

Phong cách lãnh đạo doanh nghiệp trong cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số

Business leadership style in the fourth industrial revolution and the digital transformation

> TS LÊ ĐĂNG MINH

Đại học Công nghệ Sài Gòn (STU)

TÓM TẮT

Cách mạng công nghiệp 4.0 nói chung và chuyển đổi số nói riêng, đang mở ra một kỷ nguyên với nhiều sự đổi mới và sáng tạo - nơi giao thoa giữa con người và thế giới số, giữa thế giới thực và thế giới ảo. Trong đó, chúng ta không chỉ chứng kiến sự bùng nổ của những phát minh mang tính đột phá về khoa học công nghệ mà còn đối diện với nhiều thách thức từ những đột phá và việc chuyển đổi số mang lại. Để tồn tại, thích ứng và phát triển được trong kỷ nguyên đầy sáng tạo này, nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần phải xoay chuyển góc nhìn, đổi mới phong cách lãnh đạo và phải có tư duy về công nghệ số cũng như tâm nhìn mới về quản trị, về quan hệ nhân sự của mình.

Từ khóa: Cách mạng công nghiệp 4.0; chuyển đổi số; quản trị nhân lực; phong cách lãnh đạo; phong cách lãnh đạo doanh nghiệp.

ABSTRACT

The Fourth industrial revolution in general and digital transformation in particular are opening an era with much innovation and creativity - where the intersection between humans and the digital world, between the real world and the virtual world occurs. In this era, we not only witness the explosion of breakthrough inventions in science and technology but also face many challenges brought about by breakthroughs and digital transformation. To survive, adapt and develop in this creative era, business leaders are forced to change their perspective, innovate their leadership style and have a mindset about digital technology as well as a new vision about management and human relations.

Keywords: The Fourth industrial revolution; digital transformation; human administration; leadership style; business leadership style.

1. GIỚI THIỆU

Cách mạng công nghiệp 4.0 (CMCN 4.0) và chuyển đổi số với những thành tựu khoa học công nghệ nổi bật đang diễn ra mạnh mẽ trên khắp thế giới, đã và đang tác động mạnh mẽ đến mọi lĩnh vực của đời sống xã hội, đến mô hình phát triển của mỗi quốc gia, cũng như mô hình kinh doanh và quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp. Trong đó, nhận thức, tư duy, tầm nhìn và phong cách lãnh đạo của các nhà quản lý doanh nghiệp cũng không tránh khỏi những tác động đó và sẽ phải thay đổi như thế nào cho phù hợp?

2. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP LÀ GÌ?

Có nhiều định nghĩa về phong cách lãnh đạo doanh nghiệp, song định nghĩa chung nhất thì đó là một phương thức hay cách tiếp cận của một nhà lãnh đạo đối với cấp dưới của mình, thông qua việc đề ra những phương hướng, thực hiện các kế hoạch, mục tiêu, tạo nguồn động lực và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của cấp dưới, phong cách này thường được lãnh đạo thể hiện thông qua những hành động mang tính chất rõ ràng hoặc ngầm ý. Các phong cách lãnh đạo thường đa dạng, phụ thuộc nhiều vào tính chất của ngành nghề, lĩnh vực của công việc, vào môi trường và điều kiện hoạt động sản xuất, kinh doanh (cả trong và ngoài nước) khác nhau. Tuy nhiên, về bản chất, phong cách lãnh đạo thường được hình thành thông qua nhận thức, đạo đức và phẩm chất của mỗi người sao cho phù hợp nhất với các

chuẩn mực của xã hội và trở thành nguồn động lực cho sự phát triển của các doanh nghiệp và toàn xã hội.

Như vậy, có thể hiểu, *phong cách lãnh đạo là những hành vi và cách tiếp cận mà nhà lãnh đạo áp dụng trong việc hướng dẫn, chỉ đạo, gây ảnh hưởng đến một nhóm người để đạt được mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.*

Mỗi nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều có một hoặc một số phong cách lãnh đạo phù hợp với các yêu cầu của hoạt động lãnh đạo, phù hợp với chức năng nhiệm vụ đang đảm nhiệm, phù hợp với mục tiêu, sứ mệnh, chiến lược phát triển, quy mô và cơ cấu của doanh nghiệp, và nó cũng thay đổi để thích ứng khi bối cảnh kinh tế, xã hội thay đổi, đồng thời, phong cách lãnh đạo của nhà lãnh đạo cũng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động cũng như sự đổi mới của doanh nghiệp, đến thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên thuộc quyền.

3. CMCN 4.0 VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

3.1. Công nghiệp 4.0 là gì?

Theo Klaus Schwab, người sáng lập và chủ tịch điều hành Diễn đàn Kinh tế thế giới: "*Cách mạng công nghiệp đầu tiên sử dụng năng lượng nước và hơi nước để cơ giới hóa sản xuất. Cuộc cách mạng lần thứ Hai diễn ra nhờ ứng dụng điện năng để sản xuất hàng loạt. Cuộc cách mạng lần thứ Ba sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hóa sản xuất. Bây giờ, cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ Tư*

đang nảy nở từ cuộc cách mạng lần thứ Ba, nó kết hợp các công nghệ lại với nhau, làm mờ ranh giới giữa vật lý, kỹ thuật số và sinh học" [Klaus Schwab (2016)].

Như vậy, hiểu một cách đơn giản: Công nghiệp 4.0 là quá trình tích hợp tất cả các công nghệ thông minh để tối ưu hóa quy trình và phương thức sản xuất, kinh doanh.

Cuộc cách mạng công nghiệp này đang diễn ra trên 3 lĩnh vực chính có liên quan chặt chẽ với nhau: Kỹ thuật số; Công nghệ sinh học và Vật lý. Trong đó, yếu tố cốt lõi của kỹ thuật số trong công nghiệp 4.0 gồm có:

(i) *Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI)*: Là trí tuệ do con người lập trình tạo nên nhằm giúp máy tính có thể tự động hóa các hành vi thông minh như con người. Cụ thể, trí tuệ nhân tạo giúp máy tính có được những trí tuệ của con người như: biết suy nghĩ và lập luận để giải quyết vấn đề, biết giao tiếp do hiểu ngôn ngữ, tiếng nói, biết học và tự thích nghi....

(ii) *Vạn vật kết nối (Internet Of Things - IoT)*: Được ví như một kịch bản thế giới, trong đó mỗi đồ vật, mỗi con người được định danh riêng và có khả năng truyền tải, trao đổi những dữ liệu, thông tin thông qua một mạng internet mà không phụ thuộc vào khả năng tương tác giữa người với người hoặc người với thiết bị máy tính. Nói đơn giản, đó là một tập hợp các thiết bị có khả năng kết nối với nhau, với internet và với thế giới bên ngoài để thực hiện một công việc nào đó.

(iii) *Dữ liệu lớn (Big Data)*: Là tài sản thông tin, có khối lượng dữ liệu lớn, tốc độ cao và đa dạng, đòi hỏi phải có công nghệ mới để xử lý hiệu quả nhằm đưa ra được các quyết định hiệu quả, khám phá được các yếu tố ẩn sâu trong dữ liệu và tối ưu hóa được quá trình xử lý dữ liệu.

(iv) *Điện toán đám mây (Cloud)*: Là việc sử dụng các dịch vụ như nền tảng phát triển phần mềm, máy chủ, lưu trữ và phần mềm qua internet, thường được gọi là đám mây.

3.2. Chuyển đổi số là gì?

Mặc dù khó có được một định nghĩa rõ ràng và cụ thể, song để có thể định nghĩa một cách ngắn gọn và dễ hiểu thì chuyển đổi số (Digital Transformation) là sự tích hợp các công nghệ kỹ thuật số vào tất cả các lĩnh vực của một doanh nghiệp, tận dụng các công nghệ để thay đổi căn bản cách thức vận hành, mô hình kinh doanh, cung cách quản lý và cung cấp các giá trị mới cho khách hàng của doanh nghiệp đó, cũng như tăng tốc các hoạt động kinh doanh. Chuyển đổi số cũng là một sự thay đổi về văn hóa của các doanh nghiệp, đòi hỏi các doanh nghiệp phải liên tục thay đổi, thử nghiệm cái mới và thoải mái chấp nhận các thất bại.

Tại Việt Nam, khái niệm "Chuyển đổi số" thường được hiểu theo nghĩa 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 cho vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud), trí tuệ thông minh (IA),... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty.

Không chỉ có vai trò quan trọng tại các doanh nghiệp mà chuyển đổi số còn đóng vai trò quan trọng trong các lĩnh vực khác của xã hội như Chính phủ, truyền thông đại chúng, y học, khoa học,... Đối với con người bình thường, chuyển đổi số làm thay đổi cách chúng ta sống, làm việc và giao dịch với nhau.

4. TÁC ĐỘNG CỦA CMCN 4.0 VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐẾN QUẢN TRỊ NHÂN SỰ VÀ PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP

Đối với lĩnh vực quản lý và điều hành doanh nghiệp, trong đó có quản trị nhân sự và phong cách lãnh đạo, CMCN 4.0 và chuyển đổi số sẽ có những tác động chủ yếu như sau:

(1) Trước hết, việc ứng dụng những thành tựu của CMCN 4.0 đang làm thay đổi nhận thức và tư duy của các nhà lãnh đạo so với trước. Họ cần chủ động và cho phép thực hiện lưu trữ thông tin kinh doanh lên không gian đám mây của bên thứ 3. Điều này buộc họ phải tin tưởng vào nhân viên và thực hiện trao quyền, nhờ đó, họ không mất nhiều thời gian để trực tiếp theo dõi nhân viên làm việc mà vẫn nắm được tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Đồng thời, CMCN 4.0 và chuyển đổi số còn giúp tăng cường liên kết giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, các phòng, ban có các công việc, mục tiêu liên quan tới nhau và họ có thể dễ dàng nắm bắt được nhờ thông tin trên hệ thống. Điều này sẽ giúp tăng tính minh bạch trong tổ chức và tối ưu hiệu suất làm việc của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp.

(2) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, cùng với toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế, và phân công lao động ngày càng sâu, các doanh nghiệp thay vì tập trung hoạt động ở một số quốc gia và địa điểm, mà ngày càng phân tán ra khắp quốc gia và thế giới. Quy mô của các doanh nghiệp sẽ không còn "khổng lồ" và đa chức năng như doanh nghiệp truyền thống, mà hầu hết là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, mang tính chất chuyên sâu, chuyên biệt hơn. Thay vào đó, chúng sẽ gắn kết chặt chẽ với nhau thành mạng sản xuất và theo các chuỗi cung ứng trên cơ sở lợi thế so sánh (về vị trí địa lý, trình độ công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực,...). Việc quản lý một mạng lưới doanh nghiệp rộng khắp như vậy cũng đòi hỏi phải có một cung cách quản lý hoàn toàn khác, không thể tập trung và thống nhất cao như cũ, mà sẽ theo hướng phân quyền, phân cấp tùy theo điều kiện nhân lực, mục đích kinh doanh của doanh nghiệp, văn hóa của mỗi quốc gia, và chức năng của mỗi khâu trong chuỗi,...

Tuy thế, những thành tựu công nghệ nổi bật của CMCN 4.0 (IoT, điện toán đám mây, chuỗi khối, dữ liệu lớn, IA,...) và công nghệ số sẽ hoàn toàn có thể giúp các nhà lãnh đạo điều hành trôi chảy và hiệu quả mô hình kinh doanh này, miễn là họ phải đổi mới phong cách lãnh đạo của mình.

(3) Không những thế, tại mỗi quốc gia, thành phần nhân viên và cơ cấu nguồn vốn của mỗi doanh nghiệp cũng không còn thuần nhất như trước, mà ngày càng trở nên đa dạng hơn. Điều đó có nghĩa là, trong một doanh nghiệp, nguồn vốn và nhân viên có thể có dạng thức và nguồn gốc từ nhiều quốc gia, thành phần, chủng tộc với những phong tục và tập quán văn hóa khác nhau, thay vì chỉ một quốc gia như trước; đồng thời, ngày nay, hoạt động sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp không chỉ được tiến hành bởi người lao động có học vấn và tay nghề ngày càng cao mà còn có sự hỗ trợ ngày càng tích cực của AI (trí tuệ nhân tạo), người máy,... Trong bối cảnh đó, để tránh mâu thuẫn, thậm chí xung đột giữa các chủ sở hữu và nhóm nhân viên có nguồn gốc văn hóa khác nhau, giữa nhân lực và người máy, nhà lãnh đạo cần phải có cung cách hay phong cách quản lý khác hẳn so với việc quản trị trong một nền kinh tế chỉ dựa trên nguồn nhân lực với những công nghệ truyền thống (công nghệ cơ khí, điện tử,...) để có thể dung hòa được các nền văn hóa, phát huy và huy động được tối đa nguồn nhân tài, vật lực và tận dụng được những ưu việt của AI và công nghệ số.

(4) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, các thành tựu khoa học công nghệ biến đổi vô cùng nhanh chóng (cả về tốc độ lẫn khối lượng kiến thức mới ra đời). Do đó, kiến thức và tay nghề của cả nhà quản lý lẫn nhân viên luôn có nguy cơ lạc hậu bất cứ lúc nào. Để có thể duy trì được chất lượng của nguồn nhân lực, và thậm chí bắt kịp với những tiến bộ KH&CN mới, không những các nhân viên buộc phải không ngừng tự học hỏi để nâng cao trình độ của mình, mà các nhà quản lý cũng phải có tầm nhìn xa, thấy trước vấn đề để tự học hỏi, và chú ý giúp nhân viên trong quá trình đào tạo và tự đào tạo

một cách thường xuyên, liên tục, tránh tình trạng ăn sẵn và hốt váng trong phát triển nguồn nhân lực.

(5) Khác hẳn so với kỷ nguyên công nghệ cơ khí và điện tử truyền thống, trong cuộc CMCN 4.0, nhất là trong thời kỳ chuyển đổi số, đông đảo người dân nói chung và người lao động nói riêng hoàn toàn có điều kiện (do dễ tiếp cận với nguồn thông tin và dữ liệu khổng lồ, được trang bị các phương tiện khoa học và công nghệ ngày càng tiên tiến), có khả năng (nhờ trình độ học vấn, tay nghề ngày càng cao và đồng đều) và được quyền tham gia vào các quyết sách có ảnh hưởng đến cuộc sống của mình. Với những điều kiện cần và đủ đó, họ có thể tham gia tích cực, chủ động, và mang tính sáng tạo vào việc xây dựng và thực hiện trôi chảy các quyết sách quan trọng của cộng đồng và doanh nghiệp. Bởi vậy, Nhà nước, các nhà quản lý xã hội và doanh nghiệp phải thấy trước, và phải chủ động tạo điều kiện và môi trường tốt hơn cho sự tham gia rộng rãi của họ nhằm tạo được sự đồng thuận trong việc hoàn thành các chiến lược, chương trình và kế hoạch đề ra.

(6) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, mô hình và phương thức sản xuất kinh doanh cũng sẽ thay đổi từ mô hình và phương thức sản xuất kinh doanh truyền thống sang mô hình số bằng cách sử dụng công nghệ mới và kỹ thuật số vào mọi hoạt động quản lý, sản xuất, điều hành doanh nghiệp (ví dụ như, taxi công nghệ thay cho taxi truyền thống; kinh doanh, thương mại điện tử thay cho kinh doanh, buôn bán thông thường, đào tạo trực tuyến thay dần đào tạo trực tiếp,...). Điều đó tất sẽ tác động đến việc làm, lao động và làm thay đổi cả luật lệ lẫn cung cách quản trị doanh nghiệp, nhất là quản trị nhân lực, trong đó có phong cách lãnh đạo.

(7) Trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, người lao động không còn gấn chặt và cố định (suốt đời - lifetime) vào một doanh nghiệp, một tổ chức, một địa phương nào đó, mà họ có xu hướng thích làm việc tự do (freelancer) hay làm việc theo hợp đồng, thuê ngoài, thường thay đổi chỗ làm việc liên tục, và có xu hướng trở thành công dân/công nhân toàn cầu. Đồng thời, nhờ những thành tựu của CMCN 4.0 như kết nối vạn vật (IoT), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây,... và công nghệ số, nên dù vẫn gắn với một tổ chức nhất định, song chỗ làm việc của các nhân viên sẽ trở nên đa dạng và phân tán hơn (có thể làm việc từ xa, ở nhà, tại nhà hàng, từ nơi nghỉ mát,...), thời gian làm việc linh hoạt hơn và có thể không theo khung giờ cố định (trong hoặc ngoài giờ, ban đêm hoặc ban ngày). Với một mô hình làm việc như vậy, việc lãnh đạo và quản trị đội ngũ nhân lực cũng đòi hỏi một cung cách lãnh đạo và quản lý khác hẳn để có thể tận dụng tới mức cao nhất năng lực của nhân viên và sử dụng hiệu quả cơ sở vật chất của doanh nghiệp.

(8) Những mô hình quản lý nhân sự thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số thường có đặc điểm là ngày càng đề cao con người, quan tâm đến con người, coi con người là trung tâm, là đối tác hợp tác ngày càng bình đẳng chứ không chỉ là chi phí, là nguồn lực thông thường như các nguồn lực khác. Họ ngày càng được xem là đội ngũ giúp doanh nghiệp xây dựng sức mạnh chung trên cơ sở tận dụng và khuyến khích hết khả năng đổi mới sáng tạo của các thành viên cho sự phát triển của tổ chức. Như vậy, với những mô hình này, nhân lực của doanh nghiệp đang dần trở thành đối tác thay vì người làm thuê, cả hai bên (chủ-thợ, lãnh đạo-nhân viên) đều có sự cạnh tranh trong lựa chọn là đối tác của nhau. Tuy vậy, hạn chế của những mô hình hiện đại này là dễ làm xuất hiện chủ nghĩa cá nhân, do nhiều người được trao cơ hội, trao quyền để tự thể hiện bản thân; điều đó đôi khi khiến doanh nghiệp gặp khó khăn để thực hiện nhanh chóng và quyết liệt những chính sách đổi mới, cải tổ quy mô lớn và cấp bách.

(9) Để bắt kịp với những tiến bộ nhanh chóng của CMCN 4.0 và chuyển đổi số, các tổ chức/doanh nghiệp đòi hỏi phải tinh gọn, năng

động, linh hoạt, với cơ cấu ngày càng mở và được lãnh đạo bởi các nhà quản lý trẻ, có tầm nhìn và tư duy luôn đổi mới. Nhiều công ty đang tiến đến xóa bỏ/hay thu gọn cơ cấu phòng, ban kiểu cũ mà hướng đến mô hình tổ chức kinh doanh gồm các nhóm chuyên môn chuyên biệt theo lĩnh vực hoặc theo công việc, có xu hướng xóa nhòa ranh giới giữa những cấp bậc quản lý truyền thống, trao quyền cho nhân viên nhiều hơn để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, tạo ra những hạt giống lãnh đạo mới, dẫn dắt tổ chức thay đổi phù hợp với chuyển đổi số.

5. PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO THỜI CMCN 4.0 VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ

Trước những tác động đa dạng và sâu sắc của CMCN 4.0 và chuyển đổi số như vậy, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp không thể không thay đổi phong cách quản lý, phong cách lãnh đạo doanh nghiệp của mình cho phù hợp.

Một là, nếu nhà lãnh đạo trong kỷ nguyên công nghiệp cơ khí và điện tử có xu hướng “đẩy” nhiều hơn “kéo”, với phương thức lãnh đạo khá tiêu cực, thường đi đôi với “khẩu lệnh - chỉ đạo - bảo thủ”, tức thiên về phong cách lãnh đạo độc đoán nhiều hơn là dân chủ và tự do. Bởi vì họ thường được tiếp cận với nguồn thông tin và có trình độ học vấn vượt trội hơn so với cấp dưới, họ thường là thành phần sở hữu tỉ lệ vốn lớn (tức là nắm nguồn lực quyết định hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp), nên họ thường có tiếng nói quyết định trong doanh nghiệp và mặc nhiên tự xem là có quyền chi phối số phận của những người dưới quyền. Trong khi đó, lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số có lối tiếp cận con người dân chủ hơn thông qua việc trao đổi, đồng cảm với cấp dưới, khuyến khích, động viên, nâng cao tinh thần và ý thức tự giác làm việc của nhân viên nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Người lao động ngày càng tích lũy và được trang bị các điều kiện cần và đủ, để trở thành đối tác hợp tác ngày càng bình đẳng thay vì người làm thuê đơn thuần cho doanh nghiệp.

Hai là, các nhà lãnh đạo truyền thống thường có thói quen tuân thủ “thứ bậc và đẳng cấp” hành chính, khá rạch ròi trong phân định biên giới giữa cấp trên-cấp dưới, khiến quan hệ lãnh đạo/cấp trên và nhân viên/cấp dưới có sự xa cách, ít hòa đồng. Trong khi đó, các nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số là những người biết truyền cảm hứng, biết xóa dần khoảng cách cấp trên-cấp dưới, thấu hiểu nhân viên, sẵn sàng chia sẻ thông tin, và luôn tìm cơ hội truyền đạt, thúc đẩy việc thảo luận, bàn bạc giữa các thành viên trong tổ chức, luôn tìm cách khuyến khích, động viên, nâng cao tinh thần và ý thức làm việc chủ động sáng tạo của nhân viên nhằm đi đến mục tiêu chung của tổ chức.

Điều đó có nghĩa là tính dân chủ trong doanh nghiệp, sự tham dự và quyền tham dự của các nhân viên cấp dưới cũng như quyền tự do sáng tạo, tính tự chủ của họ luôn được coi trọng và tạo điều kiện. Bởi vì, trong CMCN 4.0 và chuyển đổi số, nhân lực được coi là nguồn lực hàng đầu, là đối tác được coi trọng của các nhà quản lý. Với tư cách là đối tác, trong đó rất nhiều người còn là cổ đồng, họ không chỉ chung tay tạo ra và xây dựng doanh nghiệp, mà còn được quyền thụ hưởng, chia sẻ những lợi ích mà doanh nghiệp có được.

Ba là, nhà lãnh đạo truyền thống trước đây thường tập trung hơn vào những vấn đề trước mắt, mang tính ngắn và trung hạn với tư tưởng an phận, trung thành với thực tại, khá ngại thử nghiệm điều mới, sợ thất bại cũng như thiếu tự tin khi đề xuất những cải tiến. Trong khi đó, nhà lãnh đạo hiện đại thời chuyển đổi số cần và luôn hứng thú với các xu hướng mới cập nhật, tập trung vào tương lai, phát triển đường dài và hướng tới kết quả và sự phát triển liên tục. Họ thường quan tâm đến những vấn đề liên quan đến ứng dụng khoa học kỹ thuật và công nghệ vào thao tác quản lý sản xuất cũng như việc quản lý con người, coi

việc đầu tư vào giáo dục nhân lực (cả đào tạo và tự đào tạo) là trọng tâm cần chú ý. Hơn nữa, nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 hiểu rõ những giá trị được tạo ra dưới sự hỗ trợ của công nghệ (IoT, dữ liệu lớn, AI, người máy,...) góp phần không nhỏ vào sự phát triển bền vững, lâu dài của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả kinh doanh, và giảm thiểu chi phí vận hành, song họ vẫn đặc biệt coi trọng vị trí và vai trò của nhân lực trong doanh nghiệp.

Thứ tư, nếu nhà lãnh đạo truyền thống thường quy trách nhiệm và vai trò theo nhóm. Điều này dễ dẫn đến hiểm khích và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo doanh nghiệp thời chuyển đổi số, mặc dù họ rất chú ý, đề cao và coi trọng tính cá nhân, tính chủ động và sáng tạo của các nhân viên, các khâu trong mạng sản xuất và các công đoạn trong chuỗi cung ứng, song họ cũng vẫn khuyến khích tính tập thể, tính cộng đồng, tính hợp tác và liên kết giữa các nhân viên, giữa các nhóm và giữa các khâu, công đoạn trong mạng lưới sản xuất và chuỗi cung ứng, nhằm tạo ra sự đồng thuận cao để có thể huy động được mọi nguồn lực vào mục tiêu phát triển doanh nghiệp. Họ làm điều này bằng cách chú ý tạo cho mọi nhân viên dưới quyền, các khâu, các mắt xích và các công đoạn ở xa trong mạng lưới và chuỗi cung ứng có những điều kiện cần và đủ để không chỉ có cơ hội tham gia đóng góp công sức cho hoạt động chung của doanh nghiệp mà còn được quyền tự quyết cao, được tự do sáng tạo và được quyền thụ hưởng công bằng những lợi ích mà doanh nghiệp có được.

Thứ năm, trên thực tế, nhà lãnh đạo truyền thống thường cảm thấy áp lực và lo lắng khi phải đề xuất một ý tưởng mới cho tổ chức. Điều này cho thấy họ chưa đủ tự tin vào năng lực chuyên môn cũng như kỹ năng lãnh đạo của mình, chưa dám chắc có thể đủ sức thuyết phục cấp dưới triển khai công việc theo đề xuất của họ, nên thường thiên về phong cách quản lý “bàn tay sắt”. Trong khi đó, nhà lãnh đạo thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số sẽ tự tin, sẵn sàng và quyết đoán hơn trong việc đề xuất và đầu tư vào những ý tưởng kinh doanh mới có tính đột phá, hy vọng mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp. Bởi vì, họ có tầm nhìn xa hơn, có trình độ chuyên môn cao hơn, nắm được những nguồn thông tin dồi dào đáng tin cậy và cập nhật; họ cũng được hỗ trợ bởi đội ngũ nhân viên có trình độ cao và khá đồng đều, luôn chủ động và tích cực tham gia vào công việc kinh doanh chung của doanh nghiệp.

Thứ sáu, nếu nhà lãnh đạo truyền thống thường gặp khó khăn và e ngại khi phải sắp xếp lại những quy tắc, điều lệ cũ, thì các nhà lãnh đạo trong thời CMCN 4.0 và chuyển đổi số luôn lấy hiệu quả công việc làm thước đo đánh giá đầu tiên, luôn lấy trình độ chuyên môn làm nền tảng, nên sẵn sàng từ bỏ những quy tắc, điều lệ và cải tổ lại mô hình và bộ máy tổ chức, nếu xét thấy chúng đã lạc hậu và gây trở ngại cho hoạt động kinh doanh và tiến bộ của KH&CN. Điều đó luôn được các nhân viên dưới quyền thấu hiểu, chia sẻ, ủng hộ do luôn mở ra môi trường khuyến khích mọi người không ngừng học hỏi, cải tiến, và sáng tạo có ảnh hưởng tích cực tới tương lai của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Như vậy, những thành tựu to lớn của CMCN 4.0 và chuyển đổi số đã buộc các nhà lãnh đạo hiện đại cần đổi mới và có phong cách lãnh đạo chuyên biệt, ngày càng dân chủ và tự do để phù hợp hơn với xu thế toàn cầu hóa, thích ứng và bắt kịp với những thành tựu KH&CN hiện đại, công nghệ số, những mô hình phát triển và mô hình kinh doanh mới khác hẳn nhằm đưa doanh nghiệp đi đến thành công. Để làm được điều đó, đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải là những chuyên gia vừa vững về kiến thức chuyên môn, vừa phải có năng lực tư duy sáng tạo, đổi

mới, có tầm nhìn, có kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin, không những có khả năng làm việc độc lập và nhanh chóng đưa ra những quyết định kịp thời trên cơ sở phân tích các chứng cứ và dữ liệu cập nhật, mà còn phải biết tạo điều kiện cho sự phát triển của mỗi nhân viên, biết kết nối và huy động được sự hợp tác và tham gia của đông đảo nhân viên dưới quyền vào những công việc chung của doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Afsaneh Nahavandi (1996), *Art and Science of Leadership*, Pearson; 7th edition, February 27, 2014.
- [2]. Đặng Nguyên Anh (2024), “*Quản lý xã hội trong kỷ nguyên công nghệ số và chuyển đổi số ở Việt Nam*”, <https://vietnamhoinhap.vn/vi/quan-ly-xa-hoi-trong-ky-nguyen-cong-nghe-so-va-chuyen-doi-so-o-viet-nam-46582.htm>, cập nhật ngày 20/01/2024.
- [3]. Nguyễn Bá Ân (2017), *Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức*, <https://tapchitaichinh.vn/cach-mang-cong-nghe-4-0-co-hoi-va-thach-thuc-130138.html>, cập nhật ngày 10/10.
- [4]. Bamford, R., G. Hutchinson and B. Macon-Cooney (2021), *The Progressive Case for Universal Internet Access: How to Close the Digital Divide by 2030*, Tony Blair Institute for Global Change, London. <https://institute.global/policy/progressive-case-universal-internet-access-how-close-digital-divide-2030>;
- [5]. Đàm Thị Giang Châu (2023), “*Làn sóng chuyển đổi số và yêu cầu nâng cao năng lực của sinh viên báo chí - truyền thông*”, cập nhật ngày thứ tư 22/4;
- [6]. Chuyển đổi số là gì? Xu hướng tất yếu trong cách mạng 4.0, <https://sldtbx.tiengiang.gov.vn/chi-tiet-tin/?chuyen-oi-so-la-gi-xu-huong-tat-yeu-trong-cach-mang-4-0/42808071>, cập nhật ngày 23/5/2022.
- [7]. Công nghiệp 4.0 là gì? Sự tác động của cách mạng công nghiệp 4.0, <https://sitde.neu.edu.vn/vi/tin-tucchung/cong-nghe-4-0-la-gi-su-tac-dong-cua-cach-mang-cong-nghe-4-0>, cập nhật ngày 09/05/2021.
- [8]. Hoàng Hà, (2024), *Làm gì để nâng cao năng lực lãnh đạo doanh nghiệp trong kỷ nguyên số?*, <https://doanhnghiepv.vn/tin-tuc/giao-duc/lam-gi-de-nang-cao-nang-luc-lanh-dao-doanh-nghe-trong-ky-nguyen-so/20240627042922764>, cập nhật ngày thứ Năm, 27/6.
- [9]. Vũ Văn Hiến (2022), “*Kỷ nguyên số và chuyển đổi số*” <https://doanhhanhantvietnam.vn/ky-nguyen-so-va-chuyen-doi-so-d15545.html>, truy cập ngày 08/9/2024.
- [10]. Thái Hòa (2024), *Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp trong thời đại chuyển đổi số*, <https://diginet.com.vn/lua-chon-phong-cach-lanh-dao-phu-hop-trong-thoi-dai-chuyen-doi-so.html>, cập nhật ngày 12/7;
- [11]. Jeremy Mitonga-Monga, Melinde Coetzee and F. V. N. Gilliers (2012), “Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo”, *African Journal of Business Management* Vol. 6 (15), pp. 5389-5398, 18 April.
- [12]. Klaus Schwab (2016), “*The fourth industrial revolution: What it means, how to respond*”, World Economic Forum, https://ideas.repec.org/h/elg/eechap/21349_2.html, truy cập ngày 05/9/2024.
- [13]. PGS&M (2021), *Phong cách lãnh đạo của nhà quản trị doanh nghiệp trong kỷ nguyên 4.0*, <https://pgsm.edu.vn/phong-cach-lanh-dao-cua-nha-quan-tri-doanh-nghe-trong-ky-nguyen-4-0/> cập nhật ngày 17/11.
- [14]. Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie, Robert H. Moorman and Richard Fetter (1990), “Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors”, *Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142. Copyright © 1990 by JAI Press Inc.
- [15]. Minh Phương (2019), *Bước vào kỷ nguyên số: Doanh nghiệp cần thích ứng với công nghệ*, https://mof.gov.vn/webcenter/portal/ttpltc/pages_r/l/chi-tiet-tin-ttpltc?dDocName=M0FUCM150766, cập nhật ngày 19/4.
- [16]. Nguyễn Hải Thanh, Nguyễn Văn Quang (2022), *Đổi mới tư duy và phong cách lãnh đạo trong điều kiện công nghệ số ở Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia Sự thật, Hà Nội.
- [17]. Nguyễn Thị Thúy Vân, 2019, *Lãnh đạo - đổi mới tư duy và tầm nhìn trong kỷ nguyên chuyển đổi số*, <https://www.quanlynhanuoc.vn/2019/09/10/lanh-dao-doi-moi-tu-duy-va-tam-nhin-trong-ky-nguyen-chuyen-doi-so/>, cập nhật ngày 09/10.
- [18]. Think Tank Vinasasa (2019), *Việt Nam thời chuyển đổi số*, NXB Thế giới, Hà Nội.