

# Văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số ở Việt Nam hiện nay<sup>1</sup>

Lại Thị Thanh Bình<sup>(\*)</sup>

Bùi Đức Mậu<sup>(\*\*)</sup>

**Tóm tắt:** Chuyển đổi số đang trở thành một xu thế chung và tất yếu đối với các doanh nghiệp trên thế giới. Trong đó, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành, duy trì môi trường làm việc hỗ trợ và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số. Nó không chỉ giúp doanh nghiệp nhanh chóng thích nghi với công nghệ, mà còn thúc đẩy đổi mới, sáng tạo và hợp tác hiệu quả, qua đó nâng cao năng suất, cải thiện kết quả kinh doanh. Dựa trên việc tổng quan nguồn tài liệu nghiên cứu trong nước, bài viết làm rõ cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số, những rào cản mà các doanh nghiệp Việt Nam đang gặp phải trong quá trình thúc đẩy văn hóa số, và một số giải pháp xây dựng văn hóa số trong doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

**Từ khóa:** Chuyển đổi số, Văn hóa doanh nghiệp, Văn hóa số, Việt Nam

**Abstract:** Digital transformation is becoming a common and inevitable trend for businesses worldwide. In particular, corporate culture plays a central role in forming and maintaining a working environment that supports and promotes the digital transformation process. It not only helps businesses quickly adapt to technology, but also promotes innovation, creativity and effective collaboration, thereby improving productivity and revenue. Based on a literature review, the paper casts light on the theoretical basis of corporate culture in digital transformation, the barriers that Vietnamese businesses have encountered in the process of promoting digital culture, and some solutions to build digital culture in Vietnamese enterprises today.

**Keywords:** Digital Transformation, Corporate Culture, Digital Culture, Vietnam

Ngày nhận bài: 09/9/2024; Ngày duyệt đăng: 25/9/2024

## 1. Mở đầu

Trong những năm gần đây, chuyển đổi số được Chính phủ Việt Nam coi là lựa chọn

chiến lược, ưu tiên hàng đầu trong việc thực hiện các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội. Trên lộ trình chuyển đổi số của doanh nghiệp, văn hóa số sẽ dần được hình thành và trở thành nhân tố quan trọng thúc đẩy doanh nghiệp chuyển đổi số thành công. Các tổ chức nghiên cứu và tư vấn trên thế giới thời gian qua đã công bố nhiều kết quả điều tra, theo đó đã minh chứng cho những nhận định được đưa ra trước đó như: văn hóa là động lực quan trọng nhất trong chuyển đổi

<sup>1</sup> Bài viết là kết quả nghiên cứu của Đề tài cấp cơ sở năm 2024 “Tổng quan nghiên cứu về doanh nghiệp Việt Nam giai đoạn 2014-2023”, do ThS. Lại Thị Thanh Bình chủ nhiệm, Viện Thông tin Khoa học xã hội chủ trì.

(\*) , (\*\*) ThS., Viện Thông tin Khoa học xã hội, Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam;  
Email: laithanhbinhissi@gmail.com

số của doanh nghiệp (Dẫn theo: Phạm Mạnh Hùng và cộng sự, 2023)<sup>1</sup>; văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới mức độ thành công của chuyển đổi số lớn hơn so với việc đầu tư vào các sáng kiến kỹ thuật số và tuyển dụng nhân tài kỹ thuật số (Dẫn theo: Nguyễn Thanh Nhân và cộng sự, 2024); và, văn hóa là rào cản lớn nhất đối với doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi số (Dẫn theo: Phan Y Lan, 2021)<sup>2</sup>;... Tại Việt Nam, theo Báo cáo thường niên Chuyển đổi số doanh nghiệp năm 2021, rào cản văn hóa đứng thứ 2 trong số 9 rào cản được điều tra, khảo sát về chuyển đổi số doanh nghiệp (Xem: Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2021: 17). Tương tự, khảo sát của Phan Y Lan (2022) với gần 50 doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Hà Nội cũng cho thấy văn hóa là rào cản đứng thứ 2 (37,5%) sau sự thiếu hụt kỹ năng số (41,7%) trong chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Mặc dù vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số đã được khẳng định và chứng minh, nhưng mức độ quan tâm của các nhà nghiên cứu Việt Nam về vấn đề này còn khá hạn chế, và hầu như mới chỉ tiếp cận từ góc độ lý thuyết. Một số nghiên cứu đã có những đánh giá, điều tra về văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số tại một số lĩnh vực, ngành nghề cụ thể nhưng con số này còn khá ít ỏi. Dựa trên nguồn tài liệu này, bài viết hệ thống theo các nội dung: một số vấn đề lý luận cơ bản về văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số, những rào cản đối với việc xây dựng văn hóa số và thực trạng xây dựng văn hóa số tại một số doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó tổng kết những giải pháp khuyến nghị thúc đẩy văn hóa số tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

## 2. Một số vấn đề lý luận

### 2.1. Khái niệm

Chuyển đổi số trong doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình doanh nghiệp truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud),... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc và văn hóa của doanh nghiệp (Dẫn theo: Phan Y Lan, 2022)<sup>3</sup>.

Văn hóa doanh nghiệp hình thành và phát triển song song với quá trình phát triển của doanh nghiệp, được hiểu là “hệ thống các giá trị do doanh nghiệp sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động kinh doanh, là tổng thể các truyền thống, cấu trúc, phương thức kinh doanh, quản lý điều hành nhằm xác lập quy tắc ứng xử của một doanh nghiệp, từ đó chi phối hoạt động của mọi thành viên và tạo ra bản sắc riêng của doanh nghiệp (Theo: Nguyễn Nhật Minh và cộng sự, 2023). Mặc dù văn hóa doanh nghiệp mang tính ổn định cao nhưng không phải là bất biến, nó có thể thay đổi để thích ứng linh hoạt với những thay đổi của môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Trong đó, việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp trong môi trường chuyển đổi số, hay xây dựng văn hóa số, là hết sức cần thiết và quyết định sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp đó.

Văn hóa số được Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) định nghĩa là “văn hóa sử dụng các công cụ số và các thấu hiểu sâu sắc dựa trên dữ liệu để ra quyết định và hướng đến khách hàng làm trung tâm trong khi liên tục thúc đẩy hợp tác và đổi mới bên trong tổ chức” (Dẫn theo: BlueC, 2023). Trong quá trình chuyển đổi số, công nghệ tác động và thay đổi cách thức liên kết trong

<sup>1</sup> nhận định năm 2021 của Diễn đàn Kinh tế Thế giới.

<sup>2</sup> theo nghiên cứu được công bố năm 2017 của Capgemini - đơn vị tư vấn chuyển đổi số toàn cầu.

<sup>3</sup> tham khảo khái niệm “Chuyển đổi số” của FPT.

và giữa các bộ phận, tác động đến niềm tin của mỗi nhân sự đối với tổ chức chung. Họ tư duy, hành động và hợp tác trong môi trường công nghệ mới, từ đó tạo nên các giá trị văn hóa doanh nghiệp mới (Giang Quốc Khánh và cộng sự, 2023).

## **2.2. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số**

Theo nghiên cứu được công bố năm 2017 của Capgemini, văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số cần phải có 7 đặc tính cơ bản: (1) *Lấy khách hàng làm trung tâm*: Sự thấu hiểu khách hàng, dựa vào các giải pháp công nghệ để mở rộng cơ sở dữ liệu khách hàng, chuyển đổi trải nghiệm khách hàng và đồng thời tạo ra các sản phẩm mới phù hợp với nhu cầu và xu hướng của khách; (2) *Đổi mới*: Cách thức doanh nghiệp khuyến khích các hành vi chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, suy nghĩ phá cách và khuyến khích tạo ra các ý tưởng mới; (3) *Quyết định dựa trên dữ liệu*: Tư duy sử dụng dữ liệu và phân tích để đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn; (4) *Tư duy ưu tiên số*: Cách doanh nghiệp ưu tiên công nghệ để giải quyết mọi thách thức, vấn đề của mình; (5) *Linh hoạt*: Tốc độ, tính năng động của việc ra quyết định và khả năng thích ứng của tổ chức trước những yêu cầu thay đổi; (6) *Văn hóa mở*: Tư duy mở rộng quan hệ đối tác với các mạng lưới bên ngoài như nhà cung cấp bên thứ ba, công ty khởi nghiệp hoặc chính khách hàng; (7) *Hợp tác*: Khả năng tạo ra các nhóm liên bộ phận, chức năng chéo để tối ưu hóa năng lực của doanh nghiệp (Dẫn theo: Giang Quốc Khánh và cộng sự, 2022).

## **2.3. Vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số**

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò vô cùng quan trọng trong thúc đẩy và thực thi chiến lược chuyển đổi số, thể hiện ở các khía cạnh sau:

(1) *Nâng cao hiệu suất và các chỉ số khác của doanh nghiệp*: Các doanh nghiệp chú trọng đến văn hóa thường có kết quả tài chính ấn tượng và ảnh hưởng tích cực đến các nhân tố khác như tỷ lệ nghỉ việc, mức độ hài lòng trong công việc, khả năng thu hút nhân sự và giữ chân những nhân sự có tài trong quá trình chuyển đổi số (Nguyễn Thu Thảo, 2023).

(2) *Thúc đẩy nhân viên tiếp nhận cái mới*: Văn hóa doanh nghiệp giúp định hình cách nhân viên nhìn nhận và tiếp nhận chuyển đổi số. Một văn hóa tích cực và linh hoạt sẽ thúc đẩy sự chấp nhận và thích nghi với công nghệ mới. Khi văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ đổi mới và sự thay đổi, nhân viên sẽ cảm thấy được khích lệ để tham gia tích cực vào quá trình chuyển đổi số (Nguyễn Thanh Phương và cộng sự, 2023).

(3) *Hỗ trợ đổi mới và sáng tạo*: Một văn hóa mở cửa và chấp nhận rủi ro sẽ khuyến khích sự đổi mới và sáng tạo, điều cần thiết cho chuyển đổi số thành công.

(4) *Tạo dựng sự tin cậy và minh bạch*: Văn hóa doanh nghiệp xây dựng niềm tin và minh bạch giúp tạo ra môi trường làm việc mà mọi người cảm thấy thoải mái chia sẻ ý tưởng và phản hồi.

(5) *Khuyến khích giao tiếp và hợp tác*: Một văn hóa hỗ trợ giao tiếp mở và hợp tác giữa các bộ phận và cá nhân sẽ giúp giải quyết thách thức chuyển đổi số một cách hiệu quả.

(6) *Văn hóa số tác động bền vững đến các bên liên quan*: Theo một số nghiên cứu, các doanh nghiệp ngày nay không chỉ đạt được thành công bằng việc tối ưu hóa hiệu suất tài chính, mà còn bằng các hành động nhằm đảm bảo tuân thủ mục tiêu về môi trường, xã hội và quản trị. Bởi sự quan tâm của khách hàng, các nhà đầu tư, người lao động hay các đối tác của doanh nghiệp đối với các vấn đề liên quan đến phát triển

bền vững và kinh doanh có trách nhiệm với môi trường và xã hội ngày càng cao. Văn hóa số trong bối cảnh này không chỉ là yếu tố hỗ trợ mà còn là động lực giúp mọi thành viên trong tổ chức hướng tới các mục tiêu bền vững (BlueC, 2023).

### 3. Văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số ở Việt Nam hiện nay

#### 3.1. Rào cản chuyển đổi văn hóa số tại các doanh nghiệp

##### (i) Rào cản từ phía lãnh đạo doanh nghiệp

Quá trình chuyển đổi số của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào lãnh đạo doanh nghiệp. Trong quá trình đó, nhà lãnh đạo phải là người có tầm nhìn, có nhận thức đúng đắn về văn hóa số, dám nghĩ, dám làm, từ đó truyền nhận thức, cảm hứng, khát vọng và quyết tâm thay đổi tới các thành viên trong tổ chức (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2021). Tuy nhiên, các nghiên cứu thời gian qua lại cho thấy nhận thức và năng lực của lãnh đạo là một trong những rào cản lớn nhất đối với việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số.

Đối với những doanh nghiệp vừa và nhỏ, theo tổng kết của Phan Ý Lan (2021), trong số 4 rào cản đối với xây dựng văn hóa số trong doanh nghiệp thì có tới 3 rào cản đến từ phía lãnh đạo, đó là: *Rào cản năng lực* (lãnh đạo không nhận thức được tầm quan trọng của văn hóa số hoặc không đủ năng lực để xây dựng văn hóa số cho doanh nghiệp); *Rào cản tốc độ* (lãnh đạo không phản ứng kịp trước tốc độ thay đổi của thời đại); *Rào cản ý thức* (lãnh đạo không có ý thức tiên phong thay đổi). Cùng quan điểm, Giang Quốc Khánh và cộng sự (2022) cũng cho rằng, việc xây dựng văn hóa số vẫn chưa phải là mục tiêu lớn trong chương trình nghị sự của ban lãnh đạo ở nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ban lãnh đạo lơ là, đánh giá thấp hoặc hiểu sai tầm quan trọng của văn hóa số trong quá trình chuyển đổi số. Ngoài

ra, hầu hết lãnh đạo ở doanh nghiệp không hiểu rõ về các nền tảng công nghệ số mới, đặc biệt càng khó hơn ở nhiều lãnh đạo lớn tuổi, tư duy không thực sự cởi mở để đón nhận những điều mới, nên họ không muốn hoặc không dám mạo hiểm loại bỏ hoàn toàn cách làm cũ, thoát ra khỏi vùng an toàn để đón nhận một cách thức làm việc mới, khiến việc triển khai chiến lược chuyển đổi số càng trở nên bất ổn và khó khăn hơn.

Đối với những tập đoàn lớn, theo Nguyễn Thu Thảo (2023), nhà lãnh đạo thường lựa chọn chiến lược dựa trên kinh nghiệm sẵn có và quen thuộc, thay vì những cách thức khác có thể tạo nên một sự chuyển đổi hiệu quả. Điều này dẫn đến một nếp văn hóa khó có thể đáp ứng những thay đổi, có tốc độ nhanh và phức tạp như chuyển đổi số. So với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, các tập đoàn kinh tế trong tình cảnh này lại càng khó thích nghi hơn do những tác động bởi mô hình mang tính cấp bậc, chuỗi vận hành phức tạp toàn cầu, những hoạt động mang tính riêng rẽ và các câu chuyện chính trị trong tập đoàn. Một thách thức khác trong chuyển đổi văn hóa số ở các tập đoàn lớn là những quan niệm, tư tưởng đã hình thành, ăn sâu bén rễ qua nhiều năm hoạt động. Nếu một nhà lãnh đạo dẫn dắt công nghệ số không am hiểu những ngầm định và nền văn hóa đã tồn tại trước đó thì rất khó để họ có thể tìm cách biến đổi và hiện đại hóa nó.

##### (ii) Rào cản từ phía nhân viên

Theo kết quả khảo sát của PwC (2021) về công nghệ, việc làm và kỹ thuật số ở Việt Nam, khoảng 45% số người được hỏi lo lắng rằng chuyển đổi số sẽ khiến công việc của họ gặp rủi ro và nhiều thách thức. Ngoài ra, theo Giang Quốc Khánh và cộng sự (2022), các thành viên trong tổ chức có thể cảm thấy không thoải mái với sự thay đổi, không có đủ năng lực để thích ứng với thay đổi do họ không được trao quyền

để tiếp nhận thách thức mới, không được cung cấp tài chính, tạo điều kiện về thời gian, không được khuyến khích phá vỡ nền tảng hiện tại để xây dựng mô hình mới, họ lo lắng về việc lãnh đạo không chấp nhận hoặc đưa ra hình phạt đối với những thất bại khi thực hiện sáng kiến đổi mới,...

Nghiên cứu về lĩnh vực ngân hàng, Nguyễn Thanh Phương và cộng sự (2024) cũng cho rằng, với những doanh nghiệp đi đầu về công nghệ và xây dựng môi trường văn hóa số ở Việt Nam như ngành ngân hàng, thì vấn đề năng lực và tâm lý của nhân viên cũng là một rào cản lớn nếu không được quan tâm một cách thích đáng. Bởi lẽ, trước bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay, khi sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ không nhiều và sự khác biệt về công nghệ không đủ lớn, thì việc tạo ra sự khác biệt nhằm thu hút khách hàng gia tăng trải nghiệm dịch vụ ngân hàng chính là ở uy tín và văn hóa của ngân hàng đó.

Trường hợp doanh nghiệp có chất lượng nhân sự số không cao như ngành khai thác mỏ, nghiên cứu của Giang Quốc Khánh và cộng sự (2023) cho thấy, với xuất thân chủ yếu từ nông thôn và những vùng lân cận, lực lượng lao động trong ngành này còn mang nặng tư tưởng văn hóa nông nghiệp, văn hóa công nghiệp chưa hình thành rõ nét, số lao động đã được đào tạo từ trình độ đại học trở lên còn thấp, việc cập nhật các kỹ năng số chậm và yếu, nên việc xây dựng nền văn hóa số sẽ càng khó khăn, mất nhiều thời gian, chi phí và công sức hơn so với những ngành nghề khác.

### (iii) Rào cản về tổ chức

Phan Y Lan (2021) cho rằng, khi thay đổi về cách thức vận hành, thay đổi văn hóa doanh nghiệp có thể dẫn đến sự mất đồng bộ giữa các bộ phận, nếu không kiểm soát tốt thì có thể tạo nên sự nghi kỵ, chờ đợi nhau hoặc bất hợp tác dẫn đến cản trở nhau. Một số nghiên cứu khác (Xem:

BlueC, 2023) cũng chỉ ra rằng, khi mô hình làm việc từ xa trở thành xu hướng phổ biến sẽ tạo ra khoảng cách về không gian, thời gian giữa các thành viên nhóm. Sự phân tán địa lý này có thể làm giảm tính gắn kết tự nhiên mà môi trường làm việc truyền thống mang lại. Điều này đặt ra thách thức cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng và duy trì một tinh thần cộng đồng tích cực và sự gắn kết mạnh mẽ trong nhóm làm việc.

### 3.2. Văn hóa số tại một số doanh nghiệp Việt Nam

Theo nguồn tài liệu nhóm tác giả tổng hợp được, hiện mới chỉ có 2 doanh nghiệp lớn là Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông quân đội Viettel (Viettel) và Hãng hàng không Quốc gia Việt Nam (Vietnam Airlines) đã xây dựng và công bố văn hóa số của mình. Cả hai doanh nghiệp đều cho rằng văn hóa số của họ vẫn đảm bảo tính kế thừa và không tách rời văn hóa doanh nghiệp truyền thống vốn đã làm nên thương hiệu và tên tuổi của họ trong nhiều năm qua.

#### \* Văn hóa số của Viettel

Là doanh nghiệp công nghệ hàng đầu Việt Nam, các lãnh đạo của Viettel đã sớm nhận thức được tầm quan trọng của việc thay đổi văn hóa nhằm thích ứng với chuyển đổi số. Năm 2020, tập đoàn Viettel chính thức triển khai văn hóa số và hiện tại đã bước vào giai đoạn thứ 4 của chương trình này. Ban lãnh đạo Viettel đã xác định chiến lược rõ ràng cho giai đoạn này là: *Công nghệ quan trọng nhưng con người quyết định*. Muốn chuyển đổi số thành công, không phải chỉ áp dụng công nghệ vào quy trình làm việc, mà trên hết, mỗi nhân viên phải có tư duy và thái độ phù hợp với công nghệ. Dựa trên việc nghiên cứu văn hóa chuyển đổi số trên thế giới, Viettel đã xây dựng bộ giá trị văn hóa số riêng biệt, nhưng vẫn đảm bảo có sự liên kết, tính kế thừa với 8 giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp của Viettel để không gây hiểu lầm khi thực hành văn

hóa phục vụ mục tiêu chuyển đổi số (Xem: Bảng 1). Sau 3 năm triển khai, văn hóa số của Viettel đã góp phần thay đổi nhận thức của lãnh đạo và nhân viên tập đoàn, từng bước hiện thực hóa sứ mệnh “Tiên phong, chủ lực kiến tạo xã hội số” mà tập đoàn đã đề ra (BlueC, 2024).

**Bảng 1: Giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp của Viettel**

Văn hóa truyền thống	Văn hóa số
1. Thực tiễn là tiêu chuẩn kiểm nghiệm chân lý	1. Đổi mới
2. Trưởng thành qua những thách thức và thất bại	2. Lấy khách hàng làm trung tâm
3. Sáng tạo là sức sống	3. Linh hoạt
4. Thích ứng nhanh là sức mạnh cạnh tranh	4. Quyết định dựa trên dữ liệu
5. Tư duy hệ thống	5. Văn hóa mở và hợp tác
6. Kết hợp Đông Tây	
7. Truyền thống và cách làm của người lính	
8. Ngôi nhà chung mang tên Viettel	

Nguồn: BlueC, 2024.

*\* Văn hóa số của Vietnam Airlines*

Văn hóa số được xác định là mũi nhọn trong xây dựng văn hóa của Vietnam Airlines (Xem: Bảng 2). Thông qua lộ trình chuyển đổi số, Vietnam Airlines mong muốn tạo nên đội ngũ nhân lực chất lượng cao, linh hoạt, có tư duy sáng tạo bùng nổ để đem lại giá trị ấn tượng đối với doanh nghiệp, khách hàng và cộng đồng. Đồng thời, Vietnam Airlines đang tạo ra “bầu khí quyển số” trong thương hiệu để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh trước nhiều đối thủ nặng ký khác (BlueC, 2024).

**Bảng 2: Giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp của Vietnam Airlines**

Văn hóa truyền thống	Văn hóa số
1. An toàn	1. Trải nghiệm khách hàng
2. Chuyên nghiệp	2. Dữ liệu và công nghệ số
3. Hiệu quả	3. Đổi mới sáng tạo
4. Hân hạnh	4. Linh hoạt thích ứng
5. Hợp tác	5. Quản trị số

Nguồn: BlueC, 2024.

Nhiều doanh nghiệp khác ở Việt Nam tuy chưa chính thức công bố văn hóa số nhưng cũng đang trong quá trình xây dựng, hoặc đã có những công bố thay đổi các giá trị cốt lõi trong văn hóa doanh nghiệp để phù hợp với công cuộc chuyển đổi số của mình. Chẳng hạn, Ngân hàng TMCP Việt Nam thịnh vượng VPBank chính thức công bố 5 giá trị cốt lõi mới là: khát vọng; chính trực; hiệu quả; kỷ cương; sáng tạo. Hệ giá trị cốt lõi mới này được phát triển dựa trên sự kế thừa những giá trị đã hình thành nên bản sắc TMCP Việt Nam thịnh vượng VPBank trong nhiều năm qua, đồng thời bổ sung những tinh thần, giá trị mới để tiếp tục duy trì sự tăng trưởng bền vững cho VPBank (Linkedin, 2023). Một doanh nghiệp lớn khác là Công ty cổ phần sữa Việt Nam (Vinamilk) cũng đã công bố tái định vị thương hiệu với thông điệp “Quyết tâm, táo bạo và luôn là chính mình”, với 6 giá trị nền tảng là: sáng tạo và chủ động; trách nhiệm; chính trực; hợp tác; hướng kết quả; chuyên gia xuất sắc. Điều này cho thấy sự kế thừa di sản văn hóa doanh nghiệp suốt gần 50 năm và thổi vào đó một nguồn năng lượng mới mẻ, trẻ trung hơn, phù hợp hơn với bối cảnh chuyển đổi số hiện nay (Theo: MGE, 2024).

Như vậy, có thể thấy, các giá trị đổi mới, sáng tạo, hợp tác, lấy khách hàng làm trung tâm, quyết định dựa trên dữ liệu,... là những giá trị mới được các doanh nghiệp chú trọng trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Điều này phù hợp với những gợi ý mà các tổ chức quốc tế và các đơn vị tư vấn văn hóa doanh nghiệp đã đưa ra. Nghiên cứu từ trường hợp các doanh nghiệp Việt Nam, Nguyễn Nhật Minh và cộng sự (2023) cho rằng, mô hình văn hóa thích hợp cho một doanh nghiệp chuyển đổi số nhấn mạnh 3 đặc tính quan trọng theo thứ tự giảm dần là: (1) *tính linh hoạt*

và khả năng thích ứng (bao gồm: sự nhạy bén và linh hoạt; đa dạng và hòa nhập; cởi mở đối với đổi mới; chấp nhận rủi ro trong quá trình sáng tạo và cải tiến;...); (2) *tính hướng ngoại* (bao gồm: định hướng khách hàng; tinh thần kinh doanh; đặc điểm về hành vi lãnh đạo, hướng tới trách nhiệm cộng đồng;... ); và (3) *tính hướng nội* hướng đến việc tạo môi trường nội bộ thuận lợi cho việc chuyển đổi số, bao gồm: xây dựng mối quan hệ bền vững dựa trên niềm tin; hợp tác và đồng cảm; khoan dung trước thất bại; trách nhiệm doanh nghiệp; ...).

#### **4. Giải pháp cho văn hóa doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số**

Trong bối cảnh chuyển đổi số, xây dựng văn hóa số phải được coi là một nội dung quan trọng trong chiến lược phát triển của doanh nghiệp, có lộ trình triển khai cụ thể, đồng bộ, phù hợp với vị thế và tiềm năng của doanh nghiệp. Để hiệu quả hóa quá trình này, các nhà nghiên cứu đã đề xuất một số giải pháp sau:

*Thứ nhất*, phát huy vai trò của lãnh đạo là người tiên phong, thúc đẩy tinh thần trách nhiệm và cam kết từ tất cả các cấp độ trong tổ chức. Sự hỗ trợ và tư duy tích cực từ lãnh đạo sẽ thúc đẩy lòng tin và sự cam kết của nhân viên đối với chuyển đổi số, góp phần quan trọng vào việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ và sẵn sàng thích ứng với thách thức của thời đại số (Phan Y Lan, 2021; Phạm Mạnh Hùng và cộng sự, 2023).

*Thứ hai*, tạo ra một văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ chuyển đổi số bằng cách nâng cao trình độ và ý thức của nhân viên. Điều này có thể thực hiện thông qua các chương trình đào tạo, hội thảo và chia sẻ thông tin về lợi ích và mục tiêu của chuyển đổi số. Ngoài ra, phải tạo dựng được một môi trường làm việc tích cực và sáng tạo,

động viên nhân viên thử nghiệm và khám phá các công nghệ mới. Đồng thời, tạo môi trường chia sẻ, đối thoại cởi mở giữa lãnh đạo cấp cao và các nhân viên trong tổ chức là rất cần thiết để gia tăng sự tham gia của nhân viên trong quá trình chuyển đổi, giúp đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi và giảm thiểu các vấn đề vướng mắc có thể phát sinh (Phạm Mạnh Hùng và cộng sự, 2023; Nguyễn Thanh Nhân và cộng sự, 2024).

*Thứ ba*, cần thường xuyên tổ chức các sự kiện kết nối mạng lưới, phổ biến, chia sẻ kinh nghiệm từ các đơn vị chuyển đổi thành công hay thất bại. Cùng với đó, các doanh nghiệp có thể có cơ chế khuyến khích và động viên để thúc đẩy sự nhận thức và đổi mới. Điều này có thể thực hiện thông qua các giải thưởng, khen thưởng và chương trình khuyến khích đặc biệt cho nhân viên có đóng góp trong việc thúc đẩy văn hóa số (Nguyễn Thanh Nhân và cộng sự, 2024).

*Thứ tư*, đảm bảo rằng các giải pháp công nghệ mới được triển khai, được tích hợp một cách hài hòa với văn hóa doanh nghiệp hiện tại. Điều này có thể đạt được thông qua việc đặt ưu tiên cho sự hợp tác và tương tác giữa con người và công nghệ, chứ không chỉ là việc triển khai công nghệ vì mục tiêu chuyển đổi số.

*Thứ năm*, xây dựng văn hóa số trên nền các giá trị truyền thống của doanh nghiệp, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp, tập đoàn lớn. Xây dựng văn hóa số không phải là xóa bỏ hoàn toàn các giá trị cũ, mà cần am hiểu các giá trị văn hóa truyền thống để dần bồi đắp những giá trị mới, loại bỏ dần những gì không còn phù hợp. Ngoài ra, để tránh những xáo trộn trong hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp nên cân nhắc những giá trị ưu tiên trong quá trình chuyển đổi (Nguyễn Thu Thảo, 2023).

## 5. Kết luận

Để chuyển đổi số thành công, bất cứ doanh nghiệp nào cũng phải nỗ lực tìm tòi, định hình những giá trị văn hóa mới phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp và với môi trường chuyển đổi số, để văn hóa không còn là rào cản, mà sẽ là động lực giúp doanh nghiệp chuyển đổi số thành công và đạt được những kết quả kinh doanh như mong muốn. Mặc dù văn hóa số một vấn đề mới và còn nhiều khoảng trống trong nghiên cứu, nhưng bài viết cũng tổng hợp được ở mức độ ban đầu hiện trạng xây dựng văn hóa số trong các doanh nghiệp Việt Nam và hệ thống một số giải pháp cơ bản trên lộ trình xây dựng văn hóa số của các doanh nghiệp. Trong thời gian tới, đây nên được coi là một nội dung quan trọng cần được nghiên cứu và đánh giá sâu hơn, đa ngành, đa lĩnh vực hơn □

## Tài liệu tham khảo

1. BlueC (2023), *Xây dựng văn hóa số thúc đẩy chuyển đổi số thành công*, <https://bluec.vn/xay-dung-van-hoa-so-thuc-day-chuyen-doi-so-thanh-cong.html>
2. BlueC (2024), *Văn hóa hỗ trợ chuyển đổi số*, <https://bluec.vn/wp-content/uploads/2024/03/Blue-C-Dich-vu-Tu-van-Van-hoa-so-19032024.pptx.pdf>
3. Bộ Thông tin và Truyền thông (2021), *Cẩm nang chuyển đổi số*, Nxb. Thông tin và Truyền thông, Hà Nội, <https://dx.mic.gov.vn/doc-truc-tuyen/cam-nang-chuyen-doi-so/pdf/cam-nang-chuyen-doi-so.pdf>
4. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021), *Báo cáo thường niên chuyển đổi số doanh nghiệp 2021: Rào cản và nhu cầu chuyển đổi số*, <https://www.codx.vn/bao-cao-chuyen-doi-so-doanh-nghiep-2021/>
5. Phạm Mạnh Hùng, Nguyễn Nhật Minh (2023), “Thúc đẩy văn hóa số trong tổ chức: Lý luận tổng quan và gợi ý giải pháp”, *Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng*, số 258, tháng 11, tr. 99-107.
6. Giang Quốc Khánh, Vũ Thị Duyên, Nguyễn Thu Hương (2023), “Xây dựng văn hóa số trong doanh nghiệp khai thác mỏ - chìa khóa để chuyển đổi số thành công”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Tập 1, số 1, tr. 44-55.
7. Phan Y Lan (2021), *Corporate culture's role on digital transformation, lesson learnt for Vietnam businesses*, Proceedings of the International Conference on Emerging Challenges: Business Transformation and Circular Economy (ICECH 2021), <https://www.atlantis-press.com/proceedings/icech-21/125965454>
8. Phan Y Lan (2022), “Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới chuyển đổi số của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội”, *Tạp chí Công Thương online*, <https://tapchicongthuong.vn/tac-dong-cua-van-hoa-doanh-nghiep-toi-chuyen-doi-so-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-ha-noi-98949.htm>
9. LinkedIn (2023), *Điểm chạm hạnh phúc của VPBanker*, <https://www.linkedin.com/pulse/%C4%91i%E1%BB%83m-ch%E1%BA%A1m-h%E1%BA%A1nh-ph%C3%BAc-c%E1%BB%A7a-vpbanker-vpbank>
10. MGE (2024), *Vinamilk xây dựng văn hóa doanh nghiệp của mình như thế nào?*, <https://mge.vn/learn/vinamilk-xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-cua-minh-nhu-the-nao/>
11. Nguyễn Nhật Minh, Ngô Tấn Nhị, Nguyễn Trường Sơn (2023), “Khám phá các giá trị văn hóa tổ chức hỗ trợ cho việc chuyển đổi số thành công trong các

- doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Công Thương*, số 15, tháng 6, tr. 190-195.
12. Nguyễn Thanh Nhân, Tô Thị Diệu Loan (2023), “Văn hóa số và lộ trình xây dựng”, *Tạp chí Ngân hàng online*, <https://tapchinganhang.gov.vn/van-hoa-so-va-lo-trinh-xay-dung.htm>
  13. Nguyễn Thanh Phương, Phạm Thị Tuyết (2024), “Xây dựng nguồn lực con người nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số hoạt động ngân hàng”, *Tạp chí Ngân hàng online*, <https://tapchinganhang.gov.vn/xay-dung-nguon-luc-con-nguoi-nham-phat-trien-van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so-hoat-dong-ngan-hang.htm>
  14. PwC (2021), *Báo cáo mức độ sẵn sàng về kỹ năng số Việt Nam: Khảo sát của PwC Việt Nam về công nghệ, việc làm và kỹ năng số*, <https://www.pwc.com/vn/vn/publications/2021/pwc-vietnam-digital-readiness-report-vn.pdf>
  15. Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Thị Kim Chi, Phạm Hoàng Giang (2022), “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”, *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, Vol. 38, No. 3 (2022), tr. 19-29.
  16. Nguyễn Thu Thảo (2023), “Văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số: Vai trò, thách thức và khuyến nghị cho các tập đoàn kinh tế Việt Nam”, *Journal of Economics and Business*, Vol. 3, No.1, pp. 19-27.

(tiếp theo trang 10)

15. Popescu, Nicu (2015), *Hybrid tactics: Russia and the West*, European Union Institute for Security Studies, Issue Alert October 2015 (No. 46/2015).
16. Đỗ Tiến Sâm (2019), “Quan hệ Việt Nam - Trung Quốc: Gác lại quá khứ, hướng đến tương lai”, *Công an nhân dân* ngày 18/02/2019, <https://cand.com.vn/Van-de-hom-nay-thoi-su/Quan-he-Viet-Nam-Trung-Quoc-Gac-lai-qua-khu-huong-den-tuong-lai-i510769/>
17. Solmaz, Tarik (2022), “Hybrid Warfare: One Term, Many Meanings”, *Small Wars Journal*, 25/2/2022, <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/hybrid-warfare-one-term-many-meanings>
18. Phạm Hữu Thắng (2018), “Tội ác tày trời của tập đoàn Pol Pot gây ra cho Việt Nam”, *Báo Quân đội nhân dân* ngày 31/12/2018, <https://www.qdnd.vn/40nam-chien-thang-chien-tranh-bao-ve-bien-gioi-tay-nam/su-kien-nhan-chung/toi-ac-tay-troi-cua-tap-doan-pol-pot-gay-ra-cho-viet-nam-559461>
19. *The Economist* (2022), “The World Ahead 2022”, Global Book Cor. 2022, *The Wall Street Journal* 2022, *The New York Times*.
20. Плеханов И. (2017), “Доктрина Герасимова и пугало гибридной войны России”, *РИА Новости*, 28/6/2017, <https://ria.ru/20170628/1497445931.html>