

KHÁM PHÁ CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA TỔ CHỨC HỖ TRỢ CHO VIỆC CHUYỂN ĐỔI SỐ THÀNH CÔNG TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

● NGUYỄN NHẬT MINH - NGÔ TẤN NHỊ - NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

TÓM TẮT:

Nghiên cứu nhằm khám phá những giá trị văn hóa tổ chức (VHTC) hỗ trợ cho quá trình chuyển đổi số (CĐS) thành công trong các doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò của VHTC trong quá trình CĐS, xác định được một tập các giá trị văn hóa của tổ chức phù hợp cho quá trình CĐS. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một mô hình văn hóa phù hợp với quá trình CĐS được cấu thành từ 15 giá trị văn hóa vừa được phát hiện. Kết quả này vừa bổ sung những căn cứ khoa học và phương pháp cho việc nghiên cứu văn hóa số trong tổ chức, vừa có tác dụng giúp các doanh nghiệp định hướng được quá trình xây dựng VHTC trong bối cảnh công nghiệp 4.0 hiện nay.

Từ khóa: chuyển đổi số, văn hóa, văn hóa tổ chức, giá trị văn hóa, phương pháp Delphi, chuyên gia.

1. Đặt vấn đề

Trong kỷ nguyên công nghệ số và internet, tính đa dạng, thay đổi nhanh trong nhu cầu của khách hàng ngày càng cao, tính cá nhân hóa trong nhu cầu cũng như đòi hỏi việc đáp ứng nhanh ngày càng rõ rệt... Bên cạnh đó, thông tin so sánh và khả năng lựa chọn sản phẩm, dịch vụ cũng ngày càng phong phú hơn. Chính điều này thúc đẩy các doanh nghiệp thực hiện CĐS (digital transformation) nhằm mang lại trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng và tạo điều kiện khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

CĐS là một quá trình thay đổi toàn diện, từ việc số hóa sản phẩm đến quá trình sản xuất, tích hợp công nghệ số vào tất cả các lĩnh vực của doanh nghiệp. Quan trọng hơn, đó còn là quá trình chuyển đổi và số hóa toàn bộ mô hình kinh doanh của doanh nghiệp cũng như các điều kiện tổ chức hiện có như cấu trúc, quy trình và văn hóa (Fitzgerald et al. 2014; Venkatraman 1994). VHTC là một nguồn

lực chiến lược có giá trị hỗ trợ mọi quá trình chuyển đổi trong tổ chức (Erin Casteel, 2021), bên cạnh đó VHTC cũng có thể là lực cản ngăn cản sự thay đổi (Tài Nguyên, 2019) nếu các giá trị văn hóa không phù hợp. Trong nghiên cứu và thực tiễn, thay đổi văn hóa được coi là cần thiết để chuyển đổi kinh doanh thành công, đặc biệt là để đối phó với những chuyển đổi đột phá do các công nghệ mới gây ra (Philip et McKeown, 2004).

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu về VHTC tác động đến sự chuyển đổi nói chung và CĐS khá nhiều. Các nghiên cứu này đều khẳng định vai trò quan trọng của VHTC đến chuyển đổi. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên thế giới chưa khẳng định được những giá trị văn hóa phổ quát hoặc những giá trị văn hóa riêng lẻ tác động tích cực đến quá trình CĐS cần thiết phải có trong văn hóa của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, CĐS mới được nhấn mạnh trong những năm gần đây, các nghiên cứu về

văn hóa tác động đến CDS chưa nhiều. Mặt khác, VHTC chịu ảnh hưởng lớn bởi văn hóa quốc gia (Hofstede, 2001), do vậy những kết luận của các nghiên cứu từ các nước châu Âu chưa hẳn đã phù hợp với các nước Á Đông. Để phù hợp với đặc điểm của cuộc nghiên cứu, trong nghiên cứu này tác giả sử dụng phương pháp Delphi nhằm cô đọng ý kiến của các chuyên gia, là những người có kiến thức chuyên môn và am hiểu sâu sắc quá trình chuyển đổi, bên cạnh đó còn là những chuyên gia về thực hành CDS trong các doanh nghiệp, những người có kinh nghiệm, hiểu biết thực tiễn về quá trình chuyển đổi này.

Mục đích của nghiên cứu là khám phá những giá trị văn hóa hỗ trợ cho quá trình CDS trong các doanh nghiệp Việt Nam. Đây cũng chính là tập giá trị văn hóa mục tiêu mà các doanh nghiệp CDS cần hướng đến, có thể xem đây cũng là một nội dung của CDS trong doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng đặt nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực VHTC và CDS tại Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Lựa chọn chuyên gia: trong phương pháp Delphi, kết quả nghiên cứu chính là sự đồng thuận của các chuyên gia về vấn đề nghiên cứu; do vậy năng lực của chuyên gia sẽ có ý nghĩa quyết định đến chất lượng của toàn bộ cuộc nghiên cứu. Các nhà nghiên cứu khi sử dụng phương pháp Delphi đều nhấn mạnh, các chuyên gia tham gia Delphi nên là những người có trình độ học vấn, trình độ chuyên môn và sẽ tốt hơn nếu họ đã hoặc đang giữ các cương vị lãnh đạo trong lĩnh vực liên quan. Để thỏa mãn yêu cầu này, nhóm nghiên cứu xác định các yêu cầu lựa chọn và sau đó là mời gọi chuyên gia như sau: chuyên gia là những người am hiểu về VHTC hoặc am hiểu về CDS hoặc là những người thực thi CDS trong các doanh nghiệp.

Cùng với các quan hệ cá nhân được thiết lập trước đây, tìm hiểu thông tin trên internet, nhóm nghiên cứu đã tiếp cận với nhiều chuyên gia và mời gọi được 29 chuyên gia tham gia quá trình nghiên cứu, gồm nhà nghiên cứu văn hóa, nhà tư vấn, nghiên cứu CDS, CEO và giám đốc dự án.

Đánh giá mức độ đồng thuận của các chuyên gia: Với thang đo Likert 5 mức độ, sự đồng thuận của các chuyên gia được cho là đạt yêu cầu khi các giá trị văn hóa thỏa mãn các tiêu chuẩn: Các giá trị trung

bình từ 3.5 trở lên, tứ phân vị hay độ trải giữa (IQR) bằng 1 hoặc nhỏ hơn và giá trị độ lệch chuẩn dưới 1.

Đánh giá độ tin cậy của các giá trị trung bình kết quả đánh giá của các chuyên gia: Để đánh giá độ tin cậy của các giá trị trung bình kết quả đánh giá của các chuyên gia, nghiên cứu này sử dụng hệ số liên quan giữa các nhóm (Intraclass Correlation Coefficient - ICC). Về mặt thống kê ICC là một chỉ số thống kê mô tả có thể sử dụng để đo lường định lượng các đơn vị được tổ chức thành nhóm. Chỉ số này sẽ mô tả tính chặt chẽ của các đơn vị trong cùng một nhóm. Giá trị của ICC cũng tương tự như đối với hệ số tương quan, giá trị tuyệt đối nằm trong phạm vi từ 0 - 1. Cicchetti (1994) đã đưa ra thang đo cho chỉ số ICC như sau: Nhỏ hơn 0,40 - kém; Từ 0,40 đến 0,59 - Vừa; Từ 0,60 đến 0,74 - Tốt; Từ 0,75 đến 1,00 - Rất tốt;

3. Kết quả nghiên cứu

Với 29 chuyên gia đồng ý tham gia trả lời, kết quả dữ liệu điều tra qua các vòng và được xử lý như dưới đây.

Vòng 1 - Tham vấn chuyên gia bằng Brainstorming: Nhóm nghiên cứu gửi phiếu đề nghị và nhận được 29 phiếu trả lời (100%) với 165 các giá trị văn hóa được các chuyên gia đặt tên và mô tả. Chuyên gia đề xuất ít nhất là 5 giá trị, chuyên gia nhiều nhất đề xuất 7 giá trị. Thời gian trả lời của các chuyên gia khá dài, họ đã cân nhắc và tham khảo khá nhiều để trả lời. Điều này bảo đảm sự đa dạng, khai thác sâu vốn kiến thức và kinh nghiệm của họ vào các kết quả trả lời.

Vòng 2 - Tổng hợp các ý kiến: Từ 165 giá trị, nhóm nghiên cứu rà soát sự trùng lặp, sắp xếp và tích hợp các ý kiến tương đồng, liệt kê các ý kiến khác biệt chỉ có một giá trị. Nhóm nghiên cứu tổng hợp được 25 giá trị từ 165 giá trị ban đầu. Sau đó, bản ghi nhận 165 giá trị ban đầu và bản tổng hợp 25 giá trị được gửi lại cho các chuyên gia. Các chuyên gia được yêu cầu xem xét và xác nhận, đưa ra các nhận xét bình luận hoặc góp ý chỉnh sửa. Nhóm nghiên cứu căn cứ các ý kiến nhận xét để chỉnh sửa. Kết quả 25 giá trị được xác nhận đồng ý, tuy nhiên cần điều chỉnh lại cách mô tả.

Vòng 3 - Xác định tập văn hóa chính thức: Bảng câu hỏi cho vòng 3 bao gồm 25 giá trị với thang đo Likert 5 mức độ đánh giá cho từng giá trị được gửi đến cho các chuyên gia. Các chuyên gia sẽ đánh

giá sự cần thiết của giá trị văn hóa đối với CDS theo nhận định riêng của mình và gửi kết quả cho nhóm nghiên cứu.

Với tiêu chuẩn lựa chọn là giá trị trung bình ≥ 3.5 ; Độ lệch chuẩn $S \leq 1$; Tứ phân vị $IQR < 1$, từ 25 giá trị sau khi đối chiếu với các tiêu chuẩn loại bỏ chỉ còn lại 15 giá trị như Bảng 1.

Bảng 1. Số lượng chuyên gia trả lời và kết quả tổng hợp sau 3 vòng

Các vòng thu thập dữ liệu	Số lượng chuyên gia		Số lượng các giá trị
Vòng 1	29	100%	165
Vòng 2	29	100%	25
Vòng 3	25	90%	15

Kết quả sau 3 vòng, một tập hợp các giá trị văn hóa hỗ trợ cho sự thành công của doanh nghiệp trong CDS được xác lập như Bảng 2.

Kết quả tính toán giá trị ICC cho thấy giá trị của các trị số bình quân là 0.76 đồng nghĩa với

việc các giá trị bình quân này mức độ tin cậy ở mức sử dụng rất tốt.

Với các kết quả xử lý dữ liệu về kết quả đánh giá của các chuyên gia như ở trên cho thấy, giữa các chuyên gia đã đạt đến sự đồng thuận về việc xác định các giá trị VHTC cần thiết cho sự chuyển đổi. Quá trình thực hiện phương pháp Delphi được xem là kết thúc.

4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy, để CDS thành công, doanh nghiệp cần phải xây dựng VHTC của mình với những giá trị khá đặc biệt hoặc vẫn những giá trị đã phổ biến nhưng cần phải có sự thay đổi trong nội hàm các giá trị đó. Theo đó, mô hình văn hóa thích hợp cho một doanh nghiệp CDS nhấn mạnh 3 đặc tính quan trọng, theo thứ tự giảm dần, là: 1) tính linh hoạt và khả năng thích ứng, 2) tính hướng nội và 3) tính hướng ngoại; đồng thời rất ít chú trọng tính ổn định và kiểm soát.

Tính linh hoạt và thích ứng: Đây là đặc tính văn hóa được nhấn mạnh nhất, với mức điểm bình quân, tỷ lệ lựa chọn cũng như mức độ tập trung đạt các

Bảng 2. Danh mục các giá trị văn hóa cần thiết phải xác lập

TT	Các giá trị văn hóa	Vòng 2	Vòng 3		
		Tỷ lệ chuyên gia lựa chọn	Mean	Độ lệch chuẩn	IQR
1	Tinh thần kinh doanh	95%	4.6	0.5	1
2	Sự nhanh nhẹn và linh hoạt	97%	4.56	0.51	1
3	Cởi mở đối với đổi mới và sáng tạo	93%	4.36	0.49	1
4	Định hướng học tập và Khuyến khích sự thử nghiệm ở mọi cấp độ	89%	4.16	0.55	0.5
5	Tập trung vào khách hàng	91%	4.48	0.51	1
6	Hành vi lãnh đạo	87%	4.52	0.51	1
7	Gắn kết nhân viên	88%	4.36	0.49	1
8	Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến	85%	4.36	0.49	1
9	Đa dạng và hòa nhập	86%	4.08	0.57	0
10	Trách nhiệm doanh nghiệp	81%	4.2	0.58	1
11	Khuyến khích sự tham gia	89%	4.12	0.67	1
12	Văn hóa thành tựu	82%	4.08	0.7	1
13	Xây dựng mối quan hệ bền vững dựa trên niềm tin	79%	4	0.71	1
14	Hợp tác và đồng cảm	82%	3.72	0.74	1
15	Khoan dung trước thất bại	85%	3.72	0.68	1
ICC			0.76		

giá trị khá cao như: sự nhạy bén và linh hoạt; đa dạng và hòa nhập; Cởi mở đối với đổi mới; Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến,...

CĐS là một quá trình liên tục, kéo dài trong một môi trường biến động và liên tục đặt ra những thách thức. Điều này đòi hỏi tổ chức thường xuyên phải ứng phó hiệu quả với sự biến động liên tục này để duy trì việc theo đuổi mục tiêu của mình. Trong bối cảnh đó, sự nhạy bén và linh hoạt là một phẩm chất rất cần thiết và quan trọng cho sự thành công. Các quá trình chuyển đổi được hỗ trợ bởi văn hóa nhanh nhẹn của tổ chức sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc tái cơ cấu hoặc áp dụng các khái niệm quản lý mới.

Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, “cởi mở đối với sự thay đổi” là một giá trị văn hóa cần thiết cho quá trình CĐS. Một khi giá trị văn hóa cởi mở đối với sự thay đổi được phổ biến, điều đó sẽ thúc đẩy doanh nghiệp sự sẵn sàng chấp nhận, thúc đẩy và hình thành tư duy định hướng thay đổi. Điều đó sẽ hỗ trợ cho sự thành công của quá trình CĐS.

Khuyến khích sự thử nghiệm ở mọi cấp độ: CĐS là một quá trình hoàn toàn mới mẻ và đầy thử thách của mọi tổ chức, nhiều yếu tố tác động và xu hướng phát triển các nội dung số rất khác nhau và không dự đoán trước được. Bản chất của quá trình này là việc ứng dụng những tri thức mới và công nghệ số vào thực tiễn tại mọi cấp độ và mọi vị trí làm việc trong doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp thường xuyên phải thử nghiệm ở mọi cấp độ, mọi vị trí để tìm kết quả đúng trước khi áp dụng chính thức. Giá trị văn hóa “khuyến khích sự thử nghiệm ở mọi cấp độ” sẽ giúp cho thành viên của doanh nghiệp xem thử nghiệm như một hoạt động cần thiết phải làm, điều này hỗ trợ cho quá trình CĐS.

Tính hướng ngoại: Bao gồm những giá trị văn hóa hướng đến khách hàng và các bên liên quan, như: định hướng khách hàng; tinh thần kinh doanh; đặc điểm về hành vi lãnh đạo, hướng tới trách nhiệm cộng đồng...

Định hướng khách hàng, lấy sự thỏa mãn của khách hàng để định hướng hoạt động của doanh nghiệp là nguồn gốc và động lực của CĐS. Văn hóa định hướng khách hàng sẽ cung cấp sự sẵn sàng thay đổi cao hơn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc nhận ra nhu cầu, động lực và quyết tâm cho quá trình CĐS. Trong nghiên cứu này, định hướng khách hàng là giá trị nhận được sự bình chọn cao

nhất, mức điểm bình quân cao nhất và độ đồng thuận cũng lớn nhất của các chuyên gia.

Lãnh đạo với tầm nhìn chiến lược và tư duy hệ thống: Lãnh đạo với tầm nhìn chiến lược, với năng lực thấu hiểu, đoán biết nhu cầu và khát khao chinh phục thị trường sẽ có động lực quyết liệt hơn cho việc đầu tư và thực thi CĐS. Cũng như mọi quá trình chuyển đổi, lãnh đạo luôn là người khởi xướng và truyền cảm hứng, động lực và tập trung nguồn lực để thực hiện. Lãnh đạo thực thi CĐS đòi hỏi phẩm chất đặc biệt về tư duy hệ thống, đó là sự thấu hiểu tổng thể và sâu sắc đối với quy trình làm việc của doanh nghiệp, kỹ năng sắp xếp các quy trình để có được sự gắn kết, hỗ trợ và bổ sung cho nhau trong cả quá trình vận hành doanh nghiệp. Như vậy, các doanh nghiệp có lãnh đạo là người có tầm nhìn chiến lược và tư duy hệ thống là một thuận lợi lớn cho công cuộc CĐS.

Nhân lực chủ yếu thực hiện CĐS trong các doanh nghiệp là những người trẻ tuổi. Họ thường quan tâm nhiều hơn đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như ưa thích làm việc trong môi trường tạo tác động tích cực cho xã hội và cộng đồng. Việc đề cao sự cảm nhận, chia sẻ của từng cá nhân và khuyến khích mỗi cá nhân không ngừng ý thức về trách nhiệm của mình với xã hội, với cộng đồng giúp họ khơi dậy được niềm tự hào về tổ chức. Đây chính là nguồn tạo giá trị tốt nhất cho tổ chức cũng như tạo ra trải nghiệm tốt cho khách hàng. Giá trị văn hóa hướng đến việc tạo ra một môi trường làm việc đề cao sự chia sẻ, cảm thông, biết ơn sẽ giúp doanh nghiệp có lợi thế khi thu hút và giữ chân nguồn nhân lực tài năng phục vụ công cuộc CĐS.

CĐS đòi hỏi tổ chức phải cởi mở và tiên phong trong việc thực hiện. Doanh nghiệp thường xuyên và liên tục tìm tòi, phát triển ý tưởng kinh doanh, tìm kiếm và sẵn sàng đổi mới, chủ động cạnh tranh và dám chấp nhận rủi ro nhằm phát triển doanh nghiệp. Kết quả của nghiên cứu này cũng chỉ ra VHTC đề cao tinh thần doanh nhân, khuyến khích việc chấp nhận rủi ro tạo nền tảng cho sự thành công của quá trình CĐS.

Tính hướng nội: Đặc tính văn hóa này hướng đến việc tạo môi trường nội bộ thuận lợi cho việc CĐS, bao gồm: Xây dựng mối quan hệ bền vững dựa trên niềm tin; Hợp tác và đồng cảm; Khoan dung trước thất bại; Trách nhiệm doanh nghiệp,...

CĐS sẽ làm cho môi trường làm việc của tổ chức thay đổi, quá trình tự động hóa, làm việc trong môi trường ảo, môi trường online... là những khái niệm sẽ trở thành bình thường. Hệ thống kiểm soát nhân viên theo kiểu truyền thống sẽ giảm dần tính hữu dụng. Quá trình làm việc không cần phải sự tiếp xúc và gặp gỡ nhiều như trước đây. Điều này đòi hỏi nhân viên phải làm việc với tinh thần tự giác, chủ động và với mức độ cam kết cao. Sự trao gửi niềm tin của lãnh đạo và nhân viên, giữa nhân viên với nhau về sự tự giác và cam kết của họ sẽ tạo sự thuận lợi cho quá trình chuyển đổi. Tổ chức hướng đến việc xây dựng mối quan hệ bền vững dựa trên niềm tin sẽ thuận lợi cho quá trình CĐS.

Hợp tác và đồng cảm lẫn nhau: CĐS doanh nghiệp là dự án tổng thể, trong đó mỗi khâu, mỗi luồng công việc lại là các dự án nhỏ hơn. Làm sao để các dự án nhỏ được triển khai đồng bộ, nhịp nhàng và luôn có sự liên kết chặt chẽ với nhau lại đòi hỏi sự hợp tác và đồng cảm lẫn nhau giữa các bộ phận. Đề cao việc chấp nhận các quan điểm trái chiều, đáp ứng các kỳ vọng công việc và xây dựng mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp. Mỗi thành viên luôn đề cao việc ghi nhận sự đóng góp của những người khác và đặt các mục tiêu của tổ chức lên trên sự hài lòng và ý kiến cá nhân. Văn hóa hợp tác và đồng cảm lẫn nhau sẽ hỗ trợ tốt cho quá trình CĐS.

5. Kết luận và những gợi ý cho các nghiên cứu tiếp theo

Trong bối cảnh hiện nay, CĐS đang là một sự lựa chọn tất yếu của nhiều doanh nghiệp. Tuy

nhien, việc thực hiện CĐS vẫn đang còn khá mới mẻ, đặt ra cho các doanh nghiệp nhiều khó khăn, nhiều rào cản và nhiều vấn đề cần được nghiên cứu và làm rõ thêm.

Kết quả của nghiên cứu đã xác định được một tập các giá trị văn hóa của tổ chức phù hợp cho quá trình CĐS. Dựa trên các giá trị văn hóa mới được xác lập, nghiên cứu đề xuất một mô hình văn hóa phù hợp với quá trình CĐS, được đặc trưng bởi tính nhạy bén và linh hoạt, tính hướng ngoại và tính hướng nội với những giá trị văn hóa tiêu biểu cho các đặc tính đó được cấu thành từ 15 giá trị văn hóa mới vừa được phát hiện.

Về mặt thực tiễn, kết quả của nghiên cứu sẽ giúp các doanh nghiệp định hướng được những thay đổi cần hướng đến trong việc chuyển đổi mô hình văn hóa nhằm tạo điều kiện cho quá trình CĐS thành công. Từ đó, các doanh nghiệp có thể đánh giá lại các giá trị văn hóa hiện tại của mình, xác định những điểm thiếu hụt hoặc có khoảng cách lớn với mô hình mục tiêu, từ đó xác định kế hoạch chuyển đổi VHTC cho phù hợp.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khẳng định được vai trò của VHTC đối với CĐS và xác định được mô hình văn hóa với các giá trị mang tính chất mục tiêu nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho sự thành công của công cuộc CĐS trong các doanh nghiệp. Những kết quả này còn khá mới mẻ tại Việt Nam cả về mặt lý luận lẫn thực tiễn. Do đó, bài viết hy vọng từ kết quả nghiên cứu ban đầu này sẽ là cơ sở cho nhiều nghiên cứu tiếp theo, đồng thời hỗ trợ tích cực cho các doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Erin Casteel, (2021). Culture and Transformation. [Online] Available at <https://itsm.tools/culture-and-transformation/>
2. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-8.
3. George Philip and Ian McKeown, (2004). Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, 22(6), 624-636.
4. Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences - Second Edition: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. London: Sage.
5. Lê Thị Ngọc Anh. (2017). Sử dụng phương pháp delphi trong xây dựng khung nghiên cứu đánh giá năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch. *Tạp chí Khoa học - Đại học Huế*, 126(5A), 193-205.

6. Tài Nguyên, (2020). *Why Did Kodak Fail and What Can You Learn from its Demise?* TP. Hồ Chí Minh: Saigon Books.

7. Venkatraman, N. (1994). IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*, 35, 73-87.

Ngày nhận bài: 15/5/2023

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/6/2023

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/6/2023

Thông tin tác giả:

1. ThS. NCS. NGUYỄN NHẬT MINH

Trường Đại học RMIT Việt Nam

2. ThS. NCS. NGÔ TẤN NHỊ

Công ty Vitrago

3. GS.TS. NGUYỄN TRƯỜNG SƠN

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Đà Nẵng

EXPLORING THE ORGANIZATIONAL CULTURAL VALUES THAT SUPPORT THE DIGITAL TRANSFORMATION IN VIETNAMESE ENTERPRISES

● Ph.D student, Master. **NGUYEN NHAT MINH**¹

● Ph.D student, Master. **NGO TAN NHI**²

● Prof.Ph.D **NGUYEN TRUONG SON**³

¹RMIT University Vietnam

²Vitrago Co.,Ltd

³University of Economics, Da Nang University

ABSTRACT:

This study discovers the organizational cultural values that support successful digital transformation in Vietnamese enterprises. The study's results confirm the role of organizational cultural values in the digital transformation of enterprises. The study also identifies a set of organizational cultural values that facilitate the digital transformation. Based on these results, the study proposes an organizational culture model that is suitable for the digital transformation of Vietnamese enterprises. This model consists of 15 newly discovered cultural values. This study not only improves scientific bases and methods for researching organizational culture, but also helps enterprises orient the process of building their organizational culture in the context of the Fourth Industrial Revolution.

Keywords: digital transformation, culture, organizational culture, cultural values, Delphi method, experts.