

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI



BÁO CÁO TỔNG KẾT
Đề tài nghiên cứu khoa học của sinh viên

Đề tài:
VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI
CHUYỂN ĐỔI SỐ

Sinh viên thực hiện: Đỗ Hoàng Yến

Vàng Hồng Nhung

Đào Khánh Vân

Nguyễn Thị Vân Anh

Bùi Nguyễn Hải

Khoa: Quản trị kinh doanh

Khóa: K57

Người hướng dẫn: TS. Dương Thị Thúy Nương

Hà Nội, tháng 02 năm 2023

MỤC LỤC

PHẦN MỞ ĐẦU	3
1. Tính cấp thiết của đề tài	3
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài	4
2.1. Các nghiên cứu trên thế giới	5
2.2. Các nghiên cứu trong nước:	6
3. Mục tiêu nghiên cứu	6
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	7
5. Ý nghĩa của đề tài	7
6. Kết cấu đề tài nghiên cứu	8
CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ	8
1.1 Các khái niệm cơ bản liên quan	8
1.1.1 Quản trị	8
1.1.1.1 Khái niệm	8
1.1.1.2 Các chức năng quản trị	8
1.1.2 Nhà quản trị	11
1.1.3 Chuyển đổi số trong doanh nghiệp	11
1.1.3.1 Khái niệm chuyển đổi số	11
1.1.3.2 Lợi ích của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp.....	12
1.2. Nội dung vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số	14
1.2.1. Các cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp	14
1.2.3. Vai trò nhà quản trị trong doanh nghiệp trong chuyển đổi số	15
1.2.4. Các hoạt động nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số	19
1.2.4.1. Tuyển dụng nhà quản trị	19
1.2.4.2 Bố trí, sử dụng nhà quản trị	20
1.2.4.3 Đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị.....	20
1.2.4.4.Đãi ngộ nhà quản trị	21
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến vai trò nhà quản trị	22
1.3.1.Ảnh hưởng từ môi trường bên trong doanh nghiệp:	22
1.3.1.1 Các yếu tố từ bản thân nhà quản trị:	22
1.3.1.2. Văn hóa doanh nghiệp:	24
1.3.1.3. Nhân sự	24
1.3.1.4. Tài chính.....	25
1.3.1.5. Cơ sở vật chất	25
1.3.2. Ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp:	25

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ.....27

2.1 Phương pháp nghiên cứu	27
2.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu	27
2.1.2. Phương pháp phân tích dữ liệu:	29
2.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.....	29
2.2.1. Ảnh hưởng từ môi trường bên trong doanh nghiệp	30
2.2.1.1 Các yếu tố từ bản thân nhà quản trị	30
2.2.1.2 Văn hóa doanh nghiệp	31
2.2.1.3 Nhân sự	31
2.2.1.4 Tài chính	32
2.2.1.5 Nền tảng công nghệ.....	33
2.2.2. Ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp.....	33
2.2.2.1 Môi trường kinh tế vĩ mô.....	33
2.2.2.2 Môi trường kinh tế vi mô.....	37
2.3. Thực trạng vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.....	39
2.3.1. Thực trạng vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.....	47
2.3.2. Thực trạng hoạt động nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.....	49
2.3.2.1. Tuyển dụng nhà quản trị	49
2.3.2.2. Bố trí, sử dụng nhà quản trị.....	50
2.3.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị	52
2.3.2.4. Đãi ngộ nhà quản trị	53
2.4. Đánh giá chung về vai trò nhà quản trị cấp trung trong thời đại chuyển đổi số.....	54
2.4.1 Ưu điểm	54
2.4.2 Hạn chế.....	54
2.4.3 Nguyên nhân hạn chế.....	55

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ.....56

3.1 Cơ hội và thách thức của doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số	56
3.1.1 Cơ hội:	56
3.1.2 Thách thức	59
3.2 Các giải pháp nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.....	61
3.2.1. Giải pháp nâng cao vai trò ra quyết định của nhà quản trị	62
3.2.2. Giải pháp nâng cao vai trò thông tin của nhà quản trị	64
3.2.3. Giải pháp nâng cao vai trò liên kết của nhà quản trị	65
3.3 Các kiến nghị khác	67

KẾT LUẬN.....69

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Chuyển đổi số là việc áp dụng công nghệ kỹ thuật số để chuyển đổi các hoạt động dịch vụ và kinh doanh. Tuy nhiên, việc áp dụng công nghệ không chỉ đơn thuần là việc sử dụng vào công việc mà bao hàm việc kết nối dữ liệu, gắn kết các quy trình, tổ chức, quốc gia với nhau trên nền tảng kỹ thuật số. Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện. Với một tổ chức, vì là sự thay đổi, nên trước tiên đó là việc của lãnh đạo, của người đứng đầu, vì nếu không thì không ai dám làm và có thể làm. Trong nhiều hội thảo, nghiên cứu về công nghệ, vai trò của lãnh đạo trong chuyển đổi số luôn được đặt lên hàng đầu. Do chuyển đổi số được coi là hoạt động chiến lược của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp có thể quản trị và vận hành hiệu quả hơn. Tuy nhiên, không phải bất kỳ người lãnh đạo doanh nghiệp nào cũng có đủ kiến thức nền tảng về công nghệ để đảm bảo rằng quá trình chuyển đổi số diễn ra thành công. Tại Việt Nam hiện nay, chuyển đổi số được hiểu là quá trình thay đổi mô hình kinh doanh, đưa công nghệ hiện đại vào các quy trình kinh doanh truyền thống. Từ đó, công ty có thể thay đổi phương thức điều hành, cách thức làm việc và văn hóa nội bộ.

Tham gia quá trình chuyển đổi số, nhà quản trị sẽ có thể chủ động và dễ truy xuất báo cáo về các hoạt động của doanh nghiệp. Mọi hoạt động của doanh nghiệp, như: nhân viên ghi nhận doanh số, biến động nhân sự, tệp khách hàng tìm hiểu sản phẩm... sẽ được thể hiện trên các phần mềm quản trị doanh nghiệp, giúp quản lý doanh nghiệp hiệu quả và minh bạch hơn. Tuy nhiên, đầu tư cho chuyển đổi số là đầu tư để thay đổi, từ nhận thức, chiến lược, nhân lực, kết cấu hạ tầng tới giải pháp công nghệ, vì vậy, đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn. Tuy vậy, việc phải đầu tư lớn về tài chính và nhân lực, trong khi chưa hoàn toàn chắc chắn về hiệu quả, cũng như đối mặt với nguy cơ thất bại, đã tạo rào cản lớn với các doanh nghiệp Việt Nam. Chính vì thiếu vốn, nên nhiều doanh nghiệp cho rằng, chuyển đổi số là “cuộc chơi” của các doanh nghiệp lớn. Chuyển đổi số cần có nguồn nhân lực chất lượng cao để có thể làm chủ công nghệ mới, phục vụ cho việc triển khai chuyển đổi số. Chuyển đổi số sẽ tác động tới toàn bộ tổ chức và hoạt động của doanh nghiệp, gây nên nhiều áp lực cho các nhà quản trị ngay từ vấn đề nhận thức tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với sự phát triển doanh nghiệp, nguồn tài chính đến tạo sự đồng thuận và huy động sự tham gia của đông đảo người lao động tại doanh nghiệp, về tính hiệu quả của chuyển đổi số... Chuyển đổi số phải

bắt đầu từ sự thay đổi tư duy người lãnh đạo, từ chiến lược, tư duy truyền thống sang chiến lược, tư duy kinh doanh công nghệ số hiệu quả.

Đây là một quá trình đòi hỏi có sự đầu tư chĩn chu và lâu dài cả về chất xám và nguồn vốn. Để đạt được những mục tiêu trên, một trong những yếu tố hàng đầu là doanh nghiệp phải có người lãnh đạo thích hợp. Vai trò của lãnh đạo trong chuyển đổi số sẽ quyết định sự thành công.

Từ những yêu cầu cấp thiết về thực tiễn và lý luận trên, nhóm tác giả quyết định thực hiện nghiên cứu khoa học với đề tài: *“Vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số”*.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu đề tài

Trong khoảng 5 năm gần đây, thuật ngữ cách mạng “công nghiệp 4.0” (Industrie 4.0) liên tục được nhắc đến trong hầu hết các hoạt động, sự kiện ở Việt Nam. Cùng với đó là những hứa hẹn về cuộc “đổi đời” của các doanh nghiệp tại Việt Nam nếu đón được làn sóng này. Chuyển đổi số đã trở thành một thực tế bắt buộc các doanh nghiệp phải tham gia để có thể phát triển và tránh tụt hậu. Điều này có thể thấy thông qua thực tế ngày càng có nhiều doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số và coi trọng giá trị của dữ liệu doanh nghiệp.

Bước vào kỷ nguyên số, tất cả các doanh nghiệp đều phải chuẩn bị cho mình những hành trang cần thiết để tham gia vào cuộc chạy đua khắc nghiệt của sự phát triển công nghệ, nếu không bức phá lối mòn cũ thì chỉ có thể bị đào thải hoặc tụt hậu. Mỗi ngày có thêm hàng nhiều những doanh nghiệp đang dần chuyển mình theo con đường số hóa để có thể bắt kịp xu hướng kinh tế, mong muốn phát triển đến một tầm cao mới.

Chuyển đổi số đang ngày một thay đổi nhận thức của những nhà quản trị, những người có khả năng quyết định hướng đi và khả năng chuyển đổi thành công của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tại Việt Nam đang đứng trước nhiều cơ hội và thách thức trong cuộc đua chuyển đổi số. Với dân số 96 triệu người và là nền kinh tế có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất nhì khu vực, dân số trẻ năng động và có khả năng tiếp cận công nghệ cao nhanh chóng, các chuyên gia đánh giá Việt Nam có tiềm năng rất lớn trong việc chuyển đổi số. Đây là những cơ hội mạnh mẽ để các doanh nghiệp Việt Nam tạo ra sự đột phá trên thị trường nhờ vào chuyển đổi số.

Trong phạm vi hiểu biết và năng lực của mình, nhóm nghiên cứu xin đưa ra một số công trình nghiên cứu tiêu biểu về chuyển đổi số, cụ thể như sau:

2.1. Các nghiên cứu trên thế giới

Nhiều nghiên cứu trên thế giới đã chứng minh cho tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp đối với kết quả hoạt động và sự phát triển lâu dài của các doanh nghiệp. Quản trị doanh nghiệp tốt giúp nâng cao hiệu quả vận hành và chất lượng quản trị rủi ro, nâng cao giá trị doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp tăng khả năng tiếp cận vốn... Kết quả nghiên cứu đã chứng minh, doanh nghiệp nào quản trị tốt thì các tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), lợi nhuận trên tài sản (ROA)... đều cao và kết quả tài chính tốt.

Theo nghiên cứu năm 2017 của Microsoft tại khu vực Châu Á TBD, năm 2017, tác động mà chuyển đổi số mang lại cho GDP là khoảng 6%, năm 2019 là 25% và tới năm 2021 là 60%.

Kết quả nghiên cứu của McKensey chỉ ra rằng, vào năm 2025, mức độ tác động của chuyển đổi số tới GDP của nước Mỹ là khoảng 25%, với đất nước Brazil là 35%, còn ở các nước Châu Âu là khoảng 36%. Từ đây, có thể thấy khả năng tác động của chuyển đổi số đối với tăng trưởng GDP là rất lớn.

Tốc độ chuyển đổi số tại các khu vực và quốc gia là khác nhau, tùy thuộc vào mức độ phát triển công nghệ và tốc độ chuyển đổi mô hình doanh nghiệp. Trong đó khu vực châu Âu được đánh giá là khu vực có tốc độ chuyển đổi số nhanh nhất, tiếp đến là Mỹ và quốc gia tại châu Á.

Theo Westerman và cộng sự (2011), chuyển đổi số là việc sử dụng công nghệ thông tin để cải thiện hoàn toàn hiệu suất và phạm vi hoạt động của doanh nghiệp đang là chủ đề nóng đối với các công ty toàn cầu. Theo tác giả này, hiện nay, các giám đốc điều hành trong tất cả các ngành đều đang sử dụng các tiến bộ của kỹ thuật số như thiết bị phân tích, di động, mạng xã hội và các thiết bị nhúng (embedded) thông minh, và cải tiến việc sử dụng các công nghệ truyền thống như ERP – hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (Enterprise resource planning) để thay đổi mối quan hệ với khách hàng, các quy trình nội bộ và giá trị công việc (value propositions).

Theo Castro Benavides và cộng sự (2020), nếu một trường đại học muốn tồn tại theo thời gian trong quá trình chuyển đổi này, thì các trường đại học phải phát triển toàn diện số hóa và chuyển đổi số để khai thác hiệu quả tất cả các cơ hội và tiềm năng được mở ra bởi vô số công nghệ kỹ thuật số sẵn có, xác định lại các mô hình hoạt động trên toàn bộ chuỗi giá trị do công nghệ mang lại.

Với các quốc gia đang phát triển, Johan và Handika (2019) cũng đã khẳng định cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin đã buộc các trường đại học phải chuyển đổi hoạt động của mình sang cách tiếp cận theo định hướng kỹ thuật số.

2.2. Các nghiên cứu trong nước:

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)... nhằm thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty. Hiện nay đã có nhiều doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công, số hóa các hoạt động quản lý bán hàng, quản lý hàng tồn kho, quản lý dòng tiền, quản lý doanh thu, chi phí, thu thập và phân tích dữ liệu trên nền tảng số nên sản xuất kinh doanh phát triển, tăng doanh thu, giảm chi phí, tăng lợi nhuận và thị phần do hiểu rõ nhu cầu khách hàng từng phân khúc thị trường. Chuyển đổi số đã giúp những doanh nghiệp này phát triển bền vững ngay cả trong bối cảnh rủi ro toàn cầu.

Các chuyên gia của Đại học Hoa Sen đã chia sẻ các vấn đề về thực trạng chuyển đổi số tại các doanh nghiệp cũng như vai trò của các nhà lãnh đạo trong quá trình xây dựng và thực hiện thông qua Webinar MBA – Lãnh đạo trong thời kỳ chuyển đổi số.

Trang web FSI cũng đưa ra những kỹ năng cần có để làm nên một nhà lãnh đạo trong thời kỳ chuyển đổi số bao gồm: kỹ năng giao tiếp, Digital Literacy, chấp nhận rủi ro,...amis.misa.vn đã đưa ra bài viết nói cụ thể vai trò của người lãnh đạo trong chuyển đổi số gồm các phần: tầm quan trọng của nhà quản trị, năng lực cần có,...

3. Mục tiêu nghiên cứu

Chuyển đổi số là cần thiết, quan trọng đối với mọi doanh nghiệp, bất kể quy mô, giúp doanh nghiệp cải thiện trải nghiệm khách hàng, tăng doanh số, tăng thị phần, tiết kiệm chi phí vận hành, tăng lợi nhuận, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh. Chuyển đổi số là cơ hội của lịch sử để các doanh nghiệp vươn lên trong nền kinh tế số, mọi doanh nghiệp nên tận dụng cơ hội này. Mục tiêu nghiên cứu được nhóm tác giả đặt ra trong nghiên cứu của mình bao gồm:

Tổng hợp cơ sở lý luận về vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số bao gồm 2 khía cạnh là chuyển đổi số và nhà quản trị

Tìm hiểu các cơ hội và thách thức của doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số
Đề xuất các giải pháp nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Đề tài nghiên cứu về vai trò của nhà quản trị trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi không gian: Đề tài được thực hiện trong phạm vi toàn bộ môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp có ảnh hưởng đến vai trò của nhà quản trị trong quá trình chuyển đổi số tại các doanh nghiệp trên địa bàn Hà Nội.

Phạm vi thời gian: Sử dụng dữ liệu thứ cấp thu thập trong giai đoạn năm 2021-2022 và dữ liệu sơ cấp được thu thập trong giai đoạn tháng 11/2022 - 12/2022.

Phạm vi nội dung: Các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ đang áp dụng chuyển đổi số Rikkeisoft, VNPT, FPT

5. Ý nghĩa của đề tài

Qua kết quả của bài nghiên cứu này, giúp cho người đọc sẽ có cái nhìn sâu sắc hơn về vai trò quan trọng của nhà quản trị trong quá trình chuyển đổi số, và đề xuất các giải pháp tối ưu nhằm nâng cao vai trò của nhà quản trị để giải quyết những khó khăn, thách thức và nắm bắt cơ hội mới giúp cho doanh nghiệp phát triển một cách vững mạnh trong thời đại số hóa ngày nay. Nhờ có chuyển đổi số, những người đứng đầu doanh nghiệp linh hoạt thực hiện các chức năng quản trị của mình kết hợp với những cải tiến công nghệ trong hoạt động kinh doanh, giúp giảm thiểu chi phí, tiếp cận với nhiều khách hàng tiềm năng và cho họ những trải nghiệm tốt, góp phần nâng cao lợi nhuận và nhanh chóng đạt được mục tiêu đề ra.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng sẽ góp phần là một nguồn tài liệu tham khảo hữu ích, là cơ sở cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực này để có thể tiếp tục tìm hiểu, phân tích về thực trạng vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số, nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng và các biện pháp để ngày càng phát huy vai trò to lớn đó.

6. Kết cấu đề tài nghiên cứu

Bên cạnh phần mở đầu, phần kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, đề tài được chia làm 4 chương chính với các nội dung cơ bản sau:

Chương I: Cơ sở lý luận về vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

Chương II: Thực trạng về vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

Chương III: Giải pháp nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ

1.1 Các khái niệm cơ bản liên quan

1.1.1 Quản trị

1.1.1.1 Khái niệm

Quản trị là hoạt động nhằm đạt được mục tiêu một cách có hiệu quả bằng sự phối hợp các hoạt động của những người khác thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi.

1.1.1.2 Các chức năng quản trị

Chức năng quản trị chỉ những nhiệm vụ cơ bản, chủ yếu bao trùm các công việc và hoạt động quản trị. Quá trình quản trị thực hiện bốn chức năng riêng biệt, song có mối quan hệ mật thiết với nhau đó là: hoạch định (phải làm gì?), tổ chức (ai làm, làm cách nào?), lãnh đạo (gây ảnh hưởng lên cách làm), kiểm soát (đảm bảo thực hiện mục tiêu).

Quá trình quản trị thực hiện sự phối hợp các nguồn lực: nhân lực, tài chính, vật chất, thông tin của tổ chức để đạt được mục tiêu đã đề ra.

a) Hoạch định

Hoạch định là việc xác định mục tiêu của tổ chức, dự tính những cách thức để đạt được và các nguồn lực cần phải có để đạt được mục tiêu của tổ chức. Cụ thể, những nhiệm vụ của hoạch định gồm:

Thứ nhất, xác định các mục tiêu của tổ chức.

Hai là, xây dựng chiến lược tổng thể và chiến lược bộ phận, cụ thể hóa chúng thành các kế hoạch để phối hợp hành động.

Hoạch định liên quan đến dự báo về tương lai để xác định mục tiêu và cách thức hành động trong một môi trường luôn biến động, những dự báo có thể sai lệch so với thực tế do đó dự báo càng chính xác thì hoạch định càng chính xác. Hoạch định càng chính xác thì càng tạo thuận lợi cho việc triển khai các hoạt động quản trị, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và chủ động xử lý các tình huống, nắm bắt và khai thác cơ hội và hạn chế rủi ro trong hoạt động của tổ chức.

Với ý nghĩa đó hoạch định là chức năng đầu tiên, là chức năng nền tảng của các chức năng quản trị.

b) Tổ chức

Tổ chức là chức năng thiết kế cơ cấu tổ chức bộ máy, tổ chức công việc và phân quyền.

Chức năng này phải xuất phát từ yêu cầu của hoạch định và nhằm thực hiện chiến lược và kế hoạch đã đặt ra ở hoạch định dựa trên cơ sở các nguồn lực hiện có và có thể huy động để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Các nhiệm vụ của tổ chức bao gồm: xác định các việc phải làm, phân công cá nhân, bộ phận nào làm và phối hợp hoạt động như thế nào với các cá nhân, bộ phận trong tổ chức. Những bộ phận nào được hình thành, mối quan hệ giữa các chúng và hệ thống quyền hành trong tổ chức.

Tổ chức phải tuân thủ nguyên lý là tạo môi trường thuận lợi, hài hoà cho các hoạt động của cá nhân và bộ phận trong tổ chức để đảm bảo thực hiện có hiệu quả mục tiêu đã đặt ra. Không phải ngẫu nhiên nguồn gốc xuất xứ của từ “tổ chức” theo tiếng La tinh (Organon) có nghĩa là “hài hoà”.

c) Lãnh đạo

Lãnh đạo là gây ảnh hưởng, thúc đẩy, hướng dẫn và động viên người thừa hành thực hiện nhiệm vụ trên cơ sở hiểu rõ động cơ, hành vi của họ bằng phong cách lãnh đạo thích hợp để đạt mục tiêu.

Tổ chức là một nhóm người mà họ đến và gắn bó với nó vì những mục tiêu, nhu cầu và động cơ nhất định. Những người trong tổ chức có nhu cầu, phẩm chất, điều kiện và vị trí khác nhau do đó để tác động đến họ, làm cho họ tích cực nỗ lực làm việc, hoàn thành tốt nhiệm vụ, nhà quản trị phải hiểu rõ nhu cầu và động cơ của họ trong công việc. Và phải có

nghệ thuật gây ảnh hưởng tới người dưới quyền bằng phong cách lãnh đạo thích hợp với mỗi tình huống cụ thể.

Lãnh đạo là hoạt động quan trọng, cần thiết trong thực hành quản trị vì khi đã có mục tiêu, kế hoạch hành động và tổ chức bộ máy thì không có nghĩa là mọi người, mọi bộ phận trong tổ chức sẽ hành động một cách tự giác, nhiệt tình, đúng định hướng với hiệu suất cao, mà để có được điều đó nhà quản trị phải định hướng, động viên, khích lệ, thưởng phạt... thích hợp đối với cá nhân, bộ phận trong tổ chức trong quá trình hoạt động. Nói cách khác, nhà quản trị phải thực hiện các hoạt động lãnh đạo, họ phải là một nhà lãnh đạo.

d) Kiểm soát

Kiểm soát là việc xác định thành quả (kết quả) đạt được trên thực tế so với mục tiêu đã đặt ra để phát hiện những sai lệch và nguyên nhân của chúng, từ đó thực hiện các hoạt động điều chỉnh để đảm bảo tổ chức đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Hoạt động của tổ chức không phải lúc nào cũng đạt được kết quả mong muốn như kế hoạch đã vạch ra, điều đó do nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan. Trên thực tế, mục tiêu, kế hoạch của tổ chức được xác định trước, là kết quả của công tác dự báo và sự mong muốn của nhà quản trị. Song mục tiêu, kế hoạch được thực hiện trong môi trường luôn thay đổi, chứa đựng nhiều yếu tố bất định khiến dự báo có thể không chính xác, sau nữa sự chính xác của dự báo còn phụ thuộc nhiều yếu tố như sự chính xác của thông tin, phương pháp dự báo, năng lực của người dự báo... do đó rất khó tránh khỏi sự sai lệch giữa mục tiêu đặt ra với kết quả đạt được trên thực tế, sau nữa kết quả thực hiện kế hoạch còn phụ thuộc vào năng lực quản trị điều hành, vào năng lực của nguồn nhân lực trong tổ chức. Hoạt động kiểm soát sẽ giúp nhà quản trị phát hiện được những sai lệch để nhà quản trị có những điều chỉnh đảm bảo sự phù hợp giữa hoạt động thực tiễn với mục tiêu đặt ra và tránh lãng phí nguồn lực.

Cũng như các chức năng trên, chức năng kiểm soát có mặt trong tất cả quá trình quản trị: Hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát vì khi thực hiện các chức năng này các nhà quản trị đều phải đặt mục tiêu, tổ chức các hoạt động để đạt được chúng.

Bốn chức năng trên là bốn chức năng phổ biến đối với hoạt động quản trị nói chung và các cấp quản trị, cũng như đối với các tổ chức khác nhau về tính chất (kinh tế, xã hội, chính trị...), quy mô, loại hình... Điểm khác nhau chỉ là ở chỗ quy mô, tính phức tạp, phương pháp triển khai thực hiện.

1.1.2 Nhà quản trị

Nhà quản trị có thể được hiểu theo các góc độ và cách tiếp cận khác nhau.

*Theo chức năng quản trị:

Nhà quản trị là người hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát hoạt động trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức.

*Theo hoạt động tác nghiệp:

Nhà quản trị là người đảm nhận chức vụ nhất định trong tổ chức, điều khiển công việc của các bộ phận, cá nhân dưới quyền và chịu trách nhiệm trước kết quả hoạt động của họ.

Nhà quản trị là chủ thể trong hệ thống quản trị, là người đưa ra các tác động quản trị. Nhà quản trị làm việc trong tổ chức, nhưng không phải bất kỳ một thành viên nào của tổ chức cũng là nhà quản trị. Thành viên của tổ chức có thể chia thành hai loại: người thừa hành và nhà quản trị.

Người thừa hành là những người trực tiếp làm một công việc hay một nhiệm vụ nào đó được phân công trong tổ chức, không có trách nhiệm giám sát công việc của người khác, không phải chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của người khác mà chỉ chịu trách nhiệm của bản thân mình.

Nhà quản trị là người điều khiển người khác để họ thực hiện công việc và chịu trách nhiệm về kết quả thực hiện công việc đó, cũng có khi nhà quản trị thực hiện cả những công việc của người thừa hành (nhà quản trị cấp cơ sở). Như vậy, một nhà quản trị phải có những người thừa hành dưới quyền, và họ có quyền phân công công việc, chỉ huy, giám sát, điều chỉnh hoạt động của người dưới quyền theo chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền được phân cấp trong tổ chức.

1.1.3 Chuyển đổi số trong doanh nghiệp

1.1.3.1 Khái niệm chuyển đổi số

Khó để định nghĩa chính xác chuyển đổi số doanh nghiệp là gì, bởi vì đối với mỗi doanh nghiệp hoạt động trên một lĩnh vực sẽ có quy trình áp dụng khác nhau. Hiểu đơn giản, chuyển đổi số doanh nghiệp là việc sử dụng công nghệ kỹ thuật số vào các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, từ đó tận dụng lợi thế của công nghệ để tác động thay đổi mô hình kinh doanh, cách thức vận hành doanh nghiệp nhằm mang đến giá trị tốt hơn cho doanh nghiệp, thích ứng với xu hướng phát triển công nghệ trên toàn thế giới.

Tại Việt Nam, chuyển đổi số trong doanh nghiệp được hiểu theo nghĩa là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud Computing)... thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa doanh nghiệp.

Chuyển đổi số được hiểu đúng nghĩa sẽ là sự tác động để con người thay đổi tư duy làm việc, vận hành bộ máy, từ đó sẽ tìm cách để ứng dụng nó vào từng hoạt động cụ thể của doanh nghiệp. Không chỉ có tác động đến cách làm việc, cách quản trị doanh nghiệp mà nó còn có tác động đến văn hóa, môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Chuyển đổi số cho doanh nghiệp là quá trình thay đổi mang tính chiến lược của một doanh nghiệp. Vì thế, không đơn giản là sử dụng một phương pháp, một mô hình là đã thành công, mà cần một quá trình thực hiện có kế hoạch với mục tiêu rõ ràng.

1.1.3.2 Lợi ích của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp

Chúng ta đang sống trong thế kỷ 21, cùng với sự phát triển của cuộc CMCN 4.0 và diễn biến phức tạp của dịch Covid-19. Dễ dàng nhận thấy sự tác động của công nghệ lên mọi mặt của đời sống con người. Cùng với đó, ảnh hưởng của dịch bệnh đã tác động đến mô hình kinh doanh truyền thống. Chúng ta đã trải qua thời kỳ các doanh nghiệp hoạt động bằng cây bút và sổ viết tay, dần qua sử dụng máy tính, mạng Internet và chuyển đổi số cũng là một quá trình chuyển đổi gần giống vậy. Đây là quá trình phát triển sẽ trở thành tất yếu của một doanh nghiệp trong sự chuyển mình của toàn thế giới.

Nâng cao hiệu quả doanh nghiệp: Nhờ chuyển đổi số trong doanh nghiệp, cấp lãnh đạo có thể hoàn toàn chủ động trong việc theo dõi các báo cáo, đánh giá hoạt động của doanh nghiệp, hiệu suất làm việc của nhân viên bất cứ lúc nào nhờ hệ thống theo dõi và báo cáo tự động. Nhờ đó, tất cả thông tin và số liệu về công việc đều được thể hiện rõ ràng, minh bạch, chính xác và nhanh chóng. Những số liệu này giúp ích cho lãnh đạo rất nhiều trong quá trình ra quyết định và hoạch định chiến lược quản trị.

Nâng cao năng suất làm việc: Mọi doanh nghiệp đều mong muốn tối ưu năng suất lao động của đội ngũ nhân viên. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp giúp cải thiện và nâng cao năng suất làm việc của nhân viên nhờ giảm thiểu được những công việc thủ công, tốn nhiều thời gian. Nhờ vậy, nhân sự của doanh nghiệp có thể tập trung nhiều hơn vào chuyên môn và tăng hiệu quả công việc.

Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ: Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp có thể vận hành mọi lúc, mọi nơi. Nếu như trước đây, nhân viên khó có thể làm việc tại nhà hay xử lý những việc phát sinh ngoài giờ do không có tài liệu, máy móc tại chỗ. Vậy giờ đây, chúng ta đã có thể làm việc tại nhà với chỉ một chiếc máy tính hoặc điện thoại, nhờ đó, nhân sự doanh nghiệp có thể làm việc mọi lúc, mọi nơi.

Tăng doanh thu: Kết quả của việc giảm thiểu chi phí vận hành, tự động hóa quy trình... là sẽ tăng doanh thu cho doanh nghiệp. Chưa kể, khi các dịch vụ của doanh nghiệp trở nên linh hoạt, thuận tiện hơn cho khách hàng thì sẽ thu hút càng nhiều khách hàng biết đến và sử dụng.

****Sự cần thiết của chuyển đổi số trong doanh nghiệp***

Chuyển đổi số thực sự rất quan trọng và nhiều lợi ích của chuyển đổi số có ảnh hưởng tới mọi mặt hoạt động doanh nghiệp. Những lợi ích dễ dàng nhận biết nhất của chuyển đổi số trong doanh nghiệp đó là giảm chi phí vận hành, tiếp cận khách hàng trong thời gian dài, lãnh đạo dễ dàng báo cáo kịp thời và tối ưu hóa được năng suất công việc cho nhân viên... Những điều này làm tăng tính hiệu quả cũng như sự cạnh tranh tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao.

Chuyển đổi số mang lại thay đổi lớn, làm gián đoạn toàn bộ nhiều ngành công nghiệp, đồng thời, lại tạo ra sự sáng tạo phá hủy giúp một số doanh nghiệp tăng trưởng và phát triển kỷ lục. Nhiều tập đoàn lớn, lâu đời chật vật trong khi các doanh nghiệp mới, nhỏ và linh hoạt hơn nhờ áp dụng những mô hình kinh doanh mới. Chuyển đổi số doanh nghiệp có thể thực hiện thông qua việc tư duy lại hướng kinh doanh, đánh giá lại chuỗi giá trị, kết nối lại với khách hàng và cấu trúc lại doanh nghiệp.

Có một điều chắc chắn rằng chuyển đổi số không còn là vấn đề của sự chọn lựa mà doanh nghiệp cần phải chuyển đổi số để tiếp tục sống sót trong kỷ nguyên 4.0 phát triển không ngừng, đây là điều cần thiết để duy trì tính cạnh tranh. Các công cụ công nghệ 4.0 được xây dựng để đáp ứng nhu cầu hiện đại của khách hàng và các công ty cần tìm ra giải pháp phù hợp để nâng cao trải nghiệm và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng trong hiện tại và tương lai. Các doanh nghiệp phải lựa chọn công nghệ phù hợp để đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số của mình và làm hài lòng khách hàng.

1.2. Nội dung vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

1.2.1. Các cấp bậc quản trị trong doanh nghiệp

a. Nhà quản trị cấp cao

Nhà quản trị cấp cao là những người giữ các chức vụ, vị trí hàng đầu trong tổ chức. Họ chịu trách nhiệm về thành quả cuối cùng của tổ chức. Họ đưa ra các chỉ dẫn, phương hướng mang tính chiến lược trong sự cân nhắc nguồn lực của tổ chức, cơ hội và nguy cơ từ môi trường bên ngoài. Nhà quản trị cấp cao là những người xác định các mục tiêu, chính sách và chiến lược chung cho tổ chức và thiết lập các mục đích tổng quát để cấp dưới thực hiện. Họ là những người đề ra những quyết định dài hạn, mang tính chiến lược, ảnh hưởng đến toàn bộ các hoạt động của tổ chức.

Nhà quản trị cấp cao cần có khả năng nhận thức, phán đoán để xử lý được lượng thông tin lớn từ môi trường bên trong và bên ngoài tổ chức. Uy tín của các nhà quản trị cấp cao có ảnh hưởng lớn đến văn hoá và bầu không khí bên trong của tổ chức.

Các chức danh của nhà quản trị cấp cao trong một tổ chức doanh nghiệp thường là: Chủ tịch hoặc Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc hoặc Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc (ví dụ như Giám đốc điều hành - CEO, Giám đốc tài chính - CFO...) hoặc Phó Giám đốc...

b. Nhà quản trị cấp trung

Nhà quản trị cấp trung là các nhà quản trị hoạt động ở dưới các nhà quản trị cấp cao nhưng ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở, họ nằm ở giữa các cấp bậc quản trị.

Nhà quản trị cấp trung trực tiếp giám sát, kiểm tra các nhà quản trị cấp cơ sở. Nhiệm vụ của họ là đưa ra các quyết định chiến thuật, thực hiện các chiến lược và các chính sách của tổ chức, phối hợp các hoạt động, các nguồn lực, tổ chức thực hiện các công việc để hoàn thành mục tiêu chung. Họ thường đề ra những quyết định trung hạn trên cơ sở các quyết định dài hạn của nhà quản trị cấp cao.

Nhà quản trị cấp trung điều khiển hoạt động của một nhóm nên họ phải quản trị nhóm một cách hiệu quả. Điều đó đòi hỏi nhà quản trị cấp trung phải linh hoạt, năng động, sáng tạo, biết tạo động lực, biết khuyến khích sự hợp tác và giải quyết các xung đột giữa các cá nhân với nhóm và giữa các cá nhân với nhau trong nhóm để không những duy trì nhóm mà còn đưa nhóm ngày càng phát triển.

Trong quan hệ với các nhóm khác cũng như bên ngoài, nhà quản trị cấp trung phải đóng vai trò như là đầu mối liên kết, thu thập và cung cấp thông tin phản hồi cho các bộ phận.

Các chức danh của nhà quản trị cấp trung trong một tổ chức thường là: trưởng bộ phận, chi nhánh, phòng, ban, đơn vị trực thuộc mà dưới đó còn có các bộ phận nhỏ hơn.

c. Nhà quản trị cấp cơ sở

Nhà quản trị cấp cơ sở là những người trực tiếp theo dõi, giám sát và kiểm tra công việc của những người thừa hành. Họ chịu trách nhiệm về việc sử dụng trực tiếp các nguồn lực dành cho họ theo sự phân công trong tổ chức. Họ phân công các nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên thừa hành và đảm bảo công việc được thực hiện theo kế hoạch đã đề ra.

Nhà quản trị cấp cơ sở thường là người trực tiếp tham gia các hoạt động tác nghiệp như các nhân viên dưới quyền họ, thậm chí có khả năng làm tốt nhất những công việc mà những người thừa hành phải làm.

Phần lớn thời gian của các nhà quản trị cấp cơ sở được sử dụng vào việc giám sát, điều hành nhân viên thuộc quyền và đưa ra những quyết định hàng ngày. Phần còn lại được dành cho gặp gỡ, báo cáo, hội họp với cấp trên hoặc quan hệ với các đồng nghiệp thuộc các bộ phận khác.

Các chức danh của nhà quản trị cấp cơ sở trong một tổ chức doanh nghiệp thường là: tổ trưởng, trưởng nhóm, trưởng ca..

1.2.3. Vai trò nhà quản trị trong doanh nghiệp trong chuyển đổi số

Nhà quản trị là người thực hiện các chức năng quản trị từ hoạch định, tổ chức, lãnh đạo đến kiểm soát các hoạt động trong tổ chức nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức trong từng giai đoạn phát triển. Trong quá trình đó, nhà quản trị phải tương tác với nhiều cá nhân, tổ chức khác nhau và ứng xử theo cách thức khác nhau đối với cấp trên, cấp dưới, cổ đông, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức xã hội... Nhà quản trị có vai trò quan trọng, quyết định các mối quan hệ trong và ngoài tổ chức, triển khai thực hiện các công việc của tổ chức để đạt mục tiêu. Nhà quản trị quyết định sự tồn tại và phát triển của bộ phận tổ chức mà họ là người điều hành.

Các nhà quản trị ở các cấp bậc quản trị khác nhau có vai trò ở mức độ khác nhau đối với quá trình phát triển của tổ chức. Tuy nhiên, bất kỳ nhà quản trị nào cũng có các vai trò cơ bản nhất định. Henry Mintzberg (1975) đã nghiên cứu những hoạt động bình thường của nhà quản trị và cho rằng mọi nhà quản trị đều phải thực hiện 10 loại vai trò khác nhau. Mười

loại vai trò đó có thể tập trung trong ba nhóm lớn đó là vai trò liên kết, vai trò thông tin và vai trò ra quyết định.

****Vai trò liên kết của nhà quản trị thể hiện ở các nội dung sau đây:***

Nhà quản trị là người đại diện

Nhà quản trị là người thể hiện hình ảnh của tổ chức, thay mặt tổ chức trong các mối quan hệ với các cá nhân, tổ chức khác. Ở một mức độ nhất định, nhà quản trị tượng trưng cho tổ chức, thể hiện những nét cơ bản về tổ chức. Những lời nói, hành vi của nhà quản trị khi thực hiện chức trách không còn là của cá nhân họ, mà là đại diện cho tổ chức.

Nhà quản trị là người lãnh đạo

Nhà quản trị được phân công phụ trách bộ phận nào, tổ chức nào thì điều khiển hoạt động của bộ phận đó, tổ chức đó. Trước hết, nhà quản trị định hướng hoạt động của bộ phận, tổ chức mình, sau nữa phân công công việc, tổ chức triển khai, kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện công việc của các cá nhân, bộ phận dưới quyền; phối hợp các cá nhân, bộ phận trong hoạt động theo định hướng chung, thống nhất. Nhà quản trị có thể thể hiện trực tiếp hay gián tiếp vai trò lãnh đạo trong tổ chức.

Dù trực tiếp hay gián tiếp, nhà quản trị cũng tác động đến người dưới quyền nhằm tạo ra những nỗ lực để họ hoàn thành các nhiệm vụ được giao. Nhà quản trị có ảnh hưởng lớn đến nhân viên dưới quyền và đến bộ phận, đơn vị mình phụ trách, là người tạo động lực cho nhân viên dưới quyền thông qua môi trường làm việc, xây dựng và phát triển văn hóa tổ chức. Mặt khác, nhà quản trị cũng phải làm gương, là người đi đầu trong các hoạt động của bộ phận, đơn vị mình phụ trách, có như vậy, nhà quản trị mới “lôi kéo” được các thành viên đi theo một cách tự nguyện và nhiệt tình thực hiện các công việc, nhiệm vụ của nhà quản trị giao cho. Như vậy, nhà quản trị không chỉ đơn thuần điều khiển công việc của các bộ phận, cá nhân dưới quyền mà họ còn có nghệ thuật lãnh đạo để tạo cảm hứng, tạo động lực cho các cá nhân, bộ phận và cho tổ chức.

Nhà quản trị là người tạo ra các mối quan hệ

Nhà quản trị quan hệ với nhân viên, bộ phận dưới quyền thông qua phân công công việc, phối hợp hoạt động của các cá nhân, bộ phận trong tổ chức, quan hệ với cá nhân, đơn vị bên ngoài tổ chức... chính là thực hiện vai trò cầu nối, liên lạc giữa các cá nhân với cá nhân, cá nhân với tổ chức, tổ chức này với tổ chức khác, tạo ra các mối quan hệ nhằm thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu đặt ra. Các mối quan hệ trong quản trị có thể là mối quan hệ chính thức thông qua hệ thống tổ chức chính thức bằng việc xây dựng cơ cấu tổ chức và phân

quyền; và có thể là mối quan hệ không chính thức thông qua hệ thống không chính thức. Với vai trò là người tạo ra các mối quan hệ, nhà quản trị có cơ sở và điều kiện phát triển hệ thống thu thập, xử lý thông tin quản trị để ra quyết định quản trị đúng đắn và kịp thời.

****Vai trò thông tin***

Trong quá trình thực hiện các chức năng quản trị, nhà quản trị có mối quan hệ chặt chẽ với cấp dưới cũng như với các cá nhân, các đơn vị bên ngoài tổ chức, họ trở thành trung tâm đầu não thông tin của tổ chức. Vai trò thông tin của nhà quản trị thể hiện ở chỗ họ là người: Tiếp nhận thông tin; Xử lý thông tin; Truyền đạt và cung cấp thông tin.

Nhà quản trị là người tiếp nhận thông tin

Nhà quản trị muốn quản trị được thì phải có thông tin, từ thông tin, nhà quản trị nắm bắt các hoạt động đang diễn ra, phát hiện những vấn đề cần phải giải quyết. Nhà quản trị tiếp nhận thông tin từ bên ngoài vào tổ chức theo các kênh thông tin và thông tin bên trong tổ chức (thông tin phản hồi). Các thông tin được nhà quản trị tiếp nhận bao gồm cả thông tin thứ cấp và các thông tin sơ cấp. Cũng cần lưu ý rằng: nhà quản trị không phải thụ động tiếp nhận thông tin, mà bản thân họ cũng phải chủ động tìm kiếm thông tin từ các kênh thông tin khác nhau. Các luồng thông tin này bao gồm cả luồng thông tin chính thức và luồng thông tin không chính thức.

Nhà quản trị là người xử lý thông tin

Thông tin được tiếp nhận giúp nhà quản trị có được các dữ liệu cần thiết để thực hiện các chức năng quản trị. Tuy nhiên, nhà quản trị không phải sử dụng ngay tất cả các thông tin được thu nhận, mà họ phải xử lý thông tin để các thông tin này trở thành những tin tức có giá trị, có ích cho việc ra các quyết định quản trị. Vì vậy, nhà quản trị phải phân tích, đánh giá thông tin, biết chọn lọc những thông tin phù hợp trong từng giai đoạn và yêu cầu đặt ra của quyết định quản trị. Đây chính là cơ sở để nhà quản trị xây dựng các phương án, lựa chọn và quyết định các phương án xử lý tối ưu.

Nhà quản trị là người truyền đạt và cung cấp thông tin

Nhà quản trị truyền đạt và cung cấp những thông tin cấp dưới (hay nhân viên dưới quyền) về những vấn đề liên quan đến cá nhân hay công việc của họ (chẳng hạn như thông tin về công việc họ được phân công đảm nhận; Mức lương, thưởng họ được nhận; Những quy định, yêu cầu trong công việc, kết quả đánh giá thành tích của họ...). Nhà quản trị truyền đạt và cung cấp thông tin cho cấp trên những vấn đề mà cấp trên yêu cầu. Thay mặt tổ chức, đơn vị, nhà quản trị còn có thể cung cấp thông tin ra bên ngoài tổ chức, đơn vị theo những

quy định và giới hạn cho phép để quảng bá hình ảnh của tổ chức, đơn vị, để những tổ chức, cá nhân liên quan hiểu rõ hơn tổ chức, đơn vị mình. Sự truyền đạt và cung cấp thông tin có thể bằng văn bản hoặc không qua văn bản, theo các kênh phù hợp với điều kiện và yêu cầu của các bên truyền và nhận thông tin.

***Vai trò ra quyết định:** Vai trò ra quyết định của nhà quản trị thể hiện ở các nội dung sau đây:

Nhà quản trị là người phụ trách

Để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của mình, nhà quản trị phải sử dụng các công cụ, các phương tiện, đảm bảo các điều kiện tổ chức hay bộ phận mình phụ trách thực hiện đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ được giao; Tìm các cách thức cải tiến hoạt động để tổ chức hay bộ phận mình phụ trách ngày càng phát triển. Nhà quản trị thường là người chủ trì hoặc khởi xướng những ý tưởng mới và chỉ dẫn các thành viên trong đơn vị triển khai nhằm nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc.

Nhà quản trị là người loại bỏ các vi phạm

Trong quá trình hoạt động, tổ chức nào cũng phải đối phó với những tình huống phát sinh, những biến cố bất ngờ, những nguy cơ đe dọa. Hơn ai hết, nhà quản trị phải dự báo được những thay đổi của môi trường, phân tích những tác động tích cực, tiêu cực của sự thay đổi này đến hoạt động của tổ chức, của đơn vị; Chủ động nắm bắt để phòng ngừa và hạn chế các tổn thất có thể xảy ra, giải quyết các xáo trộn nhằm đưa tổ chức hoạt động ổn định.

Nhà quản trị là người phân phối các nguồn lực

Các nguồn lực trong tổ chức bao gồm nguồn nhân lực, tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, thời gian... Nhà quản trị phải quyết định phân phối các nguồn lực này như thế nào, sử dụng các nguồn lực ra sao để thực hiện tốt nhất các chức năng hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát nhằm thực hiện mục tiêu của tổ chức. Sự thành công hay thất bại của nhà quản trị phụ thuộc phần lớn vào khả năng phân phối và sử dụng các nguồn lực tổ chức của nhà quản trị.

Nhà quản trị là người tiến hành các cuộc đàm phán

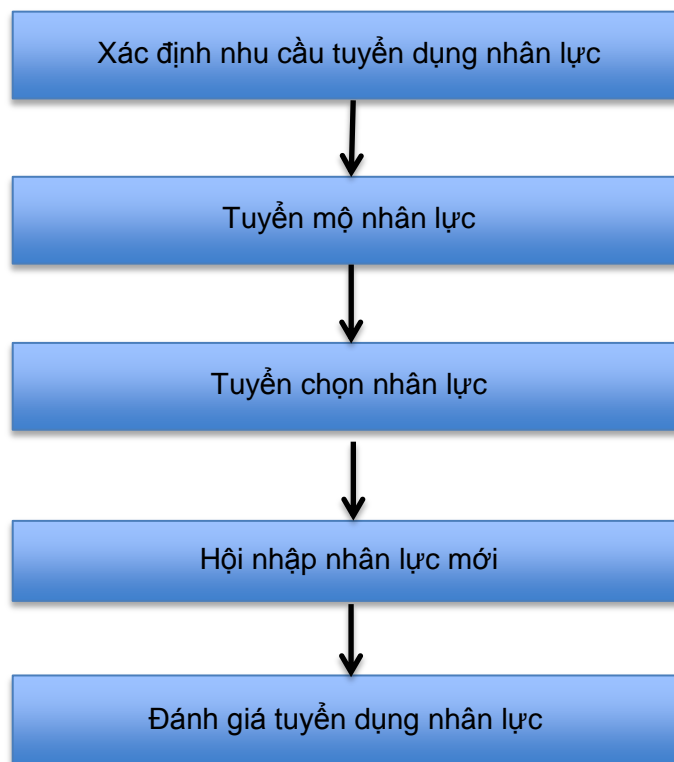
Nhà quản trị thay mặt tổ chức để bàn bạc, trao đổi, thỏa thuận với các cá nhân, tổ chức khác. Nhà quản trị đại diện cho tổ chức, đơn vị để quyết định nội dung và kết quả thương lượng. Họ phải có những hiểu biết nhất định, có năng lực thực sự và khả năng phán đoán để

ra các quyết định đúng đắn trong các cuộc đàm phán. Có như vậy, nhà quản trị mới mang lại nhiều lợi ích cho tổ chức, cho đơn vị.

1.2.4. Các hoạt động nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

1.2.4.1. Tuyển dụng nhà quản trị

Tuyển dụng nhân lực là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân lực phù hợp để thỏa mãn nhu cầu sử dụng và bổ sung lực lượng lao động cần thiết nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Quy trình tuyển dụng được áp dụng trong từng doanh nghiệp có sự sáng tạo phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh. Hoạt động tuyển dụng nhân lực trong doanh nghiệp được thực hiện theo quy trình:



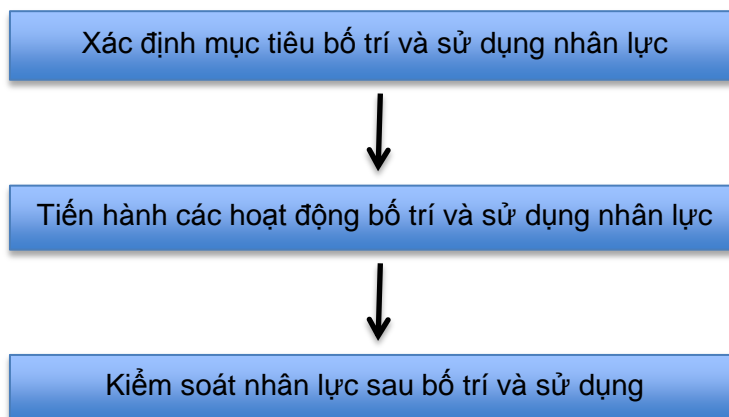
Cũng như với quy trình tuyển dụng, chuyển đổi số khiến cho quy trình đi đúng hướng, nhanh chóng, hiệu quả, tạo ấn tượng tốt cho ứng viên, xây dựng thương hiệu tuyển dụng tích cực... với mục đích cuối cùng là tìm thấy những ứng viên tài năng cho doanh nghiệp, cụ thể có những lợi ích lớn mà chuyển đổi mang lại cho hoạt động tuyển dụng như:

Tìm kiếm và tiếp cận ứng viên

Sàng lọc ứng viên hiệu quả, nhanh chóng
Đánh giá ứng viên chính xác, nâng cao chất lượng tuyển dụng
Tiết kiệm thời gian tuyển dụng
Nâng cao trải nghiệm ứng viên

1.2.4.2 Bố trí, sử dụng nhân lực

Bố trí và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được hiểu là quá trình bố trí, sắp đặt nhân lực vào các vị trí và khai thác tối đa năng lực làm việc của nhân lực nhằm thực hiện có hiệu quả chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp. Quy trình bố trí và sử dụng nhân lực của doanh nghiệp được thể hiện như sau:



Hoạt động quản trị nhân sự là yếu tố cốt lõi đứng sau những thành công trên thương trường của doanh nghiệp. Vậy nên, chuyển đổi số luôn là hoạt động nhiều doanh nghiệp đầu tư rất mạnh cho hệ thống quản trị nhân sự của mình bởi nhiều lợi ích nó mang lại như:

Gia tăng năng suất lao động, thúc đẩy tinh thần làm việc cho nhân viên

Gia tăng tính minh bạch và hiệu quả trong quản trị doanh nghiệp

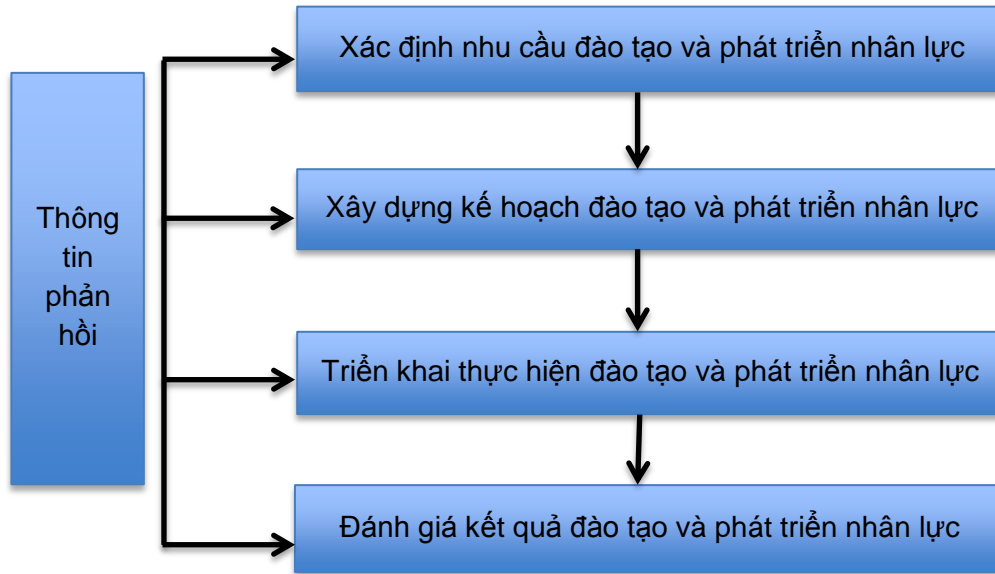
Củng cố năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Nâng cao hiệu quả kinh doanh: lợi nhuận, nguồn khách hàng tiềm năng và trung thành dồi dào.

1.2.4.3 Đào tạo, bồi dưỡng nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực được hiểu là quá trình cung cấp kiến thức, hoàn thiện kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động để họ có thể thực hiện tốt

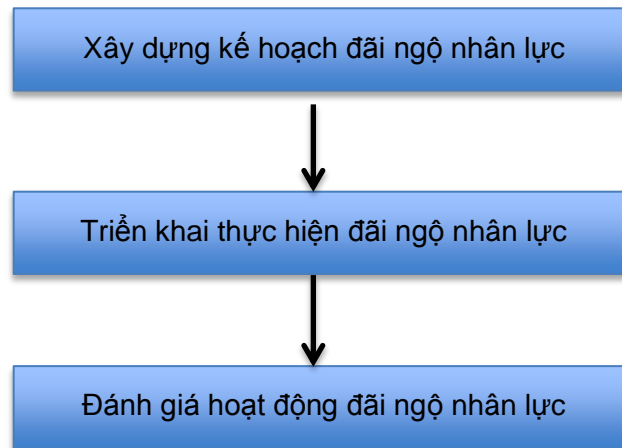
công việc hiện tại và tương lai. Quy trình đào tạo và phát triển nhân lực của tổ chức/ doanh nghiệp như sau:



Trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng về quản lý, chuyển đổi số không chỉ đơn giản là ứng dụng, áp dụng công nghệ số, mà cần kết hợp với chuẩn hóa các khâu, công đoạn trong hoạt động đào tạo, bồi dưỡng như các thủ tục, quy trình, quản lý... các hoạt động của chuyển đổi số được hợp thành, từ việc số hóa dữ liệu quản lý, hoạt động của tổ chức; áp dụng công nghệ số để tự động hóa, tối ưu hóa các quy trình nghiệp vụ, quy trình quản lý, hoạt động đào tạo bồi dưỡng, phối hợp công việc đến chuyển đổi toàn bộ mô hình đào tạo, bồi dưỡng. Nắm bắt tất cả các thông tin về hoạt động đào tạo, bồi dưỡng và dựa trên các dữ liệu này, các nhà quản lý có thể đưa ra các quyết định chính xác, nhanh chóng hơn.

1.2.4.4.Đãi ngộ nhà quản trị

Để đảm bảo thu hút, duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân lực trong tổ chức/doanh nghiệp, tổ chức/doanh nghiệp cần phải xây dựng (thiết kế) các chính sách, quy chế và chương trình đãi ngộ nhân lực cụ thể. Đãi ngộ nhân lực là những đối đãi, đối xử thực tế của tổ chức/doanh nghiệp đối với người lao động trong quá trình họ làm việc tại doanh nghiệp. Quy trình tổ chức đãi ngộ nhân lực của tổ chức/doanh nghiệp được thể hiện như sau:



Công nghệ kỹ thuật số cho phép nhà quản trị quản lý phần mềm nhân sự truy cập thông tin mọi lúc mọi nơi, giúp họ đảm nhiệm công việc trong không gian và thời gian linh hoạt. Ngoài ra, chuyển đổi số còn giúp hạn chế các quy trình thủ công và tự động hóa các công việc như tính lương, gửi bảng lương cho nhân viên, kê khai thuế thu nhập cá nhân, lưu trữ hồ sơ nhân sự... cho phép các nhà lãnh đạo xem tình hình biến động nhân sự trong doanh nghiệp ngay trên di động bằng những biểu đồ trực quan nhất.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến vai trò nhà quản trị

1.3.1. Ảnh hưởng từ môi trường bên trong doanh nghiệp:

1.3.1.1 Các yếu tố từ bản thân nhà quản trị:

Nhân tố về bản thân nhà quản trị là một nhân tố bên trong doanh nghiệp, vì nó có tính quyết định đến sự hình thành và phát triển nghề nghiệp của mỗi nhà quản trị. Có thể thấy, nhân tố bản thân nhà quản trị tác động trực tiếp đến sự hình thành lên phẩm chất và phát triển năng lực quản lý của nhà quản trị trong doanh nghiệp. Nhân tố bản thân nhà quản trị thể hiện ở các yếu tố sau:

Sức khỏe: sức khỏe là một yếu tố quan trọng nó ảnh hưởng trực tiếp đến vai trò quản trị, “có sức khỏe là có tất cả” vì dù nhà quản trị có giỏi và tài năng đến đâu nhưng sức khỏe không đảm bảo thì không thể nào hoàn thành công việc một cách hiệu quả và không thể chèo lái con thuyền doanh nghiệp phát triển lâu dài và bền vững. Hiện nay nhiều người chỉ cho rằng một nhà quản trị tiềm năng là một người có đầu óc và có trí tuệ, họ quên mất một

điều rằng trí tuệ chỉ là một phần tạo nên sự thành công của nhà quản trị mà bên cạnh đó nhà quản trị cũng cần phải có một sức khỏe dẻo dai. Có sức khỏe thì nhà quản trị mới gánh vác được công việc và làm việc có hiệu quả hơn. Chúng ta không thể tự cho rằng chỉ có những người lao động chân tay mới là những người cần sức khỏe mà ngay cả những người lao động trí óc – các nhà quản trị, cũng phải cần đến một sức khỏe bền bỉ và dẻo dai thì mới có thể phát huy được hết vai trò của mình.

Độ tuổi: đây cũng là một yếu tố có sự ảnh hưởng không hề nhỏ đến việc hình thành và phát triển năng lực quản lý của nhà quản trị. Các nhà quản trị trẻ họ thường có cái nhìn open-minded, ưa thích sự sáng tạo và đổi mới, họ có nhiều những ý tưởng sáng tạo táo bạo, họ nhạy bén và dễ linh hoạt hơn trong mọi tình huống, dễ dàng thích nghi với sự biến động từ các yếu tố môi trường xung quanh,... Còn những nhà quản trị lớn tuổi họ sẽ có nền tảng kinh nghiệm vững chắc, họ có bản lĩnh vững vàng hơn trên thương trường. Tuy nhiên với xu hướng phát triển hiện nay, các doanh nghiệp thường hướng tới trẻ hóa đội ngũ cán bộ quản lý. Ngày nay môi trường doanh nghiệp ngày càng trở nên năng động doanh nghiệp cần đến đội ngũ cán bộ quản lý trẻ để dễ dàng thích nghi với môi trường hơn và để đạt được hiệu quả công việc tốt hơn giúp doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ hơn.

Trình độ: bao gồm cả trình độ học vấn và chuyên môn, một nhà quản trị có nền tảng học vấn và trình độ chuyên môn tốt sẽ giúp nhà quản trị hình thành và phát huy tốt năng lực, vai trò của mình đối doanh nghiệp. Bên cạnh đó với một trình độ tốt sẽ giúp họ có thể dễ dàng, nhanh chóng tiếp thu hiệu quả các kiến thức, kỹ năng trong các khóa đào tạo nâng cao, chuyên sâu về năng lực quản lý. Tuy nhiên để có được năng lực quản lý tốt thì chính bản thân nhà quản trị cũng cần phải có ý thức học tập, rèn luyện, tu dưỡng để có thể bổ sung và nâng cao được năng lực của mình.

Kinh nghiệm làm việc: Kinh nghiệm của nhà quản trị có thể được đúc kết từ thực tiễn hay học hỏi kinh nghiệm từ những nhà quản lý thành công ở trong nước và trên thế giới. Thông qua quá trình công tác, họ có thể tích lũy được kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng để có thể quản lý doanh nghiệp. Một nhà quản trị nếu gắn bó với doanh nghiệp lâu dài thì kiến thức, sự hiểu biết của họ về doanh nghiệp thường sâu rộng hơn so với người mới vào doanh nghiệp. Tuy nhiên điều này cũng còn phụ thuộc vào hành vi thái độ, sự cầu tiến cũng như phẩm chất, tố chất của mỗi nhà quản trị.

1.3.1.2. Văn hóa doanh nghiệp:

Mỗi doanh nghiệp sẽ tự tạo cho mình một sắc thái văn hóa riêng cho doanh nghiệp mình, đó là bầu không khí làm việc, là tinh đồng nghiệp, mối quan hệ giữa các bộ phận phòng ban, ý thức trách nhiệm và tinh thần hợp tác phối hợp trong thực hiện công việc. Môi trường văn hóa tác động đến việc sử dụng đội ngũ lao động và các yếu tố khác của doanh nghiệp. Ngày nay, đa số các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp nước ngoài họ rất quan tâm và đề cao môi trường văn hóa doanh nghiệp vì ở đó có sự kết hợp giữa văn hóa các dân tộc và các nước khác nhau. Những doanh nghiệp thành công trong kinh doanh thường là những doanh nghiệp chú trọng xây dựng môi trường văn hóa riêng biệt khác với các doanh nghiệp khác. Văn hóa doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, nó ảnh hưởng trực tiếp đến việc hình thành các mục tiêu chiến lược và các chính sách trong kinh doanh của doanh nghiệp đồng thời tạo thuận lợi cho việc thực hiện thành công chiến lược kinh doanh đã lựa chọn của doanh nghiệp. Cho nên hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào môi trường văn hóa doanh nghiệp, và người tạo dựng lên môi trường văn hóa doanh nghiệp chính là đội ngũ nhà quản trị của doanh nghiệp. Do đó, nếu nhà quản trị cần có đủ kiến thức, kỹ năng và tố chất để điều hành quản lý thì sẽ biết định hướng và thiết lập một môi trường văn hóa doanh nghiệp phù hợp với doanh nghiệp của mình và đảm bảo đạt hiệu quả tối đa trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp cũng tác động ngược lại đến vai trò của nhà quản trị, đòi hỏi nhà quản trị phải thường xuyên cập nhật bổ sung các kiến thức, kỹ năng và rèn luyện tố chất để hỗ trợ cho môi trường văn hóa doanh nghiệp.

1.3.1.3. Nhân sự

Để doanh nghiệp phát triển được thì không chỉ cần có riêng nhà quản trị giỏi mà cần phải có yếu tố quyết định đó là “con người” kết hợp với nhà quản trị tiềm năng thì sẽ tạo nên sự thành công cho doanh nghiệp. Khi có được nguồn nhân sự nhất định thì khi ấy nhà quản trị mới có thể thực hiện được vai trò của một nhà lãnh đạo. Trong môi trường doanh nghiệp việc tạo ra một môi trường làm việc hăng say, hòa đồng giữa nhân viên và nhà quản trị sẽ khiến cho mọi việc trở nên suôn sẻ hơn và đạt được kết quả tốt. Một môi trường làm việc tạo được bầu không khí thân mật, cởi mở trong doanh nghiệp sẽ làm cho nhân viên thoải mái hơn, có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình và mối quan hệ giữa nhà quản trị và nhân viên sẽ gắn bó, thân thiết hơn. Dẫn đến những quyết định của nhà quản trị đưa ra sẽ

được các thành viên trong tổ chức ủng hộ và hưởng ứng nhiều hơn, khi đó vai trò của nhà quản trị sẽ phát huy tối đa.

1.3.1.4. Tài chính

Tài chính cũng là một yếu tố góp phần ảnh hưởng gián tiếp đến vai trò của nhà quản trị, một doanh nghiệp để đi vào hoạt động thì yếu tố tài chính là một yếu tố quan trọng. Các quyết định của nhà quản trị đề ra cần phải có nguồn tài chính thì mới thực hiện được vì có tài chính các dự án mới có thể tiếp tục, có tiền trả nhân viên, có nguồn vốn để phát triển cơ sở hạ tầng... Nếu không có tài chính thì sẽ không có gì để chi trả từ đó vai trò nhà quản trị sẽ không thể thực hiện.

1.3.1.5. Cơ sở vật chất

Môi trường làm việc cũng là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng gián tiếp tới việc phát huy tốt năng lực và vai trò của nhà quản trị. Một môi trường có cơ sở vật chất tốt sẽ gián tiếp giúp cho nhà quản trị có thể phát huy tối đa vai trò của mình. Ngày nay khi xã hội càng phát triển, dựa vào các thành tựu KH-CN đã có vận dụng và đưa những thiết bị, phần mềm công nghệ vào doanh nghiệp giúp nhà quản trị quản lý doanh nghiệp nhanh chóng và đạt hiệu quả hơn thay vì sử dụng phương pháp truyền thống. Một cơ sở vật chất tốt sẽ góp phần thúc đẩy, nâng cao tinh thần làm việc cho nhân viên và nhà quản trị, đáp ứng được các nhu cầu về mặt vật chất. Khi họ được đáp ứng những nhu cầu nhất định thì khi ấy họ sẽ cảm thấy có thêm động lực để giúp họ làm hiệu quả hơn. Nền tảng cơ sở vật chất tốt và hiện đại giúp cho nhà quản trị có nhiều “sân chơi” hơn thể hiện, phát huy được năng lực của bản thân, khi ấy mới có thể bộc lộ được hết những khả năng vốn có của một nhà quản trị.

1.3.2. Ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp:

Môi trường kinh tế: các chính sách kinh tế của Nhà nước, tốc độ tăng trưởng kinh tế, tỷ lệ lạm phát, quan hệ cung cầu hàng hóa, tỷ giá hối đoái... là các yếu tố tác động trực tiếp tới hoạt động sản xuất kinh doanh của từng doanh nghiệp. Từ đó ảnh hưởng tới hoạt động quản lý của nhà quản trị doanh nghiệp. Hoạt động quản lý có mối quan hệ hữu cơ với các thị trường và đòi hỏi sự phát triển đồng bộ của các thị trường cũng như các mối quan hệ lợi ích. Bất cứ sự thay đổi về chính sách của Nhà nước hoặc biến động của thị trường chẳng hạn như: tỷ lệ lạm phát tăng cao, tốc độ tăng trưởng kinh tế giảm, Chính phủ đưa ra chính sách

giảm cung cầu đều ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định của nhà quản trị trong doanh nghiệp như cắt giảm biên chế, thu hẹp sản xuất, giảm định mức giờ làm việc, giảm tiền lương... Mỗi quyết định của nhà quản trị đều ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp và đến người lao động. Do đó đòi hỏi nhà quản trị phải có năng lực quản lý tốt mới có thể chèo lái con thuyền doanh nghiệp mình hoạt động hiệu quả trong bối cảnh thị trường biến động đó

Môi trường chính trị và pháp luật: Hoạt động quản lý doanh nghiệp bị tác động bởi các chủ trương, chính sách hay thể chế pháp luật của Nhà nước. Một quốc gia nào mà môi trường chính trị ổn định sẽ là tiền đề cho việc phát triển và mở rộng sản xuất kinh doanh hay mở rộng đầu tư hợp tác với nước ngoài của các doanh nghiệp trong nước, qua đó sẽ tạo động lực nâng cao năng lực quản lý cho các nhà quản trị doanh nghiệp. Hơn nữa, môi trường pháp lý bao gồm các bộ luật, văn bản dưới luật, các quy phạm pháp luật tạo hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp hoạt động. Các doanh nghiệp luôn phải chấp hành các quy định của pháp luật, phải thực hiện nghĩa vụ với nhà nước, với xã hội và với người lao động theo quy định của pháp luật. Có thể nói luật pháp là nhân tố kìm hãm hoặc khuyến khích sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp, do đó cũng ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Nhà quản trị muốn điều hành quản lý được doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững không vi phạm pháp luật thì phải nắm vững luật pháp cũng như phải thường xuyên cập nhật các thông tin liên quan đến các chủ trương, chính sách, đường lối của Nhà nước

Môi trường văn hóa và xã hội: hoạt động quản lý của nhà quản trị doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của cả yếu tố thuộc môi trường văn hóa và xã hội. Tình trạng thất nghiệp, phong tục tập quán, phân tầng xã hội, tâm lý xã hội... đều tác động có thể trực tiếp hoặc gián tiếp tới thái độ quản lý của nhà quản trị doanh nghiệp cả tích cực và tiêu cực. Nếu xã hội không xảy ra tình trạng thất nghiệp, người lao động có nhiều cơ hội để lựa chọn việc làm thì chắc chắn chi phí sử dụng lao động của doanh nghiệp sẽ cao do đó làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh và ngược lại nếu xã hội mà tình trạng thất nghiệp gia tăng thì chi phí sử dụng lao động của doanh nghiệp sẽ giảm làm tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng tình trạng thất nghiệp cao sẽ làm cho cầu tiêu dùng sẽ giảm và có thể dẫn đến tình trạng an ninh chính trị mất ổn định, do đó lại làm giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi nhà quản trị phải linh hoạt trong mọi tình huống để có thể đưa ra các quyết định quản lý tối ưu cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, môi trường văn hóa cũng ảnh hưởng đến chất lượng chuyên môn cũng như khả năng tiếp thu các kiến thức của

nhà quản lý. Còn các yếu tố như phong cách, lối sống, phong tục, tập quán hay tâm lý xã hội cũng ảnh hưởng trực tiếp tới phong cách và kỹ năng quản lý của nhà quản trị.

Môi trường khoa học, kỹ thuật và công nghệ: Sự phát triển khoa học kỹ thuật công nghệ, tình hình ứng dụng của khoa học kỹ thuật và công nghệ tiên tiến hiện đại vào sản xuất ảnh hưởng tới năng suất lao động và chất lượng sản phẩm tức là ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu nhà quản trị doanh nghiệp không có trình độ, kiến thức, không cập nhật được các thông tin để đưa doanh nghiệp tiếp cận được với khoa học công nghệ tiên tiến hiện đại của nước ngoài, đặc biệt trong thời kỳ bùng nổ cách mạng công nghiệp 4.0 như hiện nay thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp trở nên lạc hậu và mất khả năng cạnh tranh với môi trường trong nước và quốc tế

Sự cạnh tranh trên thị trường: Sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường cũng là yếu tố gây ảnh hưởng đến vai trò của nhà quản trị, đòi hỏi họ luôn phải nỗ lực hoàn thiện vai trò của mình đối với doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu của thị trường và xã hội. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không chỉ diễn ra trong phạm vi một quốc gia, mà còn diễn ra trong phạm vi toàn cầu, vì vậy đòi hỏi nhà quản lý phải có kiến thức và kỹ năng tốt hơn nữa để có thể quản lý và điều hành doanh nghiệp của mình phát triển bền vững.

CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG VỀ VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ

2.1 Phương pháp nghiên cứu

2.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

2.1.1.1. Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Để thu thập dữ liệu phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài, nhóm đã có những buổi thảo luận cùng đưa ra những ý kiến, bàn bạc và thống nhất dưới sự hướng dẫn của cán bộ hướng dẫn Thạc sĩ Dương Thị Thúy Nương để đưa ra ý kiến tham khảo cuối cùng để xây dựng lên phiếu khảo sát và câu hỏi phỏng vấn. Sau khi trao đổi thực tế kết hợp với cơ sở lý luận nhóm đã xây dựng được phiếu khảo sát và bộ câu hỏi phỏng vấn.

Phiếu khảo sát được thu thập bằng phương pháp khảo sát qua phiếu khảo sát online (hỗ trợ bởi phần mềm google form). Bằng cách khảo sát này, các mẫu phiếu được gửi cho các bạn sinh viên thuộc đại học Thương Mại, các sinh viên trường khác và các nhân viên văn phòng.

Mục đích của phương pháp là thu thập thông tin của người học, người đi làm về sự thay đổi vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số. Để đạt được mục đích đó, nhóm đã hướng đến đối tượng điều tra là những người có độ tuổi trong khoảng từ 18 đến 40 tuổi; chủ yếu trên địa bàn Thành phố Hà Nội có thể là sinh viên đang học tập hoặc đã đi làm thêm, các nhân viên và các nhà quản trị đã và đang làm việc tại các doanh nghiệp đã và đang chuyển đổi số như các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực công nghệ đang áp dụng chuyển đổi số như Rikkeisoft, VNPT, FPT trên địa bàn Hà Nội. Phiếu điều tra được thiết kế gồm 18 câu hỏi về vai trò của nhà quản trị và mối quan hệ giữa các cấp bậc nhà quản trị trong chuyển đổi số.

Việc áp dụng phiếu khảo sát online vào việc thu thập dữ liệu đã giúp nhóm thu thập dữ liệu nhanh hơn và vẫn đảm bảo được tính chính xác thay vì cách thu thập dữ liệu truyền thống (phát phiếu điện,...). Để xác nhận những thông tin thu được là đáng tin cậy, các nghiên cứu viên sẽ gọi điện lại thông qua số điện thoại được điền trong phiếu và check mail của đáp viên. Sau 19 ngày thu thập dữ liệu sơ cấp (từ ngày 22/11/2022 đến 12/12/2022), nhóm nghiên cứu thu về 120 phản hồi, sau khi tiến hành sàng lọc các phiếu thiếu thông tin và không hợp lệ, 72 phiếu được xác nhận đảm bảo điều kiện trở thành nguồn dữ liệu sơ cấp đưa vào phân tích.

2.1.1.2. Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp:

Để phục vụ cho bài nghiên cứu khoa học thêm phần chặt chẽ, thực tế và khoa học hơn nhóm đã tìm kiếm, chọn lọc những nguồn kiến thức, những số liệu chứng minh từ các nguồn dữ liệu thứ cấp khác nhau.

Trong các bài báo uy tín phỏng vấn các doanh nghiệp, báo cáo tóm tắt các kết quả của các báo cáo gần đây của các doanh nghiệp và Chính phủ, các thông tin và kiến thức từ các buổi tọa đàm về vấn đề chuyển đổi số đã và đang diễn ra ở Việt Nam cũng như trên Thế giới. Đảm bảo các nguồn thông tin và số liệu nhóm đưa vào bài có sự kiểm chứng uy tín và rõ ràng để bài nghiên cứu khoa học thêm thiết thực hơn.

Ngoài thu thập thông tin từ internet, nhóm sử dụng và tận dụng các kiến thức từ các giáo trình (cụ thể như giáo trình về quản trị học, phương pháp nghiên cứu khoa học,...) – nơi cung cấp chỉ dẫn rõ ràng về những nguồn dữ liệu thứ cấp hiện có trong lĩnh vực mà nhóm nghiên cứu để đảm bảo được tính khoa học và lập luận chặt chẽ về vấn đề mà nhóm hướng đến. Và các giáo trình giúp cho chúng em được hiểu rõ hơn về các kiến thức mà các thành viên trong

nhóm chưa được học để từ đó mà mọi người trong nhóm hiểu rõ hơn để có thể làm bài nghiên cứu khoa học một cách tốt nhất có thể.

2.1.2. Phương pháp phân tích dữ liệu:

Để phân tích dữ liệu đã thu thập được bao gồm cả dữ liệu sơ cấp và thứ cấp nhóm đã sử dụng phương pháp thống kê, phương pháp tổng hợp – so sánh và phương pháp đánh giá.

Phương pháp thống kê: Qua quá trình khảo sát điều tra bằng phiếu khảo sát online về “vai trò của nhà quản trị trong chuyển đổi số” ta thu được nguồn dữ liệu sơ cấp. Số liệu được thu thập thường rất nhiều và hỗn độn, các dữ liệu đó chưa đáp ứng được cho quá trình nghiên cứu. Để có hình ảnh tổng quát về tổng thể nghiên cứu, các số liệu thu thập nhóm xử lý bằng cách thống kê lại một cách khoa học, dễ hiểu để dễ dàng phục vụ cho công việc phân tích.

Phương pháp tổng hợp – so sánh: tổng hợp tất cả các kết quả, số liệu điều tra về “vai trò của nhà quản trị trong chuyển đổi số” tại địa bàn Hà Nội. Từ đó có những so sánh giữa các kết quả để đưa ra các quan điểm, dẫn chứng cho bài nghiên cứu khoa học thêm phân rõ ràng và hấp dẫn hơn.

Phương pháp đánh giá: Qua các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu được đưa ra những nhận xét về tầm quan trọng của chuyển đổi số tại Việt Nam và vai trò của nhà quản trị trong chuyển đổi số nó có ảnh hưởng gì đến sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp hiện nay. Từ đó, giúp đưa ra được những giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số.

2.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

Theo khảo sát của ICD, gần 90% doanh nghiệp đã bắt đầu chuyển đổi số với các bước khác nhau từ tìm hiểu, nghiên cứu, cho tới bắt đầu triển khai, thực hiện. Bên cạnh đó, có hơn 30% lãnh đạo doanh nghiệp xem chuyển đổi số là vấn đề sống còn, xác nhận hiệu quả trên nhiều khía cạnh như thấu hiểu khách hàng, tăng năng suất lao động, tăng tốc sáng tạo... Sau đây chúng ta cùng làm rõ hơn về thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số thông qua môi trường bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp.

2.2.1. Ảnh hưởng từ môi trường bên trong doanh nghiệp

2.2.1.1 Các yếu tố từ bản thân nhà quản trị

Sự thay đổi trong tư duy và hành động của lãnh đạo ảnh hưởng rất lớn đến khả năng chuyển đổi số của doanh nghiệp. Những thay đổi đó bao gồm: tối ưu hóa nhanh chóng quy trình ra quyết định của lãnh đạo nhờ khả năng truy cập tức thì về thông tin và dữ liệu mở rộng (Mazzei & Noble, 2017), các nguyên tắc giao tiếp mới (Bennis, 2013; Granados & Gupta, 2013) và những thay đổi trong học hỏi và phát triển của lãnh đạo (Sia và cộng sự, 2016). Hơn nữa, lãnh đạo cần có tư duy kỹ thuật số mới để dẫn dắt hành trình chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trước đây, các chương trình đào tạo lãnh đạo chủ yếu tập trung vào các kỹ năng lãnh đạo và giao tiếp. Nhưng trong thời kỳ chuyển đổi kỹ thuật số, các giám đốc điều hành phải trở thành người có tầm nhìn công nghệ và phát triển khả năng thích ứng của mình. Tính minh bạch trong quản lý và giao tiếp thông qua phương tiện truyền thông cùng với sự phổ biến của thông tin và tốc độ phổ biến dữ liệu trực tuyến là những thách thức quan trọng của quá trình số hóa đối với các nhà quản lý đòi hỏi họ phải luôn không ngừng học hỏi và tương tác trực tiếp nhiều hơn.

Chuyển đổi số đòi hỏi nhà lãnh đạo phải xây dựng chiến lược có tầm nhìn dài hạn. Nếu cấp lãnh đạo thiếu kiến thức hoặc quá thận trọng, quá trình chuyển đổi số khó có thể thành công. Cấp lãnh đạo phải xác định rõ mục tiêu và trình tự triển khai. Nhân tố phù hợp với môi trường bên ngoài giải thích để chuyển đổi số thành công, lãnh đạo doanh nghiệp phải quan sát và phân tích môi trường bên ngoài, bởi sự thay đổi môi trường bên ngoài cũng diễn ra thường xuyên. Phân tích môi trường bên ngoài giúp tổ chức lường trước sự chuyển đổi số theo các kịch bản khác nhau để đem lại sự thích ứng nhất.

Các nhà quản trị cần phải có chiến lược kinh doanh kỹ thuật số: Bharadwaj và cộng sự (2013) cho rằng công nghệ thông tin ngày càng đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của doanh nghiệp. Nó không chỉ đơn thuần là hỗ trợ cho công tác quản trị mà đã phát triển thành một yếu tố thiết yếu trong việc xây dựng chiến lược doanh nghiệp. Việc xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh nhằm đạt được các mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp trên nền tảng công nghệ số gọi là chiến lược kinh doanh kỹ thuật số.

Công nghệ mặc dù quan trọng nhưng xác lập mục tiêu rõ ràng còn quan trọng hơn trong chuyển đổi số. Có những bằng chứng về doanh nghiệp chuyển đổi số thành công do có

chiến lược chuyển đổi số rõ ràng mà không phải là có công nghệ hiện đại. Các nhà lãnh đạo kỹ thuật số nên tập trung vào bức tranh toàn cảnh của doanh nghiệp, tận dụng, ưu tiên và đảm bảo rằng việc chuyển đổi kinh doanh đang đi đúng hướng để đạt được mục tiêu đã xác định.

2.2.1.2 Văn hóa doanh nghiệp

Chuyển đổi kỹ thuật số không chỉ là một thách thức do công nghệ thúc đẩy mà còn đòi hỏi sự thay đổi văn hóa sâu sắc trong doanh nghiệp. Mọi người trong doanh nghiệp phải được chuẩn bị với bộ kỹ năng thích ứng và kiến thức kỹ thuật số. Đầu tiên, chuyển đổi kỹ thuật số đòi hỏi một nền văn hóa doanh nghiệp luôn kiểm chứng dữ liệu và chia sẻ dữ liệu được kiểm chứng (Dremel và cộng sự, 2017). Dữ liệu phải được xem như tài sản lớn và là một yếu tố thúc đẩy chuyển đổi số của doanh nghiệp. Điều này sẽ đòi hỏi tính minh bạch cao hơn đối với nhà quản trị trong quy trình làm việc và kinh doanh hàng ngày cũng như tư duy về dữ liệu giữa các nhân viên.

Thứ hai, chuyển đổi kỹ thuật số có thể gây ra xung đột văn hóa giữa nhân viên trẻ am hiểu công nghệ kỹ thuật số nhưng thiếu kinh nghiệm với nhân viên lớn tuổi có bề dày thành tích trong lĩnh vực kinh doanh truyền thống nhưng bị tụt hậu về mặt công nghệ (Kohli & Johnson, 2011). Nhà quản trị cần có biện pháp ngăn chặn mâu thuẫn giữa hai đối tượng văn hóa khác nhau nảy sinh trong cùng một tổ chức thông qua việc tạo điều kiện cho một nền văn hóa thân thiện trong học tập và công khai ủng hộ và tin tưởng bởi cấp điều hành có thể giảm thiểu một cách hiệu quả sự phân chia văn hóa tiềm ẩn (Kohli và Melville, 2019).

2.2.1.3 Nhân sự

Nhân tố tiếp theo là nhân sự, chuyển đổi số là cho con người, vì con người và do con người thực hiện, không phải là công nghệ quyết định. Bài toán do con người đặt ra phải đúng và công nghệ sẽ hỗ trợ giải bài toán đó.

Để thúc đẩy quá trình chuyển đổi số, sẽ có những yếu tố cần bổ sung và những yếu tố cần tinh chỉnh cả về tổ chức lẫn quản lý. Đối với nhân viên và các cấp quản lý, cần có một quy trình thực hiện các hoạt động với tốc độ nhanh hơn, chính xác hơn, hiệu quả hơn khi chuyển đổi số. Do đó, đòi hỏi nhà quản trị tuyển chọn và đào tạo nhân viên của mình sao cho có đủ năng lực, sẵn sàng tiếp cận, phát triển và sử dụng những công nghệ mới trong cải tiến và thực thi công việc (Bharadwaj và cộng sự, 2013). Hơn nữa, tùy thuộc vào điều kiện kinh

doanh như ngành nghề, mô hình hoạt động của tổ chức mà các nhà quản lý phải phát triển khả năng cảm nhận và linh hoạt trong khai thác tối đa hệ thống mạng lưới và tính liên kết trong môi trường số hóa (Kohli và Melville, 2019) để xác định các ý tưởng mới, đánh giá, sửa đổi và cuối cùng là đưa ra mô hình kinh doanh mới (Berman, 2012; Daniel & Wilson, 2003).

Trong quá trình chuyển đổi số, các hệ thống tự động hóa sẽ dần thay thế cho quy trình thủ công, do đó một bộ phận lao động sẽ bị tinh giảm bởi một số công việc có thể biến mất ngay lập tức nhưng đồng thời đòi hỏi về chất lượng lao động phải được nâng lên để đáp ứng các yêu cầu công việc phức tạp hơn. Người lao động cần được các nhà quản trị cấp cơ sở có các kỹ năng kỹ thuật thực hiện chức năng sự phạm của mình để giúp cho nhân viên hiểu về công cụ số cũng như sự kết hợp năng lực số như phân tích dữ liệu lớn, truyền thông xã hội, ... với các kỹ năng mềm để cải thiện khả năng đáp ứng, thay thế linh hoạt giữa các công việc và nhiệm vụ.

2.2.1.4 Tài chính

Khi nhà quản trị đã xây dựng được kế hoạch, mục tiêu và chiến lược chuyển đổi số tối ưu cho doanh nghiệp, cần phải có nguồn tài chính để thực hiện những điều trên. Việc chuyển đổi số rất tốn kém và là một hành trình đầy sự không chắc chắn và phức tạp. Thông thường, mỗi doanh nghiệp cần dành ít nhất 10% mức chi để chi cho chuyển đổi số cũng như các hoạt động đảm bảo an toàn, an ninh mạng. Đối với các doanh nghiệp lớn, nguồn tài chính dồi dào, việc chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng và đồng loạt. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ tuy nguồn tài chính hạn hẹp hơn nhưng cũng đang nhận được nhiều sự quan tâm, kỳ vọng về sự đột phá trong chuyển đổi số.

Khảo sát của Phòng Thương mại và công nghiệp Việt Nam (VCCI) và Tổ chức Xúc tiến thương mại Nhật Bản (JETRO) với hơn 400 doanh nghiệp tại Việt Nam cho thấy thực trạng khiêm tốn trong chuyển đổi số doanh nghiệp xuất phát từ nhiều rào cản. Trong đó điển hình là khả năng tài chính của doanh nghiệp. Ta thấy rằng, khi có nguồn tài chính ổn định thì chủ doanh nghiệp sẽ mạnh dạn thực hiện các vai trò của nhà quản trị trong quá trình chuyển đổi số, tuy nhiên khi nguồn tài chính không ổn định thì chuyển đổi số quả thực là một cuộc đánh cược lớn đối với nhà quản trị.

Đầu tư cho chuyển đổi số là đầu tư để thay đổi, từ nhận thức, chiến lược, nhân lực, kết cấu hạ tầng tới giải pháp công nghệ, vì vậy, đòi hỏi nguồn vốn đầu tư lớn. Tuy vậy, việc

phải đầu tư lớn về tài chính và nhân lực, trong khi chưa hoàn toàn chắc chắn về hiệu quả, cũng như đối mặt với nguy cơ thất bại, đã tạo rào cản lớn với các doanh nghiệp Việt Nam. Chính vì thiếu vốn, nên nhiều doanh nghiệp cho rằng, chuyển đổi số là “cuộc chơi” của các doanh nghiệp lớn. Vì thiếu vốn nên khi các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam thường chọn “điện toán đám mây” là công nghệ để đầu tư nhiều nhất, bởi cho phép các doanh nghiệp mở rộng nhanh chóng khi có nhu cầu mà không phải đầu tư nhiều vốn vào kết cấu hạ tầng công nghệ thông tin.

2.2.1.5 Nền tảng công nghệ

Chuyển đổi kỹ thuật số sẽ làm thay đổi cơ cấu công việc (Hansen & Sia, 2015; Loebbecke & Picot, 2015), vai trò công việc và yêu cầu tại nơi làm việc (White, 2012). Tính liên kết kỹ thuật số cho phép sự xuất hiện các nhóm vị trí chéo trên toàn bộ phạm vi của doanh nghiệp. Trong bối cảnh này, cấu trúc công việc phân cấp truyền thống dần biến mất và các cơ hội mới xuất hiện vượt ra ngoài ranh giới của doanh nghiệp, chẳng hạn như sự tích hợp của các dịch vụ khác bên ngoài (Loebbecke & Picot, 2015).

Ngoài ra, việc triển khai một môi trường làm việc trên nền tảng công nghệ kỹ thuật số trở nên thiết yếu. Theo White (2012), một nơi làm việc kỹ thuật số phải phù hợp, có nguyên tắc, giàu trí tưởng tượng và không phụ thuộc vào vị trí làm việc. Như vậy, việc doanh nghiệp có một nền tảng ứng dụng công nghệ trong hoạt động hiện hành như thế nào sẽ ảnh hưởng lớn đến việc thực hiện vai trò của nhà quản trị trong chuyển đổi số doanh nghiệp cũng như khả năng chuyển đổi số thành công trong tương lai của doanh nghiệp.

Quá trình chuyển đổi nền tảng công nghệ số sẽ chưa thể thành công nếu nhà quản trị chưa lựa chọn đúng công nghệ phù hợp nhưng nếu không thay đổi thì doanh nghiệp chắc chắn không thể trụ lại trên thị trường.

2.2.2.Ảnh hưởng từ môi trường bên ngoài doanh nghiệp

2.2.2.1 Môi trường kinh tế vĩ mô

Môi trường kinh tế: Khuyến nghị các bộ, ngành và địa phương trong nhiệm kỳ tới chọn đột phá là công nghệ, nhất là công nghệ số, đưa công nghệ số vào mọi ngõ ngách của kinh tế, xã hội, Bộ trưởng Nguyễn Mạnh Hùng cho biết năm 2020 đánh dấu mốc lần đầu tiên Việt Nam công bố chính thức về định hướng phát triển doanh nghiệp công nghệ số, chiến

lược “Make in Viet Nam”. Số doanh nghiệp công nghệ số tăng 28%, đạt gần 60.000 doanh nghiệp và lực lượng này đã sẵn sàng tham gia các chương trình chuyển đổi số.

Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới(4), tỷ lệ cạnh tranh các tổ chức thuộc lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông của Việt Nam cũng cao hơn so với các quốc gia Đông Nam Á, hệ quả là giá dịch vụ internet của Việt Nam thuộc mức cạnh tranh nhất trong khu vực. Quy mô trao đổi các dịch vụ viễn thông, máy tính và sản phẩm công nghệ thông tin của Việt Nam tăng nhanh chứng tỏ xu thế phát triển nhanh chóng của nền kinh tế số trong tương lai. Khả năng kết nối mạng internet của Việt Nam hiện nay cũng đang là một lợi thế lớn cho tiến trình chuyển đổi số với các thông số về người đăng ký băng rộng di động/cố định cao bậc nhất khu vực Đông Nam Á. Ngược lại, về mặt thanh toán số, mức độ sử dụng các hình thức thanh toán số của người dân lại tương đối thấp so với khu vực, với khoảng 22%. Sự quyết tâm chuyển đổi số của Việt Nam đến từ khu vực doanh nghiệp với tỷ lệ sử dụng thanh toán số lên đến 51%. Báo cáo của Ngân hàng Thế giới cũng nhấn mạnh, Việt Nam có lợi thế trong việc sử dụng các nền tảng 3G/4G, theo đó, mức độ sẵn sàng của người dân chuyển đổi dịch vụ 3G sang 4G của Việt Nam thuộc nhóm cao nhất so với các nước có cùng mức thu nhập. Nói cách khác, đây chính là cơ hội để Việt Nam có thể thích ứng với các công nghệ 4G tiên tiến hơn như hệ thống an ninh nhận diện gương mặt qua camera, ứng dụng du lịch ảo, nông nghiệp thông minh và tổng đài giải đáp video call. Chất lượng đường truyền, tốc độ tải băng di động/cố định tại Việt Nam tương đối đồng đều và cao hơn so với trung bình của khu vực Đông Nam Á (nếu loại trừ Singapore). Hơn thế, Việt Nam cũng được hưởng lợi từ tốc độ kết nối trung bình khu vực gia tăng - phản ánh tiềm năng phát triển và liên kết quốc tế của khu vực.

Môi trường chính trị và pháp luật: Việt Nam được đánh giá là một trong những quốc gia có hành động kịp thời trong xây dựng và hoàn thiện các quy định pháp luật, định hình chiến lược phát triển trong tiến trình chuyển đổi số nền kinh tế. Nghị quyết số 52-NQ/TW, ngày 27-9-2019, của Bộ Chính trị, “Về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư”, nhấn mạnh mục tiêu đến năm 2025, kinh tế số chiếm khoảng 20% GDP và trên 30% GDP vào năm 2030, với năng suất lao động tăng trên 7%/năm. Năm 2045, Việt Nam đặt mục tiêu trở thành một trong những trung tâm sản xuất và dịch vụ thông minh, khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo dẫn đầu châu Á.

Chính phủ Việt Nam sớm đã xác định được tầm quan trọng của chuyển đổi số trong công cuộc xây dựng kinh tế, phát triển đất nước. Trong “Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, Việt Nam đặt mục tiêu có kinh tế số chiếm 20% GDP, tỷ trọng kinh tế số ở mỗi ngành tối thiểu 10%, năng suất lao động tăng tối thiểu mỗi năm 7%, thuộc nhóm top 50 quốc gia dẫn đầu về CNTT. Với các mục tiêu cụ thể, Chính phủ đã và đang có những chính sách hỗ trợ, tạo điều kiện cho doanh nghiệp chuyển đổi số thành công

“Vai trò của Nhà nước lúc này trong việc xây dựng và bảo đảm thực thi có hiệu quả các hành lang pháp lý cho kinh tế số là vô cùng quan trọng. Các quy định pháp luật hợp lý, khả thi và công bằng sẽ giúp tạo điều kiện cho kinh tế số phát triển nhanh, bền vững và lành mạnh. Ngược lại, nếu các quy định được thiết kế một cách bất hợp lý, không khả thi hoặc không công bằng có thể sẽ khiến nền kinh tế Việt Nam không bắt kịp tốc độ chuyển đổi số của khu vực, đặc biệt là khu vực ASEAN và thế giới”, Báo cáo Dòng chảy pháp luật kinh doanh năm 2020 nhận định.

Theo chuyên gia pháp lý Nguyễn Minh Đức từ Ban Pháp chế của VCCI, hiện còn rất nhiều vấn đề cần xử lý để hoàn thiện khung khổ pháp lý cho kinh tế số, như vấn đề đầu tư và giấy phép cung cấp dịch vụ trên môi trường số, bảo hộ tài sản trí tuệ để phát triển kinh tế số, vấn đề kiểm duyệt nội dung thông tin trên môi trường mạng, bảo vệ dữ liệu người dùng, thuế, cơ chế thử nghiệm công nghệ tài chính...

Nhắc lại cảnh báo của Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc tại sự kiện nói trên là “nếu không mạnh dạn đầu tư cho khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo, chúng ta sẽ bị mắc kẹt trong chính cái hố năng suất thấp, giá trị gia tăng thấp, và bẫy thu nhập trung bình của chính chúng ta”, ông cũng cho rằng còn rất nhiều việc phải làm để thúc đẩy đổi mới sáng tạo, thúc đẩy chuyển đổi số để đưa nền kinh tế bước sang một giai đoạn phát triển mới cao hơn về chất.

Môi trường văn hóa và xã hội: Trong xã hội ngày càng hiện đại như ngày nay, con người dần hướng đến sự nhanh chóng và tiện lợi mà công nghệ mang lại. Vì thế, nhà quản trị cần tận dụng xu hướng này để có những chiến lược xúc tiến, marketing, bán hàng thông qua nền tảng số để tối đa hóa lợi nhuận và giảm thiểu chi phí. Với sự phát triển nhanh chóng của các nền tảng truyền thông xã hội cũng đang thay đổi đáng kể cách thức tương tác trên thị trường hàng hóa và dịch vụ của Việt Nam. Các phương tiện truyền thông xã hội ngày càng được chấp nhận, sử dụng rộng rãi, đặc biệt trong việc quảng cáo sản phẩm, bán hàng,...

Các nền tảng này cũng dần trở thành một kênh thông tin quan trọng trong quyết định mua hàng, kết nối bạn bè, gia đình và xã hội. Ngày càng nhiều khách hàng mong đợi nhận được sự hỗ trợ 24/7. Các phương tiện truyền thông xã hội là một công cụ tuyệt vời để giải quyết những yêu cầu này bằng cách giúp duy trì và tăng mức độ tương tác khách hàng phù hợp dẫn đến thu hút và giữ chân khách hàng. Có thể nói những cộng đồng này là một công cụ nuôi dưỡng khách hàng tiềm năng tốt nhất của công ty.

Môi trường khoa học, kỹ thuật và công nghệ: Đây là tác nhân có tác động ảnh hưởng mạnh, trực tiếp đến vai trò của nhà quản trị doanh nghiệp. Nhà quản trị cần phải nhạy bén với kỹ thuật, công nghệ mới, liên tục cập nhật, nắm bắt thông tin để không bị lạc hậu. Các yếu tố công nghệ thường được biểu lộ như những giải pháp sản xuất mới, kỹ thuật mới, vật tư mới, thiết bị sản xuất, những tuyệt kỹ, những ý tưởng sáng tạo, những ứng dụng ứng dụng ... Trong môi trường kinh doanh thương mại nhiều dịch chuyển như lúc bấy giờ, những loại sản phẩm, dịch vụ của những doanh nghiệp đều tương quan đến công nghệ mặc dù mức độ quyết định hành động, kết nối, tương quan hoàn toàn có thể khác nhau.

Cách mạng khoa học và công nghệ đang tạo tiền đề, điều kiện và cũng là động lực tạo ra, thúc đẩy kinh tế thị trường phát triển mạnh mẽ chưa từng có, gia tăng tốc độ phát triển các lực lượng sản xuất của nhân loại, biến khoa học thành lực lượng sản xuất trực tiếp, giải phóng con người khỏi các chức năng thực hiện, các chức năng kiểm tra, quản lý các quá trình sản xuất và cả chức năng logic.

Một trong những nền tảng quan trọng của chuyển đổi số chính là khu vực tư nhân. Tầm ảnh hưởng khu vực tư nhân trong chuyển đổi số dễ nhận thấy thông qua việc hiện diện tại Việt Nam của các tập đoàn tư nhân, như Grab, Traveloka, Go-Viet (GO-JEK), Lazada,... Không chỉ vậy, sự thích ứng nhanh chóng của khu vực tư nhân trong chuyển đổi số chính là chìa khóa quan trọng để bắt kịp với sự phát triển nhanh chóng của công nghệ thế giới. Khu vực tư nhân Việt Nam ứng dụng công nghệ số phục vụ cho hoạt động kinh doanh tương đối tốt. Theo đó, tỷ lệ sử dụng e-mail và sở hữu website riêng của doanh nghiệp tư nhân để tương tác với khách hàng và nhà cung ứng lên đến 90% và 50%, so với 70% và 40% trung bình thế giới.

Nhà quản trị phải luôn nắm bắt được các xu hướng công nghệ mới là vô cùng quan trọng để bắt kịp với chuyển đổi số. Hiện nay, các công nghệ mới nổi rất dài và đang phát triển mạnh mẽ, từ ứng dụng dành cho thiết bị di động, độ phân giải nhận dạng, thực tế ảo và tăng

cường (VR / AR), AI và học máy, video kỹ thuật số được cá nhân hóa, công nghệ thông tin kỹ thuật số, thiết bị đeo được, truyền hình có địa chỉ đến Internet of Things và blockchain... Những công nghệ số này cung cấp cho tất cả các doanh nghiệp những cách thức mới để nắm bắt kiến thức và thông tin chi tiết về khách hàng, đồng thời tăng cường tích hợp và phổ biến dữ liệu trên các kênh. Các công ty sẽ dễ dàng kết nối và cộng tác kỹ thuật số với khách hàng hơn, tạo ra các sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, giúp rút ngắn chu kỳ bán hàng, giảm chi phí hoạt động và luôn đi trước đối thủ một bước.

Chẳng hạn như thực tế tăng cường và thực tế ảo đang gia tăng vào năm 2019 và đặc biệt là sự phát triển của AR sẽ ngày càng gia tăng. Những công nghệ này dự kiến sẽ được sử dụng trong đào tạo nhân viên, nền tảng trò chuyện và bảo trì và sửa chữa máy móc trong các ngành công nghiệp. Blockchain là một công nghệ đang phát triển nhanh chóng khác. Mặc dù fintech có lẽ là lĩnh vực ứng dụng rõ ràng nhất cho blockchain. Tuy nhiên nhiều lĩnh vực cũng đã và đang nhận ra vai trò của công nghệ này, như trong vận chuyển hàng hóa và dịch vụ đã tận dụng hệ thống số cái trực tuyến phân tán.

2.2.2.2 Môi trường kinh tế vi mô

Khách hàng: Cải thiện trải nghiệm khách hàng mang lại lợi ích thực sự cho các công ty, vậy nên việc thực hiện các chiến lược lấy khách hàng làm trung tâm được các nhà quản trị chú trọng. Điều này đòi hỏi nhà quản trị có chiến lược giúp doanh nghiệp có khả năng tiếp cận, hỗ trợ khách hàng và tiếp thị để đưa ra quyết định nhanh chóng, tăng cơ hội nhằm mục tiêu chiến lược tiếp thị mục đích tạo chiến thuật định vị cạnh tranh. các nhà quản trị (CEO) một cái nhìn mới mẻ và định hướng mới dựa trên các dữ liệu phân tích.

Hoạt động chuyển đổi số trên thực tế đã diễn ra như một nhu cầu tự nhiên của rất nhiều doanh nghiệp, đặc biệt nhằm đáp ứng sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng của khách hàng. Có thể dễ dàng nhận thấy một tỷ trọng không nhỏ doanh nghiệp đã ứng dụng các phần mềm, giải pháp vào hoạt động quản lý bán hàng, bán hàng trực tuyến, đa kênh, tiếp thị, quản lý quan hệ khách hàng, quản lý kênh phân phối...

Sự phát triển nhanh chóng của các nền tảng truyền thông xã hội cũng đang thay đổi đáng kể cách thức tương tác trên thị trường hàng hóa và dịch vụ của Việt Nam. Các phương tiện truyền thông xã hội ngày càng được chấp nhận, sử dụng rộng rãi, đặc biệt trong việc quảng

cáo sản phẩm, bán hàng,... Các nền tảng này cũng dần trở thành một kênh thông tin quan trọng trong quyết định mua hàng, kết nối bạn bè, gia đình và xã hội.

Ngày càng nhiều khách hàng mong đợi nhận được sự hỗ trợ 24/7. Các phương tiện truyền thông xã hội là một công cụ tuyệt vời để giải quyết những yêu cầu này bằng cách giúp duy trì và tăng mức độ tương tác khách hàng phù hợp dẫn đến thu hút và giữ chân khách hàng. Có thể nói những cộng đồng này là một công cụ nuôi dưỡng khách hàng tiềm năng tốt nhất của công ty.

Khi đề cập đến sự tương tác của khách hàng, các nhà quản trị nên bắt đầu nghiêm túc làm việc trên bản đồ hành trình khách hàng và quản lý đa kênh. Tương tác với khách hàng hiệu quả giúp rút ngắn chu kỳ bán hàng, tăng chi tiêu của khách hàng, giảm tỷ lệ khách hàng tham gia, tăng nhận thức về thương hiệu và đảm bảo sự trung thành và ủng hộ của khách hàng cao hơn. Video, chia sẻ nội dung, chatbot với AI đàm thoại và các công cụ tự động hóa quy trình bằng robot trong nỗ lực chuyển đổi số của doanh nghiệp là những chiến lược phổ biến nhất được sử dụng để đạt được những lợi ích và đảm bảo sự tương tác của khách hàng kỹ thuật số.

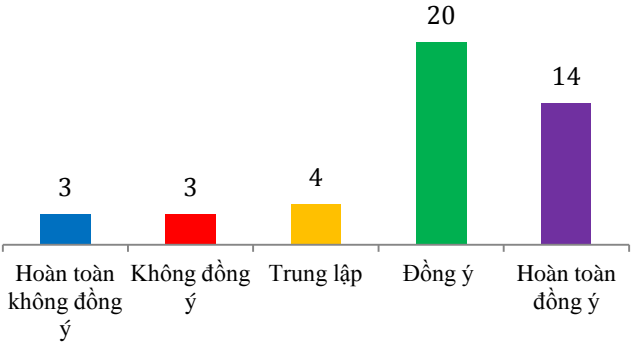
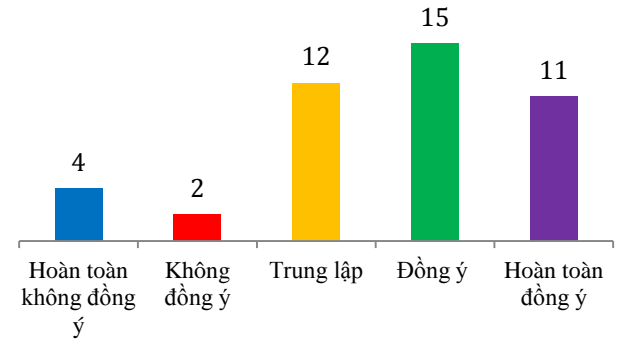
Nhà cung cấp là những cá nhân doanh nghiệp có khả năng sản xuất ra các yếu tố đầu vào trong chu trình sản xuất và cung cấp dịch vụ của các doanh nghiệp. Số lượng, chất lượng của các nhà cung cấp sẽ ảnh hưởng tới chất lượng và giá thành của sản phẩm làm ra, từ đó ảnh hưởng tới hiệu quả sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Vậy nên, nhà quản trị phải thực thực tốt vai trò thông tin của mình để tìm hiểu, chọn lọc và quyết định các nhà cung cấp chất lượng với mức giá phù hợp giúp cho việc kinh doanh áp dụng chuyển đổi số diễn ra thuận lợi hơn.

Sự cạnh tranh trên thị trường: Trước áp lực cạnh tranh trong việc đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, tình hình dịch bệnh kéo dài, các quy định mới của chính phủ, các doanh nghiệp ngày càng nhận diện đầy đủ hơn các vấn đề mình đang đối mặt, buộc doanh nghiệp phải cải tiến và tối ưu hơn trong quản lý, quy trình thực hiện và sử dụng các nguồn lực. Trong những năm vừa qua, do tình hình dịch bệnh kéo dài đã làm thay đổi nhiều trong cách thức và mô hình hoạt động của các doanh nghiệp dù quy mô lớn hay nhỏ. Trước các điều kiện về giãn cách xã hội, làm việc tại nhà, cách ly y tế, cùng với sự truyền thông và thúc đẩy mạnh mẽ của nhà nước, đặc biệt trong lĩnh vực hành chính công... đã buộc các doanh nghiệp phải gia tăng việc ứng dụng công nghệ, số hóa dữ liệu, nâng cao kỹ năng làm việc trên nền

tăng số của nhân viên. Vì vậy, các doanh nghiệp đã thu hẹp khoảng cách về khả năng chuyển đổi số. Đó cũng là lý do vì sao áp lực đối với doanh nghiệp là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến khả năng chuyển đổi số được tìm thấy trong nghiên cứu này.

2.3. Thực trạng vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

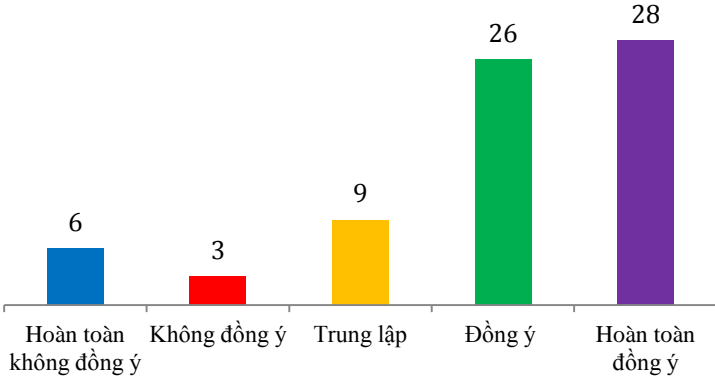
Trong thời đại 4.0 ngày càng chuyển biến mạnh mẽ thì chuyển đổi số là một trong những xu hướng tất yếu của thời đại góp nên sự thành công của cách mạng công nghệ 4.0.

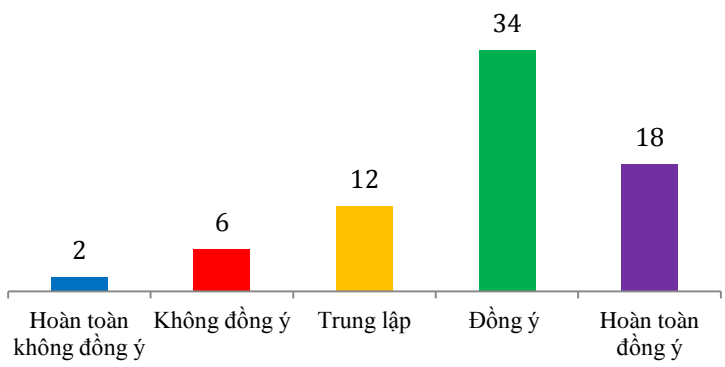
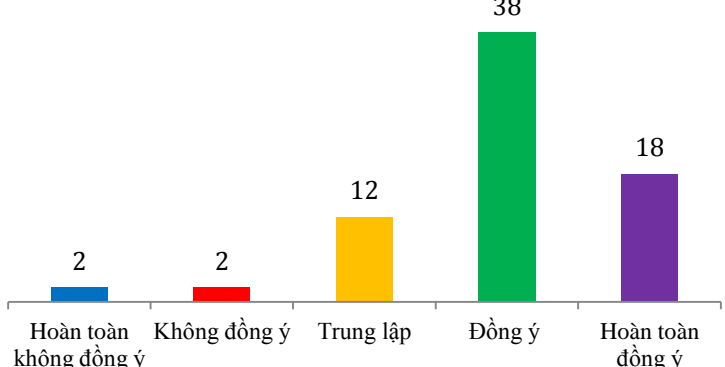
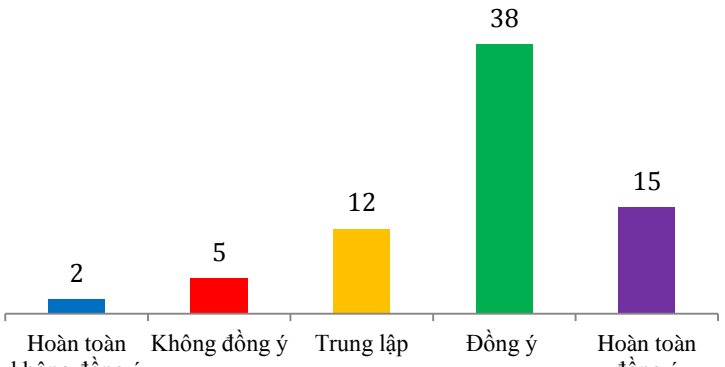
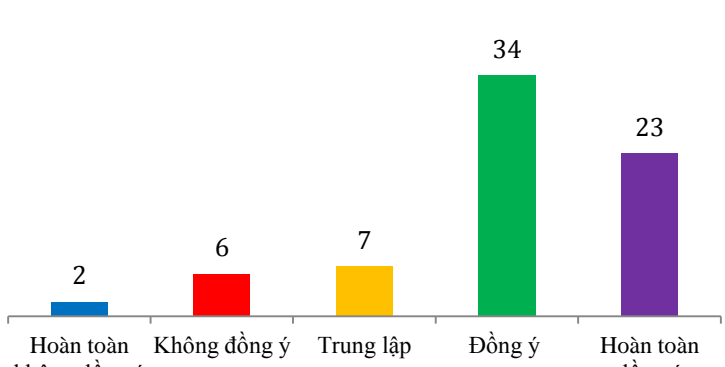
<div style="text-align: right;">Mức trung bình (Mean)</div> <div style="text-align: left;">Câu hỏi</div>	Biểu đồ												
<p>- Chuyển đổi số giúp lãnh đạo đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 3 + 2 \times 3 + 3 \times 4 + 4 \times 20 + 5 \times 14}{44} \approx 3,9$	 <table border="1"> <caption>Biểu đồ: Chuyển đổi số giúp lãnh đạo đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn</caption> <thead> <tr> <th>Loại ý kiến</th> <th>Số người trả lời</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Loại ý kiến	Số người trả lời	Hoàn toàn không đồng ý	3	Không đồng ý	3	Trung lập	4	Đồng ý	20	Hoàn toàn đồng ý	14
Loại ý kiến	Số người trả lời												
Hoàn toàn không đồng ý	3												
Không đồng ý	3												
Trung lập	4												
Đồng ý	20												
Hoàn toàn đồng ý	14												
<p>- Cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 4 + 2 \times 2 + 3 \times 12 + 4 \times 15 + 5 \times 11}{44} \approx 3,6$	 <table border="1"> <caption>Biểu đồ: Cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn</caption> <thead> <tr> <th>Loại ý kiến</th> <th>Số người trả lời</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>11</td> </tr> </tbody> </table>	Loại ý kiến	Số người trả lời	Hoàn toàn không đồng ý	4	Không đồng ý	2	Trung lập	12	Đồng ý	15	Hoàn toàn đồng ý	11
Loại ý kiến	Số người trả lời												
Hoàn toàn không đồng ý	4												
Không đồng ý	2												
Trung lập	12												
Đồng ý	15												
Hoàn toàn đồng ý	11												

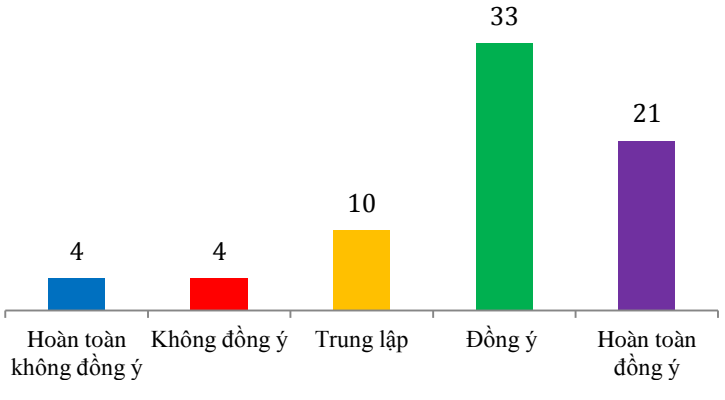
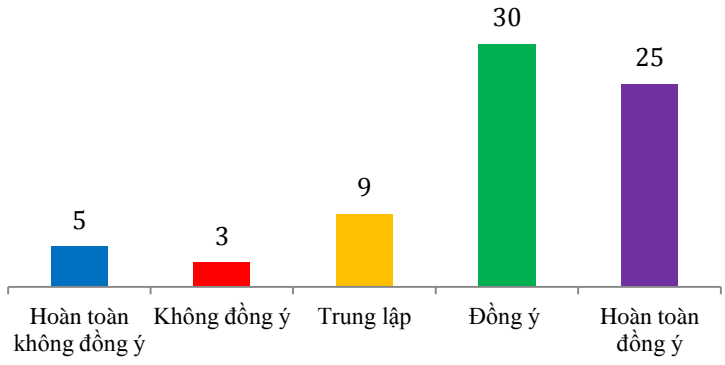
<p>- Tối ưu hóa được năng suất làm việc của nhân viên.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 2 + 2 \times 2 + 3 \times 6 + 4 \times 20 + 5 \times 14}{44} \approx 3,9$	<p>A bar chart with five categories on the x-axis: 'Hoàn toàn không đồng ý' (blue, 2), 'Không đồng ý' (red, 2), 'Trung lập' (yellow, 6), 'Đồng ý' (green, 20), and 'Hoàn toàn đồng ý' (purple, 14). The y-axis represents the number of responses.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>14</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Count	Hoàn toàn không đồng ý	2	Không đồng ý	2	Trung lập	6	Đồng ý	20	Hoàn toàn đồng ý	14
Level of Agreement	Count												
Hoàn toàn không đồng ý	2												
Không đồng ý	2												
Trung lập	6												
Đồng ý	20												
Hoàn toàn đồng ý	14												
<p>- Giúp tăng hiệu quả hoạt động.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 4 + 2 \times 1 + 3 \times 6 + 4 \times 18 + 5 \times 15}{44} \approx 3,9$	<p>A bar chart with five categories on the x-axis: 'Hoàn toàn không đồng ý' (blue, 4), 'Không đồng ý' (red, 1), 'Trung lập' (yellow, 6), 'Đồng ý' (green, 18), and 'Hoàn toàn đồng ý' (purple, 15). The y-axis represents the number of responses.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Count	Hoàn toàn không đồng ý	4	Không đồng ý	1	Trung lập	6	Đồng ý	18	Hoàn toàn đồng ý	15
Level of Agreement	Count												
Hoàn toàn không đồng ý	4												
Không đồng ý	1												
Trung lập	6												
Đồng ý	18												
Hoàn toàn đồng ý	15												
<p>- Tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 3 + 2 \times 0 + 3 \times 7 + 4 \times 18 + 5 \times 16}{44} \approx 4$	<p>A bar chart with five categories on the x-axis: 'Hoàn toàn không đồng ý' (blue, 3), 'Không đồng ý' (red, 0), 'Trung lập' (yellow, 7), 'Đồng ý' (green, 18), and 'Hoàn toàn đồng ý' (purple, 16). The y-axis represents the number of responses.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>16</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Count	Hoàn toàn không đồng ý	3	Không đồng ý	0	Trung lập	7	Đồng ý	18	Hoàn toàn đồng ý	16
Level of Agreement	Count												
Hoàn toàn không đồng ý	3												
Không đồng ý	0												
Trung lập	7												
Đồng ý	18												
Hoàn toàn đồng ý	16												
<p>- Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp vận hành tốt hơn.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 3 + 2 \times 1 + 3 \times 8 + 4 \times 15 + 5 \times 17}{44} \approx 3,9$	<p>A bar chart with five categories on the x-axis: 'Hoàn toàn không đồng ý' (blue, 3), 'Không đồng ý' (red, 1), 'Trung lập' (yellow, 8), 'Đồng ý' (green, 15), and 'Hoàn toàn đồng ý' (purple, 17). The y-axis represents the number of responses.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>17</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Count	Hoàn toàn không đồng ý	3	Không đồng ý	1	Trung lập	8	Đồng ý	15	Hoàn toàn đồng ý	17
Level of Agreement	Count												
Hoàn toàn không đồng ý	3												
Không đồng ý	1												
Trung lập	8												
Đồng ý	15												
Hoàn toàn đồng ý	17												

Với nhóm câu hỏi này, khi nhìn vào biểu đồ và giá trị trung bình của các câu hỏi ta nhận rằng các giá trị trung bình đều xấp xỉ bằng 4 cho thấy rằng các đáp viên có xu hướng đồng tình với các quan điểm trên và nhận định được sức ảnh hưởng và tầm quan trọng của chuyển đổi số trong thời đại 4.0 hiện nay đối với các doanh nghiệp tại Việt Nam. Trong công cuộc cách mạng công nghệ 4.0 đã và đang diễn ra thì việc các doanh nghiệp ở Việt nam cần biết áp dụng các công nghệ số tiên tiến như điện toán đám mây, internet vạn vật và trí tuệ nhân tạo AI vào những hoạt động tổ chức, kinh doanh của doanh nghiệp giúp đưa ra quyết định nhanh chóng và chính xác hơn nhờ hệ thống báo cáo thông suốt kịp thời; cắt giảm chi phí vận hành, tiếp cận được nhiều khách hàng hơn trong thời gian dài hơn; tối ưu hóa được năng suất làm việc của nhân viên; tăng hiệu quả hoạt động; tính cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp được nâng cao và được vận hành một cách tốt hơn. Chuyển đổi số giúp mọi việc trong kinh doanh diễn ra thuận lợi hơn, nhanh gọn hơn và đem lại hiệu quả tốt cho doanh nghiệp cũng như nền kinh tế quốc dân ngày càng thêm phát triển, bắt kịp với sự phát triển của thế giới.

****Vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số:***

<p>Mức trung bình (Mean)</p> <p>Câu hỏi</p>	<p>Biểu đồ</p>												
<p>- Nhà quản trị có vai trò tiên phong và tiên quyết trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 6 + 2 \times 3 + 3 \times 9 + 4 \times 26 + 5 \times 28}{72} \approx 3,9$	 <table border="1"> <caption>Data for the bar chart</caption> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>26</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Count	Hoàn toàn không đồng ý	6	Không đồng ý	3	Trung lập	9	Đồng ý	26	Hoàn toàn đồng ý	28
Level of Agreement	Count												
Hoàn toàn không đồng ý	6												
Không đồng ý	3												
Trung lập	9												
Đồng ý	26												
Hoàn toàn đồng ý	28												

<p>- Nhà quản trị có vai trò định hướng hình thức chuyển đổi số nào mà doanh nghiệp sẽ áp dụng</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 2 + 2 \times 6 + 3 \times 12 + 4 \times 34 + 5 \times 18}{72} \approx 3,8$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Phản ứng</th> <th>Số lượng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Phản ứng	Số lượng	Hoàn toàn không đồng ý	2	Không đồng ý	6	Trung lập	12	Đồng ý	34	Hoàn toàn đồng ý	18
Phản ứng	Số lượng												
Hoàn toàn không đồng ý	2												
Không đồng ý	6												
Trung lập	12												
Đồng ý	34												
Hoàn toàn đồng ý	18												
<p>- Nhà quản trị có vai trò là cầu nối thu thập và truyền đạt thông tin giữa các nhân viên, bộ phận trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 2 + 2 \times 2 + 3 \times 12 + 4 \times 38 + 5 \times 18}{72} \approx 3,9$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Phản ứng</th> <th>Số lượng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Phản ứng	Số lượng	Hoàn toàn không đồng ý	2	Không đồng ý	2	Trung lập	12	Đồng ý	38	Hoàn toàn đồng ý	18
Phản ứng	Số lượng												
Hoàn toàn không đồng ý	2												
Không đồng ý	2												
Trung lập	12												
Đồng ý	38												
Hoàn toàn đồng ý	18												
<p>- Nhà quản trị có vai trò xử lý các thông tin về số hoá mà nhân viên của mình phản hồi lại trong quá trình làm việc của họ.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 2 + 2 \times 5 + 3 \times 12 + 4 \times 38 + 5 \times 15}{72} \approx 3,8$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Phản ứng</th> <th>Số lượng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Phản ứng	Số lượng	Hoàn toàn không đồng ý	2	Không đồng ý	5	Trung lập	12	Đồng ý	38	Hoàn toàn đồng ý	15
Phản ứng	Số lượng												
Hoàn toàn không đồng ý	2												
Không đồng ý	5												
Trung lập	12												
Đồng ý	38												
Hoàn toàn đồng ý	15												
<p>- Nhà quản trị có vai trò đánh giá thực trạng nguồn lực của doanh nghiệp, từ đó đưa ra quyết định phân phối nguồn lực để phù hợp cho việc chuyển đổi số.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 2 + 2 \times 6 + 3 \times 7 + 4 \times 34 + 5 \times 23}{72} \approx 4$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Phản ứng</th> <th>Số lượng</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>34</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	Phản ứng	Số lượng	Hoàn toàn không đồng ý	2	Không đồng ý	6	Trung lập	7	Đồng ý	34	Hoàn toàn đồng ý	23
Phản ứng	Số lượng												
Hoàn toàn không đồng ý	2												
Không đồng ý	6												
Trung lập	7												
Đồng ý	34												
Hoàn toàn đồng ý	23												

<p>- Nhà quản trị cần cân đối giữa nguồn tài chính và chuyển đổi số, vì quá trình này rất tốn kém.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 4 + 2 \times 4 + 3 \times 10 + 4 \times 33 + 5 \times 21}{72} \approx 3,9$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>21</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Number of Responses	Hoàn toàn không đồng ý	4	Không đồng ý	4	Trung lập	10	Đồng ý	33	Hoàn toàn đồng ý	21
Level of Agreement	Number of Responses												
Hoàn toàn không đồng ý	4												
Không đồng ý	4												
Trung lập	10												
Đồng ý	33												
Hoàn toàn đồng ý	21												
<p>- Nhà quản trị cần phải trau dồi rất nhiều tri thức để có thể áp dụng chuyển đổi số một cách có hiệu quả.</p> <p>- Mức trung bình:</p> $\frac{1 \times 5 + 2 \times 3 + 3 \times 9 + 4 \times 30 + 5 \times 25}{72} \approx 3,9$	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Level of Agreement</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hoàn toàn không đồng ý</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Không đồng ý</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Trung lập</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Đồng ý</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Hoàn toàn đồng ý</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	Level of Agreement	Number of Responses	Hoàn toàn không đồng ý	5	Không đồng ý	3	Trung lập	9	Đồng ý	30	Hoàn toàn đồng ý	25
Level of Agreement	Number of Responses												
Hoàn toàn không đồng ý	5												
Không đồng ý	3												
Trung lập	9												
Đồng ý	30												
Hoàn toàn đồng ý	25												

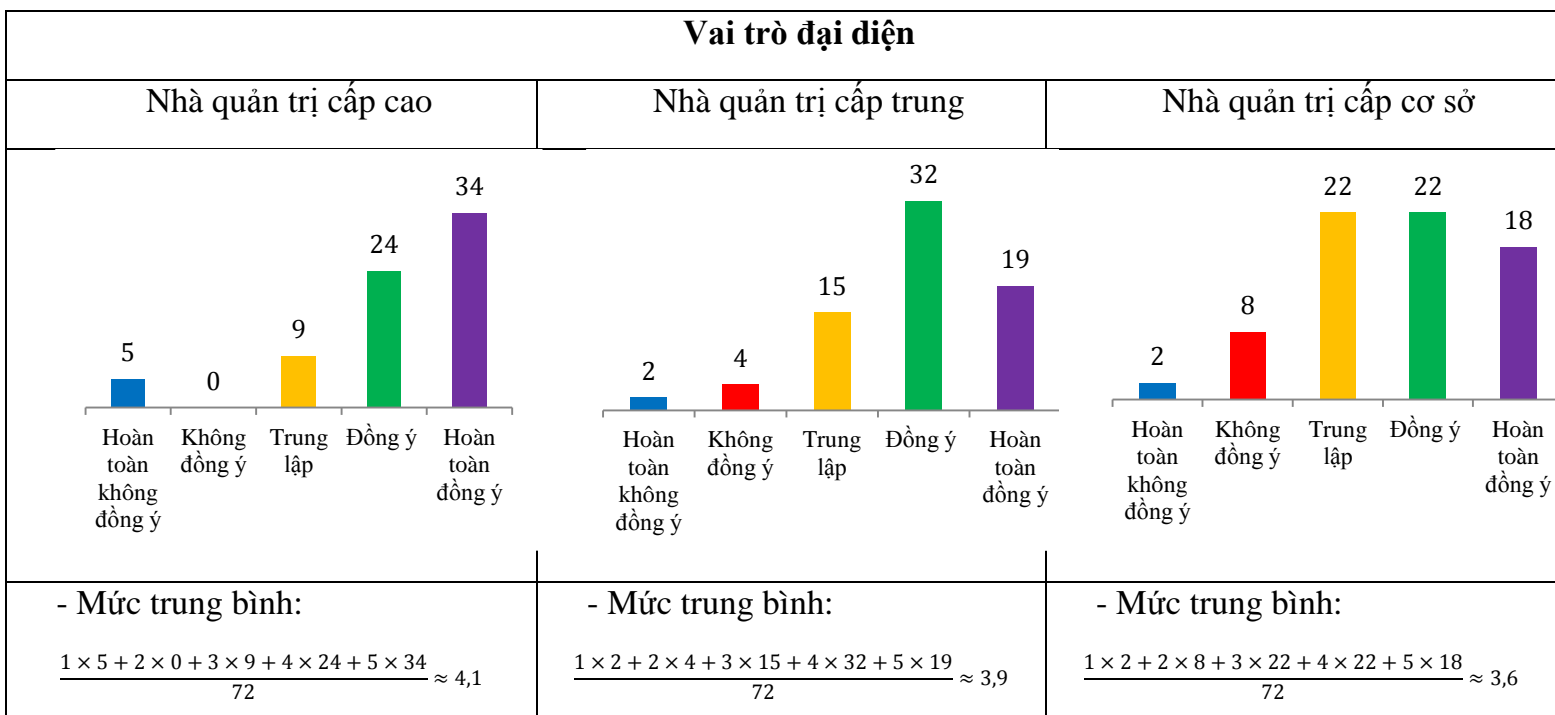
Đối với nhóm câu hỏi này ta thu được tổng là 72 câu trả lời từ đáp viên và các giá trị trung bình của các câu hỏi cũng có giá trị xấp xỉ gần bằng 4. Từ các giá trị trung bình của các câu hỏi trên cho ta thấy rằng đáp viên cũng có xu hướng đồng tình với các quan điểm rằng “nhà quản trị có vai trò tiên phong và tiên quyết trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp”, “nhà quản trị có vai trò định hướng hình thức chuyển đổi số nào mà doanh nghiệp sẽ áp dụng”, “nhà quản trị có vai trò là cầu nối thu thập và truyền đạt thông tin giữa các nhân viên, bộ phận trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp”, “nhà quản trị có vai trò xử lý các thông tin về số hoá mà nhân viên của mình phản hồi lại trong quá trình làm việc của họ”, “nhà quản trị có vai trò đánh giá thực trạng nguồn lực của doanh nghiệp, từ đó đưa ra quyết định phân phối nguồn lực để phù hợp cho việc chuyển đổi số”, “nhà quản trị cần cân đối giữa nguồn tài chính và chuyển đổi số, vì quá trình này rất tốn kém” và “nhà quản trị cần phải trau dồi rất nhiều tri thức để có thể áp dụng chuyển đổi số một cách có hiệu quả”.

Như vậy cho thấy rằng đứng trước tình hình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ thì nhà quản trị là những người đứng đầu của doanh nghiệp cần trang bị cho bản thân những kỹ năng, chuyên môn nhất định để hiểu và tiếp cận chuyển đổi số một cách dễ dàng hơn. Từ đó có

vai trò truyền đạt, cung cấp thông tin về chuyển đổi số giúp cho cấp dưới có thể nắm rõ và từ từ giúp doanh nghiệp tiếp cận tốt hơn với chuyển đổi số. Khi người lãnh đạo hiểu về chuyển đổi số thì mới có thể truyền đạt cho cấp dưới từ đó có thể dẫn dắt cấp dưới đi theo đúng hướng, nếu không thì sẽ dẫn đến những trường hợp như rơi vào bẫy của chuyển đổi số dẫn đến những hậu quả khôn lường khiến doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn,...

Vai trò của nhà quản trị sẽ càng trở nên quan trọng và được thể hiện rõ nhất khi đứng trước những sự chuyển biến mạnh mẽ từ khoa học – công nghệ, nhất là trong thời kì cách mạng 4.0. Họ không những phải trang bị cho bản thân những yếu tố cần thiết cho bản thân mà ngoài ra cần phải biết dẫn dắt, hướng dẫn cấp dưới và có bản lĩnh đối diện với những cái mới, tiếp thu những cái mới để không bị lạc hậu, “dậm chân tại chỗ” và nỗ lực cải thiện bản thân bắt kịp thời đại.

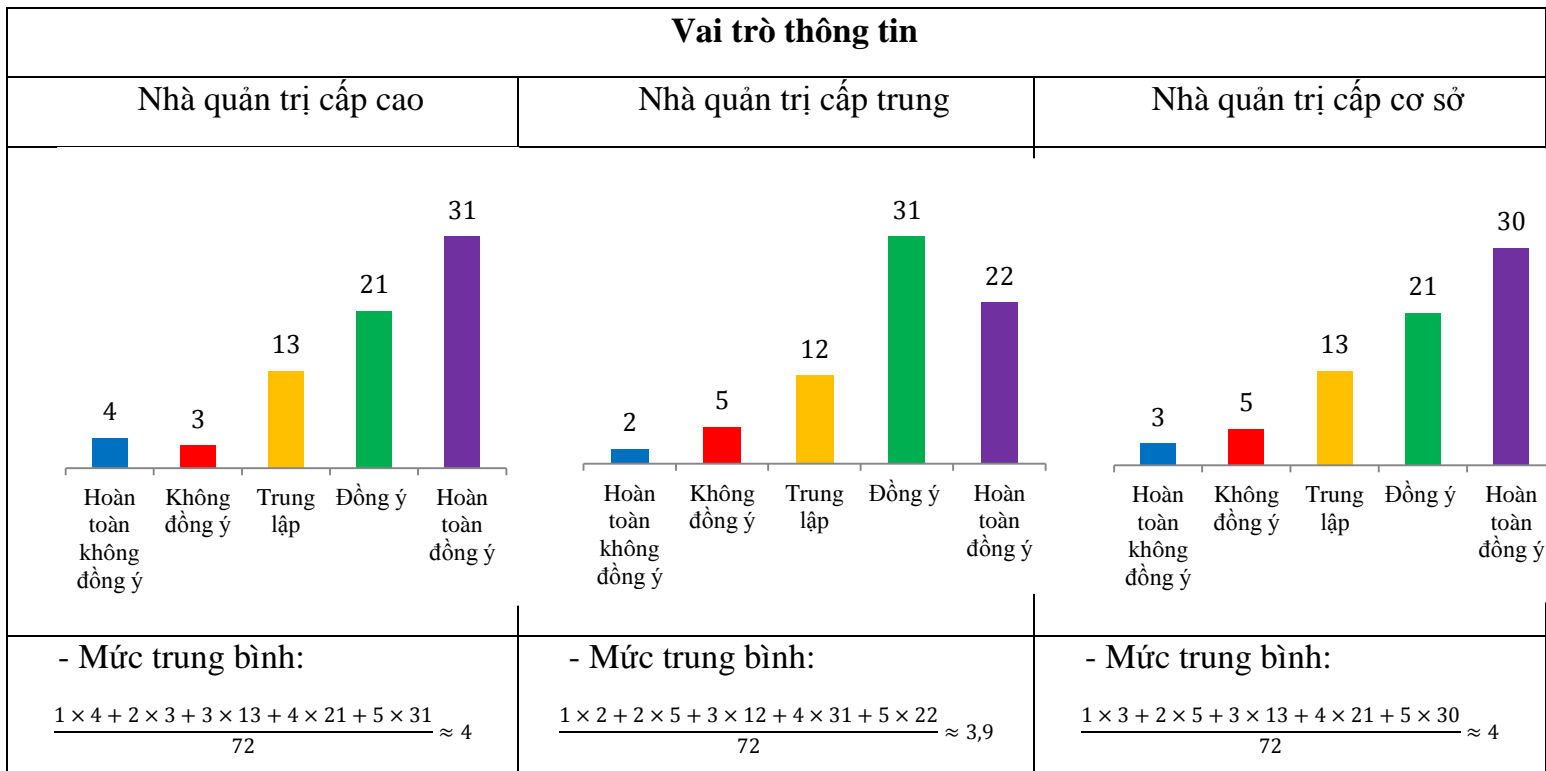
***Xét về mối quan hệ giữa các cấp bậc nhà quản trị và vai trò của nhà quản trị:**



- Vai trò đại diện: Mức trung bình của “nhà quản trị cấp cơ sở” xấp xỉ bằng 3 cho thấy các đáp viên có ý kiến trung lập, nhà quản trị cấp cơ sở có thể có vai trò đại diện hoặc có thể không. Còn mức trung bình của “ nhà quản trị cấp cao”, “nhà quản trị cấp trung” xấp xỉ bằng 4 cho thấy rằng các đáp viên đồng tình với quan điểm rằng vai trò đại diện được thể hiện rõ nhất ở nhà quản trị cấp cao và cấp trung.

- Với vai trò này, nhà quản trị là người đại diện cho tổ chức và đại diện cho những nhân viên dưới quyền trong tổ chức. Đối với cấp quản trị cơ sở thường là tổ trưởng sản xuất, tổ

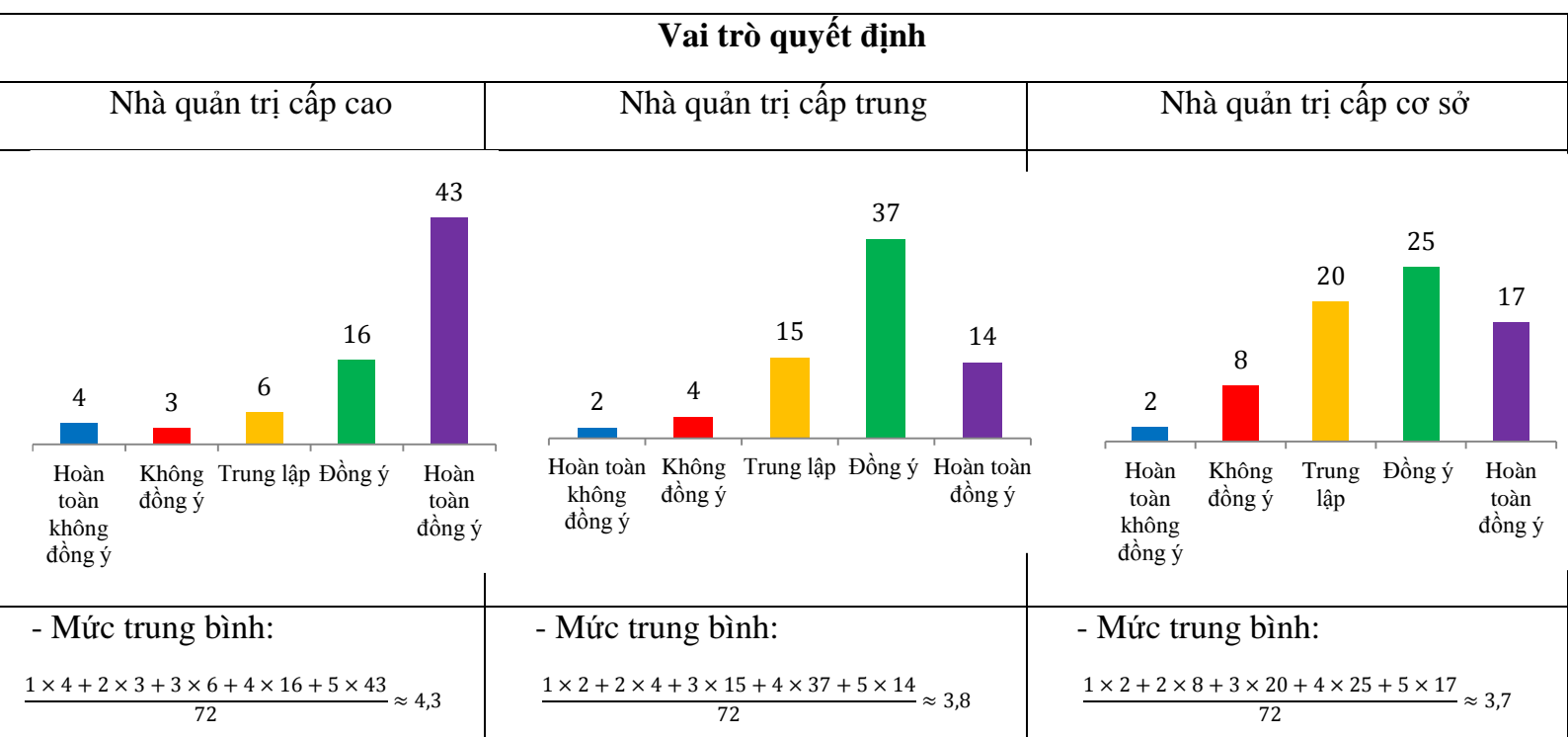
trưởng bán hàng, trưởng ca, đốc công,... Họ là nhà quản trị hoạt động ở cấp bậc cuối cùng của một hệ thống cấp bậc nhà quản trị trong một tổ chức, họ có nhiệm vụ đốc thúc, thực hiện và hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra. Chính vì vậy mà vai trò đại diện đối với cấp bậc quản trị này thường không biểu hiện rõ vai trò đại diện của một nhà quản trị, thay vào đó vai trò này thường chỉ thể hiện rõ nhất đối với nhóm quản trị cấp cao và cấp trung. Với hai cấp quản trị này sẽ được biểu hiện rõ hơn thông qua việc thay mặt một bộ phận nhất định tham gia vào các buổi họp lớn, hội nghị, đưa ra các quan điểm, đóng góp, đưa ra những chiến lược, chiến thuật trong kinh doanh.



- Vai trò thông tin: Mức trung bình của ba cấp nhà quản trị đều xấp xỉ bằng 4 cho thấy rằng các đáp viên đều đồng tình rằng vai trò thông tin đều có vai trò thông tin.

- Với vai trò này đều được thể hiện rõ ở cả ba cấp bậc quản trị, họ là những người đứng đầu các bộ phận cần phải nắm bắt được những thông tin cần thiết và truyền đạt lại cho cấp dưới của mình để từ đó giúp cấp dưới hiểu hơn và hoàn thành tốt nhiệm vụ đề ra. Việc **thu thập thông tin có thể** bằng cách thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh xung quanh đơn vị để có thể nắm được những tin tức, hoạt động và các sự kiện có thể đem lại cơ hội tốt hay sự đe dọa đối với hoạt động của đơn vị. Công việc này được thực hiện qua việc đọc các loại báo, văn bản và qua trao đổi, tiếp xúc với mọi người.

- Trong thời đại chuyển đổi số như hiện nay thì vai trò thông tin này lại càng quan trọng hơn bao giờ hết, việc thu thập thông tin chính xác, hiệu quả sẽ giúp chính bản thân nhà quản trị cũng như cấp dưới xác định đúng “thế nào là chuyển đổi số?”, “ làm thế nào để doanh nghiệp bạn chuyển đổi số một cách hiệu quả và đúng đắn nhất” và nhận biết được tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với doanh nghiệp.



- Vai trò quyết định: mức trung bình của ba cấp nhà quản trị đều xấp xỉ bằng 4 cho thấy rằng các đáp viên đều có xu hướng đồng tình rằng ở cả ba cấp quản trị đều có vai trò quyết định.

- Việc quyết định những vấn đề quan trọng của doanh nghiệp sẽ tạo nên sự điều hành đồng nhất, liên tục đối với việc sử dụng và phân bổ nguồn lực. Việc giữ vai trò quyết định trong tất cả các vấn đề quan trọng sẽ đảm bảo cho các quyết định đó không bị mâu thuẫn, trái ngược mà bổ sung, phối hợp cho nhau, đảm bảo phát huy hiệu quả và tính đúng đắn của các quyết định. Nếu vai trò này bị phân tán thì có thể dẫn đến những quyết định quản trị không ăn khớp và sự không thống nhất trong chiến lược. Do đó các quyết định của nhà quản trị dù cấp cao, cấp trung hay cấp cơ sở đều có sự quan trọng như nhau; từ đó cho ta thấy rằng vai trò quyết định của nhà quản trị ở các cấp bậc có sự ảnh hưởng không nhỏ đến sự thành công của một doanh nghiệp.

2.3.1. Thực trạng vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

Chuyển đổi số hiện nay không còn là một ý tưởng hay tầm nhìn trong tương lai nữa. Đây là điều bắt buộc phải làm để thích ứng với thời đại số 4.0. Ngày 18/5/2016, Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Đề án hỗ trợ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025; ngày 03/6/2020, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, phấn đấu để Việt Nam trở thành quốc gia số, trong đó chuyển đổi số cho doanh nghiệp có vai trò vô cùng quan trọng. Theo đó, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải tự tạo ra sức bật phát triển, với cốt lõi là việc số hóa doanh nghiệp trên mọi phương diện.

Những doanh nghiệp có quy mô lớn, đối tượng khách hàng đa dạng thì chuyển đổi số được thể hiện thông qua nhiều yếu tố. Nhiều doanh nghiệp đã xây dựng hệ thống quản lý khách hàng thống nhất qua các ứng dụng mobile. Qua đó, giúp khách hàng tích hợp và quản lý thông tin khi sử dụng nhiều dịch vụ khác nhau như thanh toán các hóa đơn gia đình, tiền điện, mua sắm hay các dịch vụ nghỉ dưỡng...

Tuy nhiên, những doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn chưa nhận thức đúng vai trò chuyển đổi số trong cuộc CMCN 4.0, cụ thể, theo Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), hiện doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam chiếm khoảng 97% tổng số doanh nghiệp, trình độ khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo còn thấp, có 80% đến 90% máy móc sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam là nhập khẩu, gần 80% là những công nghệ cũ từ thập niên 1980 - 1990. Vì vậy, đổi mới là vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp này.

Trong tháng 4/2020, Cisco công bố báo cáo “Chỉ số phát triển kỹ thuật số của doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực châu Á - Thái Bình Dương”, thực hiện trên 1.340 doanh nghiệp tại khu vực nói chung và 50 doanh nghiệp Việt Nam nói riêng. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang đối mặt với những rào cản trong quá trình chuyển đổi kỹ thuật số như thiếu kỹ năng số và nhân lực (17%), thiếu nền tảng công nghệ thông tin đủ mạnh để cho phép chuyển đổi kỹ thuật số (16,7%), thiếu tư duy kỹ thuật số hoặc các thách thức về văn hóa kỹ thuật số trong doanh nghiệp (15,7%)... Dù vậy, báo cáo cũng chỉ ra rằng, các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đang bước đầu đầu tư vào công nghệ Cloud Computing (18%), an ninh mạng (12,7%), nâng cấp phần mềm, phần cứng để chuyển đổi số (10,7%).

Trước khi chuyển đổi số, đa phần các lãnh đạo đều cho rằng việc chuyển đổi số chỉ đơn thuần là đầu tư vào công nghệ để tối ưu hoá các hoạt động vận hành nhưng thực tế lại hoàn toàn không phải. Chuyển đổi số thực chất xuất phát từ tầm nhìn và định hướng của lãnh đạo trong việc phát triển doanh nghiệp dài hạn. Vai trò của lãnh đạo trong chuyển đổi số rất quan trọng bởi vì chuyển đổi số, như nhắc đến ở trên, không chỉ cải tiến chất lượng, tốc độ quy trình vận hành, hiệu quả trong việc phối hợp nguồn nhân lực hay đem lại trải nghiệm tốt hơn đối với khách hàng mà còn là một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới, bắt kịp thời đại, đáp ứng được nhu cầu trong tương lai.

Chuyển đổi số đã không còn là khái niệm mới mẻ trong quản trị doanh nghiệp cũng như trong các hệ thống quản lý. Ngày 15/06/2021, Viện Đào tạo Sau Đại học đã tổ chức buổi hội thảo với chủ đề MBA – Lãnh đạo trong thời kỳ chuyển đổi số, phát sóng trực tiếp trên trang Facebook của Viện. Tại buổi Webinar này, các vấn đề về thực trạng chuyển đổi số tại các doanh nghiệp cũng như vai trò của các nhà lãnh đạo trong quá trình xây dựng và thực hiện được chia sẻ dưới góc nhìn của các chuyên gia.

Người lãnh đạo có vai trò tiên phong và tiên quyết trong công cuộc chuyển đổi số của tổ chức, doanh nghiệp. Trước tiên, người đứng đầu cần phải có tư duy rộng mở, tâm thế sẵn sàng để có thể tiếp nhận và quyết tâm thay đổi. Anh Hùng Đặng chia sẻ từ kinh nghiệm làm việc ở Smartlog về một trong những khó khăn thì tư vấn giải pháp chuyển đổi số ở các doanh nghiệp là nhiều quản lý cấp cao, đặc biệt là những người lớn tuổi, không muốn số hóa doanh nghiệp vì ngại các thao tác thực hiện trên máy tính.

Bên cạnh đó, những người nắm giữ vai trò quản trị trong doanh nghiệp cần phải rất am hiểu về lĩnh vực kinh doanh của mình, cần hiểu được tình huống mình đang đối mặt để có thể lựa chọn được giải pháp số hóa tốt nhất. Anh Giang Vũ chia sẻ: “Có rất nhiều sản phẩm công nghệ tiên tiến nhưng chưa chắc đã phù hợp khi áp dụng vào môi trường kinh doanh. Chẳng hạn như rất khó để có thể đưa hệ thống robot xếp hàng hóa tự động của Amazon về Việt Nam vì các kho hàng của các sàn thương mại điện tử ở nước ta sản lượng còn quá thấp. Nếu cứ cố gắng máy móc áp dụng thì có thể dẫn đến lãng phí tài nguyên.”

Cùng quan điểm rằng các nhà lãnh đạo cần phải có các kiến thức tổng quát để có thể lựa chọn công cụ, phần mềm phù hợp với tình hình của doanh nghiệp để tránh tốn kém các nguồn lực, Anh Hùng Đặng chia sẻ thêm: “Trong thời đại mọi thứ đều thanh đổi nhanh

chóng như hiện nay, người lãnh đạo phải có khả năng thích ứng nhanh chóng và ứng phó linh hoạt để theo kịp với tốc độ phát triển của công nghệ. Họ phải luôn sẵn sàng khám phá và thử sức với công nghệ mới và chấp nhận rủi ro đi kèm. Ngoài ra thì các nhà lãnh đạo cũng cần phải có nghệ thuật giao tiếp để có thể kết nối được với nhân viên, đối tác, khách hàng.”

2.3.2. Thực trạng hoạt động nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

2.3.2.1. Tuyển dụng nhà quản trị

Bước đầu tiên cũng là quan trọng nhất đối với doanh nghiệp đó là tuyển dụng nhà quản trị. Chương 1 chúng tôi đã nói qua về lợi ích của việc tuyển dụng chính xác nhà quản trị thì ở chương 2 chúng tôi sẽ nói rõ hơn về tiêu chí, điều kiện tuyển dụng nhà quản trị trong chuyển đổi số hiện nay. Chúng tôi xin tổng hợp 5 năng lực cần thiết nhất cho người đứng đầu doanh nghiệp ứng dụng và cải tiến thành công:

Nhận thức về chuyển đổi số: người lãnh đạo cần hiểu được giá trị thật sự của quá trình chuyển đổi, thấy được những ưu điểm mang lại cho doanh nghiệp khi đưa công nghệ vào hoạt động kinh doanh. Đặc biệt, cần có nhận thức đúng đắn về mối quan hệ giữa công nghệ và con người.

Tư duy hệ thống: được hiểu là cái nhìn khái quát và chi tiết về quy trình làm việc của doanh nghiệp; rèn luyện kỹ năng sắp xếp quy trình làm việc để có sự gắn kết trong quá trình vận hành bộ máy lớn.

Tầm nhìn chiến lược: vai trò của lãnh đạo trong chuyển đổi số đòi hỏi người lãnh đạo phải có tầm nhìn chiến lược để thay đổi mô hình kinh doanh, sẵn sàng thích ứng thậm chí tạo ra những thay đổi mới trong ngành nghề sản xuất trong tương lai.

Kỹ năng lãnh đạo sự thay đổi: Bất kỳ sự thay đổi nào cũng có những khó khăn và áp lực nhất định cho đội ngũ thực hiện. Bởi vậy, kỹ năng lãnh đạo sự thay đổi là cần thiết trong toàn bộ các bước chuyển đổi số.

Quản lý dự án: kỹ năng quản lý dự án quyết đoán, mạnh mẽ sẽ cho phép nhà lãnh đạo nắm được tiến trình thực hiện, năng suất của từng giai đoạn.

Trong thời đại mà các ứng viên đang nộp đơn xin việc từ khắp nơi trên thế giới nhờ làm việc ảo và nhân viên có tài năng vô tận để sàng lọc, công nghệ có thể là chìa khóa cho một tương lai hiệu quả hơn. Các nhà tuyển dụng trong thời đại chuyển đổi số hiện nay đang chuyển sang sử dụng các công nghệ mới để tiếp cận nguồn nhân tài rộng lớn hơn và hợp lý hóa quy trình tuyển dụng. Trước hết là dùng video để phỏng vấn. Video là một công cụ tuyệt vời cho các công ty ngày nay. Nó giúp các nhân viên hiện tại có thể giao tiếp và cộng tác ở khoảng cách xa và nó cũng có thể đơn giản hóa quá trình trò chuyện trực tiếp với tài năng mới. Với các cuộc phỏng vấn và sơ yếu lý lịch qua video, các công ty có thể tiếp tục quá trình tuyển dụng của họ.

Bên cạnh việc tuyển dụng qua video, nhiều doanh nghiệp hiện nay còn áp dụng công nghệ *Applicant Tracking System (ATS)* trong việc tuyển dụng. Applicant Tracking System hay hệ thống theo dõi ứng viên (ATS) là một công cụ cần phải có với các kế hoạch chiến lược tuyển dụng và xu hướng này sẽ tiếp tục trong tương lai. Bằng cách kết hợp tất cả dữ liệu ứng viên vào hệ thống ATS, nhà tuyển dụng không chỉ có thể nhanh chóng chuyển đổi ứng viên qua các phễu tuyển dụng (recruitment funnel), mà còn có thể khai thác dữ liệu từ những chiến dịch cũ và chuyển nó thành nguồn lực cho các chiến dịch khác trong tương lai. InTalents cho rằng ATS nên là nền tảng trung tâm định hướng cho chiến lược tuyển dụng và các chương trình quản lý ứng viên. Thêm vào đó, hệ thống còn cung cấp cho nhà tuyển dụng vô số thông tin về ứng viên mà họ có thể dễ dàng truy cập trong bất cứ giai đoạn nào của quá trình tuyển dụng. Và bên cạnh đó còn rất nhiều những công nghệ đang được các doanh nghiệp áp dụng trong thời đại chuyển đổi số hiện nay.

2.3.2.2. *Bố trí, sử dụng nhà quản trị*

Việc bố trí nhân sự ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của cả doanh nghiệp. Đầu tiên chính là tác động trực tiếp đến năng suất làm việc của toàn bộ doanh nghiệp: Một cá nhân hoạt động không đúng vị trí, không đủ hiệu quả, không hoàn thành được KPI mà cấp trên giao phó nhất định sẽ ảnh hưởng một cách vô cùng nghiêm trọng đến cả đội và thậm chí là cả dự án. Điều này ảnh hưởng rất nhiều đến năng suất thực tế của doanh nghiệp. Thứ hai, tác động đến khả năng hiện các kế hoạch, quá trình sản xuất và mối quan hệ trong doanh nghiệp: mọi quy trình làm việc của công ty đều có sự can thiệp của con người. Chính vì vậy, khi một cá nhân hoạt động những hiệu quả sẽ gây nên những tác động vô cùng tiêu cực

đến máy hoạt của các nghiệp. Thứ ba, tác động trực tiếp đến giá thành sản phẩm, từ đó có thể làm ảnh hưởng năng cạnh tranh của doanh nghiệp: Nguồn nhân lực là tài nguyên vô cùng quan trọng và quý giá của công ty. Chính vì vậy, nếu quản trị nhân lực không hiệu quả thì khả năng cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp sẽ rất thấp.

Để bố trí nhân sự hiệu quả, ngoài mục tiêu đã đặt ra thì nguyên tắc cũng rất quan trọng. Dưới đây là 3 nguyên tắc bố trí và sử dụng nhân sự:

Chuẩn bị kế hoạch từ trước

Doanh nghiệp cần phải có quy hoạch cụ thể trong bố trí và sử dụng nhân sự để đảm bảo giao việc phù hợp với năng lực của từng người. Quy hoạch cán bộ chính là việc xác định trước những người có khả năng đảm nhiệm trọng trách sự thay đổi nhân sự sắp có của doanh nghiệp. Đa phần các kế hoạch được tiến hành một cách không công khai. Ngoài năng lực chuyên môn, để bố trí và sử dụng nhân sự cần phải coi trọng phẩm chất đạo đức. Phẩm chất cá nhân của người lao động là điều cần lưu tâm trong bố trí và sử dụng nhân sự. Ngoài các tiêu chuẩn về chuyên môn, doanh nghiệp cần sử dụng các tiêu chuẩn về tinh thần tiết kiệm, ý thức tập thể, tính liêm khiết trung thực, mức độ cam kết với doanh nghiệp...

Đảm bảo tính khoa học của tổ chức lao động

Để tận dụng đúng người thì cần phải căn cứ vào hiệu suất công việc phải đạt được. Các cá nhân phải làm tăng hiệu suất của tập thể. Vì vậy, cần phải bố trí đúng người đúng việc và phải tạo lập được ê-kíp làm việc luôn hỗ trợ lẫn nhau, đảm bảo tính chuyên môn hóa và thống nhất quy trình nghiệp vụ trên toàn hệ thống doanh nghiệp. Duy trì tính hợp tác giữa các cá nhân và nhóm: Trên nguyên tắc đó, mục tiêu, quyền hạn và nghĩa vụ của mỗi cá nhân trong một bộ phận trong doanh nghiệp phải được xác định rõ ràng. Đảm bảo quyền hạn quản trị phù hợp: Thực hiện theo nguyên tắc này, việc bố trí cán bộ phải đảm bảo phù hợp với năng lực của nhà quản trị, năng lực của nhân viên, các điều kiện cơ sở vật chất hỗ trợ quá trình làm việc, hệ thống thông tin... Nếu vi phạm nguyên tắc này, doanh nghiệp có thể rơi vào tình trạng quá tải quản lý hoặc lãng phí nguồn nhân lực.

Đảm bảo phát triển cho từng cá nhân và làm giàu công việc

Việc bố trí và sử dụng nhân sự theo chuyên môn của từng cá nhân nhằm đảm bảo người lao động cảm thấy hứng thú khi thực hiện công việc đúng chuyên môn. Một nhân viên

thường có năng lực trên nhiều lĩnh vực khác nhau và có thể tham gia vào nhiều vị trí công việc khác nhau.

2.3.2.3. Đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị

Đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị là hoạt động vô cùng quan trọng đối với doanh nghiệp, có vai trò xuyên suốt trong cả quá trình kinh doanh và quyết định trực tiếp đến sự thành công của doanh nghiệp đặc biệt là trong thời đại chuyển đổi số. Chính vì vậy, đào tạo nguồn nhân lực QTKD có năng lực làm chủ công nghệ và khả năng thích ứng nhanh với sự biến đổi của công nghệ trong nền kinh tế là yêu cầu cấp thiết trước mắt và lâu dài để thích ứng sự thay đổi của nền kinh tế số tại Việt Nam trong giai đoạn mới. Trước sự thay đổi về nhu cầu thực tiễn doanh nghiệp, sự tác động của nhiều yếu tố khách quan, đào tạo, bồi dưỡng nhà quản trị cũng cần có những thay đổi về mục tiêu chương trình, nội dung chương trình, phương pháp đào tạo, trải nghiệm học tập và đánh giá kết quả.

Trong thời đại chuyển đổi số hiện nay, các doanh nghiệp đang chuyển dịch dần từ đào tạo truyền thống sang đào tạo online bởi một loạt các lợi ích của loại hình đào tạo này mang lại như phá vỡ các rào cản về địa lý, rút ngắn thời gian đào tạo, đồng thời tiết kiệm được chi phí nhờ không phải tổ chức các lớp học hay thuê đơn vị đào tạo như quy trình cũ... Trong khoảng 3 năm trở lại đây, các doanh nghiệp Việt Nam đã có những thay đổi mạnh mẽ trong việc kết hợp các phương pháp đào tạo nội bộ, nhằm nâng cao chất lượng nhân sự. Xu hướng quản lý 2.0 với trào lưu mạng xã hội doanh nghiệp đang bùng nổ trên toàn thế giới, các công cụ đào tạo trực tuyến cũng từ đó mà trở thành xu hướng phổ biến tại các doanh nghiệp. Các công cụ đào tạo online sẽ tiết kiệm cho doanh nghiệp nhiều thời gian và nguồn lực, không bị ngăn trở bởi khoảng cách địa lý và phù hợp từ công ty nhỏ cho tới các tập đoàn. E-learning Bitrix24 là một công cụ đào tạo trực tuyến tuyệt vời của Bitrix24. Nó cho phép các đơn vị tự tạo các chương trình khảo sát nhân sự, lên các giáo trình đào tạo và tự tạo quy trình đào tạo, kiểm tra định kỳ. Với ưu thế có sẵn của một mạng truyền thông nội bộ và các tính năng chat, chia sẻ, gọi điện,... với sự đa dạng các hình thức đào tạo và giáo trình có trên E-learning Bitrix24, các nhân sự sẽ hào hứng tham gia, doanh nghiệp cũng dễ dàng thống kê kết quả, nguồn lực, chi phí và có một hệ thống đánh giá chất lượng đào tạo chính xác.

2.3.2.4. *Đãi ngộ nhà quản trị*

Nhờ chuyên đổi số, các nhân viên nhân sự sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian hơn trong quá trình thực hiện các nghiệp vụ thường ngày. Các nền tảng kỹ thuật số sẽ giúp họ có thể kết nối đến dữ liệu nhân sự mọi lúc mọi nơi. Bên cạnh đó, các dữ liệu cũng sẽ được chia sẻ một cách dễ dàng cho các bộ phận khác chỉ trong vài cú nhấp chuột.

Việc quản lý nhân sự cũng sẽ được đảm bảo tính chính xác vì hạn chế tối đa những sai sót do lỗi của con người. Nhờ cập nhật thông tin của nhân sự một cách liên tục, nhà lãnh đạo sẽ có được cái nhìn tổng quan về tình hình hoạt động và phát hiện sớm các vấn đề cần phải cải thiện.

Trong thời đại chuyển đổi số hiện nay, việc ứng dụng công nghệ trong hoạt động tính lương, thưởng, KPI,... giúp đảm bảo quyền lợi cho người lao động, tránh cho các doanh nghiệp những mâu thuẫn không đáng có. Hoạt động quản lý lương thưởng và phúc lợi người lao động (C&B) được hưởng nhiều lợi ích từ việc ứng dụng công nghệ. Trước hết là công nghệ chấm công. Hầu hết các app chấm công trên điện thoại hoặc phần mềm chấm công đảm bảo việc chấm công hàng ngày chính xác, minh bạch. Một số ứng dụng cho phép hiển thị thông tin chấm công theo thời gian thực real-time nên nhân viên có thể quản lý thời gian check-in, check-out, số ngày đi muộn, về sớm, số ngày nghỉ....

Bên cạnh đó là việc các doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số đã ứng dụng công nghệ trong tính toán KPI. Các hệ thống quản trị nhân sự hiện đại tự động thiết lập KPI cho từng nhân viên tương ứng với vị trí cụ thể với bộ chỉ tiêu, hệ số đánh giá, tỷ lệ quy đổi, đơn vị tính... một cách chi tiết và minh bạch. Điều này giúp người làm công tác C&B tiết kiệm thời gian, công sức trong việc kiểm kê, tính toán lương thưởng, hạn chế sai sót và tránh khỏi những mâu thuẫn không đáng có.

Hơn nữa là việc các doanh nghiệp ứng dụng số hóa các hồ sơ nhân sự. Việc quản lý cùng lúc hồ sơ nhân sự điện tử và hồ sơ nhân sự giấy khiến cho hoạt động C&B gặp khó khăn, nhất là những vấn đề liên quan đến bảo hiểm, phúc lợi,... Việc số hóa toàn bộ thông tin nhân sự giúp dữ liệu được quản lý hiệu quả trên hệ thống điện tử, người làm công tác nhân sự nắm được bức tranh tổng quan về tình trạng của người lao động. Từ đó, đưa ra đề xuất chính sách đãi ngộ phù hợp, giải quyết mâu thuẫn kịp thời giữa doanh nghiệp và nhân sự,

tránh tranh chấp, kiện tụng và đảm bảo quyền lợi chính đáng của người lao động theo quy định của pháp luật.

2.4. Đánh giá chung về vai trò nhà quản trị cấp trung trong thời đại chuyển đổi số

2.4.1 Ưu điểm

Quản lý cấp trung không chỉ là người có năng lực chuyên môn vững vàng mà còn phải là người lập kế hoạch và hướng dẫn cụ thể cho đội nhóm về cách thực hiện các công việc trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp. Kỹ năng lập kế hoạch tốt cho phép các nhà quản lý cấp trung dễ dàng hoạch định mục tiêu và lựa chọn cách thức đạt được mục tiêu hiệu quả. Có một kế hoạch tốt giúp cho mọi hoạt động diễn ra suôn sẻ và dễ theo dõi, đồng thời giúp người quản trị dễ dàng ứng phó với các sự cố xảy ra trong quá trình làm việc. Hơn nữa, một kế hoạch hành động hiệu quả giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Người ta thường lầm tưởng rằng việc lãnh đạo con người chỉ dành cho các nhà quản lý cấp cao, người quản lý cấp trung chỉ cần quan tâm đến hiệu suất công việc là đủ. Tuy nhiên, nhà quản trị cấp trung có ưu điểm là người trực tiếp làm việc, là cầu nối của lãnh đạo với nhân viên, vai trò của quản lý cấp trung cần quan tâm đến việc lãnh đạo con người hơn ai hết. Một nhà quản lý cấp trung kinh nghiệm phải là người có khả năng ảnh hưởng đến người khác, truyền đạt được tầm nhìn của lãnh đạo tới nhân viên và kết nối mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu từng cá nhân, từ đó đạt được kết quả như mong muốn.

Trong doanh nghiệp, nhà quản lý cấp trung còn là nhà tổ chức vận hành chuyên nghiệp giúp doanh nghiệp vận hành hiệu quả và có hệ thống. Nhà quản trị cấp trung có ưu điểm là cầu nối trung gian đưa tầm nhìn doanh nghiệp đến gần hơn với nhân viên. Hơn nữa, các nhà quản trị cấp trung là những người có kỹ năng giao tiếp, điều phối các cuộc họp nhanh chóng và hiệu quả. Từ đó giúp các nhà quản trị cấp cao hơn tiết kiệm thời gian, nguồn lực đem đến lợi ích cho doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số.

2.4.2 Hạn chế

Giống như cánh tay đắc lực của các nhà quản lý cấp cao, nhà quản trị cấp trung sẽ truyền đạt tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo xuống dưới cho các nhân sự. Họ sẽ cần tổng kết lại ý tưởng của nhân sự, những người trực tiếp triển khai ý tưởng của lãnh đạo, để lên kế hoạch

dự án. Sau đó, trực tiếp điều hành, kiểm soát việc vận hành của dự án. Vừa là người chịu trách nhiệm trước lãnh đạo vừa lắng nghe nhân sự cấp dưới, quản lý cấp trung thường sẽ phải chịu khá nhiều áp lực và hạn chế trong công việc.

Các nhà quản trị cấp trung bị hạn chế trong việc quản lý con người, tiến hành đánh giá, tương tác với nhóm, thúc đẩy họ làm tốt, biết khi nào nên và không nên tạo áp lực, đây là những khía cạnh tốt hơn của việc dẫn dắt và giúp mọi người có thời gian học hỏi. Hơn nữa, áp lực của việc kinh doanh hàng ngày tăng có nghĩa là các nhà quản trị phải chạy nhanh và chưa có sự chuẩn bị chính chu. Điều này có nghĩa là trong nhiều trường hợp, các nhà quản trị có thể không hiểu rõ hết các thành viên trong nhóm của mình. Và vấn đề này càng trở nên phức tạp hơn khi một người đang quản lý đội nhóm trên nhiều vùng địa lý khác nhau.

Hơn nữa, các nhà quản trị cấp trung còn gặp khó khăn trong việc cân bằng mối quan hệ giữa nhân viên và các nhà quản trị cấp cao hơn. Đây là vấn đề nan giải của hầu như các quản trị cấp trung - Nếu nhà quản trị quá thân thiện với nhân viên của mình, họ có nguy cơ bị quản lý cấp cao coi là một nhân viên bình thường. Nếu các nhà quản trị hợp tác với các quản lý cấp cao, họ sẽ có nguy cơ bị nhân viên của mình xa lánh. Khả năng giữ cân bằng cho cả hai bên vui vẻ là một thách thức rất lớn đối với các nhà quản trị cấp trung.

2.4.3 Nguyên nhân hạn chế

Đa số đội ngũ nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp đều đi lên từ chuyên môn. Giỏi chuyên môn, có nhiều cống hiến và am hiểu văn hóa doanh nghiệp trở thành một trong những điều kiện để họ được bổ nhiệm lên vị trí quản lý cấp trung này. Tuy công việc chuyên môn tốt nhưng năng lực điều hành quản lý của họ lại có nhiều hạn chế. Nguyên nhân là do họ gần như không được đào tạo kỹ năng quản trị trước khi bổ nhiệm.

Các nhà quản trị cấp trung trong thời đại chuyển đổi số của doanh nghiệp thường phải đảm nhận song song cả công việc chuyên môn và chịu trách nhiệm quản lý. Chính vì vậy, nếu không thể cân bằng công việc, các quản trị cấp trung rất dễ rơi vào tình trạng quá tải công việc. Bên cạnh việc quá tải công việc, áp lực cũng là vấn đề đáng quan ngại cho các nhà quản trị cấp trung khi họ vừa phải chịu trách nhiệm hiệu suất công việc với lãnh đạo vừa phải dung hòa nhân viên cấp dưới. Hơn nữa, việc các nhà quản trị cấp trung đi ngang từ chuyên môn sang quản lý cũng vô tình dẫn đến kiểu quản lý theo chủ nghĩa kinh nghiệm cá nhân hoặc đem góc nhìn công việc chuyên môn vào việc vận hành quản lý. Điều này dẫn đến việc quản lý nhân sự lỏng lẻo và kém hiệu quả.

CHƯƠNG III: GIẢI PHÁP NÂNG CAO VAI TRÒ NHÀ QUẢN TRỊ TRONG THỜI ĐẠI CHUYỂN ĐỔI SỐ

3.1 Cơ hội và thách thức của doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số

3.1.1 Cơ hội:

Theo báo cáo của International Data Corporation (IDC), ước tính trong năm 2019, thế giới sẽ chi 1,18 nghìn tỷ USD cho chuyển đổi số. Đến năm 2020, thị trường này sẽ mở rộng thêm 67% lên gần 20 nghìn tỷ USD và đến năm 2025, nền kinh tế kỹ thuật số (digital economy) dự kiến sẽ đóng góp 24,3% vào GDP toàn cầu. Điều này đồng nghĩa với việc các công ty, tập đoàn công nghệ tham gia thành công vào lĩnh vực này sẽ đóng vai trò quan trọng trong sự thay đổi của kinh tế thế giới.

Là một trong những quốc gia tích cực tham gia vào quá trình chuyển đổi số với sự tăng trưởng vượt bậc trong ứng dụng công nghệ thông tin, Việt Nam đang chứng kiến giai đoạn phát triển bùng nổ của các sản phẩm và dự án IoT. Chỉ tính riêng trong lĩnh vực sản xuất, giá trị của thị trường IoT tại Việt Nam đã chạm mức 1 tỷ USD vào năm 2018, dự kiến sẽ vượt ngưỡng 3 tỷ USD trong năm 2024. Trong khi đó, ba thành phố lớn gồm Hà Nội, TP.HCM và Đà Nẵng đã đầu tư gần 5 tỷ USD cho các dự án xây dựng đô thị thông minh với ưu tiên hoàn thiện hạ tầng kết nối IoT.

Chuyển đổi số đã đem đến cho các doanh nghiệp rất nhiều cơ hội để có thể phát triển một cách mạnh mẽ, vượt bậc có thể kể đến như sau:

Nâng cao hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp: Internet có xu thế tạo lợi nhuận cho cả công ty lớn và nhỏ. Thông qua các website của mình, các công ty nhỏ cũng có thể đạt được một doanh thu như một công ty lớn mà điều này dường như không tưởng trong môi trường thương mại truyền thống. Theo khảo sát của Bộ Kế hoạch và Đầu tư năm 2022 cho thấy, đối với các DN đang tăng trưởng và có nhu cầu chuyển đổi số để tăng tốc, nhu cầu lớn nhất của các DN trong giai đoạn này là giải pháp về Phân tích dữ liệu, báo cáo thông minh (BI, Big Data, Data warehouse) với 63,5% tổng số DN tham gia khảo sát lựa chọn. 60,7% tổng số DN khảo sát có nhu cầu về giải pháp về Quản lý hệ thống khách hàng (CRM) và quản lý kênh bán hàng (Omni Channel Sales). Hai giải pháp còn lại bao gồm Hệ thống hoạch định tài nguyên doanh nghiệp (ERP) và an toàn dữ liệu (Database & Security) có nhu cầu tương đương nhau với lần lượt 57,8% và 50,2% số DN tham gia khảo

sát lựa chọn. Chuyển đổi số còn giúp các DN tối ưu hóa quy trình, sắp xếp hợp lý các quy trình công việc, quy trình kỹ thuật số và các tác vụ tự động là tất cả các cách tổ chức có thể tạo ra hiệu quả cao.

Cùng với sự quan tâm của các cấp chính quyền, các doanh nghiệp cũng đầu tư mạnh cho vấn đề này và bắt đầu “gặt hái” thành công. Đơn cử là thương hiệu FPT. Định vị là công ty cung cấp giải pháp công nghệ, FPT Software đặt “chuyển đổi số” làm mũi nhọn với trọng tâm phát triển các dịch vụ chuyển đổi số toàn diện, dựa trên nền tảng các công nghệ cốt lõi như AI, Big Data, Blockchain... Tùy vào đặc thù lĩnh vực và nhu cầu của các doanh nghiệp, FPT Software còn tham gia tư vấn quá trình đào tạo nhân sự, phát triển hệ thống... giúp các doanh nghiệp nhanh chóng thực hiện thành công chuyển đổi số. Ông Hoàng Nam Tiến - Chủ tịch FPT Software cho biết, công ty cung cấp trọn gói các dịch vụ từ tư vấn chiến lược chuyển đổi số đến phát triển phần mềm và bảo trì, triển khai ERP, QA, chuyển đổi ứng dụng, hệ thống nhúng, điện toán di động, điện toán đám mây... trong nhiều lĩnh vực, trong đó tập trung vào tài chính ngân hàng, sản xuất, logistics. Công ty đã và đang cung cấp dịch vụ cho hơn 600 khách hàng là các tập đoàn lớn trên toàn cầu, trong đó có khoảng 100 khách hàng nằm trong danh sách Fortune Global 500. Năm 2019, công ty đặt mục tiêu đạt 500 triệu USD doanh thu, và kết quả 6 tháng đầu năm đã đạt hơn 222 triệu USD, lợi nhuận tăng hơn 35%.

Khám phá các kênh sinh lời mới: Một lợi thế khác nằm ở chỗ chiến lược chuyển đổi kỹ thuật số có thể hỗ trợ doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm sáng tạo và mở ra các kênh sinh lời mới. Chẳng bao lâu nữa, hầu hết doanh thu kinh doanh sẽ được tạo ra từ các kênh kỹ thuật số.

Tăng năng suất làm việc: Các công nghệ kỹ thuật số mang lại lợi ích về hiệu quả và năng suất bằng cách tăng tốc các quy trình và hợp lý hóa các hoạt động. Ví dụ, quá trình tự động hóa bằng robot có thể vượt trội hơn con người bởi nhiều yếu tố. IBM đã giới thiệu các bot hoàn thành nhiệm vụ nhanh hơn 20 lần so với con người và chúng thường không mắc lỗi như con người. Phần mềm kinh doanh thông minh và các công cụ phân tích dữ liệu có thể thu thập và phân tích dữ liệu với tốc độ và độ chính xác mà con người không thể so sánh được. Sau đó, công nhân sử dụng phân tích đó để giúp họ đưa ra quyết định nhanh hơn so với khi không có công nghệ tiên tiến.

Bên cạnh đó, việc chuyển đổi số trong doanh nghiệp có thể giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn trong vai trò chuyên môn của họ. Chẳng hạn, tạo điều kiện làm việc từ xa với

quyền truy cập đầy đủ vào các công nghệ kỹ thuật số là một trong những lợi thế của chuyển đổi kỹ thuật số. Đây cũng là một ví dụ điển hình về việc cung cấp một môi trường được chuyển đổi kỹ thuật số giúp nhân viên đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Làm việc với các nhà cung cấp, các cơ quan quản lý và đối tác: Bằng cách chuyển đổi kỹ thuật số, doanh nghiệp có thể xây dựng cầu nối kỹ thuật với các công ty và tổ chức trong chuỗi phân phối và cung ứng. Tự động hóa các quy trình này giúp giảm sai sót và thời gian ra quyết định. Điều này mang lại nhiều lợi ích bao gồm việc quản lý hiệu quả hơn mức tồn kho nguyên vật liệu hoặc sản lượng sản phẩm.

Năng lực cạnh tranh kinh doanh vượt trội: Áp lực kinh doanh cạnh tranh là lý do quan trọng dẫn đến chuyển đổi số. Hơn nữa, hầu hết các doanh nghiệp tin rằng các đối thủ của họ sẽ tận dụng lợi thế của họ nếu họ không thành công trong việc chuyển đổi. Bằng cách kích hoạt các hoạt động kinh doanh và chấp nhận phương pháp tiếp cận ưu tiên công nghệ, bạn sẽ có được lợi thế cạnh tranh chính xác và chiếm được thị phần đáng kể.

Tạo cơ hội kinh doanh: Việc quản lý các đối tác kinh doanh cần có sự tương tác và giao tiếp dựa trên tài liệu, một quy trình thường được coi là một thách thức rất mệt mỏi đối với hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, hiện nay đã có công nghệ có thể thiết kế lại quy trình này. Sử dụng quy trình chữ ký điện tử có thể tạo điều kiện thuận lợi cho quy trình làm việc liền mạch và thoải mái, có tính minh bạch, chính xác và chính xác cao. Cùng với thời gian, quá trình chuyển đổi kỹ thuật số tạo ra các công cụ sáng tạo giúp bạn tiết kiệm thời gian và nguồn lực, hỗ trợ và thúc đẩy quan hệ đối tác kinh doanh.

Tương tác với khách hàng tốt hơn: Công nghệ kỹ thuật số cho phép doanh nghiệp thu thập, lưu trữ và phân tích dữ liệu khách hàng để họ có thể tìm hiểu thêm về từng khách hàng của mình. Các công ty có thể sử dụng phân tích dữ liệu và AI để hiểu rõ hơn, cho phép họ tạo và cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phù hợp với sở thích và nhu cầu riêng của từng khách hàng. Vì các tổ chức được chuyển đổi kỹ thuật số có các sáng kiến tương tác với khách hàng tốt hơn, nên họ có thể dự đoán các yêu cầu đang phát triển của khách hàng và thay đổi động lực của thị trường tốt hơn.

Đa dạng hóa sản phẩm: Chuyển đổi số giúp các doanh nghiệp phát triển các sản phẩm mang tính đột phá sáng tạo để mở rộng những mô hình kinh doanh phù hợp hơn với thời

buổi công nghệ hiện đại ngày nay. Các sản phẩm, dịch vụ tích hợp nhiều chức năng sẽ đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng.

Tăng cường hợp tác giữa các công ty: Thúc đẩy sự cạnh tranh cũng như thu hút các công ty cung cấp giải pháp công nghệ hợp tác với các doanh nghiệp, nhằm đưa ra các sản phẩm tiện ích ngày càng cao cho khách hàng, từ đó có thể tối đa hóa lợi nhuận của doanh nghiệp. Chẳng hạn nhiều doanh nghiệp đã tích hợp chức năng thanh toán trên các phần mềm như liên kết với ví momo, giúp quá trình thanh toán nhanh, tiết giảm chi phí.

Tăng doanh thu: Việc giảm chi phí vận hành, duy trì các hoạt động kinh doanh bằng cách tự động hóa các quy trình và trải nghiệm khách hàng sẽ vô hình chung nâng cao nguồn thu của doanh nghiệp. Giúp cho dịch vụ của doanh nghiệp thuận tiện, linh hoạt hơn đồng nghĩa với việc sẽ thu hút được sự quan tâm của khách hàng và mang về lợi nhuận cao hơn.

Chuyển đổi tầm nhìn và văn hóa công ty: Các doanh nghiệp kỹ thuật số có đặc điểm là lấy khách hàng làm trung tâm và nhanh nhẹn thông qua các chuyển đổi. Kịch bản này dẫn đến sự thay đổi về tầm nhìn, sứ mệnh và văn hóa doanh nghiệp của sản phẩm.

3.1.2 Thách thức

Năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế: Nguồn nhân lực về công nghệ số, đặc biệt là công nghệ thông tin và truyền thông vẫn là vấn đề được nhiều doanh nghiệp chú trọng nhưng vẫn là thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Theo khảo sát của Hiệp hội Phần mềm và dịch vụ công nghệ thông tin Việt Nam (Vinasoft) tại Ngày Chuyển đổi số Việt Nam 2020 cho thấy, 69% doanh nghiệp được khảo sát không biết lựa chọn đối tác nào để triển khai chuyển đổi số, 72% không biết bắt đầu từ đâu, 92% không biết chuyển đổi số như thế nào.

Theo Báo cáo chuyển đổi số doanh nghiệp 2021 của Bộ Kế hoạch và Đầu tư thì có đến 60,1% doanh nghiệp tham gia khảo sát cho biết rào cản mà họ gặp phải khi áp dụng công nghệ số là bởi chi phí đầu tư, ứng dụng công nghệ còn cao, ảnh hưởng đến chi phí đầu tư, triển khai, duy trì các giải pháp cho chuyển đổi số cho chuyển đổi số.

Nhận thức của doanh nghiệp về chuyển đổi số còn yếu: Theo khảo sát của Bộ Kế hoạch và Đầu tư năm 2022 cho thấy, có nhiều khó khăn trong thay đổi thói quen, tập quán kinh doanh của doanh nghiệp cũng là rào cản khiến họ gặp phải, chiếm tỷ lệ 52,3% số doanh nghiệp khảo sát. Việc chuyển đổi số sẽ thay đổi thói quen và cách làm việc của người lao động. Một số doanh nghiệp đã ứng dụng phần mềm nhưng nhân viên, người lao động không ứng dụng, hoặc chỉ ứng dụng một phần, khiến mục tiêu chuyển đổi số của doanh nghiệp không đạt được mục tiêu đề ra. Theo khảo sát của Bộ Công Thương, có tới 16 trong 17 ngành nghề được khảo sát có mức độ sẵn sàng để tham gia vào chuyển đổi số thấp. Đáng chú ý, hơn 80% doanh nghiệp mới bắt đầu tìm hiểu về chuyển đổi số.

Ngân sách hạn hẹp: Chuyển đổi kỹ thuật số không phải là một khoản đầu tư rẻ. Đối với các tổ chức có chiến lược chuyển đổi kém xuất sắc, phạm vi tăng dần có thể bắt đầu đẩy lùi thời hạn và thêm công việc mới – tất cả đều làm tăng chi phí của dự án. Thêm vào bất kỳ công việc tư vấn nào, những thay đổi về nhu cầu của khách hàng hoặc lỗi công nghệ thông tin và chi phí chuyển đổi kỹ thuật số tiếp tục tăng. Đầu tư về công nghệ là một khoản đầu tư không hề nhỏ, bao gồm cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, các giải pháp kỹ thuật. Ngân sách hạn chế là thách thức vô cùng lớn, nó làm chậm quá trình ra quyết định và buộc các nhà lãnh đạo phải lùi bước.

Để phát triển kinh tế số đòi hỏi phải có một hạ tầng vững chắc, đường truyền và mạng di động mạnh, đặc biệt ở các khu vực nông thôn, vùng sâu vùng xa nhiều nơi vẫn chưa có mạng. Sự chênh lệch giữa các vùng nông thôn và thành thị ở Việt Nam hiện nay vẫn còn quá lớn. Do đó, muốn chuyển đổi số thành công, cần mức đầu tư cao.

Chiến lược không rõ ràng: Trong bối cảnh hiện nay, chiến lược tư duy truyền thống không còn phù hợp đối với mỗi doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp cần thay đổi suy nghĩ của mình để có một chiến lược kinh doanh công nghệ số hiệu quả, tạo ra những trải nghiệm ban đầu và lồng ghép những trải nghiệm đó vào quy trình chiến lược phát triển doanh nghiệp.

Cần có đội ngũ chuyên gia, nguồn nhân lực giỏi: Thực tế tại Việt Nam, nhân lực chuyển đổi số thiếu hụt, từ nhà quản lý đến chuyên gia, kỹ sư, công nhân công nghệ số. Mặc dù Việt Nam có nhiều cơ sở giáo dục đào tạo nhân viên ngành công nghệ thông tin, theo thống kê của Bộ Giáo dục và Đào tạo, mỗi năm có khoảng 50.000 sinh viên công nghệ

thông tin còn lại cần phải có thời gian đào tạo lại. Điều này khiến cho các doanh nghiệp không thể bắt kịp với xu thế chuyển đổi số như hiện nay.

Những lo ngại về quyền riêng tư và an ninh mạng: Hầu hết các nỗ lực chuyển đổi kỹ thuật số liên quan đến việc bỏ lại các giải pháp tại chỗ để chuyển sang đám mây, cũng như tích hợp tất cả dữ liệu của công ty vào một hệ thống tập trung. Tất nhiên, điều này làm tăng nguy cơ tấn công mạng đánh cắp dữ liệu khách hàng và bí mật công ty. Các cuộc tấn công trực tuyến có thể nhắm vào các lỗ hổng hệ thống, thiết lập kém và người dùng cả tin. Đảm bảo có sẵn một kế hoạch để chủ động giảm thiểu các mối đe dọa này trước khi chúng xảy ra. Mang theo một chuyên gia an ninh mạng để giúp xác định điểm yếu trong phòng thủ của bạn. Vấn đề an toàn, an ninh mạng, dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư cá nhân của con người trên không gian mạng bị đe dọa. Theo thống kê của hãng bảo mật Kaspersky, Việt Nam nằm trong số các quốc gia bị tấn công mạng nhiều nhất, đứng thứ 4/10 quốc gia có nguy cơ bị lây nhiễm mã độc qua mạng và 1/10 các quốc gia bị lây nhiễm mã độc từ sử dụng các thiết bị lưu trữ rời (USB, thẻ nhớ ngoài). Đây là một thách thức đối với Chính phủ, các DN trong quá trình chuyển đổi số.

Tư duy văn hóa: Các tổ chức có hệ thống cũ và quy trình thủ công thường có tâm lý trường học cũ. Mọi thứ thay đổi chậm chạp, tự động hóa bị coi thường và khó áp dụng các công nghệ mới. Một thách thức lớn của chuyển đổi kỹ thuật số là một thách thức về văn hóa. Mọi người - từ lãnh đạo đến nhân viên mới, phải đồng quan điểm. Mọi người nên sẵn sàng tạo ra những thay đổi lớn trong cuộc sống hàng ngày của họ và không ngại học hỏi những điều mới.

3.2 Các giải pháp nâng cao vai trò nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số

Trong xu thế chuyển đổi số hiện nay, làn sóng công nghệ mới từ cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đã mở ra cơ hội giúp các doanh nghiệp nâng cao năng lực sản xuất, đổi mới sáng tạo, giảm tiêu hao nguyên nhiên liệu, chi phí sản xuất, chi phí vận hành, đồng thời đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, từ đó làm thay đổi mạnh mẽ phương thức sản xuất và giúp doanh nghiệp dễ dàng tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Tuy nhiên, cuộc cách mạng này cũng đặt ra yêu cầu cần nâng cao vai trò của các nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số. Để nâng cao vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số thì doanh nghiệp cần áp dụng một số giải pháp như sau:

Thứ nhất là trang bị cho doanh nghiệp các giải pháp về phần mềm. Trong bối cảnh chuyển đổi số thì công nghệ số là yếu tố tác động lớn nhất. Các thách thức đối với quản trị doanh nghiệp hoàn toàn có thể giải quyết nếu các nhà quản trị biết ứng dụng công nghệ vào hoạt động quản trị, điều hành, trong đó áp dụng phần mềm quản trị vào quá trình kinh doanh để tối ưu hóa nguồn lực và tiết kiệm chi phí. Nhà quản trị phải có kiến thức hiểu biết về việc ứng dụng công nghệ vào hoạt động quản trị, điều hành, trong đó áp dụng phần mềm quản trị doanh nghiệp vào quá trình kinh doanh để tối ưu hóa nguồn lực và tiết kiệm chi phí... Đồng thời, nhà quản trị cần xác định của doanh nghiệp đang ở đâu trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, qua đó xác định nguồn lực và chiến lược tiếp cận phù hợp.

Thứ hai, ứng dụng thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 vào việc quản trị nguồn nhân lực. Để nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần ứng dụng những công cụ thông minh của thời đại số như phần mềm quản lý nhân sự vào vận hành và quản trị tổ chức có hiệu quả. Điều này đồng nghĩa với việc doanh nghiệp cần tự động hóa công tác quản trị nguồn nhân lực số. Phần mềm quản trị nguồn nhân lực số mang đến những giải pháp quản lý toàn diện cho doanh nghiệp, giúp quy trình quản lý nhân sự của doanh nghiệp trở nên dễ dàng và mang lại hiệu quả cao, tiết giảm chi phí và thời gian thực thi nhiệm vụ; đặc biệt là giúp các nhà quản trị nhanh chóng có được những quyết định đúng đắn, hiệu quả về nhân sự.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng chế độ đãi ngộ phù hợp. Để giữ chân người tài, ngoài việc duy trì các chế độ phúc lợi tốt, doanh nghiệp cần hình thành hệ thống phân quyền, ủy quyền hợp lý để các cấp quản lý tự chủ trong công việc, qua đó, giúp các nhà quản trị có nhiều thời gian cho việc lập chiến lược mà vẫn có thể kiểm soát công tác điều hành. Về lâu dài, có thể hướng đến việc phân chia lợi nhuận và quyền sở hữu cổ phần cho người lao động để gắn kết lợi ích cá nhân với lợi ích của tổ chức.

3.2.1. Giải pháp nâng cao vai trò ra quyết định của nhà quản trị

Theo các chuyên gia nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp, để có thể tận dụng các cơ hội cũng như ứng phó với những thách thức trong bối cảnh mới, thì trình độ năng lực và kỹ năng quản trị của nhà quản trị doanh nghiệp cũng yêu cầu cao hơn.

Nghiên cứu mới đây của Oxford Leadership đã chỉ ra 3 sự chuyển đổi quan trọng nhất để các nhà lãnh đạo có thể “định nghĩa lại chính mình” nhằm dẫn đầu trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0, gồm:

Làm rõ mục đích: Xác định một mục đích chung rõ ràng, hoạt động như một “la bàn” của tổ chức, doanh nghiệp để đảm bảo mọi người đi cùng một hướng, thúc đẩy nhân viên mong muốn cống hiến năng lực tốt nhất.

Xem tổ chức như một “Hệ sinh thái”: Thay vì nhìn vào tổ chức, thông qua lăng kính của khoa học cơ học, doanh nghiệp xem tổ chức của mình như một hệ sinh thái liên tục phát triển với cách tiếp cận “đội của những đội”: Liên kết hơn, làm giàu các mối quan hệ và phản hồi với nhau liên tục. Từ đó, lãnh đạo có thể khơi dậy niềm tin cho nhân viên để họ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

Trao quyền cho đội ngũ của mình: Chia sẻ các nhiệm vụ và kết nối các đội nhóm, gắn kết hệ thống này bằng công nghệ và các mục đích chung. Từ đó, thúc đẩy, phát huy tài năng và xây dựng một đội ngũ hiệu quả.

Bên cạnh những thuận lợi, cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 đang đặt ra nhiều thách thức lớn với doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, nếu như với các doanh nghiệp quy mô nhỏ, vấn đề quản trị có thể chưa phải là vấn đề lớn nhưng ở các doanh nghiệp có tiềm năng trở thành những đầu tàu của nền kinh tế rõ ràng rằng đổi mới tư duy, nâng cao kỹ năng quản trị là yêu cầu bắt buộc. Tại Việt Nam, hiện nay, mỗi năm số lượng doanh nghiệp tạm ngừng kinh doanh, giải thể vẫn rất cao, bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân, trong đó phải kể đến năng lực quản trị doanh nghiệp của chính chủ doanh nghiệp.

Đây là thực trạng đáng quan tâm khi doanh nghiệp vẫn chưa thực sự quan tâm đến yêu cầu hiệu quả quản trị doanh nghiệp; cần thay đổi, đổi mới và cập nhật các kỹ năng quản trị như thế nào trong bối cảnh hiện nay... Đặc biệt, khi bước vào cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 với nhiều yếu tố mới xuất hiện, có thể làm thay đổi hẳn phương thức sản xuất. Xét trong bối cảnh cụ thể của nước ta, nhằm nâng cao kỹ năng nhà quản trị doanh nghiệp trong Cách mạng công nghiệp 4.0, cần tập trung thực hiện một số vấn đề sau:

Thứ nhất, tiếp tục tuyên truyền nâng cao nhận thức cho cộng đồng doanh nghiệp, cho các cơ quan quản lý và toàn xã hội về vai trò, tầm quan trọng và các chuẩn mực của quản trị trong hoạt động điều hành, quản lý doanh nghiệp. Tập trung xây dựng các chuẩn mực, hướng dẫn và thông lệ tốt cho việc quản trị doanh nghiệp vừa và nhỏ, các doanh nghiệp tư nhân. Tiếp tục mở rộng việc đào tạo, nâng cao năng lực chuyên môn để có thể có được một đội ngũ quản trị viên cao cấp chuyên nghiệp, một đội ngũ các giám đốc tài chính, giám đốc nhân sự...

Thứ hai, thay đổi tư duy về quản trị. Cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 làm thay đổi bản chất của các ngành công nghiệp, thay đổi hệ thống quản trị trong các doanh nghiệp. Do đó, chính các doanh nghiệp và các nhà quản trị phải chủ động thay đổi và làm mới bản thân mình.

Nghiên cứu của Oxford Leadership cho thấy, các nhà lãnh đạo thành công trong cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 này là những người chấp nhận một bộ tư duy mới, theo đó, phải xem tổ chức như một “hệ sinh thái” chứ không phải là một “cỗ máy cơ khí” và xem từng cá nhân trong doanh nghiệp dưới lăng kính của một con người tổng thể chứ không phải chỉ là “công cụ lao động”.

Ngoài ra, các nhà quản trị doanh nghiệp ngoài năng lực quản lý tốt cũng cần phải là những nhà lãnh đạo xuất sắc, có thể cảm nhận, dự báo và đánh giá những biến động của môi trường kinh doanh bên ngoài và cả những mầm mống vấn đề bên trong tổ chức để chủ động thay đổi... Do đó, các nhà quản trị doanh nghiệp cần có sự thay đổi về tầm nhìn định hướng, cách nhìn nhận các nguồn lực phát triển trong doanh nghiệp; Cần phân biệt và tách biệt giữa hoạt động quản trị với hoạt động điều hành...

3.2.2. Giải pháp nâng cao vai trò thông tin của nhà quản trị

Thứ ba, nâng cao kỹ năng quản trị. Trong thời đại Cách mạng công nghiệp 4.0, khi vai trò “đòn bẩy” của nhà quản trị trở nên rõ ràng và quan trọng hơn bao giờ hết, để kiến tạo nên sự vượt trội, nhà quản trị cần được trang bị lối tư duy, những công cụ và phương pháp mới để sẵn sàng tiên phong mở đường cho tổ chức đi tới những thắng lợi lớn lao trong thời đại mới.

Chẳng hạn như, với kỹ năng xác định nguồn lực cho đầu tư phát triển, các nhà quản trị doanh nghiệp cần xác định mình đang ở đâu trong cuộc Cách mạng công nghệ 4.0, từ đó xác định nguồn lực, xác định chiến lược phát triển phù hợp. Chiến lược phải xuất phát từ nguồn lực. Trong đó, nguồn lực mang tính vật chất chỉ chiếm khoảng 25% và đặc biệt nguồn lực trí tuệ chiếm tới 75%.

Thực tế cũng cho thấy, khi hoạch định chiến lược, các nhà quản trị thường dễ vấp phải 03 thất bại sau: Nguồn lực bé mà đưa ra mục tiêu lớn; Nguồn lực phù hợp nhưng không có chiến lược và mục tiêu phù hợp nhưng không bản lĩnh và không hành động. Do đó, các doanh nghiệp, các nhà quản trị cần có nhận thức sâu sắc, phải hiểu mình là ai và đánh giá đúng nguồn lực hiện có.

3.2.3. Giải pháp nâng cao vai trò liên kết của nhà quản trị

Thứ tư, liên tục chủ động học hỏi, cập nhật những kinh nghiệm mới quản trị mới trên thế giới để ứng dụng vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp. Tốc độ thay đổi của công nghệ đồng nghĩa với việc các nhà lãnh đạo phải ngày càng chủ động thích ứng nhanh nhạy đối mặt với những thách thức. Truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên là một mảnh ghép quan trọng khi lập kế hoạch trong thời kỳ chuyển đổi số, vì thành công phụ thuộc vào những người biết nắm bắt và thúc đẩy sự tăng trưởng. Và dưới đây là những kỹ năng không thể thiếu của nhà quản trị trong thời kỳ chuyển đổi số:

Kỹ năng giao tiếp: Trong quá khứ, có thể chấp nhận được việc các nhà lãnh đạo tách rời khỏi nhân viên, cấp dưới của họ. Tuy nhiên, trong thời đại kỹ thuật số, điều đó sẽ không thể thúc đẩy thành công mặt khác còn kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp. Bằng cách sử dụng công nghệ, các nhà lãnh đạo chuyển đổi số có thể xây dựng một mạng lưới liên lạc, giao tiếp chung mạnh mẽ cho toàn bộ doanh nghiệp từ lãnh đạo tới nhân viên. Giao tiếp là chìa khóa trong việc thúc đẩy lãnh đạo. Nó giúp ban quản lý kết nối với nhân viên, giữ cho lực lượng lao động bắt kịp những thay đổi để họ có thể di chuyển cùng với họ và trao quyền cho nhân viên thích nghi và học cách duy trì sự hiện tại và tập trung.

Tầm nhìn: đây là một đặc điểm khiến các nhà lãnh đạo chuyển đổi số khẳng định được vị trí của mình cũng như doanh nghiệp. Khả năng thuyết phục mọi người đi theo bạn trên con đường gạch vàng không dễ dàng, nhưng nếu bạn có tầm nhìn xa và có thể sáng tạo dệt nên một bức tranh sống động khiến mọi người tin vào những gì bạn tin tưởng, thì cơ hội thành công sẽ lớn hơn đáng kể. Là một nhà lãnh đạo đang cố gắng tạo ra thứ gì đó chưa tồn tại thì khả năng truyền cảm hứng cho doanh nghiệp mình là yếu tố quan trọng để chuyển đổi số thực sự diễn ra.

Digital Literacy: Vấn đề lớn nhất là nhiều nhà lãnh đạo thuộc thế hệ cũ; phải bắt đầu học công nghệ cơ bản và các phương pháp tiếp thị kỹ thuật số khi đã già dặn, điều này luôn phức tạp hơn so với thế hệ trẻ. Những người được gọi là người nhập cư chuyển đổi số này có thể nhanh chóng bị tụt lại phía sau các đồng nghiệp trẻ hơn nếu họ không chủ động bắt kịp tốc độ. Khi ngày càng có nhiều người nắm bắt được công nghệ và các công cụ của Internet, những nhà lãnh đạo chuyển đổi số giỏi nhất và sáng giá nhất sẽ vươn lên nhờ kiến thức công nghệ mà họ thu được. Đồng thời, họ cũng sẽ nâng cao các kỹ năng nhận thức, sáng tạo và xã hội. Tuy nhiên, ngay cả khi họ đã trở thành một chuyên gia, sẽ luôn có nhiều

điều để học hỏi, củng cố nhu cầu liên tục phát triển của doanh nghiệp trước sự biến đổi không ngừng của thị trường.

Chiến lược: Các nhà lãnh đạo chuyển đổi số phải có khả năng thống nhất doanh nghiệp nếu họ chuyển đổi thành công. Họ phải nuôi dưỡng một nền văn hóa kỹ thuật số đón nhận sự thay đổi. Để điều đó xảy ra, một chiến lược rõ ràng, mạch lạc, phác thảo chương trình chuyển đổi số là điều cần thiết. Các nhà lãnh đạo kỹ thuật số thành công nhất sẽ không chỉ có tầm nhìn rõ ràng về tương lai của công ty mà còn sẵn sàng cam kết các nguồn lực và thực hiện những thay đổi cần thiết để biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Họ sẽ cần phải có tư duy và quan điểm về chiến lược chuyển đổi số tiến bộ hơn so với các nhà lãnh đạo khác nhằm bứt phá, vươn lên.

Đổi mới: Với bối cảnh thay đổi nhanh chóng trong thời đại kỹ thuật số, lãnh đạo phải sẵn sàng thử sức với các công nghệ mới và cần thích ứng nhanh chóng và linh hoạt để tạo ra một nền tảng công nghệ cho doanh nghiệp. Đối với nhiều nhà lãnh đạo, đặc biệt là những người lớn tuổi, đây có thể là một thách thức khá lớn vì nó liên quan đến việc họ quay lưng lại với công nghệ hiện đại và trung thành với phương thức kinh doanh truyền thống. Tuy nhiên, ứng dụng công nghệ vào quy trình vận hành doanh nghiệp mới tạo ra một cơ hội lớn để phát triển. Chìa khóa của sự đổi mới đối với các nhà lãnh đạo là bắt kịp những phát triển trong lĩnh vực chuyển đổi số và đảm bảo lực lượng lao động được hòa nhập vào nền văn hóa coi trọng sự đổi mới và chấp nhận rủi ro khi thử nghiệm các nền tảng và công nghệ mới.

Chấp nhận rủi ro: Đưa tốc độ và sự đổi mới lên trước các phương thức kinh doanh đã được thử nghiệm là điều mà rất nhiều doanh nghiệp thận trọng, thường coi nó là quá rủi ro. Tuy nhiên, chấp nhận rủi ro đang nhanh chóng trở thành một yếu tố quan trọng của sự lãnh đạo chuyển đổi số. Đối với một công ty khởi nghiệp, rủi ro có thể còn lớn hơn. Đổi mới là không thể nếu không có rủi ro. Nếu bạn không thể chấp nhận rủi ro, bạn có thể không trở thành một nhà lãnh đạo chuyển đổi số.

Khả năng thích ứng: Những thay đổi đột ngột trong ngành có thể phá vỡ hiện trạng, có khả năng làm trật bánh thành công của một doanh nghiệp. Trong những tình huống này, điều quan trọng là một nhà lãnh đạo phải duy trì sự linh hoạt và dễ thích nghi, sẵn sàng đưa ra các quyết định nhanh chóng để có thể giữ cho công ty đi đúng hướng với tác động tiêu cực tối thiểu. Một nhà lãnh đạo cứng nhắc và không muốn chủ động với kỹ thuật số cuối cùng sẽ khiến doanh nghiệp của họ bị biến mất trên thị trường trong khi thế giới đang phát triển.

Talent Spotting: Các nhà lãnh đạo chuyển đổi số không nhất thiết phải tự mình làm mọi thứ, nhưng họ phải có khả năng phát hiện các lĩnh vực cần cải thiện trong tổ chức của họ. Hơn nữa, họ cần có khả năng thuê và phát triển những tài năng tốt nhất để không chỉ hoàn thành các vai trò mà còn thúc đẩy doanh nghiệp tiến tới thành công lớn hơn.

Thực hiện chiến lược là không hề dễ dàng. Để dẫn dắt doanh nghiệp tiến lên, cấp quản lý phải có tầm nhìn truyền cảm hứng cho sự thống nhất trong công ty. Họ phải có khả năng nuôi dưỡng một nền văn hóa kỹ thuật số sẵn sàng trở nên thích nghi hơn với sự thay đổi, sẵn sàng đón nhận công nghệ và đổi mới mới. Con người cũng quan trọng như công nghệ. Truyền thông mạnh mẽ phải được truyền tải trong tổ chức và yếu tố con người không được bỏ quên, vì nó là chìa khóa để kết nối với khách hàng. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi số phải tạo ra sự hài hòa giữa công nghệ và con người, tạo ra sự cân bằng để thúc đẩy doanh nghiệp của họ đến một tương lai thành công.

Trong thời đại chuyển đổi số, doanh nghiệp muốn thành công thì đòi hỏi những nhà quản trị phải tinh táo, sáng suốt lựa chọn giải pháp tối ưu giúp nâng cao hiệu quả quản trị. Có rất nhiều yếu tố tác động đến hiệu quả quản trị doanh nghiệp, tuy nhiên yếu tố con người và yếu tố công nghệ luôn luôn là yếu tố quan trọng nhất và nên được quan tâm hàng đầu. Những doanh nghiệp ứng dụng được giải pháp quản trị tổng thể và có những chính sách tối ưu với nguồn nhân lực sẽ có được những ưu thế hơn so với các doanh nghiệp khác trong quá trình quản trị doanh nghiệp của mình.

3.3 Các kiến nghị khác

Để chuyển đổi số trở thành một công cụ quan trọng trong hội nhập và xây dựng nền kinh tế thì bên cạnh các giải pháp nâng cao vai trò của nhà quản trị doanh nghiệp thì ngoài ra còn cần phải có các chính sách của Chính Phủ, các Ban, Bộ, Ngành tác động đến để thúc đẩy và tạo ra những cơ hội nhất định cho các doanh nghiệp tại Việt Nam:

Người đứng đầu như Bộ, Ngành phải truyền cảm hứng, tạo ra xu thế, thúc đẩy phong trào chuyển đổi số: Các bộ, ngành cần rà soát, đánh giá an toàn thông tin, an ninh mạng các hệ thống thông tin, cơ sở dữ liệu, khẩn trương khắc phục những hạn chế bất cập về lỗ hổng bảo mật, lộ lọt thông tin và bảo vệ dữ liệu cá nhân. Rà soát, đăng ký, phân bổ nguồn lực cho việc phát triển và triển khai các nền tảng số, đặc biệt là kinh phí cho năm 2023. Tập trung phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao phục vụ chuyển đổi số; không để chảy máu chất xám hoặc không khai thác hết chất xám của đất nước. Tăng cường hợp tác quốc tế trong

chuyển đổi số. Khẩn trương ban hành các chương trình, kế hoạch, đề án, nghị quyết/chi thị/văn bản về chuyển đổi số theo đúng yêu cầu, nhiệm vụ đề ra. Tăng cường công tác tuyên truyền về lợi ích của chuyển đổi số đến người dân, doanh nghiệp.

Các cơ quan nhà nước cần có định hướng chiến lược phát triển kinh tế trong từng giai đoạn. Ngoài ra, Chính phủ cần ban hành thêm nhiều chương trình và chính sách hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số và nhất là chuyển đổi số trong quản trị nhân lực để đáp ứng được công tác chuyển đổi số trong doanh nghiệp. Cùng với đó cần sự chung tay của các Bộ, ngành như Bộ Thông tin và Truyền thông, Ủy ban nhân dân các cấp trong việc triển khai Chuyển đổi số ở địa phương. Ở các địa phương, dựa trên cơ sở nhu cầu, năng lực thực tế của doanh nghiệp, hợp tác xã, ủy ban nhân dân nên hỗ trợ chuyển đổi số sản phẩm và các dịch vụ, thuê đơn vị tư vấn hỗ trợ trong việc số hóa sản phẩm hàng hóa, dịch vụ của công ty như quy chuẩn hóa, mẫu hóa nhằm nâng cao năng lực sản xuất, phân phối, quảng bá và bán hàng trên không gian mạng. Ngoài ra, các cơ quan có thể hỗ trợ chuyển đổi số trong việc xúc tiến thương mại, bán sản phẩm, thành lập các cửa hàng số trên không gian mạng nhằm phát triển thương mại điện tử. Đối với một số doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ hay chưa từng tham gia các sàn thương mại điện tử, có thể được hỗ trợ giảm giá trị hợp đồng tư vấn hồ sơ pháp lý khi đăng ký tài khoản tại các sàn thương mại điện tử thế giới lớn trên thế giới.

Các cơ quan nhà nước nên đẩy mạnh xây dựng ứng dụng hỗ trợ chuyển đổi số cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các ứng dụng này nhằm cung cấp hệ thống thông tin doanh nghiệp, đồng thời quảng bá được hoạt động, hình ảnh, thông tin và dịch vụ của doanh nghiệp trên Internet, thực hiện số hóa cơ bản một số quy trình hoạt động của doanh nghiệp trên một nền tảng duy nhất, cung cấp hệ thống văn phòng điện tử trên nền tảng web, dần thay thế việc thực hiện các quy trình nghiệp vụ trên giấy tờ truyền thống trở thành trải nghiệm số.

KẾT LUẬN

Vai trò của nhà quản trị trong doanh nghiệp là rất quan trọng, ảnh hưởng đến việc hình thành, vận động và phát triển, sống còn của doanh nghiệp. Để quản trị doanh nghiệp hiệu quả, nhà quản trị cần nhận thức và xác định một cách đúng đắn vị trí, vai trò, chức năng của mình để có những chính sách phù hợp đưa doanh nghiệp ngày một phát triển. Vậy nên vai trò của nhà quản trị trong thời đại chuyển đổi số thực sự rất quan trọng, để phù hợp, thích nghi được với chuyển đổi số nhà quản trị phải trau dồi và rèn luyện thêm nhiều kỹ năng và kiến thức cần thiết cho quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp nói riêng và thời đại chuyển đổi số trên toàn cầu nói chung.

Nhiều nghiên cứu khoa học và thực tiễn gần đây đã chỉ ra rằng: Chuyển đổi số là một quá trình thiết yếu trong nền kinh tế số. Chuyển đổi số là cần thiết, quan trọng đối với mọi doanh nghiệp, bất kể qui mô, giúp doanh nghiệp cải thiện trải nghiệm khách hàng, tăng doanh số, tăng thị phần, tiết kiệm chi phí vận hành, tăng lợi nhuận, giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh. Chuyển đổi số là cơ hội của lịch sử để các doanh nghiệp vươn lên trong nền kinh tế số, mọi doanh nghiệp nên tận dụng cơ hội này. Với chức năng và vai trò của mình, nhà quản trị giữ vai trò quan trọng trong sự thành công hay thất bại của mọi hoạt động trong doanh nghiệp, đặc biệt trong chuyển đổi số doanh nghiệp. Do vậy, đào tạo các nhà quản trị doanh nghiệp để thực hiện thành công vai trò của họ trong chuyển đổi số doanh nghiệp luôn mang tính thời sự và cần thiết vì sự nghiệp phát triển của từng doanh nghiệp cũng như toàn bộ nền kinh tế. Đối với những ai đang muốn hướng đến vị trí quản lý trong doanh nghiệp, đặc biệt là các bạn trẻ, nên đặt ra mục tiêu cụ thể cho mình và định hướng rõ con đường sự nghiệp mong muốn được theo đuổi.

Mặc dù đã có những đóng góp nhất định nhưng nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế như hoạt động khảo sát mới chỉ được thực hiện tại trường đại học Thương mại và nhóm nghiên cứu hiện chỉ khảo sát được gần 100 phiếu. Trong tương lai, nhóm chúng tôi có thể phát triển thêm những hướng nghiên cứu về đối tượng nhà quản trị nói riêng để hoàn thiện thêm hiểu biết về lĩnh vực quản trị học và thời đại chuyển đổi số.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] PGS.TS Nguyễn Thị Bích Loan và PGS.TS Phạm Công Đoàn (2019), *Giáo trình quản trị học*, Nhà xuất bản thống kê, Trường Đại học Thương mại.
- [2] TS Mai Thanh Lan và PGS.TS Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình quản trị nhân lực căn bản*, Nhà xuất bản thống kê, Trường Đại học Thương mại.
- [3] Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”
- [4] Why Digital Transformation? Truy xuất từ <https://www.brown.edu/initiatives/digital-transformation-project/why>
- [5] <https://emeritus.org/in/learn/what-are-the-roles-and-responsibilities-of-a-digital-transformation-manager/>
- [6] <https://www.gartner.com/en/information-technology/role/cio-it-executives>
- [7] <https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/nghien-cu/-/2018/824511/chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep%C2%A0o-viet-nam-hien-nay--nhung-kho-khan-can-thao-go.aspx>
- [8] <https://www.hoasen.edu.vn/saudaihoc/lanh-dao-trong-thoi-ky-chuyen-doi-so/>
- [9] <https://sohoatailieu.com/cac-ky-nang-khong-the-thieu-cua-mot-nha-phan-dao-trong-thoi-dai-chuyen-doi-so-22783/>
- [10] https://repository.vnu.edu.vn/bitstream/VNU_123/136742/1/KY_20211105000737.pdf
- [11] <https://amis.misa.vn/48937/vai-tro-cua-phan-dao-trong-chuyen-doi-so/>
- [12] <https://hocvienagile.com/>
- [13] <https://tapchitaichinh.vn/quan-tri-doanh-nghiep-trong-boi-can-h-cach-mang-cong-nghiep-4-0-326598.html>
- [14] <https://tapchitaichinh.vn/quan-tri-doanh-nghiep-trong-boi-can-h-cach-mang-cong-nghiep-4-0-326598.html>
- [15] <https://trithuccongdong.net/tai-lieu-quan-tri/phan-tich-chuc-nang-va-vai-tro-cua-nha-quan-tri.html>
- [16] <https://quantriso.ac/vai-tro-cua-nha-quan-tri-trong-chuyen-doi-so-doanh-nghiep/>
- [17] <https://digital.business.gov.vn/2153-2/>
- [18] <https://tuoitre.vn/20-nam-phat-trien-cong-nghe-thong-tin-va-trien-vong-doi-moi-mo-hinh-tang-truong-cua-viet-nam-20201225170005992.htm>

[19] <https://odclick.com/chuyen-san/tu-duy-va-cong-cu/van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so/>

[20] <https://blog.webico.vn/vi-du-ve-chuyen-doi-so-thanh-cong/>

[21] <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/chuyen-doi-so-tai-cac-doanh-nghiep-viet-namthuc-trang-va-thach-thuc-82002.htm>

[22] <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/thuc-trang-va-giai-phap-quan-tri-nhan-su-doanh-nghiep-trong-boi-can-chuyen-doi-so-tai-viet-nam-87595.htm>

[23] Giáo trình quản trị nhân lực căn bản trường Đại học Thương mại

[24] Giáo trình quản trị học trường Đại học Thương mại

PHỤ LỤC 1

CÂU HỎI PHÒNG VẤN

- Chuyển đổi số giúp ích gì cho nhà quản trị trong quá trình quản lý doanh nghiệp?
- Nhà quản trị gặp những khó khăn gì khi tiếp cận với chuyển đổi số?
- Sau khi chuyển đổi số diễn ra thì có gì khác biệt so với trước đó?
- Theo anh/chị thì đối với một nhà quản trị cần trang bị những gì để có thể tiếp cận chuyển đổi số một cách hiệu quả?
 - Nhà quản trị đã áp dụng những công nghệ nào trong quá trình chuyển đổi số?
 - Nhà quản trị đã áp dụng chuyển đổi số vào doanh nghiệp của mình như thế nào?
 - Nếu không áp dụng chuyển đổi số thì liệu doanh nghiệp có thể tồn tại vững mạnh trong thời đại ngày nay ?
 - Chuyển đổi số ảnh hưởng như thế nào đối với doanh nghiệp?
 - Vai trò lãnh đạo của nhà quản trị có gì thay đổi khi áp dụng chuyển đổi số vào doanh nghiệp của mình ?
- Chuyển đổi số có tác dụng gì trong việc thực hiện chức năng quản lý và kiểm soát trong nội bộ doanh nghiệp?
 - Ngày nay xu hướng chuyển đổi số đang diễn ra khá mạnh mẽ tại các doanh nghiệp nhưng tuy nhiên nhiều doanh nghiệp vẫn còn đang bị hiểu sai về chuyển đổi số thậm chí mắc vào bẫy của chuyển đổi số, vậy với tư cách một nhà quản trị anh/chị có đánh giá, nhận định gì về điều này.
 - Điểm khác biệt cơ bản giữa nhà quản trị cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở trong việc áp dụng chuyển đổi số vào công việc của mình như nào ?
 - Vai trò liên lạc của nhà quản trị: Nhà quản trị có vai trò liên lạc, thiết lập và duy trì mối quan hệ với những cá nhân và đoàn thể bên ngoài tổ chức. (1-5).
 - Vai trò đại diện của nhà quản trị: Nhà quản trị có vai trò trực tiếp gặp mặt, đàm phán và kí kết những văn bản quan trọng với những tổ chức khác. (1-5).
 - Nhà quản trị phải phân tích, đánh giá thông tin, biết chọn lọc những thông tin phù hợp trong từng giai đoạn chuyển đổi số của doanh nghiệp (1-5)
 - Nhà quản trị là người khởi xướng, thiết kế cải cách của tổ chức trong phạm vi quyền hạn của mình(1-5)

PHỤ LỤC 2
PHIẾU KHẢO SÁT
ĐÁNH GIÁ VỀ VAI TRÒ CỦA NHÀ QUẢN TRỊ TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ

Phần 1: Thông tin cá nhân

1. Bạn thuộc độ tuổi nào?

Dưới 18 tuổi Trên 25 tuổi

Từ 18-25 tuổi

2. Bạn có đang theo học khối ngành quản trị không?

Có

Có ý định Không

3. Bạn đã đi làm hay còn là sinh viên?

Sinh viên Sinh viên có đi làm thêm

Đã đi làm

4. Nếu đã đi làm, bạn đảm nhận vai trò gì tại chỗ làm?

Nhân viên Nhà quản trị cấp cao

Quản lý

Phần 2: Đánh giá về vai trò của chuyển đổi số trong doanh

1. Bạn có biết gì về chuyển đổi số không?

Có

Không

2. Theo bạn chuyển đổi số có cần thiết trong giai đoạn hiện nay không?

Có

Không

3. Doanh nghiệp của bạn đã ứng dụng chuyển đổi số chưa?

Đã và đang áp dụng

Chưa

Mục khác:

4. Doanh nghiệp của bạn có đang thực hiện một cách hiệu quả việc chuyển đổi số không?

Có

Không

Mục khác:

	Rất hài lòng	Hà i lòng	Bình thường	Không hài lòng	Rất không hài lòng
5. Bạn có hài lòng về quá trình chuyển đổi số của công ty/doanh nghiệp của mình không?					
6. Bạn có đang hài lòng với cách vận hành của doanh nghiệp					

7. Chuyển đổi số giúp doanh nghiệp vận hành tốt hơn

Hoàn toàn đồng ý

Đồng ý

Trung lập

Không đồng ý

Hoàn toàn không đồng ý

Phần 3: Đánh giá về vai trò của nhà quản trị trong chuyển đổi số

	Hoàn toàn đồng ý	ĐỒNG ý	Trung lập	Khôn g đồng ý	Hoàn toàn không đồng ý
Nhà quản trị có vai trò tiên					

phong và tiên quyết trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp (1-5)					
Nhà quản trị có vai trò định hướng hình thức chuyển đổi số nào mà doanh nghiệp sẽ áp dụng (1-5)					
Nhà quản trị có vai trò là cầu nối thu thập và truyền đạt thông tin giữa các nhân viên, bộ phận trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp (1-5)					
Nhà quản trị có vai trò xử lý các thông tin về số hoá mà nhân viên của mình phản hồi lại trong quá trình làm việc của họ(1-5)					
Nhà quản trị có vai trò đánh giá thực trạng nguồn lực của doanh nghiệp, từ đó đưa ra quyết định phân phối nguồn lực để phù hợp cho việc chuyển đổi số (1-5).					
Nhà quản trị cần phải trau dồi rất nhiều tri thức để có thể áp dụng chuyển đổi số một cách có hiệu quả. (1-5)					

+ Mối quan hệ giữa các cấp bậc nhà quản trị và vai trò của nhà quản trị

Cấp bậc nhà quản trị Vai trò nhà quản trị	Cấp cao					Cấp trung					Cấp cơ sở				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Vai trò đại diện															
Vai trò thông tin															
Vai trò quyết định															