng tạo và bút phá của các thành viên trong tổ chức. Việc đổi mới này cần được thể hiện trong quy trình quản trị, cụ thể như việc khuyến khích mọi cá nhân tham gia quy trình đổi mới và trang bị cho từng người công cụ thúc đẩy sự sáng tạo, bảo đảm niềm tin của nhóm quản trị cấp cao không kìm hãm tiến trình đổi mới và tạo ra thời gian cũng như không gian cho sự đổi mới căn bản.

### 3.6. Sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ

Sự phát triển nhanh chóng và mạnh mẽ của công nghệ tác động tích cực lẫn tiêu cực đến nhiều mặt của đời sống hiện đại. Trong phạm vi hoạt động của doanh nghiệp, công nghệ có thể giải quyết nhiều vấn đề như xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, đổi mới dây chuyền sản xuất, nâng cao chất lượng và cải tiến thiết kế mẫu mã sản phẩm, thông tin liên lạc hữu hiệu giữa nhân viên và lãnh đạo, nhân viên với nhân viên cũng như những kết nối giữa tổ chức với môi trường bên ngoài tổ chức. Những thành công bước đầu trong việc ứng dụng phân tích dữ liệu lớn, điện toán đám mây, công nghệ blockchain, trí tuệ nhân tạo trên các nền tảng thương mại điện tử đã mở ra một chương mới đầy cơ hội cho những ai thức thời.

Các nhà nghiên cứu cho rằng, sự thay đổi nổi trội nhất mà công nghệ mang lại chính là cuộc cách mạng chuyên đổi từ thời đại công nghiệp sang thời số hóa. Mười lăm năm trước

theo Greene (2007), Stephen R. Barley, một giáo sư tại trường Cornell đã cho rằng: “Tri thức phát triển đối với cách thức chuyển đổi từ những thúc đẩy trong lĩnh vực điện tử và cơ khí sang thông tin kỹ thuật số (và ngược lại) cũng như tri thức về việc chuyển giao thông tin đó đang dần dần cho phép những cơ sở hạ tầng máy tính thay thế cho những cơ sở hạ tầng điện cơ khí”. Do đó, thông tin được xem là nguồn lực có giá trị chiến lược của doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có thể tiếp cận và sử dụng thông tin phù hợp một cách hiệu quả sẽ có được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ. Vì vậy, các nhà quản trị cần nhận biết được tầm quan trọng của công nghệ thông tin và tận dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Cụ thể, công nghệ thông tin giúp cung cấp thông tin hữu ích cho các cá nhân, tổ chức bên ngoài về tình hình của doanh nghiệp, nâng cao hiểu biết của nhân viên lẫn nhà quản trị, tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp tích cực vào sự phát triển của tổ chức, tiếp cận và hiểu được mong muốn của khách hàng cũng như nắm bắt được cơ hội của thị trường. Có thể nói, việc ứng dụng công nghệ thông tin vào mọi lĩnh vực hoạt động của tổ chức để gia tăng hiệu quả trở thành một thách thức quan trọng đối với các nhà quản trị ngày nay.

Một khía cạnh quan trọng khác của công nghệ mà nhà quản trị cần tận dụng là quy trình đổi mới. Việc đổi mới được xem là việc ứng dụng thực tế và phát triển một cách có hệ thống. Theo một khảo sát về 250 các giám đốc điều hành (Kreitner 2012), vấn đề đổi mới luôn cần được cải thiện bởi trong số 57% những người được khảo sát cho rằng họ không hài lòng với những gì đạt được từ việc đầu tư đổi mới. Cần rất nhiều nỗ lực và thời gian để phát triển một ý tưởng mới thành một sản phẩm hay dịch vụ thành công trên thị trường. Theo các chuyên gia về đổi mới thì chỉ một trong khoảng 20-25 ý tưởng có thể trở thành một sản phẩm thành công và chỉ một trong số từ 10-15 sản phẩm mới có thể trở thành

sản phẩm bán chạy, đặc biệt khó khăn nhất là trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển được phẩm (Kreitner 2012). Quy trình đổi mới gồm có ba bước cơ bản: hình thành khái niệm về ý tưởng, phát triển nguyên mẫu (công nghệ sản phẩm), phát triển quy trình sản xuất hiệu quả, và có kết quả (công nghệ sản xuất). Sự thành công của quy trình đổi mới phụ thuộc vào việc kết hợp đúng đắn các ý tưởng mới, công nghệ sản phẩm và công nghệ sản xuất. Việc bỏ lỡ hay thiếu sót trong một bước đều có thể khiến cả quy trình thất bại. Ngoài ra, luôn có sự chậm trễ trong thời gian đưa ra ý tưởng mới thành nhu cầu thực sự thỏa mãn (gọi là “innovation lag”). Thời gian chậm trễ càng kéo dài thì thị trường và xã hội càng phải chờ đợi lâu hơn để được hưởng lợi ích từ ý tưởng mới này. Ví dụ, theo Graham (2007), CEO Steve Jobs đã từng phát biểu vào ngày sinh nhật của Apple Iphone: “Chúng tôi đã bắt đầu với Iphone ba năm về trước. Chúng tôi đã muốn tạo ra chiếc điện thoại chúng tôi yêu thích. Khi mới bắt đầu, không ai yêu thích những chiếc điện thoại chúng tôi làm ra. Chúng tôi đã muốn nó trở nên thật tuyệt vời đến mức bạn không thể hình dung đến việc đi đâu mà không có nó bên cạnh.” Đã mất ba năm cho innovation lag để ý tưởng của Apple được đưa đến thị trường và rõ ràng sản phẩm này đã gây ra cơn sốt. Việc rút ngắn innovation lag nên là ưu tiên lớn của nhà quản trị hiện đại. Các công ty đổi mới nhìn chung sẽ dựa vào hai cách thức quản trị để rút ngắn thời gian này: Đặt mục tiêu và trao quyền. Medtronic một công ty hàng đầu ở Minnesota chuyên về sản xuất máy tạo nhịp tim sử dụng kỹ năng xác định mục tiêu rất hiệu quả. Một thông điệp quyền lực được gửi đến hơn 25.000 nhân viên trên toàn thế giới về việc nhanh chóng tạo ý tưởng mới đưa đến thị trường với mục tiêu hàng năm là phải có được 70% doanh thu từ những sản phẩm mới được giới thiệu trong hai năm gần nhất. Đây là một cam kết vô cùng bản lĩnh. Bên cạnh đó, việc trao quyền là về việc đưa quyền ra quyết



định cho cấp dưới có kỹ năng phù hợp để thực hiện tốt công việc. Microsoft là một ví dụ tiêu biểu trong việc thành công với cách thức trao quyền này.

Bên cạnh những lợi ích tích cực mà công nghệ mang lại cho các hoạt động sản xuất kinh doanh không thể không kể đến những sự đe dọa đến từ mặt trái của công nghệ đối với các doanh nghiệp. Theo Hamel (2007), việc số hóa bất cứ thứ gì không cố định có thể là mối đe dọa các công ty chế tạo và bán tài sản trí tuệ. Các công ty dược, các xưởng phim, các nhà xuất bản, và các nhà thiết kế thời trang đều khó thích nghi với một thế giới mà trong đó các thông tin và các ý tưởng “muốn được miễn phí.” Bên cạnh đó, internet đang nhanh chóng chuyển lợi thế thương lượng từ nhà sản xuất sang người tiêu dùng. Ngày nay, khách hàng trở nên làm chủ bản thân hơn bao giờ hết, và trong một thế giới thông tin gần như hoàn hảo, các sản phẩm và dịch vụ tầm thường ngày càng khó tồn tại. Hamel cũng nhấn mạnh sự rút ngắn của các vòng đời chiến lược. Nhờ lượng vốn dồi dào, sức mạnh của nguồn lực bên ngoài, và sự tiếp cận toàn cầu đối với trang web, việc tạo dựng doanh nghiệp mới trở nên nhanh chóng hơn bao giờ hết. Nhưng một doanh nghiệp càng tăng trưởng nhanh chóng bao nhiêu, thì nó càng sớm đáp ứng triển vọng của mô hình kinh doanh ban đầu, phát triển tối đa và bước vào thời kỳ già cỗi bấy nhiêu. Ngày nay, đường Parabol của sự thành công thường là một đường nhọn ngắn và gấp khúc mạnh.

Một nhà quản trị trong môi trường hiện đại cần nhận biết rõ được những tác động quan trọng của sự phát triển về công nghệ đến môi trường hoạt động của tổ chức, hiểu được tầm quan trọng của việc chú trọng đến quy trình đổi mới, đầu tư công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin, cũng như lường trước những tác động bất lợi mà mặt trái của công nghệ đem lại. Qua đó, nhà quản trị có thể đưa ra những quyết định giúp doanh nghiệp tận dụng công nghệ để

xây dựng và phát huy được những lợi thế cạnh tranh để tồn tại và phát triển trên thị trường, cũng như thực hiện những biện pháp an toàn bảo mật và quản trị rủi ro phù hợp.

### 3.7. Toàn cầu hóa

Trong nền kinh tế toàn cầu mới, nguồn nhân lực mang yếu tố quốc tế và sự bùng nổ công nghệ thông tin đã làm môi trường của doanh nghiệp thay đổi rất nhiều so với vài thập kỷ trước. Con người trên thế giới ngày nay kết nối với nhau dễ dàng hơn trong nền kinh tế số. Quá trình toàn cầu hóa tác động đến những yếu tố vĩ mô như văn hóa, chính trị, pháp luật, kinh tế, xã hội cũng như từng góc cạnh đời sống của từng tổ chức doanh nghiệp. Ngày càng nhiều công ty tham gia vào sân chơi toàn cầu để tồn tại, cạnh tranh và phát triển. Ví dụ, theo Kreitner (2012), McDonald có hơn 30.000 nhà hàng địa phương phục vụ khoảng 52 triệu người trong hơn 100 quốc gia mỗi ngày; Intel, Altria và ExxonMobil có hơn 70% doanh thu đến từ thị trường nước ngoài. Việt Nam là nước có kim ngạch xuất khẩu ngày càng tăng trong các lĩnh vực dầu thô, dệt may và da giày với thị trường rộng lớn khoảng 50 quốc gia trên thế giới, bao gồm Hoa Kỳ, Trung Quốc và châu Âu. “Năm 2021, Việt Nam xuất, nhập khẩu đạt kỷ lục gần 670 tỷ USD, tăng gần 23% so với năm trước, trở thành điểm sáng của nền kinh tế và đưa Việt Nam vào nhóm 20 nền kinh tế hàng đầu về thương mại quốc tế; trong đó xuất khẩu có sự bứt phá ngoạn mục, tăng trên 19% (vượt 15% so với kế hoạch đề ra), duy trì xuất siêu năm thứ sáu liên tiếp với mức thặng dư trên bốn tỷ USD” (Thu Trang, 2022).

Nhờ vào sự phát triển của internet, những công việc có chuyên môn kỹ thuật như kỹ sư phần mềm/phần cứng, kiến trúc sư, dịch vụ kế toán thuế và thậm chí là chẩn đoán y khoa đã và đang được thuê ngoài nhằm sử dụng lực lượng lao động có trình độ ở Ấn Độ, Trung Quốc, Philippines và Nga. Công ty chuyên về nghiên

cứu và tư vấn Meta Group Inc từng trả lời phỏng vấn rằng xu hướng thuê lao động ngoài tăng trưởng khoảng 20% mỗi năm từ 2008 vì ngày càng nhiều doanh nghiệp ở Mỹ tập trung vào việc tiết kiệm chi phí. Trích dẫn bởi Lewis (2004), Stan Lepeak, người đại diện của Meta Group phát biểu: “Trong một bức tranh lớn, công việc được tuyển dụng ở Ấn Độ không liên quan đến công việc ở Mỹ. Các công ty sẽ chỉ tuyển dụng một vài lập trình viên ở Mỹ, nhưng sẽ tuyển thêm nhà quản lý với nhiều vai trò mới”. Trong khi đó, khoảng 5,1 triệu người lao động ở Mỹ lại được tuyển dụng bởi các công ty có chủ sở hữu là nước ngoài ví dụ như Toyota của Nhật Bản hay Siemens của Đức.

Toàn cầu hóa là một thách thức lớn vì ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Theo Hamel (2007), các loại chi phí liên lạc giảm mạnh đang tạo ra cho mọi ngành hàng loạt đối thủ cạnh tranh mới với chi phí cực thấp. Những đối thủ có thể khai thác các chi phí thừa hưởng lại từ các công ty cũ. Trong khi một số công ty kỳ cựu sẽ tham gia “cuộc đua tới cùng” và chuyển các hoạt động cốt lõi của họ sang những địa điểm có chi phí thấp, nhiều đối tượng khác sẽ thấy khó khăn để tái định hình hoạt động toàn cầu của mình. Ngoài ra, theo Kreitner (2012), các công ty toàn cầu đối diện với thách thức trong việc xây dựng chiến lược toàn cầu về thiết kế sản phẩm, tài chính, sản xuất và marketing. Kreitner cũng nhấn mạnh rằng, các nhà quản trị hiện tại và tương lai cần phát triển nhận thức của họ về toàn cầu hóa và sự nhạy cảm trong trao đổi văn hóa; cụ thể, các nhà đàm phán kinh doanh giữa các nền văn hóa nếu bỏ mặc hay xem thường văn hóa truyền thống của đối tác thì sẽ có nguy cơ cao trong việc mất hợp đồng hay không đạt được thỏa thuận như ý, làm giảm đi lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh nói trên, có thể thấy rằng nhà quản trị cần chuẩn bị các khả năng để thích ứng với điều kiện trong thời đại mới.

Các nhà quản trị đang phát triển nhanh chóng ở nhiều nơi trên thế giới với nỗ lực cao và tham vọng vươn xa trên sân chơi toàn cầu.

### 3.8. Đạo đức và trách nhiệm xã hội

Một thách thức khác đối với các nhà quản trị trong thời kỳ hiện đại chính là những áp lực từ cộng đồng, xã hội và chính phủ đối với những vấn đề đạo đức và trách nhiệm xã hội. Theo Kreitner (2012), đạo đức liên quan đến nhiều vấn đề nhạy cảm như phân biệt đối xử với người lao động, đóng thuế, gian lận kế toán, gian lận trong thương mại, sản phẩm kém chất lượng, gây nguy hại cho người tiêu dùng,... Một số ví dụ điển hình vào năm 2007, một người cựu chủ tịch 82 tuổi của Adelphia bị phạt tù trong 15 năm vì 2,3 tỷ USD gian lận chứng khoán; British Airways bị phạt 550 triệu USD bởi chính phủ Mỹ và Anh vì việc thiết lập giá vé cố định (Kreitner, 2012). Ngoài ra, những giá trị truyền thống như sự trung thực và minh bạch ngày càng được nhấn mạnh trong việc ra các quyết định và thực hành quản trị. Trong danh sách 10 phẩm chất của nhà lãnh đạo được đưa ra bởi tạp chí The Economist của Anh, phẩm chất quan trọng đầu tiên được liệt kê là tư cách đạo đức. Có thể thấy đạo đức và sự trung thực là những vấn đề mà dư luận rất quan tâm trong thời đại ngày nay, khi mà ngày càng có nhiều cảm dỗ trong việc vi phạm các chuẩn mực đạo đức và gian lận trong các hoạt động sản xuất kinh doanh. Đạo đức là tập hợp các nguyên tắc, quy tắc, chuẩn mực xã hội nhằm điều chỉnh, đánh giá hành vi của con người đối với bản thân và trong quan hệ với người khác, với xã hội (Nguyễn Ngọc Long, 2000). Phẩm chất đạo đức kinh doanh của nhà quản trị là một trong những yếu tố cơ bản tạo nên uy tín cho nhà quản trị, đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp đạt được những thành công trên thương trường, tồn tại và phát triển bền vững. Các nguyên tắc và chuẩn mực của đạo đức kinh doanh có thể kể đến như tính trung

thực, tôn trọng con người, gắn kết lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của khách hàng và xã hội, coi trọng hiệu quả gắn với trách nhiệm xã hội và trung thành với các trách nhiệm đặc biệt khác.

Do những thay đổi trong môi trường xã hội, chính trị, kinh tế và công nghệ, những yêu cầu công việc của nhà quản trị cũng có nhiều thay đổi. Nhà quản trị ngày nay không chỉ có trách nhiệm đưa ra những quyết định mang lại lợi ích kinh tế như doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp, mà họ cần quan tâm đến việc đóng góp vào việc bảo vệ môi trường và xã hội. Trích dẫn bởi Jones, Felps, & Bigley (2007), CEO của Skanska, một công ty xây dựng nổi tiếng của Thụy Điển với 12.000 dự án vòng quanh thế giới, đã nêu quan điểm: “Tương lai phát triển là phải đáp ứng quyền lợi của các cổ đông về vấn đề tài chính cũng như không có gián đoạn trong việc đáp ứng yêu cầu về trách nhiệm với xã hội. Công việc của nhà quản trị là cần hướng đến những mục tiêu tốt đẹp hơn cho cộng đồng và xã hội”. Trách nhiệm của doanh nghiệp với xã hội (được gọi là Corporate Social Responsibility – CSR) là mối quan tâm mới của cộng đồng các doanh nghiệp, và khái niệm về CSR vẫn đang trên đà phát triển. Theo Falck & Hebllich (2007) và Jones (1980), các chuyên gia định nghĩa CSR là quan niệm cho rằng các doanh nghiệp có nghĩa vụ với các nhóm trong xã hội ngoài các cổ đông và hơn thế nữa, những nghĩa vụ này có thể được quy định bởi luật pháp và hợp đồng. Trong thời đại hội nhập ngày nay, đã có những tranh cãi về những đặc thù và phạm vi của trách nhiệm xã hội mà nhà quản trị cần cân nhắc. Theo model của Carroll (2004), các công ty toàn cầu và các công ty đa quốc gia cần quan tâm đến trách nhiệm xã hội trong bốn lĩnh vực chính: kinh tế, pháp luật, đạo đức và trách nhiệm xã hội. Theo thứ tự cần thiết, đầu tiên các doanh nghiệp cần tạo được lợi nhuận để tồn tại và phát triển theo cơ chế thị trường, kế đến là phải tuân thủ luật pháp của nước sở

tại cũng như luật pháp quốc tế theo các hiệp ước và hiệp định, ngoài ra phải đảm bảo các hoạt động diễn ra một cách đạo đức và đúng với các chuẩn mực của xã hội, cuối cùng là trở thành một doanh nghiệp tốt (thực hiện trách nhiệm xã hội) và đáp ứng được những mong đợi của nước sở tại cũng như trên phạm vi toàn cầu. Carroll nhấn mạnh rằng đây không phải là một phương pháp đơn giản để lựa chọn cách thức thực hiện CSR, bởi cả bốn lĩnh vực này đều đan xen và cần được đáp ứng nếu một công ty hay một tập đoàn đa quốc gia muốn được công nhận là có trách nhiệm với xã hội. Tuy nhiên, trong thời gian dài hạn, một công ty cần đáp ứng được ba yếu tố đầu tiên trước khi thực hiện trách nhiệm về trách nhiệm xã hội. Carroll mô tả “trách nhiệm xã hội” là những hoạt động xã hội không được quy định bởi pháp luật cũng như không bắt buộc phải có theo ý nghĩa của sự đạo đức. Dĩ nhiên những mong muốn và quan niệm về các hoạt động xã hội thay đổi tùy theo các quốc gia. Theo Tachi Kiuchi (2004), giám đốc điều hành công ty điện máy Mitsubishi Electric của Nhật Bản: “Con người ngày nay nói về việc thực hiện trách nhiệm của các doanh nghiệp giống như là một yêu cầu mới mẽ cần được đáp ứng trước tất cả các yếu tố khác. Nhưng sự thực toàn bộ bản chất của cả doanh nghiệp chính là trách nhiệm. Triết lý của tôi là chúng ta không điều hành công ty để có lợi nhuận mà chúng ta kiếm lợi nhuận để điều hành công ty. Các công ty của chúng ta cần ý nghĩa và mục đích tồn tại để có thể hòa nhập với thế giới”.

Việc duy trì các chuẩn mực đạo đức cũng như đáp ứng những trách nhiệm với xã hội nói trên và đảm bảo uy tín của tổ chức trong mắt khách hàng, nhà cung cấp, cổ đông, người lao động, nhà đầu tư, cộng đồng và chính phủ nhằm hướng đến phát triển bền vững là một nhiệm vụ quan trọng. Điều này còn cần được thể hiện trong tầm nhìn, sứ mệnh và văn hóa của công ty.

#### 4. Mười xu hướng quản trị cần quan tâm tại các doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay

Căn cứ vào những hạn chế của lý thuyết quản trị trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay mà nhóm tác giả đã trình bày trong phần trước cùng với việc phân tích tám thách thức đã giúp làm rõ những nhiệm vụ cần phải thực hiện nếu doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong bối cảnh hiện nay, tuy nhiên đây là những phân tích tổng quan chưa cụ thể cho từng doanh nghiệp, tùy vào đặc điểm của từng doanh nghiệp cụ thể, việc lựa chọn ưu tiên cho các hoạt động cần phải được phân tích và xác định là khác nhau. Việc chỉ ra những ưu tiên trong các xu hướng nghiên cứu và áp dụng các chủ đề trong quản trị kinh doanh sẽ giúp cho nhà quản trị có được những cơ sở để lựa chọn và triển khai đúng những nội dung cần thiết cho doanh nghiệp mình.

Cambalikova (2020) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra mười xu hướng quản trị hàng đầu trong các doanh nghiệp như sau: (i) Các nhà lãnh đạo doanh nghiệp ngày nay phải tin tưởng và trao quyền cho mọi người, không ra lệnh và kiểm soát; (ii) Để thành công trong kinh doanh, văn hóa cũng đóng vai trò quan trọng như chiến lược; (iii) Khả năng quản trị chuỗi cung ứng ngày càng quan trọng cho việc tồn tại và phát triển trong ngành; (iv) Ứng dụng kỹ thuật số và các giải pháp phần mềm đang phát triển nhanh chóng đóng vai trò quan trọng trong cạnh tranh; (v) Quản trị chi phí như là một ưu tiên chiến lược; (vi) Lòng trung thành của khách hàng với nhãn hiệu dễ thay đổi hơn trước đây; (vii) Thúc đẩy sự đổi mới một cách hiệu quả bằng cách hợp tác với bên ngoài, thậm chí đối thủ cạnh tranh; (viii) Sự phức tạp quá mức của hệ thống quản lý đang làm tăng chi phí của và cản trở sự phát triển; (ix) Tình trạng quan liêu và hệ thống cấp bậc quá mức đang đưa chúng ta vào bất lợi cạnh tranh, và (x) Mua

bán và sáp nhập hiệu quả sẽ rất quan trọng để thành công.

Mười xu hướng quản trị kinh doanh này vừa có giá trị khoa học vừa có giá trị thực tiễn, là những định hướng nghiên cứu tốt cho các tác giả quan tâm, ví dụ như về vấn đề lòng trung thành và trao quyền nhiều hơn cho nhân viên có thể được nghiên cứu trong lý thuyết về phong cách lãnh đạo Lôi cuốn, phong cách lãnh đạo Chuyển đổi, bên cạnh đó nhiều nghiên cứu về văn hoá, thương hiệu, năng lực cạnh tranh đã và đang được nghiên cứu sâu rộng trong và ngoài nước,... Chủ đề Chuỗi cung ứng và những Ứng dụng kỹ thuật số là thật sự cần thiết cho các doanh nghiệp Việt Nam để bắt kịp và đón đầu xu hướng phát triển của khu vực và thế giới,...

#### 5. Kết luận

Trong bối cảnh hiện nay, các nhà nghiên cứu lý thuyết quản trị và các nhà thực hành quản trị phải đối diện với nhiều thách thức trong việc đưa ra các quyết định trong quá trình thực hiện các chức năng quản trị để điều hành doanh nghiệp. Những thách thức đó mở ra nhiều cơ hội, tuy nhiên cũng đem lại sự đe dọa đối với hoạt động và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Cụ thể, các thách thức liên quan đến các vấn đề phức tạp và luôn vận động thay đổi như xây dựng năng lực cạnh tranh, xác định rõ tầm nhìn và sứ mệnh,... tái cấu trúc tổ chức trong điều kiện mới, tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn cho nhân viên, tiến hành đổi mới trong công việc của mỗi người, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, toàn cầu hóa, và đạo đức và trách nhiệm với xã hội. Nhiệm vụ các nhà quản trị cần xác định rõ những xu hướng ưu tiên trong tác nghiệp mà cụ thể là mười xu hướng đang được nghiên cứu và áp dụng trong quản trị kinh doanh, những xu hướng này phát triển theo tình hình mới giúp cho các tổ chức phản ứng và hoạt động hiệu quả trong bối cảnh môi trường hiện nay.

## Tài liệu tham khảo

- Cambalikova, A. (2020). *Modern Trends in Business Management in the Light of Globalization, Globalization and its Socio-Economic Consequences*. Vol.92(2021), 1-9, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202009>.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Falck, O. & Heblich, S. (2007). *Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good*, Business Horizons, 50(3), 247-254.
- Greene, J. (2007). Where PCs Were Born, Business Week: 110. February 26, 2007.
- Hamel, G. (2007). The Future of Management, 1st edn, Harvard Business Review Press, USA. September 10, 2007.
- Jones, T. M. (1980). *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, spring, 22(3), 59-67.
- Jones, T. M., Felps, W., & Bigley, G. A. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture, *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.
- Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1986). *Essentials of Management*, 4th edn, McGraw Hill Higher Education, USA.
- Kreitner, R. (2012). *Management*, 12nd edn, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, Boston, USA.
- Lewis, D. E. (2004). *Political furor won't halt outsourcing of jobs, studies assert*, The New York Times.
- Masaaki Imai (1997). *Gema Kaizen – A Commonsense, Low – Cost Approach to Management*, McGraw – Hill.
- Nguyễn Ngọc Long (2000). *Giáo trình Đạo đức học*. Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z*, 1st edn, Avon, USA.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management - 11th edition*, Pearson Education, Inc.
- Tachi Kiuchi (2004). “Fast Talk” *Fast Company*, no.78(January 2004), 64.
- Thu Trang (2022). *Xuất nhập khẩu năm 2021 lập kỷ lục mới, tăng 23% trong bối cảnh dịch Covid-19*, Truy cập tại <https://baotintuc.vn/kinh-te/xuat-nhap-khau-nam-2021-lap-ky-luc-moi-tang-23-trong-boi-canhh-dich-covid19-20220109105800581.htm>, ngày 09/01/2022.
- Trần Dục Thức, Nguyễn Văn Thuy, Trương Đình Thái, & Hồ Thiện Thông Minh (2021). *Quản trị học*, Tài liệu tham khảo, Nhà xuất bản Tài chính.

# Modern Challenges and Trends in Business Management

Tran Duc Thuc<sup>(\*)</sup>, Tran Anh Quang,  
Truong Dinh Thai, Nguyen Thi Cam Phu, Nguyen Phuong Thao

Received: 04 May 2022 | Revised: 02 June 2022 | Accepted: 10 June 2022

---

**ABSTRACT:** The competitive landscape in digitalisation-based globalization has made the way of managing an organization to timely meet the innovation requirements. This innovation pressure is a driving force for management science to be continuously improved as a premise for a worldwide trend of digital economic development. In such a context, the article analyzes eight groups of basic challenges in the current business environment, and on that basis also points out ten business administration trends that need to be researched and applied effectively at businesses.

**KEYWORDS:** Business environment, business challenges, business trends.

**JEL classification:** M, O.

---



**Tran Duc Thuc**

**Email:** thuctd@buh.edu.vn.

<sup>(\*)</sup> Banking University of HCMC;

56 Hoang Dieu 2 Street, Thu Duc District, Ho Chi Minh City.