BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

NGUYỄN ĐÌNH THÀNH

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SỸ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

HÀ NỘI – 2026

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

HỌC VIỆN BÁO CHÍ VÀ TUYÊN TRUYỀN

NGUYỄN ĐÌNH THÀNH

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

Ngành: Quan hệ công chúng

Mã số: 9320108

LUẬN ÁN TIẾN SỸ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. **PGS.TS. Đinh Thị Thúy Hằng**
2. **TS. Nguyễn Thị Minh Hiền**

HÀ NỘI – 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan, đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Hệ thống dữ liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Hà Nội, ngày tháng năm 2026

Tác giả luận án

Nguyễn Đình Thành

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU 1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU 14
1.1 Truyền thông và truyền thông nội bộ 14
1.2. Chuyển đổi số và chuyển đổi số ngân hàng..... 36
1.3. Mối quan hệ giữa Truyền thông nội bộ và chuyển đổi số tại tổ chức 42
1.4 Đánh giá tình hình nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu..... 48
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM..... 53
2.1. Các khái niệm cơ bản..... 53
2.2. Lý thuyết truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số 70
2.3. Kinh nghiệm quốc tế về truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành ngân hàng..... 82
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM..... 93
3.1. Giới thiệu khái quát về ba ngân hàng khảo sát..... 93
3.2. Khảo sát truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại 3 ngân hàng . 99
3.3. Đánh giá chung..... 129
Chương 4: NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI 141
4.1. Những vấn đề đặt ra trong truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số ngân hàng thương mại cổ phần 141
4.2. Đề xuất giải pháp chung và cụ thể..... 144
4.3. Một số khuyến nghị 167
KẾT LUẬN 177
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN..... 181
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO..... 182
PHỤ LỤC 203

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

STT	Viết tắt	Viết đầy đủ
1	CBNV	Cán bộ, nhân viên
2	CĐS	Chuyển đổi số
3	CNTT	Công nghệ thông tin
4	HĐQT	Hội đồng quản trị
5	HĐTT	Hoạt động truyền thông
6	MXH	Mạng xã hội
7	NH	Ngân hàng
8	NHNN	Ngân hàng Nhà nước
9	NHTM	Ngân hàng thương mại
10	NHTM CP	Ngân hàng thương mại cổ phần
11	NXB	Nhà xuất bản
12	PVS	Phỏng vấn sâu
13	TMCP	Thương mại cổ phần
14	TTDN	Truyền thông doanh nghiệp
15	TTNB	Truyền thông nội bộ
16	TTTC	Truyền thông tổ chức
17	TTĐC	Truyền thông đại chúng
18	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp

DANH MỤC BẢNG, BIỂU

Bảng 1.1. Các nhóm nội dung truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số 7
Bảng 1.2: Phân biệt 4 khái niệm truyền thông nền tảng..... 35
Bảng 2. 1: Bảng diễn giải quan điểm của Jackson và Welch về TTNB bốn chiều kích. 72
Bảng 3.1: Hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại MB Bank.... 113
Bảng 3.2: Mức độ nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp tại Nam Á Bank.. 116
Bảng 3.3: Mức độ nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp tại Vietcombank... 120
Bảng 3.4: Năm rào cản CĐS tại ba ngân hàng 124
Bảng 3.5. So sánh đặc điểm tổ chức, vai trò của đoàn thể tại ba ngân hàng 130
Bảng 4.1: Đánh giá hiệu quả của các kênh truyền thông với nhân viên, nguồn báo cáo Gallagher State of the Sector 2023/2024..... 154
Bảng 4. 2: Bảng thể hiện mức độ hiệu quả, tỷ lệ sử dụng và chênh lệch giữa hai yếu tố này của các kênh TTNB..... 159
Bảng 4.3: Bảng thể hiện mức độ quan trọng mà các công nghệ mới được kỳ vọng sẽ có đối với truyền thông nội bộ trong 5 năm tới 168
Bảng 4. 4: Đánh giá hiệu quả của các kênh truyền thông với nhân viên, nguồn báo cáo Gallagher State of the Sector 2023/2024..... 172

DANH MỤC HÌNH

Hình 1.1: Khung vận hành toàn diện của Truyền thông doanh nghiệp cho nhà quản lý truyền thông, theo Joep Cornelissen (2014). 25
Hình 2.1: Mô hình truyền thông do Osgood & Schramm đề xuất..... 56
Hình 2.2: Mô hình đánh giá TTNB theo Rogala (2015) 69
Hình 2.3: Mô hình của Jackson và Welch về TTNB bốn chiều kích..... 73
Hình 2.4: 10 nguyên tắc hướng dẫn chuyển đổi số theo McKinsey 75
Hình 2.5: Khung phân tích TTNB thúc đẩy CĐS tại các ngân hàng TMCP Việt Nam do tác giả đề xuất 76
Hình 3.1: Hệ thống các tổ chức tín dụng tại Việt Nam..... 94
Hình 3.2: Phân loại các ngân hàng TMCP (Nguồn: Ngân hàng nhà nước) 95
Hình 3.3. Bảng thống kê so sánh các nội dung về chuyển đổi số ngân hàng trên website của 3 ngân hàng trong diện khảo sát..... 104
Hình 3.4: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website MB Bank..... 105
Hình 3.5: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website NAM Á Bank..... 107
Hình 3.6: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website Vietcombank..... 108
Hình 3.7: Tỷ lệ nhớ các nội dung chuyển đổi số của nhân viên..... 109
Hình 3.8: Mức độ sử dụng thường xuyên của các kênh TTNB tại MB Bank.... 112
Hình 3.9: Mức độ sử dụng thường xuyên các kênh TTNB tại Nam Á Bank .. 115
Hình 3.10: Mức độ sử dụng thường xuyên các kênh TTNB tại Vietcombank 119
Hình 3.11: So sánh đặc điểm nhân sự của ba ngân hàng..... 122
Hình 3.12: Rào cản chuyển đổi số với CBNV MB Bank 125
Hình 3.13: Rào cản chuyển đổi số với CBNV Nam Á Bank..... 126
Hình 3.14: Rào cản chuyển đổi số với CBNV Vietcombank 127
Hình 3.15. Các rào cản đối với CĐS từ góc nhìn của nhân viên..... 137

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư và tiến trình chuyển đổi số đã trở thành xu hướng phát triển không thể đảo ngược trên thế giới. Năm 2020, Chính phủ đã chỉ đạo triển khai "Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" trong đó xác định Tài chính – Ngân hàng là một trong tám lĩnh vực ưu tiên chuyển đổi số ở quy mô quốc gia [8]. Bộ Chính trị đã ban hành nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024, [4] về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Ngành ngân hàng đã trở thành đơn vị tiên phong trong tiến hành chuyển đổi số tại Việt Nam. Sau 5 năm thực hiện chủ trương này, ngày 03/11/2025, Thống đốc NHNN ban hành Quyết định số 3579/QĐ-NHNN phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2030 với nhiều mục tiêu mang tính thách thức cao.

Thực trạng chuyển đổi số ngành ngân hàng cho thấy nhiều vấn đề cần giải quyết như: hiệu quả thấp, nhân sự chưa sẵn sàng, lỗ hổng quy trình, văn hóa tổ chức, hoặc rào cản tâm lí của nhân viên. Nghiên cứu của Trần Minh Đức và Nguyễn Thị Lan (2023), cho thấy chỉ có khoảng 32% ngân hàng thương mại tại TP. Hồ Chí Minh đạt hiệu quả chuyển đổi số ở mức khá trở lên, thấp hơn mức trung bình 45% của khu vực ASEAN-5. Hội thảo khoa học quốc gia *Chuyển đổi số: từ dữ liệu đến tự động hóa* do Học viện Ngân hàng tổ chức năm 2022 đã chỉ ra: tỷ lệ nhân lực sẵn sàng cho chuyển đổi số trong ngành vẫn còn rất thấp. Có lỗ hổng trong thấu hiểu quy trình và thiếu kết nối giữa khối nghiệp vụ và khối công nghệ thông tin. Đồng thời, chuyển đổi số cũng vấp phải sự phản kháng của nhân viên do họ e ngại máy móc sẽ thay thế vị trí làm việc hoặc họ ngại thay đổi thói quen...Tại Hội nghị *Đổi mới tài chính thế giới Việt Nam 2025 - WFIS 2025*, khi nói đến rào cản và thách thức trong chuyển đổi số ngành Ngân hàng, nhiều lãnh đạo ngân hàng đã nhận định: "nhân lực chưa sẵn sàng, bởi không phải ai trong ngân hàng cũng hiểu công nghệ, nên khi triển khai chuyển đổi số thường gặp tâm lý ngại thay đổi hoặc thiếu kỹ năng vận hành hệ

thống mới" [158]. Khi tiến hành chuyển đổi số, cách thức tổ chức vận hành và cách người trong tổ chức tương tác với nhau cũng thay đổi, tức là văn hóa tổ chức sẽ thay đổi. Nhiều nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức vừa là một thuận lợi vừa có thể là một rào cản lớn trong chuyển đổi số. "Hạn chế về nguồn nhân lực số và yêu cầu chuyển đổi văn hóa tổ chức tiếp tục là yếu tố cản trở đáng kể" [162]. Nhiều ngân hàng Việt Nam có "văn hóa tổ chức vẫn nặng tính quản trị theo cấp bậc, thiếu khuyến khích thử nghiệm và chấp nhận rủi ro, khiến việc thực hiện hoạt động đổi mới sáng tạo gặp nhiều cản trở" [36].

Như vậy, có thể thấy:

Một là, chuyển đổi số là xu hướng toàn cầu không thể đảo ngược, là chủ trương đã được Đảng, Chính phủ và Ngân hàng Nhà nước quyết định triển khai có lộ trình cụ thể. Ngành ngân hàng đã hoàn thành kế hoạch chuyển đổi số lần thứ nhất và bước sang giai đoạn 2 theo Quyết định 3579 của NHNN. Các bài học về mặt truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của giai đoạn 1 cần được đúc rút để phục vụ cho giai đoạn tới.

Hai là, ngành ngân hàng đang tiến hành chuyển đổi số nhanh, mạnh và trên diện rộng. Các cơ quan chức năng đã liên tục điều chỉnh kế hoạch triển khai trong tình hình mới. Yếu tố tuyên truyền được nhấn mạnh trong nhiều văn bản chỉ đạo. Tuy nhiên, thuật ngữ "truyền thông nội bộ" lại chưa được nhắc đến chính thức trong các văn bản hoặc chỉ nằm rải rác ở các mục thi đua khen thưởng hoặc tuyên truyền chung. Các công trình nghiên cứu khoa học, bài báo mà tác giả tiếp cận được cũng không nhắc đến "truyền thông nội bộ" như một việc cần làm để thúc đẩy chuyển đổi số.

Ba là, các nghiên cứu ở cấp tiến sỹ về truyền thông nội bộ trong nước và chuyên về chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam từ góc độ truyền thông hiện chưa có. Chủ đề chuyển đổi số ngành ngân hàng chỉ xuất hiện trong một số đề tài nghiên cứu khoa học, bài báo, một số hội thảo trong và ngoài nước. Ngay cả trong các nghiên cứu quốc tế về chuyển đổi số ngân hàng thì TTNB cũng chưa trở thành một hướng nghiên cứu độc lập đủ lớn. Đây là khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy bằng một nghiên cứu sâu

ở mức tiến sỹ để tổng hợp các lý thuyết hiện có về TTNB, áp dụng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số trong các ngân hàng Việt Nam, đặc biệt là các ngân hàng thương mại cổ phần. Đây là nhóm đặc biệt quan trọng vì các ngân hàng loại này chiếm tỷ trọng lớn nhất cả về số lượng, tổng tài sản, người lao động và tham gia trực tiếp vào sự vận hành của nền kinh tế ở mọi nơi, mọi cấp, mọi lĩnh vực.

Bốn là, vai trò và sự cần thiết của TTNB để tạo dựng được sự đồng thuận trong ngân hàng khi tiến hành chuyển đổi số là một chủ đề cần được nghiên cứu. Để chuyển đổi số thành công, cần có sự chung tay hiệp lực của toàn thể cán bộ nhân viên vì một mục tiêu chung. Chính cán bộ, nhân viên ở các chi nhánh, phòng giao dịch, trung tâm dịch vụ khách hàng là người tiếp xúc trực tiếp và cung cấp các loại dịch vụ cho khách hàng. Nhiều cán bộ, nhân viên còn chần chừ khi chuyển đổi số. Do đó, chỉ khi cán bộ nhân viên hiểu rõ định hướng của tổ chức, các mục tiêu chính, các mục tiêu thành phần, các chỉ số cần đạt được trong từng giai đoạn và vai trò, nhiệm vụ của chính mình thì công tác chuyển đổi số mới phát huy được hiệu quả. Đây là một lĩnh vực mới với bộ phận truyền thông trong các ngân hàng, đặc biệt là với những người làm TTNB. Cần xác định được chiến lược truyền thông phù hợp để có thể tác động đến cách thức nhìn nhận của nhân viên, xử lý tư duy chống đối do không hiểu rõ và qua đó là điều hướng họ có những hành động hưởng ứng chuyển đổi số của tổ chức.

Từ những lý do trên, tác giả lựa chọn đề tài nghiên cứu "Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam" làm đề tài luận án tiến sĩ của mình.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

2.1. Mục đích nghiên cứu

Trên cơ sở hệ thống hóa các vấn đề lý luận và thực tiễn về truyền thông nội bộ và tác động của truyền thông nội bộ trong tổ chức, doanh nghiệp, luận án bước đầu xây dựng khung nghiên cứu làm cơ sở để phân tích, và đánh giá thực trạng của hoạt động truyền thông nội bộ tại các ngân hàng TMCP Việt

Nam, từ đó đề xuất các giải pháp tăng cường truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Một là tổng quan các công trình nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu.

Hai là, hệ thống hóa vấn đề lý luận và thực tiễn, các lý thuyết, mô hình, khái niệm, nguyên tắc liên quan đến đề tài và đề xuất khung phân tích cho luận án.

Ba là, phân tích thực trạng TTNB thúc đẩy CĐS tại một số ngân hàng TMCP Việt Nam để tìm ra những thành tựu, những khó khăn, tồn tại, nguyên nhân của những khó khăn, tồn tại ấy.

Bốn là nêu các vấn đề đặt ra và đề xuất các giải pháp tăng cường TTNB thúc đẩy CĐS trong từng ngân hàng được nghiên cứu và các ngân hàng TMCP Việt Nam khác trong thời gian tới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Về phạm vi thời gian: từ tháng 1/2023 đến tháng 12/2025. Dữ liệu khảo sát gồm các văn bản ngành ngân hàng, tin bài trên website của các ngân hàng trong diện khảo sát được khai thác từ năm 2021 đến hết năm 2025. Đây là thời điểm Ngân hàng Nhà nước ra quyết định 810-QĐ/NHNN phê duyệt "kế hoạch chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" [20]. Thời gian khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn sâu tập trung vào năm 2024 và 2025.

Về phạm vi nội dung: nghiên cứu này chỉ tập trung vào truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. Cụ thể, luận án nghiên cứu truyền thông nội bộ để thúc đẩy nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số tại các ngân hàng này. Mục đích, nhiệm vụ của truyền thông nội

bộ là thông tin để nhân viên biết, hiểu và thực hiện các nhiệm vụ về chuyển đổi số tại ngân hàng.

Trong khuôn khổ luận án này, thuật ngữ "thúc đẩy" được hiểu là vai trò đồng hành và cổ vũ để công tác truyền thông nội bộ phát triển theo chiều hướng tích cực đối với nhận thức của CBNV về chuyển đổi số tại các ngân hàng.

Về phạm vi không gian và chủ thể truyền thông: Ba ngân hàng được lựa chọn có chủ đích theo thiết kế nghiên cứu đa trường hợp nhằm tối đa hóa khả năng so sánh về sở hữu, cơ cấu, tổ chức, quy mô. Kết quả có giá trị khái quát lý thuyết cho các ngân hàng có đặc điểm tương đồng, không nhằm khái quát thống kê cho toàn bộ hệ thống ngân hàng TMCP Việt Nam. Trụ sở chính và các chi nhánh của ba ngân hàng MB Bank, Nam Á Bank, Vietcombank trên khắp Việt Nam. Lý do lựa chọn là: ngân hàng TMCP Vietcombank (là 1 trong 4 ngân hàng TMCP nhà nước lớn nhất Việt Nam, với đặc trưng của một ngân hàng nhà nước lớn có 23.457 nhân viên làm việc tại 685 chi nhánh và phòng giao dịch (cuối 2025). Nghiên cứu về ngân hàng này có thể đưa ra một số gợi ý áp dụng cho các ngân hàng lớn do nhà nước kiểm soát vốn với số lượng nhân sự lớn, với cơ cấu tổ chức tiêu biểu có các tổ chức chính trị xã hội tham gia mạnh mẽ vào quá trình truyền thông nội bộ); Ngân hàng TMCP thứ hai được lựa chọn là MB Bank. Ngân hàng này tuyên bố trở thành doanh nghiệp số vào năm 2026. Là ngân hàng cỡ trung bình với 13.047 nhân viên làm việc tại hơn 327 chi nhánh và phòng giao dịch. MB Bank có đặc thù văn hóa kỷ luật, thứ bậc cao của quân đội. Nghiên cứu về ngân hàng này có thể áp dụng cho những ngân hàng có quy mô trung bình; Ngân hàng TMCP thứ ba là Nam Á Bank. Ngân hàng này đại diện cho nhóm ngân hàng nhỏ, với quy mô 5565 nhân viên tại hơn 150 chi nhánh và phòng giao dịch, và có sự khác biệt là thuộc sở hữu hoàn toàn tư nhân. Ngân hàng đạt giải thưởng cao về chuyển đổi số năm 2024. Nghiên cứu về Nam Á Bank có thể áp dụng cho các ngân hàng tư nhân nhỏ, số lượng điểm kinh doanh nhỏ. Ngoài ra, các tổ chức chính trị, xã hội như Đảng ủy, Đoàn Thanh niên trong ngân hàng này ít hiện diện, ít ảnh hưởng, khác với hai ngân hàng đầu tiên. Ngoài ra, ở phạm vi tham chiếu, tác giả lựa chọn một

số ngân hàng TMCP Việt Nam khác. Nghiên cứu được thực hiện qua hình thức phỏng vấn sâu với cán bộ truyền thông nội bộ của các ngân hàng này.

Về phạm vi kênh truyền thông: bao gồm các kênh truyền thông nội bộ như intranet, email, đào tạo nội bộ, nhóm chat, trao đổi trực tiếp, bản tin nội bộ, radio nội bộ, v.v. Riêng website và báo cáo thường niên của các ngân hàng phục vụ chủ yếu là công tác đối ngoại, không phải kênh truyền thông nội bộ chủ lực nhưng vẫn được lựa chọn nghiên cứu và thực hiện phương pháp phân tích nội dung. Lý do là thông tin thu được từ hai kênh này cũng gián tiếp tác động đến nhận thức của cán bộ, nhân viên trong nội bộ ngành ngân hàng. Đây là các thông tin quan trọng để hiểu thêm về công tác TTNB tại các ngân hàng trong diện khảo sát.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1 . Cơ sở lý luận

Chuyển đổi số là một sự thay đổi toàn diện trong tổ chức vì vậy những người có liên quan trực tiếp đến tiến trình này cần hiểu rõ tại sao phải thay đổi từ đó có thái độ và hành vi phù hợp. Nghiên cứu có vận dụng một số luận điểm trong chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh về báo chí, công tác tuyên truyền và dân vận để xem xét vấn đề này cả về mặt chiến lược và tổ chức triển khai.

Để người lao động thay đổi, tổ chức cần hiểu rõ họ nhận thông tin và phản hồi thông tin như thế nào. Các lý thuyết về truyền thông hai chiều và truyền thông tổ chức, trong đó đặc biệt là các mô hình truyền thông nội bộ của Mary Welch và Paul Jackson (2007) sẽ giúp làm sáng tỏ cơ chế tiếp nhận thông tin của cán bộ nhân viên. Từ đó, người làm truyền thông xác định cách thức tiếp cận phù hợp với công chúng mục tiêu.

Lý thuyết lan truyền cái mới (*diffusion of innovation theory*) của Everett M Rogers (1962) cho thấy tổ chức cần sử dụng nhóm kênh nào (đại chúng hay liên cá nhân) vào thời điểm nào thì hiệu quả nhất với từng mục tiêu thông báo hoặc thuyết phục đối tượng công chúng mục tiêu. Mô hình quản trị truyền thông về sự thay đổi ADKAR của Jeffrey M. Hiatt và Timothy J. Creasey (1998) cho thấy người lao động sẽ trải qua các giai đoạn như thế nào trước khi hình thành một văn hóa làm việc mới. Ở mỗi giai đoạn

(mỗi pha) lại cần những kênh truyền thông, những nội dung truyền thông chuyên biệt. Các lý thuyết này chỉ ra cách thức để truyền thông đến được với mỗi cán bộ nhân viên để họ thực hiện đúng mục tiêu của tổ chức đã đề ra.

4.2 Phương pháp nghiên cứu

Phân tích và tổng hợp lý thuyết: được thực hiện với các tài liệu là sách, luận án, sách tham khảo về truyền thông, về chuyển đổi số cũng như các bài viết của chuyên gia và cuối cùng là các bài viết trên báo chí và truyền thông đại chúng về chủ đề chuyển đổi số ngân hàng và các vấn đề xung quanh chủ đề này (tài liệu tiếng Việt, tiếng Anh, tiếng Pháp).

Phương pháp phân tích nội dung: để phân tích hiện trạng truyền thông nội bộ tại ba ngân hàng TMCP, tác giả tiến hành thống kê các bài viết trên website chính thức, các bản báo cáo thường niên của mỗi ngân hàng từ năm 2021 đến hết năm 2025 với các bài viết có cụm từ có liên quan tới chuyển đổi số. Tổng số tin bài có từ khóa "chuyển đổi số" trong tiêu đề hoặc nội dung bài viết trên website của 3 ngân hàng là 323 bài (Vietcombank 194 bài, MB Bank 56 bài, Nam Á Bank 73 bài). Theo bộ phân loại thống nhất gồm 9 nhóm nội dung áp dụng chung cho cả 3 ngân hàng, nghiên cứu cho thấy Vietcombank có thông tin ở cả 9 nhóm nội dung, MB Bank ở 8 nhóm và Nam Á Bank ở 7 nhóm.

Bảng 1.1. Các nhóm nội dung truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số
(*Bộ phân loại thống nhất áp dụng cho ba ngân hàng*)

Nhóm nội dung	**MB Bank**	**Nam Á Bank**	**Vietcombank**	**Tổng**
1. Chủ trương Nhà nước/NHNN	3	5	19	27
2. Thành tựu/giải thưởng	25	14	12	51
3. Chỉ đạo của lãnh đạo ngân hàng	1	1	2	4
4. Đào tạo chuyển đổi số	1	0	18	19
5. Kế hoạch/chiến lược	2	4	4	10
6. Công cụ/giải pháp số	8	24	23	55
7. Hợp tác/hệ sinh thái số	8	7	22	37
8. Văn hóa số & Đảng/đoàn thể	0	0	40	40
9. Sự kiện/hội thảo chuyển đổi số	1	2	31	34
Cộng nhóm 1–9 (về CĐS ngân hàng)	**49**	**57**	**171**	**277**
10. Có nhắc CĐS nhưng không liên quan CĐS ngân hàng	7	16	23	46
Tổng cộng	**56**	**73**	**194**	**323**

Phương pháp phỏng vấn sâu: tác giả tiến hành 20 cuộc phỏng vấn sâu

với 2 nhóm đối tượng. Nhóm 1 là 14 cán bộ ngân hàng và nhóm 2 gồm 6 chuyên gia về chuyển đổi số, truyền thông số, về văn hóa số ngoài ngành ngân hàng:

+ Với nhóm cán bộ ngân hàng: tác giả phỏng vấn qua email 2 người triển khai ngân hàng số để tìm hiểu về hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng. Phỏng vấn sâu trực tiếp 9 cán bộ truyền thông của một số ngân hàng TMCP trên địa bàn Hà Nội để tìm hiểu thực tế cơ cấu tổ chức, nhiệm vụ và nhận định của những người trực tiếp làm công tác truyền thông nội bộ tại các ngân hàng này.

Với 3 ngân hàng trong diện nghiên cứu, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu 3 cán bộ truyền thông trực tiếp phụ trách TNNB bằng hình thức kết hợp trực tiếp và qua email. Các cuộc phỏng vấn này nhằm mục đích tìm hiểu cách thức TTNB đang được tiến hành thực tế tại ngân hàng; về các khó khăn trong triển khai TTNB thúc đẩy CĐS; về thực trạng cơ cấu tổ chức và vận hành của TTNB trong ngân hàng; tìm hiểu đánh giá của người trực tiếp làm công tác TTNB về vai trò và đóng góp của hoạt động này vào việc thúc đẩy CĐS.

Phương pháp phỏng vấn sâu kết hợp với khảo sát bằng bảng hỏi và phân tích nội dung (báo cáo thường niên, website) góp phần trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất về hoạt động CĐS và truyền thông CĐS đang diễn ra như thế nào. Ngoài ra, các cuộc phỏng vấn sâu với cán bộ truyền thông của 9 ngân hàng ngoài 3 ngân hàng khảo sát giúp kiểm tra xem phát hiện ở 3 ngân hàng có phải là hiện tượng phổ biến trong ngành ngân hàng không. Việc này làm tăng độ tin cậy của các nhận định mang tính tổng quát.

+ Với nhóm chuyên gia, tác giả tiến hành phỏng vấn sâu 6 chuyên gia về truyền thông số, chuyển đổi số, văn hóa số. Mục đích của các cuộc phỏng vấn này là để tìm hiểu giới chuyên môn định nghĩa thế nào về CĐS ngân hàng từ đó để hiểu đúng về chủ đề này. Phỏng vấn được tiến hành nhằm mục đích tìm ra các gợi ý giải pháp từ phía các nhà chuyên môn để tăng cường TTNB thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng.

Phương pháp định lượng

Đề tài sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi đối với cán bộ, nhân viên 3 ngân hàng Vietcombank, MB Bank và Nam Á Bank. Mục đích để tìm hiểu

công tác TTNB thúc đẩy CĐS tại các ngân hàng trong diện khảo sát diễn ra như thế nào; truyền thông nội bộ giúp thay đổi nhận thức về CĐS của CBNV; đánh giá của CBNV về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của các ngân hàng như thế nào.

Thông tin về mẫu nghiên cứu:

Khảo sát với MB Bank được triển khai trên nền tảng trực tuyến Zoho từ ngày 2.4.2025 đến ngày 19.6.2025. Mẫu nghiên cứu gồm 376 phiếu hợp lệ (tổng số phiếu thu được là 521, trong đó có 145 phiếu trả lời không đầy đủ).

Khảo sát với Nam Á Bank được triển khai từ ngày 22.4.2025 đến ngày 26.5.2025. Mẫu nghiên cứu gồm 381 phiếu hợp lệ (tổng số phiếu thu được là 596, trong đó có 215 phiếu trả lời không đầy đủ).

Khảo sát với Vietcombank được triển khai từ ngày 26.5.2025 đến ngày 5.6.2025. Mẫu nghiên cứu gồm 399 phiếu hợp lệ (tổng số phiếu thu được là 520, trong đó có 121 phiếu trả lời không đầy đủ).

Thiết kế bảng hỏi

Bảng hỏi được thiết kế gồm 2 phần: thông tin nhân khẩu học về người tham gia nghiên cứu và nội dung chính. Thông tin nhân khẩu học về người tham gia nghiên cứu bao gồm giới tính, trình độ học vấn, thời gian và bộ phận làm việc tại ngân hàng (có tiếp xúc với khách hàng hay không). Nội dung chính gồm các câu hỏi lựa chọn, câu hỏi trắc nghiệm và câu hỏi thang đo *Likert*. Biến mức độ sẵn sàng CĐS, mức độ trao đổi thông tin về CĐS với đồng nghiệp, mức độ nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp sử dụng thang đo *Likert* từ 1 đến 5 với 1 là giá trị thấp nhất và 5 là giá trị cao nhất. Người tham gia nghiên cứu cũng được đề nghị đưa ra mức độ tán thành từ thấp đến cao đối với một số nhận định về CĐS và TTNB về CĐS.

Bảng hỏi được thiết kế theo 5 bước sau đây từ nghiên cứu tài liệu đến triển khai bảng hỏi trong thực tế.

Bước 1: Nghiên cứu tài liệu và trao đổi với cán bộ ngân hàng để thu thập thông tin, tìm hiểu sơ bộ về hoạt động truyền thông nội bộ

Bước 2: Xây dựng bảng hỏi trực tuyến trên nền tảng Zoho

Bước 3: Tham vấn chuyên gia về bảng hỏi để điều chỉnh

Bước 4: Thử nghiệm bảng hỏi với một số cán bộ ngân hàng để tiếp tục điều chỉnh

Bước 5: Triển khai bảng hỏi online đến nhân viên ngân hàng thông qua mạng lưới truyền thông nội bộ của từng ngân hàng.

Chọn mẫu: Sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Khảo sát được bộ phận phụ trách TTNB mỗi ngân hàng triển khai gửi đến đối tượng khảo sát thông qua kênh *email* chính thức. Ba bảng hỏi có cùng cấu trúc, được thiết kế trên nền tảng khảo sát trực tuyến Zoho, được gửi cho từng ngân hàng. Sau khi được phê duyệt bởi lãnh đạo cao cấp của ngân hàng, bảng hỏi được bộ phận TTNB của từng ngân hàng gửi đến cán bộ nhân viên làm việc trên khắp cả nước. Bộ phận này gửi lại dữ liệu thô cho người nghiên cứu đánh giá, phân tích, tổng hợp.

Phân tích dữ liệu: Dữ liệu từ nền tảng Zoho được làm sạch và nhập vào phần mềm SPSS để phân tích. Các câu trả lời không đầy đủ ít nhất một câu hỏi được loại bỏ. Nghiên cứu sử dụng 2 phương pháp thống kê cơ bản: thống kê mô tả và thống kê suy luận. Thống kê suy luận gồm: (1) phân tích phương sai một chiều ANOVA để kiểm định sự khác biệt về mức đánh giá sẵn sàng CĐS của từng ngân hàng giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, học vấn, thâm niên, nơi làm việc) (2) phân tích tương quan *Pearson* để xác định tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin về CĐS với đồng nghiệp và cấp trên trực tiếp và mức độ nhân viên đánh giá ngân hàng mình sẵn sàng CĐS.

5. Câu hỏi và giả thuyết nghiên cứu

5.1. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1. Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào xét theo bốn yếu tố chủ thể - nội dung - phương thức - đối tượng?

Câu hỏi 2. Tần suất của truyền thông nội bộ có quan hệ như thế nào với mức độ nhân viên đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số?

Câu hỏi 3. Những rào cản chính đối với chuyển đổi số từ góc nhìn của cán bộ, nhân viên là gì và được đánh giá ở mức độ nào?

Câu hỏi 4. Cần những giải pháp nào để tăng cường truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam?

5.2. Giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết 1: Đa số CBNV nhận biết, hiểu đúng về chuyển đổi số và đánh giá truyền thông nội bộ có vai trò thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng.

Giả thuyết 2: Mức độ tiếp nhận thông tin chuyển đổi số qua các kênh truyền thông nội bộ (cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp và TTNB đa kênh) có tương quan thuận với mức độ cán bộ nhân viên đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số.

Giả thuyết 3: Nỗi lo bị công nghệ thay thế được cán bộ nhân viên đánh giá là cản trở ít hơn so với các yếu tố về năng lực, động lực và hiểu biết về chuyển đổi số.

Giả thuyết 4: Đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, trình độ học vấn, thâm niên, bộ phận làm việc) không có khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với nhận định của CBNV về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng mình.

6. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn của đề tài

Chuyển đổi số là một lĩnh vực mới tại Việt Nam và là một cuộc cách mạng về cải cách thể chế và hành chính. Có nhiều định nghĩa về CĐS đang được phổ biến tại Việt Nam từ nhiều góc nhìn khác nhau. Hiểu sai về vấn đề này có thể dẫn đến các quyết định sai về chiến lược cho tổ chức và dẫn đến những hành động sai của các cá nhân và từ đó tiến trình CĐS bị chậm lại hoặc thất bại. Chuyển đổi số yêu cầu tổ chức phải điều chỉnh mô hình và vận hành của và mỗi cá nhân phải thay đổi lề lối làm việc. Thành công của CĐS phụ thuộc nhiều vào công tác TTNB, bởi nhận thức và tư duy không thay đổi thì cách vận hành khó thể thay đổi. Tư duy biện chứng cũng cho thấy, không thể tiến hành thay đổi bộ phận này mà không thay đổi các bộ phận khác có tương liên bởi đó là nguồn gốc của sự "lạc nhịp, lỗi nhịp", không thể đồng bộ giữa các bộ phận trong một tổ chức. Thực tế cho thấy khi một chương trình CĐS thất bại, không chỉ doanh nghiệp bị tổn thất khi mất đi khoản đầu tư, mất cơ hội kinh doanh; tiến trình CĐS quốc gia có thể bị chậm lại vì ngành ngân hàng giữ vị trí huyết mạch trong nền kinh tế.

6.1. Về lý luận

Chuyển đổi số ngân hàng là một vấn đề mới: tháng 5/2021, Thống đốc NHNN thành lập Ban chỉ đạo và Tổ công tác Chuyển đổi số ngành Ngân hàng [20], để triển khai thực hiện các nhiệm vụ, giải pháp của ngành Ngân hàng về công tác CĐS; Việc TTNB về CĐS mới được triển khai trong ngành ngân hàng gần đây, nên chưa có nhiều nghiên cứu và kinh nghiệm về chủ đề này. Luận án vận dụng các mô hình khái niệm và mô hình thực hành được sử dụng rộng rãi trên thế giới về truyền thông nội bộ, lan truyền cái mới và truyền thông về thay đổi trong tổ chức (của các tác giả Welch & Jackson, Rogers, mô hình ADKAR của Hiatt…).

Luận án kế thừa và phát triển các công trình đã công bố của tác giả về truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam [23] và truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại một số ngân hàng TMCP Việt Nam [25]. Công trình [23] tiếp cận dưới dạng nghiên cứu lý luận, không có khảo sát thực nghiệm. Công trình [25] dựa trên phỏng vấn cán bộ truyền thông của 6 ngân hàng đã chỉ ra sự phân tán của bộ máy TTNB của các ngân hàng. Luận án đã chuyển từ tiếp cận lý luận và định tính sang nghiên cứu hỗn hợp, phỏng vấn sâu tổng cộng 12 ngân hàng. Luận án bổ sung khung phân tích tích hợp, dữ liệu khảo sát 1156 cán bộ nhân viên tại ba ngân hàng với bốn giả thuyết được kiểm định; bổ sung góc nhìn của người tiếp nhận thông tin (CBNV) và phân tích 15 báo cáo thường niên, phân tích nội dung 323 tin bài trên website để tìm ra đặc thù của mỗi ngân hàng làm cơ sở cho các giải pháp riêng.

- Đối với lĩnh vực khoa học có liên quan: đề tài sẽ góp phần làm giàu thêm các nghiên cứu khoa học về lĩnh vực chuyển đổi số vốn còn mới tại Việt Nam. Việc hệ thống hóa các lý thuyết về truyền thông tổ chức, truyền thông doanh nghiệp, truyền thông nội bộ tích hợp và sự vận dụng các lý thuyết này vào bối cảnh mới có thể mang đến một cách tiếp cận phù hợp với đặc thù của Việt Nam.

- Nghiên cứu này có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho các nghiên cứu khoa học khác về chuyển đổi số tổ chức dưới góc nhìn quản trị kinh doanh, quản trị nguồn nhân lực, quản trị hệ thống, truyền thông tổ chức, xã hội học ứng dụng trong quản trị, tâm lý học hành vi trong kinh doanh…

6.2. Về ứng dụng thực tiễn

- Nghiên cứu đưa ra các kiến nghị giải pháp giúp cho việc TTNB về CĐS tại các ngân hàng TMCP diễn ra theo kịch bản mà ngân hàng mong muốn. Nghiên cứu mang lại những gợi ý về cách tiếp cận TTNB để giúp các ngân hàng TMCP có những đặc điểm tương đồng với 3 ngân hàng trong diện khảo sát, triển khai hiệu quả hơn công tác này và thúc đẩy toàn bộ tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra. Đề tài cũng mang đến những gợi ý giải pháp mang tính thực tiễn từ chính thực tế của các đơn vị được nghiên cứu, có thể được áp dụng sang các ngân hàng tương đồng về quy mô, tổ chức, sở hữu, cách vận hành, lĩnh vực ưu tiên.

- Không chỉ là một nghiên cứu mang tính lý thuyết, công trình này còn giới thiệu một bộ khung tiếp cận và triển khai cụ thể công tác TTNB về CĐS tại các ngân hàng TMCP tại Việt Nam.

- Đối với hệ thống Ngân hàng tại Việt Nam: nghiên cứu góp phần thúc đẩy chuyển đổi số trong toàn hệ thống ngân hàng tại Việt Nam diễn ra hiệu quả hơn, tránh được các sai lầm không đáng có.

7. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục bảng biểu, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung luận án được kết cấu như sau:

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn về truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng Việt Nam

Chương 3: Thực trạng truyền thông nội bộ chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam

Chương 4: Những vấn đề đặt ra và giải pháp tăng cường truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các Ngân hàng Thương mại Cổ phần Việt Nam trong thời gian tới

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1 Truyền thông và truyền thông nội bộ

1.1.1. Các tài liệu và nghiên cứu về truyền thông

Truyền thông là một khái niệm rộng, tuy đã được nghiên cứu nhiều và liên tục từ đầu thế kỷ 20 cho đến nay nhưng khó có thể đưa ra một định nghĩa thống nhất về khái niệm này.

Trong số các nghiên cứu nổi bật về truyền thông đầu thế kỷ 20, cần phải kể đến tác phẩm Dư luận (*Public Opinion*) của học giả Walter Lippmann xuất bản năm 1922. Tác giả lập luận rằng thế giới bên ngoài mỗi cá nhân vô cùng rộng lớn và người ta hiểu về nó thông qua thế giới tưởng tượng (mà ông gọi là "bức tranh trong đầu"). Thế giới tưởng tượng ấy bị ảnh hưởng bởi các thông tin mà người ta tiếp nhận chủ yếu thông qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Việc công chúng nhận thông tin (*news*) và hiểu thực sự về điều gì đã xảy ra (*the truth*) phụ thuộc vào nhiều yếu tố như các thói quen nhận thức, định kiến và khuôn mẫu trong suy nghĩ của công chúng, giới hạn trong việc tiếp cận thông tin, chất lượng cách sử dụng ngôn từ, cảm xúc, sự đơn điệu hay đa dạng… Cùng thời kỳ này xuất hiện lý thuyết được các nhà nghiên cứu sau này gọi là Viên đạn ma thuật (*magic bullet*) hay còn gọi là mô hình Mũi tiêm dưới da mà tác giả tiêu biểu là Harold D. Lasswell. Theo đó, thông điệp truyền thông giống như những viên đạn được ngắm và bắn tới công chúng tiếp nhận.

Một tác giả khác có tầm ảnh hưởng lớn tới sự phát triển của truyền thông, trong đó có quan hệ công chúng (PR - *public relations*) là Edwards Bernays. Trong cuốn Tinh chiết dư luận xã hội (*Crystallizing Public Opinion,* 1923) Bernays tiếp cận PR như một môn khoa học xã hội ứng dụng có liên kết với tâm lý học, xã hội học và báo chí. Ông cho rằng người làm truyền thông phải tạo dựng được sự đồng thuận và hướng tới sự hiểu biết lẫn nhau giữa tổ chức và công chúng. Cũng trong khoảng thời gian này, học giả Harold Lasswell tại đại học Yale (Mỹ) đưa ra năm 1948 mô hình truyền thông tuyến tính nổi tiếng là ‘‘ai (giống như yếu tố người nói trong mô hình của Aristotle) nói cái gì (chủ đề hoặc thông điệp trong mô hình của Aristotle)

trên kênh nào (phương tiện) với ai (người nhận theo quan điểm của Aristotle) với tác dụng gì (hiệu ứng).”

Năm 1944, Paul Lazarsfeld và cộng sự đã chỉ ra trong tác phẩm Sự lựa chọn của công chúng (*The people’ choice*) rằng truyền thông ảnh hưởng tới công chúng theo hai bước. Người dẫn dắt dư luận tiếp nhận thông tin rồi sau đó họ là người đưa thông tin tới người khác chịu sự ảnh hưởng của họ. Đây là luận điểm đặt nền móng cho việc nghiên cứu các mạng lưới quan hệ liên nhân bên trong tổ chức sau này.

Ở giai đoạn này, chủ thể truyền thông là Nhà nước, các nhà lãnh đạo, các đảng và phong trào chính trị, quân đội. Nội dung truyền thông chủ yếu là các biểu tượng, thông tin chính trị. Phương thức truyền thông phổ biến là khẩu hiệu, diễn ngôn, báo chí, áp phích, diễn văn, điện ảnh, đài phát thanh. Thông tin được truyền đi một chiều, không có phản hồi. Đối tượng truyền thông là đám đông nói chung, cử tri. Những đối tượng này thường được coi là thụ động (giống như các phân tử vô diện, tách biệt với nhau như DeFleur & DeFleur (2022) mô tả [188]), thiếu phản biện, chỉ là “mục tiêu/ đích ngắm” (*targets*) để chủ thể “bắn” thông tin vào.

Sau Chiến tranh Thế giới thứ Hai năm 1945, các nghiên cứu về truyền thông ngày càng phát triển. Các tác giả như Claude Shannon và Warren Weaver (1948) tập trung vào việc các tín hiệu được chuyển đi như thế nào được tiếp nhận ra sao và phản hồi như thế nào. Hai tác giả phát biểu rằng *Communication* có nghĩa rất rộng, bao gồm tất cả các tiến trình mà một tâm trí này (người này) có thể ảnh hưởng đến tâm trí khác (người khác). *Communication* không chỉ liên quan đến văn bản và lời nói, mà còn cả âm nhạc, nghệ thuật hình ảnh, sân khấu, múa ba lê, và trên thực tế là tất cả các hành vi của con người. Từ sau nghiên cứu này, người ta không chỉ quan tâm tới truyền thông từ góc độ khoa học kỹ thuật mà còn quan tâm tới cách thức truyền thông sao cho hiệu quả khi nhìn vào từng thành tố của quá trình truyền thông như người phát, người nhận, kênh, sự nhiễu ảnh hưởng tới chất lượng truyền thông như thế nào. Như vậy, theo mô hình này, các nghiên cứu về truyền thông bắt đầu chú ý nhiều hơn tới hai yếu tố là kênh truyền thông và ảnh hưởng gây ra là gì. Cũng theo hướng mô hình hóa truyền

thông, tác giả David Berlo đã trình bày mô hình SMCR vào năm 1960. Theo đó, truyền thông được đánh giá theo bốn yếu tố là chủ thể (S - Sender), nội dung (M - Message), phương thức (C - Channel) và đối tượng (R - Receiver). Đây là bộ công cụ nền tảng để phân tích các yếu tố truyền thông mà tác giả dùng để nghiên cứu xuyên suốt trong luận án này.

Học giả Mỹ Wilbur Schramm đã phá bỏ quan điểm truyền thông là tuyến tính mà theo ông truyền thông có tính hai chiều. Người ta không chỉ thụ động tiếp nhận thông tin mà còn có phản hồi (*feedback)* tạo nên sự tương tác (*interaction)*. Ông sử dụng nghiên cứu của Charles Osgood về Đo ý nghĩa (*The Measurement of Meaning*) để hoàn thiện mô hình truyền thông mang tính liên hoàn, được biết đến sau này là mô hình truyền thông Osgood - Schramm. Truyền thông theo ông là quá trình tương tác hai chiều và xảy ra đồng thời. Ba thao tác là mã hóa, giải mã và diễn giải diễn ra đồng thời. Kiến thức nền và kinh nghiệm của mỗi bên tham gia ảnh hưởng lớn đến cách người ta giải mã và hiểu như thế nào. Năm 1964, chứng kiến sự ra đời của một lý thuyết truyền thông mới: Kênh truyền thông chính là thông điệp (*The medium is the message*) của Trường phái Toronto với hai đại diện là học giả Marshall Mcluhan và Harold Innis [105]. Việc thông tin có thể truyền đi tức thời (từ lãnh đạo cao cấp đến một nhân viên bình thường) đã làm thay đổi cách quản trị phân tầng cứng nhắc một chiều mà thay vào đó người lãnh đạo phải tương tác hai chiều và không thể chỉ ủy quyền mà mình phải trực tiếp tham gia vào quá trình tương tác. Năm 1972, hai học giả Maxwell McCombs và Donald Shaw đề xướng lý thuyết thiết lập chương trình nghị sự (*Agenda-Setting Theory*). Các tác giả lập luận rằng truyền thông không phải lúc nào cũng thành công trong việc khiến công chúng *nghĩ gì* về một chủ đề, nhưng có thể ảnh hưởng đến việc công chúng nghĩ *về điều gì*. Truyền thông đại chúng có thể định hình các vấn đề mà công chúng cho là quan trọng.

Ở giai đoạn này, ngoài chủ thể truyền thông truyền thống là nhà nước, các đảng phái chính trị, các đại công ty, nhà tuyên truyền đã xuất hiện các tổ chức truyền thông đại chúng (là các tòa soạn của các cơ quan báo đài). Họ đại diện cho công chúng hơn là đại diện cho quyền lợi của các tổ chức chính trị (James

Curran [192]). Nội dung truyền thông vẫn chủ yếu là các thông điệp chính trị, bầu cử tuy nhiên đã bổ sung thêm các ý tưởng mới chuẩn mực mới, cách làm mới. Phương thức truyền thông phổ biến là quảng cáo, truyền thông đại chúng kết hợp giao tiếp liên cá nhân (được cụ thể hóa bằng lý thuyết dòng chảy hai bước). Thông tin không hoàn toàn truyền trực tiếp từ nguồn phát đến đối tượng công chúng mà còn có thêm trung gian của con người. Cái mới được lan truyền thông qua cả truyền thông đại chúng lẫn truyền thông liên nhân. Kênh truyền thông không trung tính mà tham gia định hình ý nghĩa. Đối tượng truyền thông được các nhà nghiên cứu nhìn nhận như một thành viên trong một mạng lưới xã hội (gia đình, bạn bè, tổ chức). Họ không còn thụ động mà tiếp nhận có chọn lọc, có phân hóa, có diễn giải. Vai trò của người dẫn dắt dư luận ngày càng quan trọng (DeFleur [71] lập luận rằng là ảnh hưởng của cá nhân này lên cá nhân khác có lợi thế vượt lên trên ảnh hưởng của báo chí truyền thông).

Năm 1984, James E. Grunig và Todd Hunt đã đề xuất trong tác phẩm Quản lý quan hệ công chúng (*Managing Public Relations),* bốn mô hình truyền thông đó là: Mô hình quảng danh (*Press Agentry/Publicity Model*); Mô hình Thông tin công cộng (*Public Information Model*); Mô hình hai chiều bất đối xứng (*Two-way Asymmetric Model*) và Mô hình hai chiều đối xứng (*Two-way Symmetric Model*). Các nghiên cứu này của họ đã đặt nền móng cho nhiều nghiên cứu truyền thông quan trọng sau này. Năm 2002, James, Larissa Grunig và David Dozier xuất bản nghiên cứu Quan hệ Công chúng Xuất sắc và Tổ chức vận hành hiệu quả: Nghiên cứu về Quản trị Truyền thông tại ba quốc gia (Mỹ, Canada và Vương quốc Anh) [84]. Nghiên cứu tìm hiểu giá trị của quan hệ công chúng đối với các tổ chức và những đặc điểm nào của chức năng quan hệ công chúng có thể làm tăng giá trị này.

Vào thời điểm này, các hoạt động truyền thông thương mại và truyền thông tổ chức mới bắt đầu manh nha tại Việt Nam. Các hoạt động truyền thông xuất hiện cùng sự phát triển của đất nước, đặc biệt sau những năm 1986 với chính sách Đổi mới – chính sách mở đường cho sự xuất hiện của nền kinh tế thị trường. Những năm 1994, 1995, sự xuất hiện của các tập đoàn xuyên quốc gia như Unilever, P&G, Coca Cola và Ogilvy (tập đoàn truyền thông quốc tế của Mỹ)

quỹ môi trường WWF (1985) và UNESCO (từ 1999) đã đưa vào Việt Nam khái niệm về truyền thông tổ chức, quan hệ công chúng (Public Relations), truyền thông về trách nhiệm xã hội… Sau Đổi Mới, môn học đầu tiên về PR có tên là "Giao tế nhân sự trong kinh doanh" do tác giả Huỳnh Văn Tòng soạn, đã được đưa vào giảng dạy tại Trường Đại học Mở Bán Công Thành phố Hồ Chí Minh vào năm 1993, theo nghiên cứu của tác giả Vân Thị Hồng Loan, Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh [36]. Các vấn đề về truyền thông hiện đại đã được nêu ra trong các tài liệu đề cập đến cả báo chí và truyền thông, ví dụ như *Giáo trình Cơ sở lý luận báo chí*, tác giả Tạ Ngọc Tấn (Chủ biên), năm 1992.

Chủ thể truyền thông trong giai đoạn cuối trước khi bước sang kỷ nguyên số (với sự ra đời của Internet năm 1991) có sự xuất hiện của các tập đoàn truyền thông lớn (theo Baran [55]), các thiết chế quyền lực, nhà báo nổi lên là một "người gác cổng", "người định khung" và "người thiết lập chương trình nghị sự" (*gate keepers, framers, agenda setters* – theo cách gọi của Carah [67]). Nội dung truyền thông ngoài tin tức còn có các sản phẩm của công nghiệp văn hóa, nội dung đa nghĩa. Phương thức truyền thông ngày càng phát triển. Truyền thông có thể có gây ảnh hưởng dài hạn, ngầm ẩn như bồi dưỡng nhận thức, thiết lập nghị sự, nghi thức văn hóa thay vì truyền tin đơn thuần. Công chúng đã trở thành những người chủ động, sử dụng khi cảm thấy thỏa mãn.

Cuối thế kỷ 20, sự ra đời của web 2.0 cùng với đó là các công cụ truyền thông mới như Youtube, Facebook đã giúp thông tin chuyển đi trên toàn thế giới càng trở nên dễ dàng hơn. Thời đại này được mệnh danh là thời đại thông tin. Các nghiên cứu về truyền thông có xu hướng tập trung vào sự tương tác đa chiều (*many to many*) giữa con người với con người, con người với tổ chức, tổ chức với con người, giao tiếp giữa các cộng đồng trong một góc nhìn tổng thể kết hợp cả truyền thông *online*, truyền thông *offline* và truyền thông lai (*hybrid*). Trong bối cảnh Internet phát triển mạnh mẽ này, Manuel Castells là một nhà nghiên cứu có nhiều đóng góp cho sự phát triển của ngành nghiên cứu truyền thông. Ông cho rằng thế giới đã chuyển từ chủ nghĩa tư bản công nghiệp sang chủ nghĩa tư bản thông tin; trong khung nghiên cứu của mình, ông đã đề xuất chuyển cách nhìn thông tin như một nguồn lực sang việc nhìn nhận đó như một quá trình trên

tất cả các lĩnh vực của xã hội. Ông gọi kỷ nguyên xã hội mới này là Xã hội mạng lưới (*The network society*) [67]. Ông cho rằng truyền thông toàn cầu hiện nay có đặc điểm là các dòng chảy thông tin (*flows*), dòng vốn và truyền thông văn hóa gần như xảy ra tức thời. Trong tác phẩm Quyền lực của truyền thông (2009)- *Communication power* ông cho rằng các mạng lưới truyền thông thực sự đang nắm giữ một sức mạnh lớn trong xã hội. Các mối quan hệ quyền lực hiện nay trong xã hội chủ yếu được kiến tạo trong tâm trí con người thông qua truyền thông. Do đó, truyền thông chính là quyền lực vì nó là nơi (*field*) các chủ đề chính trị, kinh tế và văn hóa được hình thành và các chủ thể truyền thông phải đấu tranh để giành được sự ủng hộ của công chúng. Các hình thức truyền thông một chiều truyền thống đang trộn lẫn với nhau và trộn lẫn với truyền thông mạng lưới ngang hàng (*horizontal networks*) để trở thành một hệ thống truyền thông kết hợp (*hybrid communication system*). Sự hội tụ không chỉ diễn ra ở trong môi trường truyền thông mà còn cả trong não người tiếp nhận thông tin. Người ta tự tạo một văn bản đa phương thức cho riêng mình (*my hypertext*). Người tham gia truyền thông không chỉ còn là khán giả mà còn là nhà sản xuất ý nghĩa tương tác.

Tại Việt Nam, Những năm 2001 - 2010 là những năm sôi động về chủ đề PR - truyền thông - báo chí với sự ra đời của hàng loạt các cuốn sách về các chủ đề này và sự chú ý đặc biệt dành cho một ngành mới xuất hiện - đó là ngành PR. Năm 2001, tác giả Tạ Ngọc Tấn đã xuất bản cuốn *Truyền thông đại chúng*. Đây là cuốn sách quan trọng có tính nền tảng với các nghiên cứu lý luận và công tác thực hành truyền thông ở Việt Nam. Những nội dung quan trọng đã được đề cập đến là lịch sử, mô hình, cơ chế tác động của truyền thông đại chúng, các kênh truyền thông đại chúng, dư luận xã hội, các chức năng xã hội của truyền thông đại chúng. Cuốn sách đã đề cập đến những thành tố chính yếu của một nền truyền thông hiện đại.

Trần Hữu Quang (2006) phân tích các khái niệm về truyền thông và truyền thông đại chúng, lịch sử các phương tiện truyền thông đại chúng, các lý thuyết quan trọng, nghiên cứu sâu về công chúng và người phát ra thông tin cho công chúng trong cuốn *Xã hội học về truyền thông đại chúng*. Tác giả đã nêu ra các phương pháp phân tích nội dung thực nghiệm và nội dung tín hiệu học, tác động xã hội của

truyền thông đại chúng. Tác giả Đinh Thị Thúy Hằng đã xuất bản nhiều cuốn sách đề cập đến những vấn đề cơ bản của truyền thông như *PR - Kiến thức cơ bản và đạo đức nghề nghiệp* (2007), *Báo chí thế giới- Xu hướng phát triển (2008), Ngành PR tại Việt Nam* (2010), *PR: Lý luận và ứng dụng* (2014). Trong các cuốn sách này, các vấn đề về truyền thông tổ chức, truyền thông doanh nghiệp và truyền thông tổ chức kinh doanh hoặc truyền thông phi lợi nhuận, xử lý khủng hoảng truyền thông, các lý thuyết và mô hình truyền thông phổ biến, truyền thông nội bộ được đề cập đến cả về mặt lý luận và thực tiễn. Tác giả nhấn mạnh vào việc làm truyền thông cần có tư duy chiến lược, có đạo đức, minh bạch và truyền thông hai chiều; người làm truyền thông chuyên nghiệp phải chú ý tới đặc thù như "quan hệ" và "thể diện" theo văn hóa bản địa. "Trong doanh nghiệp, hai khái niệm truyền thông và quan hệ công chúng - PR có một mối quan hệ khăng khít, khó tách rời" tác giả Đinh Thị Thúy Hằng đã đưa ra nhận định này trong đề tài khoa học cấp cơ sở mang tên *Quản trị truyền thông doanh nghiệp ở Việt Nam hiện nay* tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền năm 2016. Truyền thông không chỉ còn bó gọn trong doanh nghiệp mà còn mở rộng ra ở mức độ tổ chức.

Những năm đầu thập niên 2000 chứng kiến sự ra đời của hàng loạt cuốn sách tham khảo mang tính định hướng nghề nghiệp cho giới trẻ như *Nghề PR-Quan Hệ Công Chúng* (NXB Kim Đồng 2009), *Quan hệ công chúng, Biến công chúng thành "fan" của doanh nghiệp* (NXB Trẻ 2006) của tác giả Nguyễn Mạch Tường. Cuốn *Truyền thông – Lý thuyết và kỹ năng cơ bản* (2006) của tác giả Nguyễn Văn Dũng tại NXB Lý luận Chính trị là một cuốn sách quan trọng được trích dẫn thường xuyên trong nhiều nghiên cứu khoa học về truyền thông từ thời điểm này đến nay.

Denis McQuail và Mark Deuze (2020) [105] cho rằng truyền thông đại chúng, truyền thông liên nhân, truyền thông tự thân đại chúng (*mass self-communication*) đang hội tụ trong một môi trường truyền thông kết hợp (hybrid). Tác giả Klaus Bruhn Jensen (2021) [87] lập luận rằng web 2.0 chính là nguyên mẫu (*prototype*) cho hình thức tương tác mạng lưới theo các mô hình một-đến-một, một-đến-nhiều và đặc biệt là nhiều-đến-nhiều (*many-to-many*). Ông cho

rằng người lao động đã chuyển từ trạng thái nhận tin thụ động sang vai trò khởi tạo và chia sẻ nội dung. Tiếng nói của nhân viên trở nên có trọng lượng hơn và truyền thông trong tổ chức diễn ra theo hai chiều đối xứng.

Trong giai đoạn này (hiện vẫn đang diễn ra), chủ thể truyền thông bị phân tán cực độ, ranh giới người phát người nhận liên tục bị làm mờ hoặc hoán đổi vai trò (Castells, 2009 [187]). Các công ty công nghệ và công ty nền tảng trở thành thế lực ngầm. Nội dung truyền thông bị phân mảnh cao độ vì bất cứ ai cũng có thể trở thành một nguồn phát thông tin. Nội dung truyền thông trở nên cá nhân hóa, đa phương tiện, đa nền tảng. Nổi bật trong đó là xu hướng UGC – nội dung do người dùng tạo. Phương thức truyền thông chuyển từ một- một (*one-to-one*), hai chiều sang ba chiều (đối tượng – chủ thể - nhân tố bên ngoài) thậm chí nhiều chiều (*many to many*). Không còn giới hạn về thời gian, không gian. Các thuật toán đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối thông tin. Khái niệm công chúng truyền thống bị phá vỡ: người tiếp nhận thông tin có thể trở thành người phát thông tin và cứ thế xoay vòng liên tục. Công chúng vừa là người tiêu thụ vừa là người sáng tạo, phát tán nội dung (McQuail & Deuze, 2020) và đồng thời cũng là một sản phẩm (dữ liệu sinh ra từ hoạt động của họ biến họ thành một sản phẩm được bán cho nhà quảng cáo – Carah [187]).

1.1.2. Các tài liệu và nghiên cứu về Truyền thông nội bộ

Để phát triển an toàn, bền vững và hiệu quả, các tổ chức/cá nhân cần quản trị hoạt động truyền thông một cách bài bản. Truyền thông nội bộ, với tư cách là các hoạt động tương tác trong một tổ chức đã tồn tại khi xuất hiện khái niệm này. Các tổ chức đều đứng trước nhu cầu duy trì dòng chảy thông tin xuyên suốt trong tổ chức của mình để phối hợp, chia sẻ thông tin và gắn kết vì mục tiêu chung. Ví dụ như các phường hội thời Trung cổ có sử dụng nhiều hình thức TTNB như hội nghị toàn thể, truyền lệnh từ ban lãnh đạo, các nghi lễ, hội hè, tuyên thệ, các văn bản quy chế, dấu triện, biểu tượng truyền thông [108]. Với tôn giáo, đó chính là các chỉ dụ của Giáo hoàng, các thánh chỉ nội bộ của tòa thánh; với các quốc gia đó chính là hệ thống công báo của chính quyền trung ương gửi tới các quan lại. Điều này tương ứng với thời kì mà nhiều nhà nghiên cứu gọi là truyền thông nội bộ thời tiền công nghiệp.

Truyền thông trong nội bộ trong tổ chức là chủ đề bắt đầu được quan tâm khi cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 2 nổ ra ở châu Âu cuối thế kỷ 19 và nửa đầu thế kỷ 20 với sự bùng nổ số lượng các nhà máy được mở ra tại các thành phố. Lần đầu tiên trong lịch sử có nhiều con người đến từ những nơi khác nhau, trình độ khác nhau, vị trí khác nhau phải cùng làm việc ở một chỗ và buộc phải trao đổi với nhau. Các doanh nghiệp cũng phải tiến hành quảng cáo, truyền thông mạnh mẽ hướng tới công chúng bên ngoài để sản phẩm dịch vụ của mình được biết đến. Song song với đó, các doanh nghiệp cũng tiến hành các nỗ lực truyền thông, quảng bá người lao động bên trong doanh nghiệp nhằm tăng năng suất, giảm rủi ro và tăng gắn kết.

Theo thông tin trên dự án Lịch sử chính thống của TTNB tại Anh Quốc (*An Institutional History of Internal Communication in the UK)*, thì ý tưởng truyền thông nội bộ đã nhen nhóm tại Đức năm 1834 với việc nhà kinh tế học Friedrich List gợi ý cho một nhóm chủ nhà máy tại Đức về việc tiến hành các hoạt động thông tin nội bộ trong các công ty. Năm 1878, theo dự án này, được coi là năm khai sinh truyền thông nội bộ tại Anh và trên thế giới, với sự ra đời của *Ibis Magazine*, ấn phẩm truyền thông nội bộ của công ty bảo hiểm Prudential Assurance Company. Việc truyền thông nội bộ ngày càng được nhìn nhận như một bộ môn nghiên cứu độc lập không phải chỉ diễn ra trong một ngày mà là kết quả của cả một thế kỷ nghiên cứu lý thuyết và thực hành. Dự án chia lịch sử của truyền thông nội bộ thành 5 giai đoạn [186]:

Giai đoạn 1: khai sinh TTNB vào thế kỷ 19 với sự ra đời của tạp chí nội bộ.

Giai đoạn 2: Thế chiến Thứ nhất. Đây là giai đoạn có nhiều tạp chí nội bộ ra đời cũng như đánh dấu sự chuyên nghiệp hóa của những người làm truyền thông quốc nội bộ. Trong thời kỳ này, các tạp chí nội bộ không chỉ phục vụ cho người trong công ty mà còn cả cho người bên ngoài công ty một thực tế khá gần với các công ty ở thế kỉ 21 hiện nay.

Giai đoạn 3: trong và sau Thế chiến Thứ hai. Trong giai đoạn này truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng trong các nỗ lực chiến tranh và sau đó cũng không hề bị cắt giảm.

Giai đoạn 4: sau chiến tranh và tiền thế giới số. Các hoạt động truyền thông nội bộ trở nên đa dạng hơn, tự do hơn, nhất là sau khi tổ chức lao động trong các doanh nghiệp theo kiểu dây chuyền của Ford không còn là sự lựa chọn duy nhất của các nhà máy, doanh nghiệp. Sự xuất hiện của và công cụ truyền thông mới đã có ảnh hưởng đáng kể đến truyền thông nội bộ.

Giai đoạn 5: thời đại số và con đường đến tương lai. Kể từ 1990, truyền thông nội bộ trở thành hoạt động thường nhật của các công ty. Sự kiện đáng chú ý đó chính là sự ra đời của intranet của công ty Sun Microsystem năm 1994 - mở ra một kỷ nguyên mới cho truyền thông doanh nghiệp. Công nghệ số đã làm thay đổi không chỉ cách thức cả bản chất của truyền thông nội bộ.

Các nghiên cứu về TTNB trong một tổ chức xuất hiện để đáp ứng các yêu cầu về quản trị doanh nghiệp hiệu quả hơn. Được nhắc đến sớm về chủ đề này là nghiên cứu Hawthorne Studies do Elton Mayo tiến hành thí nghiệm tại Western Electric từ năm 1924 đến 1932. Theo nghiên cứu này, năng suất lao động của nhân viên phụ thuộc rất lớn vào môi trường văn hóa quanh họ. Các giao tiếp giữa đồng nghiệp với đồng nghiệp có ảnh hưởng lớn đến cách suy nghĩ về công việc và động lực trong công việc.

Những tác giả tác phẩm tiêu biểu trong lịch sử phát triển của bộ môn này có thể kể đến là: Chester Barnard (1938) trong cuốn Vai trò của nhà quản trị *(The function of Executive*) cho rằng các thành viên trong tổ chức được gắn kết mạnh mẽ bởi sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Tổ chức có cấu trúc động, được kết nối bằng sự hợp tác chứ không phải bằng các mệnh lệnh, không phải là một cấu trúc tĩnh. Truyền thông nội bộ có vai trò thống nhất nhân viên xung quanh sứ mệnh, giá trị và chiến lược của tổ chức. Trong một tổ chức, theo ông, luôn tồn tại các tổ chức phi chính thức, là mạng lưới không được thể hiện trên sơ đồ tổ chức mà là các mối quan hệ xã hội trong tổ chức.

Năm 1942, Alexander R Heron cho xuất bản cuốn sách mang tên Chia sẻ thông tin với nhân viên *(Sharing information with employees*). Heron lập luận rằng tổ chức phải coi nhân viên là đối tác chứ không phải là mối quan hệ chủ-tớ. Ông khuyến cáo các công ty nên đề cao minh bạch nội bộ. Công ty phải thông báo cho nhân viên biết thông tin toàn vẹn về mục tiêu công ty đang hướng tới. Như vậy, nhân viên đã được coi là một đối tượng cần chú ý đến.

Năm 1960, tác giả Douglas McGregor đã xuất bản cuốn Bộ mặt nhân văn của doanh nghiệp (*The Human Side of Enterprise*) tác giả đã lập luận rằng, có hai cách nhìn nhận về nhân viên. Thuyết X cho rằng nhân viên là những người có bản chất lười biếng, kém năng động, tránh trách nhiệm và cần được giám sát chặt chẽ. Thuyết Y cho rằng nhân viên là những người tích cực, có ý thức trách nhiệm, tự chủ trong công việc. Chọn thuyết nào sẽ ảnh hưởng tới cách doanh nghiệp truyền thông và đối xử với nhân viên thế ấy. Ông cho rằng TTNB phải xuất phát từ niềm tin vào khả năng của nhân viên và truyền động lực cho họ tiến bộ hơn; Mỗi cá nhân cần được khuyến khích chia sẻ, tương tác, được công nhận thay vì chỉ nhận ý tưởng qua kênh hành chính. Người làm TTNB phải tìm hiểu trình độ của nhân viên để đưa ra thông tin phù hợp. Người làm quản lý cần truyền cảm hứng cho nhân viên, không nên chỉ kiểm soát hoặc ra lệnh. Truyền thông phải được thực hiện hai chiều. Khi được chia sẻ mục tiêu chung, người ta sẽ cộng tác trong nhóm, cộng tác chéo tốt hơn. Truyền thông nội bộ mang tính mở, minh bạch và tôn trọng sẽ giúp nhân viên hiểu, đồng thuận với mục tiêu của tổ chức. Nếu được đối xử nhân văn, nhân viên sẽ làm việc tốt, sáng tạo và trách nhiệm. Ông cũng đưa ra khái niệm "khí hậu" trong tổ chức.

Các mối quan tâm của truyền thông tổ chức từ việc thông tin đầy đủ cho nhân viên, khuyến khích họ gắn bó với doanh từ những năm 1950 đã mở rộng đến các chủ đề khác như lãnh đạo, quản lý xung đột, trách nhiệm xã hội, công nghệ. Ban đầu, các nhà nghiên cứu quan tâm đến thông điệp, kênh, ý nghĩa, các hoạt động mang tính biểu tượng (Putnam, 1983) sau đó là sự kết nối giữa các thành viên của tổ chức và bản chất cũng như các đặc điểm của dòng chảy thông tin trong tổ chức.

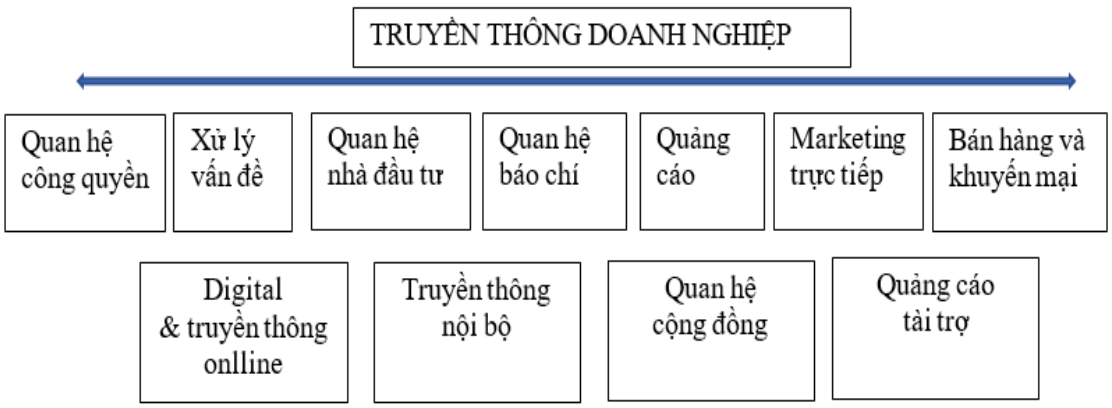
Năm 1992, học giả James Grunig đã bàn về khái niệm xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông (*Excellence in Public Relations and Communication Management*). Cũng vào thời điểm này, ông đề xuất xem xét TTNB dưới góc độ truyền thông tổ chức (*Organizational Communication).* Ông cho rằng TTNB không phải là một hoạt động mang tính kỹ thuật thuần túy mà đó là một hoạt động mang tính chiến lược; để hiệu quả TTNB phải mang tính hai chiều và đối xứng thông tin. Trong thực hành TTNB cần phải có sự lắng nghe, phản hồi, tính tương hỗ (*reciprocity*) và sự cởi mở (*openness*) [84].

Những nghiên cứu tiếp theo về chủ đề này kéo dài đến năm 2002 trong khuôn khổ các nghiên cứu được Hiệp hội truyền thông kinh doanh quốc tế IABC tài trợ, đã làm rõ hơn vai trò, cống hiến của TTNB và các đặc điểm của một hệ thống TTNB xuất sắc.

Năm 1998, Frank Jefkins đã xuất bản cuốn sách Quan hệ công chúng (khung làm việc) (*Public Relations (Frameworks Series*) trong đó tác giả đã mang đến một cái nhìn tổng quan về ngành QHCC cả về lý thuyết và thực hành. Trong cuốn sách này, TTNB xuất hiện trong một chương dài và được giới thiệu đầy đủ cả về chức năng và hoạt động truyền thông. Jefkins phân biệt 3 loại truyền thông trong nội bộ một tổ chức/công ty: giữa ban lãnh đạo với nhân viên (từ trên xuống), giữa nhân viên với ban lãnh đạo (từ dưới lên) và giữa nhân viên với nhau (theo chiều ngang).

Các tác giả L. Demont, A Kemf, M. Rapidel, C. Scibetta (2001) trong cuốn Truyền thông doanh nghiệp, chiến lược và thực hành *(Communication des entreprises, strategies et pratiques)* đề cập đến 4 vai trò của TTNB là chuyển vận thông tin, quản trị doanh nghiệp, hỗ trợ kinh doanh, gắn kết xã hội. Các tác giả cũng chia các công cụ TTNB thành phương tiện nói, phương tiện viết, phương tiện tin học và nghe nhìn.

Nhiều học giả nhìn hoạt động truyền thông của tổ chức từ góc nhìn kinh doanh và gọi đó là Truyền thông doanh nghiệp. Joep Cornelissen là một học giả lớn trong ngành truyền thông và cuốn Truyền thông doanh nghiệp: Sổ tay lý thuyết và thực hành truyền thông của ông (*Corporate Communication: a guide to theory and practice)* là một cuốn sách quan trọng mang tính nền tảng.



Hình 1.1: Khung vận hành toàn diện của Truyền thông doanh nghiệp cho nhà quản lý truyền thông, theo Joep Cornelissen (2014).

Trong phiên bản năm 2014, ông đã đề nghị một mô hình về truyền thông doanh nghiệp khá toàn diện từ quan hệ báo chí, quan hệ chính phủ đến marketing và truyền thông nội bộ (*internal communication*) từ góc độ quản trị truyền thông doanh nghiệp. Ông cho rằng các hoạt động trên có thể được triển khai riêng lẻ phục vụ cho các mục tiêu truyền thông hoặc marketing, tuy nhiên các tổ chức ngày càng nhìn nhận và tập trung quản lý các hoạt động này từ góc độ tổng thế của tổ chức hoặc công ty, phục vụ. Bức tranh toàn cảnh về truyền thông tổ chức đã được phân tích rất chi tiết trong cuốn *Truyền thông tổ chức, lịch sử và cái nhìn lý thuyết* do Linda L. Putnam và Kathleen J. Krone giới thiệu năm 2006 [115]. Các tác giả đã thống kê 3 cuốn *Handbook* và hàng chục bài báo, cuốn sách về chủ đề này đề cập đến các khía cạnh khác nhau của truyền thông tổ chức như sự không chắc chắn, ảnh hưởng của công nghệ thông tin, văn hóa, các hình thức tổ chức mới, tổ chức và thay đổi xã hội, tổ chức vấn đề liên văn hóa... Các nghiên cứu gần đây các nghiên cứu tập trung vào các diễn ngôn, tương tác, thảo luận và văn bản bởi chúng tạo ra và thay đổi cả các quá trình diễn ra trong tổ chức (Putnam 2006).

Ngoài góc nhìn quan hệ công chúng, truyền thông tổ chức, truyền thông doanh nghiệp, hoạt động truyền thông của tổ chức còn được nghiên cứu từ góc độ truyền thông nội bộ. Mary Welch là một tác giả có nhiều đóng góp trong việc phát triển các nghiên cứu về truyền thông nội bộ. Năm 2007, tác giả này đã cùng với Paul Jackson đưa ra một công trình học thuật về nghiên cứu TTNB đó là cuốn Tư duy lại về TTNB: góc tiếp cận từ góc độ bên liên quan (*Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*) [137]. Các tác giả định nghĩa TTNB là ‘‘hoạt động quản lý chiến lược các tương tác và mối quan hệ giữa các bên liên quan trong một tổ chức”. Truyền thông nội bộ được nhìn nhận như một hoạt động chiến lược. Họ đề xuất coi các thành viên trong công ty như là một bên có liên quan (*a stakeholder*) chứ không phải là công chúng thụ động. Với góc nhìn này, nhân viên không phải là đối tượng thụ động tiếp nhận thông tin mà đã trở thành một bên liên quan trọn vẹn cần được tính đến khi tổ chức tiến hành

truyền thông. Trong môi trường số, ranh giới giữa chủ thể và đối tượng tiếp nhận bị làm mờ, khiến mô hình truyền thông một chiều từ lãnh đạo xuống nhân viên trở nên không đủ để giải thích thực tiễn TTNB. Các tác giả đã chỉ ra bốn luồng tương tác trong tổ chức đó là: giao tiếp với người quản lý trực tiếp nội bộ, giao tiếp ngang hàng trong nhóm, giao tiếp ngang hàng dự án nội bộ và giao tiếp nội bộ của công ty. Điểm cốt lõi trong lập luận của hai tác giả là mỗi luồng phục vụ một mục đích khác nhau và đòi hỏi cách điều chỉnh thông điệp khác nhau; do đó, cách tiếp cận "một thông điệp áp cho toàn hệ thống" là không phù hợp. Hai tác giả cũng đề xuất cách tiếp cận lấy nhân viên làm trung tâm. Truyền thông nội bộ cần chú ý đến nhu cầu và sở thích của nhân viên; cần lắng nghe ý kiến nhân viên một cách nghiêm túc; TTNB nên là trọng tâm của truyền thông doanh nghiệp bởi nó liên quan tới toàn thể nhân viên. Nghiên cứu cũng phản biện lại cách tiếp cận đơn giản hóa nhân viên thành một khối đồng nhất. Công chúng nội bộ cũng không phải ai cũng giống ai mà cần được chia thành các tuyến tương tác như quản lý trực tiếp từ trên xuống dưới, tương tác theo chiều ngang giữa các thành viên trong đội nhóm, tương tác chéo với các nhóm khác và từng thành viên trong các nhóm khác. Mỗi lần như vậy, TTNB phải có sự điều chỉnh cho phù hợp. Hai tác giả cho rằng, TTNB là một phần của hệ thống truyền thông tích hợp của toàn bộ công ty. Truyền thông hiệu quả là truyền thông hai chiều. Với người làm thực hành TTNB thúc đẩy chuyển đổi số, đây là một cách tiếp cận hoàn toàn phù hợp. Chuyển đổi số tác động đến các thành viên trong tổ chức theo những cách khác nhau. Từ đó tâm tư nguyện vọng của họ cũng khác nhau, trình độ và cách nhìn nhận cũng khác nhau, thông điệp TTNB vì thế cũng cần được thay đổi cho phù hợp với từng đối tượng. Tác phẩm này mở đường cho nhiều nghiên cứu sau này của tác giả Mary Welch trong lĩnh vực TTNB với trọng tâm là ảnh hưởng của TTNB tới sự gắn kết, cam kết của nhân viên với tổ chức.

Năm 2017, nghiên cứu của hai tác giả Rita Linjuan Men Và Shannon A. Bowen, mang tên Quản trị truyền thông nội bộ xuất sắc (*Excellence in Internal Communication Management*) [108] đã kế thừa các nghiên cứu

trước đây và đi sâu vào TTNB đồng hành cùng doanh nghiệp trong kỷ nguyên số và những sự thay đổi lớn của môi trường kinh doanh. Hai tác giả đã đề cập đến lịch sử TTNB, khẳng định quan điểm rằng các thành viên của công ty cần được coi là một bên liên quan. Truyền thông nội bộ đóng vai trò quan trọng trọng việc xây dựng văn hóa tổ chức; tác động lớn đến sự gắn kết của nhân viên. Các phương tiện truyền thông mới như mạng xã hội nội bộ, *blog, messenger* đã làm thay đổi cách người ta tương tác trong tổ chức. Công ty cần lắng nghe tiếng nói của nhân viên. Cuốn sách cho rằng các tổ chức có thể làm nhân viên đồng hành cùng sự thay đổi của tổ chức (*change management*) hỗ trợ quản lý thay đổi một cách hiệu quả khi thông tin cho nhân viên, xây dựng niềm tin của nhân viên dựa trên sự minh bạch và tính trung thực. Các tác giả cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của tính đạo đức trong truyền thông nội bộ. Đóng góp quan trọng nữa của cuốn sách là việc đo lường giá trị của TTNB và dự đoán tương lai của ngành này.

Sự phát triển của các nghiên cứu về TTNB của Việt Nam nằm trong sự phát triển của ngành Quan hệ công chúng tại Việt Nam. Nhiều quan điểm cho rằng TTNB nằm trong khái niệm quan hệ công chúng (QHCC - PR - Public Relations). Năm 2006, lần đầu tiên chuyên ngành Quan hệ công chúng và Quảng cáo được trở thành ngành đào tạo chính thức tại Việt Nam và được giảng dạy tại Khoa Quan hệ công chúng và Quảng cáo, Học viện Báo chí và Tuyên truyền (AJC). Kể từ thời điểm này, chủ đề truyền thông nội bộ xuất hiện ngày càng nhiều trong các cuốn giáo trình, sách nghiên cứu và bài viết khoa học tại Việt Nam. Tác giả Đinh Thị Thúy Hằng cho rằng Truyền thông nội bộ hay "PR nội bộ là chức năng quản lý nhằm tạo ra và gây dựng mối quan hệ có lợi và tốt đẹp giữa lãnh đạo của tổ chức, với công chúng nội bộ để đi tới thành công chung của tổ chức, cơ quan đó" [10]. Công chúng nội bộ được hiểu là toàn bộ các thành viên của tổ chức từ lãnh đạo đến quản lý và nhân viên các cấp.

Tác giả Nguyễn Thị Thanh Huyền (2014) cũng dành một phần trong chương 3 của cuốn *Quan hệ công chúng, lý luận và thực tiễn*, đề cập đến phòng

quan hệ công chúng nội bộ trong một tổ chức. Tác giả đề cập đến vai trò, cơ cấu tổ chức và phương thức hoạt động và những yếu tố ảnh hưởng đến vị trí, của bộ phận này. Tác giả Trương Đình Chiến xếp truyền thông nội bộ (ông dùng từ *PR nội bộ*) vào các hoạt động Quan hệ công chúng của tổ chức. Trong giáo trình *Truyền thông marketing tích hợp (IMC)* này, truyền thông nội bộ được đề cập đến ngắn gọn ở mức liệt kê ra các nhóm công chúng nội bộ, nhiệm vụ và các công cụ thường được sử dụng. Hai tác giả Nguyễn Văn Hậu - Nguyễn Quỳnh Nga (2022) trong cuốn *Quan hệ công chúng của Chính phủ trong bối cảnh cải cách hành chính ở Việt Nam* cho rằng "Mục đích của TTNB là cung cấp thông tin thường xuyên cho các thành viên trong tổ chức về nhiệm vụ công việc mà tổ chức cũng như mỗi bộ phận cá nhân và thực hiện. Tuy nhiên, TTNB không chỉ thực hiện chức năng cung cấp thông tin thuần túy. Mục tiêu quan trọng nhất khi TTNB là phải làm cho mọi người hiểu rõ hơn về tổ chức của mình nhiệm vụ của mình và cách thức ứng xử phù hợp với những giá trị văn hóa truyền thống của tổ chức" [32].

Truyền thông nội bộ trong ngành ngân hàng Việt Nam được Lê Huyền Ngọc đề cập đến trong Luận án tiến sĩ kinh tế tại trường Đại học Kinh tế Tp Hồ Chí Minh năm 2015 với đề tài "Quản lý thương hiệu Ngân hàng thương mại, Nghiên cứu trường hợp Vietcombank". Trong nghiên cứu này, tác giả đã phân tích hoạt động TTNB dưới góc nhìn thương hiệu. Trong phần 4, tác giả đã đề xuất một số giải pháp để tăng cường công tácTTNB với mục tiêu phát triển thương hiệu ngân hàng. Tác giả Nguyễn Thị Minh Hiền (2019) đã nghiên cứu lịch sử phát triển của ngành truyền thông, các lý thuyết truyền thông quan trọng và đặc biệt là các lý thuyết về truyền thông tổ chức trong luận án tiến sỹ về hoạt động truyền thông của các cơ quan hành chính nhà nước cấp trung ương tại Việt Nam. Các phân tích này có thể được áp dụng trong TTNB thúc đẩy chuyển đổi số của các ngân hàng TMCP dưới góc nhìn của truyền thông tại một tổ chức đang thay đổi.

Cuốn *PR nội bộ và PR cộng đồng* (2014) của nhóm tác giả Lattimore - Baskin - Heiman - Toth (*Public Relations: The Profession and the Practice*) cho

rằng truyền thông nội bộ (*employee communication*) là một chuyên ngành của quan hệ công chúng liên quan đến việc các chuyên gia quan hệ công chúng ở các tập đoàn, công ty tư vấn và các tổ chức phi lợi nhuận cần làm những gì để cải thiện hiệu quả truyền thông giữa nhân viên và giữa nhân viên với các cấp lãnh đạo. Trong cuốn sách này các tác giả tập trung khai thác sâu mối quan hệ giữa TTNB và văn hóa doanh nghiệp. Điều này hàm ý về mặt thực hành TTNB thúc đẩy chuyển đổi số cần chú ý đến văn hóa doanh nghiệp để có thể thay đổi thành công. Có nhiều cách tiếp cận với truyền thông nội bộ. Có thể từ góc độ lý thuyết truyền thông, lý thuyết truyền thông tổ chức đến thực hành. Chủ đề này cũng được đề cập đến trong nhiều cuốn sách thiên về thực hành. Năm 2022, cuốn *Truyền thông nội bộ: Linh hồn của doanh nghiệp [41]* của 2 tác giả Annabel Dunstan và Imogen Osborne nói đến 20 bí quyết để thành công trong TTNB thông qua các cuộc phỏng vấn với 10 nhà lãnh đạo TTNB đến từ 10 tập đoàn lớn và nhận định rằng "Họ [nhân viên] muốn biết điều gì đang thực sự diễn ra. Họ muốn được chia sẻ các tin tức thường xuyên không phải qua các báo cáo khô cứng vô hồn mà bằng lối nói chuyện dễ gần vui vẻ. Nếu doanh nghiệp không kịp thời cập nhật những tin tức sốt dẻo và cần thiết đến người lao động họ sẽ mất điểm trong mắt nhân viên". Các tác giả cho rằng sự tin tưởng là hòn đá tảng của mối quan hệ trong công ty và nó phải được dựa trên sự thật. Lĩnh vực truyền thông nội bộ ngày càng phát triển tại Việt Nam với sự tham gia của nhiều *agency* cung cấp dịch vụ này. Nổi bật trong đó là công ty Blue C của chuyên gia Lê Quang Vũ. Năm 2019 và 2023, công ty này đã xuất bản cuốn sách *Truyền thông nội bộ - Từ chiến lược đến thực thi* với sự tham gia nhiều tác giả là những người thực hành TTNB theo dạng cung cấp dịch vụ này. Đây có thể gọi là một cuốn cẩm nang chia sẻ các kinh nghiệm thực tế để truyền thông nội bộ trở nên hấp dẫn hơn, dễ tiếp nhận hơn với cán bộ nhân viên thông qua nhiều ví dụ cụ thể đã được triển khai hoặc dịch lại từ báo chí nước ngoài. Tuy nhiên, do góc nhìn của những người thuần túy thực hành nên các trường hợp điển hình (*case studies)* chưa có tính tổng kết, đúc rút thành mô hình hay lí thuyết có thể được áp dụng rộng rãi. Năm 2025, Cộng đồng của những

người làm TTNB ở Việt Nam tiến hành một nghiên cứu với 420 người làm TTNB ở Việt Nam [13]. Nghiên cứu cho thấy "khó đo lường hiệu quả" là một trong các thách thức hàng đầu với người làm nghề tại Việt Nam hiện nay. Nghiên cứu cũng chỉ ra chân dung người làm nghề ở Việt Nam, các kênh TTNB hiệu quả và đề xuất ưu tiên hành động của ngành trong những năm tới. Tài liệu mang tính tham khảo thực tế từ góc độ những người đang thực hành TTNB tại Việt Nam hơn là một tài liệu mang tính học thuật cao.

Nhìn một cách tổng quan, Nghiên cứu về TTNB là một lĩnh vực nở rộ từ những năm 1970. Bài viết của tác giả Sophia Charlotte Volk [135] trình bày nghiên cứu về 324 bài báo khoa học từ 1970 đến 2016 về đánh giá và đo lường QHCC tổ chức được công bố trên 12 tạp chí quản lý QHCC và truyền thông, cho thấy sự quan tâm của giới nghiên cứu quốc tế về chủ đề này. Một số điểm đáng chú ý được rút ra là: có bảy cụm chủ đề chung được nghiên cứu là đo lường mối quan hệ (21%) và danh tiếng (21%), đánh giá giá trị tổng thể của quan hệ công chúng và truyền thông (8%), đo lường các giá trị vô hình khác (7%), điều tra về phương pháp đo lường (16%), thực hành đánh giá (16%) và phân tích hiệu quả quan hệ công chúng (11%).

Phân tích lịch sử cho thấy sự chuyển đổi trọng tâm từ việc điều tra các chủ đề chuyên môn như nghiên cứu phương pháp áp dụng và thực hành đánh giá sang việc đo lường mối quan hệ và danh tiếng vào đầu thế kỷ. Cuối những năm 1990 đánh dấu sự khởi đầu của nghiên cứu về các giá trị vô hình.

Năm 2020, hai tác giả Yeunjae Lee và Cen April Yue [94] đã tiến hành phân tích 223 nghiên cứu về TTNB và nhận thấy có sự gia tăng đột biến kể từ 2011. Các chủ đề nghiên cứu về TTNB có thể được nhóm thành 2 nhóm. Nhóm 1 bao gồm các nghiên cứu về thực trạng hoạt động TTNB. Nhóm 2 gồm các nghiên cứu về các chủ đề nhánh của QHCC. Các góc tiếp cận có sự giao thoa giữa các lý thuyết truyền thông nói chung với lý thuyết truyền thông đại chúng, truyền thông hành vi và truyền thông tổ chức. Các chủ đề nghiên cứu liên quan đến hành vi của người lao động, khủng hoảng quản trị trong nội

bộ, sự gắn kết của người lao động ngày càng được quan tâm kể từ 2011. Trước đây, các nhà nghiên cứu quan tâm nhiều hơn đến tính chất, chức năng và mô hình truyền thông nội bộ. Ngày nay rất nhiều nghiên cứu ngày càng quan tâm đến vai trò của truyền thông nội bộ trong việc ảnh hưởng tới người lao động cũng như kết quả hoạt động của tổ chức. Các nghiên cứu truyền thông nội bộ ngày càng hướng tới việc coi cán bộ nhân viên là một phần không thể tách rời của hoạt động truyền thông trong tổ chức: họ thực sự là một bên có liên quan (*stakeholder*), có trao đổi thông tin hai chiều và không còn chỉ là nhà quan sát. Người lao động được đặt vào trong các luồng thông tin trong tổ chức từ chính thống đến phi chính thống, từ các kênh truyền thống đến truyền thông xã hội. Đáng chú ý là nghiên cứu của Kevin Ruck (2020) nhấn mạnh đến các thách thức của kỷ nguyên số, đặc biệt là vấn đề đạo đức công nghệ. Đâu là giới hạn của việc dùng trí thông minh nhân tạo để giám sát hoạt động và đo lường hành vi của nhân viên. Ruck cũng ứng dụng lý thuyết cú hích (*nedge theory*) để thay đổi hành vi nhân sự, thay vì dùng mệnh lệnh áp đặt. Ruck lập luận rằng TTNB không còn chỉ là công cụ phân phối thông tin đơn thuần mà đang hướng tới mục tiêu kiến tạo tiếng nói nhân viên sau khi họ được thông tin đầy đủ (*informed employee voice*) [122]. Điều này rất có ý nghĩa trong việc giải thích tại sao công tác đào tạo phải là một phần quan trọng trong các hoạt động TTNB ngày nay. Susanne Dahlman & Mats Heide (2020) đã đưa ra điểm đột phá trong truyền thông nội bộ khi bác bỏ mô hình quản trị sự thay đổi theo từng bước tuyến tính của Kotter mà cho rằng doanh nghiệp luôn ở trong trạng thái "liên tục thay đổi" (*continous change*). TTNB phải tính đến các thay đổi lớn trong thời đại số khi nhân viên có tiếng nói ngày càng lớn và thậm chí có thể làm thay đổi cả chính sách của công ty. Men & Verčič (2021)107 gọi đó là nhân viên - nhà hoạt động xã hội (*activists*). Các tác giả nêu ví dụ về quyền lực phản kháng của nhân viên khi công ty Hootsuite phải đảo ngược quyết định hợp tác với cơ quan quản lý nhập cư của Mỹ ICE sau khi vấp phải sự chỉ trích của công ty.

Trong thời đại số, truyền thông nội bộ cũng có những sự điều chỉnh để phù hợp với yêu cầu của tình hình truyền thông doanh nghiệp mới cũng như phải đối mặt với các vấn đề mới phát sinh. Tác giả người Đức Monique Zytnik trong cuốn sách Truyền thông nội bộ trong thời đại số (*Internal Communication in the Age of Artificial Intelligence*) xuất bản năm 2024 [141], đưa ra một cái nhìn cập nhật về TTNB trong thời đại số, đặc biệt với sự xuất hiện của AI trong hoạt động truyền thông nội bộ. Tác giả nhấn mạnh đến vai trò của TTNB không chỉ trong hỗ trợ kinh doanh mà còn tác động đến nhận thức, cảm xúc và hành vi của người lao động. Để tác động đến họ, tác giả đề nghị mô hình truyền thông nội bộ đa lớp, đa tầng như một kim tự tháp. Tầng 1 - nền tảng, TTNB phải tìm hiểu cán bộ nhân viên muốn gì, quan tâm tới điều gì và biến truyền thông thành một cuộc đối thoại 2 chiều. Tầng 2 - mạng lưới: xây dựng cộng đồng và mạng lưới nội bộ để thúc đẩy giao tiếp đa chiều, phá vỡ sự cát cứ (*silo*) để lan tỏa thông điệp hiệu quả. Tầng 3 - nhập vai, TTNB cần "nhúng" công chúng nội bộ vào trung tâm trải nghiệm. Tạo ra các tương tác đa giác quan, phi tuyến tính và có tính tương tác cao. Trong nghiên cứu này, tác giả nhấn mạnh vào vai trò sâu sát của người lãnh đạo để làm sao người lao động hiểu và đóng góp vào việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (*strategic alignement*). Với các ví dụ toàn cầu, tác giả lập luận rằng tuy AI có thể làm được nhiều việc nhưng con người thực sự vẫn quan trọng trong việc tạo dựng văn hóa và tạo dựng sự chuyển đổi.

Ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào truyền thông nội bộ có thể mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp và tạo điều kiện thuận lợi cho người phụ trách lĩnh vực này như: AI hỗ trợ người làm truyền thông nội bộ trong việc lên kế hoạch và sản xuất nội dung (cả văn bản, hình ảnh minh họa và video minh họa). Tại một số công ty, chatbot/AI đã trở thành trợ lý công sở được cá nhân hóa cho từng cán bộ nhân viên và kiến tạo một không gian làm việc số siêu cá nhân hóa (*hyper-personalized digital workplace*) theo cách gọi của Emma Bridger [62]. Các chatbot/AI được tích hợp trực tiếp trên các nền tảng tin nhắn doanh nghiệp như Ms Team, Slack, Intranet, Lark giúp tương tác trở nên dễ dàng giữa các bộ phận và các thắc mắc

của nhân viên có thể được trả lời nhanh chóng. Đó có thể là các câu hỏi về quy trình vận hành, quy định bảo mật, các biểu mẫu. AI ứng dụng trong TTNB cũng giúp người thực hành có thể phân tích cảm xúc của cán bộ nhân viên, thời gian đọc thông tin cũng như tiến hành các thử nghiệm A/B test xem nội dung và hình thức nào nhân viên thích nhất. AI cũng có thể tạo dựng các bản tin tiếng, bản tin hình với thời gian ngắn, chi phí thấp để làm đa dạng hóa thông tin được truyền đi. Emma Bridger [62] nhận thấy TTNB có sự chuyển dịch từ phân phối cào bằng sang cá nhân hóa theo định hướng dữ liệu. Theo cách truyền thống thông điệp được gửi email hàng loạt khiến nhân viên quá tải và phớt lờ thông tin. Trong môi trường đã được chuyển đổi số, các thuật toán cho phép phân tích dữ liệu tiếp nhận của nhân viên theo thời gian thực và qua đó có thể gửi đúng thông tin vào đúng thời điểm. Dollins và Stemmle [80] gọi đó là chiến lược siêu cá nhân hóa (*Micro-targeting*). Tuy nhiên, TTNB cũng phải đối mặt với một số nguy cơ như rủi ro AI bị ảo giác (*hallucination*) và sai lệch dữ liệu. Thông tin do AI tổng hợp, sản xuất có thể là không có thật, bị giả mạo, thiếu chính xác hoặc trích dẫn sai (Monique-Zytnik). Lúc này người làm TTNB phải đóng vai một người gác cổng thông tin (*gatekeeper*). Nguy cơ rò rỉ dữ liệu bảo mật (*data privacy & confidentiality*) từ nhân viên hoặc từ chính người làm TTNB là một rủi ro không thể bỏ qua. Việc lạm dụng các ưu điểm về số lượng, thời gian sản xuất tin bài của AI có thể làm giảm "tính người" trong truyền thông nội bộ từ đó làm giảm lòng tin và tính nhân văn trong giao tiếp. Rita Linjuan Men và Shannon A. Bowen [108] cho rằng trong kỷ nguyên số hóa như hiện nay, TTNB trong tương lai sẽ ngày càng cá nhân hóa, nhân văn (*human touch*), đáng tin về mặt đạo đức, minh bạch, chân thành, trọng đối thoại và tạo điều kiện cho người lao động chia sẻ, tham gia, hợp tác để có thể thực sự kết nối và làm cho người lao động dấn thân vào các hoạt động của doanh nghiệp (engage employees).

Như vậy, tuy các khái niệm xung quanh hoạt động truyền thông của một tổ chức/doanh nghiệp có những điểm tương đồng nhưng vẫn có những điểm khác biệt có thể chỉ ra để phân biệt các khái niệm:

Bảng 1.2: *Phân biệt 4 khái niệm truyền thông nền tảng*

	Quan hệ công chúng	**Truyền thông tổ chức**	**Truyền thông doanh nghiệp**	**Truyền thông nội bộ**
Chủ thể phát ngôn	Những người được giao trách nhiệm truyền thông đối ngoại, nội bộ, quan hệ chính phủ, quan hệ nhà đầu tư	Mọi thành viên trong tổ chức	Ban lãnh đạo cấp cao, Bộ phận truyền thông thương hiệu, quan hệ nhà đầu tư	Ban lãnh đạo, bộ phận TTNB, ban chuyên môn (như trong trường hợp truyền thông về chuyển đổi số), quản lý trực tiếp, đồng nghiệp
Nội dung	Hình ảnh, danh tiếng, giá trị và hoạt động của tổ chức, phục vụ xây dựng hiểu biết và niềm tin nơi công chúng	Mọi nội dung phát sinh từ hoạt động tập thể, công việc, văn hóa, bản sắc tổ chức,…không giới hạn chủ đề	Thông điệp nhất quán về bản sắc, hình ảnh, danh tiếng doanh nghiệp trên tất cả các kênh.	Thông tin về chiến lược, mục tiêu, chính sách, hoạt động, phong trào, ưu tiên hành động, yêu cầu với mỗi cá nhân và các nội dung thay đổi của tổ chức.
Phương thức	Quan hệ báo chí, sự kiện, quản trị khủng hoảng, quan hệ cộng đồng, vận động chính sách, mạng xã hội, thiên về truyền thông hai chiều với bên ngoài	Mọi kênh chính thức và phi chính thức, mọi cấp độ mạng lưới giao tiếp.	Phối hợp có điều phối giữa ba nhánh truyền thông quản trị, truyền thông marketing và truyền thông tổ chức.	Email, bản tin, cuộc họp, mạng nội bộ, gặp mặt trực tiếp, group chat (có cả kênh đại chúng và kênh liên cá nhân)
Đối tượng	Các nhóm công chúng có ý nghĩa với sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Ưu tiên là báo chí, khách hàng, nhà đầu tư, cộng đồng, cơ quan quản lý.	Tất cả các bên liên quan trong và ngoài tổ chức.	Tất cả các nhóm bên liên quan mà tổ chức phụ thuộc: nhân viên, khách hàng, cổ đông, nhà đầu tư, cơ quan quản lý, báo chí, cộng đồng.	Người lao động ở mọi cấp, mọi vị trí, quản lý cấp trung, lãnh đạo;
Mục tiêu	Tạo dựng sự hiểu biết, chấp nhận, hợp tác giữa một tổ chức cá nhân và đối tượng công chúng mục tiêu.	Để công chúng biết và hiểu về tổ chức.	Quản trị bản sắc, hình ảnh, danh tiếng một cách tổng hợp, nhất quán, phục vụ cho chiến lược chung của doanh nghiệp.	Thúc đẩy cam kết, cảm nhận thuộc về tổ chức và hiểu biết của nhân viên về mục tiêu cũng như quá trình thay đổi.
Nguồn tham khảo	James E. Grunig và Todd Hunt (1984); Rex F. Harlow (1976) (PRSA, 2012).	Putnam & Mumby (2014) – khung lĩnh vực; Mumby & Kuhn (2019);	Van Riel & Fombrun (2007); Cornelissen (2017).	Welch & Jackson (2007); Verčič, Verčič & Sriramesh (2012).

Như vậy có thể thấy, truyền thông tổ chức là một lĩnh vực nghiên cứu, là khái niệm rộng nhất, bao trùm nhất và có tính trừu tượng (Putnam & Mumby, 2014).

Truyền thông doanh nghiệp tập trung vào các hoạt động xây dựng và đảm bảo tính thống nhất về bản sắc, hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp trên mọi hoạt động truyền thông bên trong và bên ngoài doanh nghiệp (Van Riel & Fombrun, 2007). Quan hệ công chúng là một quá trình quản trị chiến lược tổng thể, làm cho các đối tượng công chúng mục tiêu cả bên ngoài và bên trong hiểu, thông cảm và hợp tác với doanh nghiệp (PRSA, 2012; Cutlip, Center, & Broom, 2006). Trọng tâm của Quan hệ công chúng là các đối tượng bên ngoài tổ chức/doanh nghiệp. Truyền thông nội bộ là hoạt động quản trị chiến lược, hướng trọng tâm vào cán bộ nhân viên để họ tăng cam kết, tăng cảm giác thuộc về doanh nghiệp, hiểu họ cần làm gì khi tổ chức đang vận hành và trong quá trình thay đổi. Truyền thông nội bộ có phạm vi hẹp nhất và có mối quan hệ tương liên với các hoạt động truyền thông còn lại. Truyền thông tổ chức bao hàm cả truyền thông doanh nghiệp, quan hệ công chúng và truyền thông nội bộ. Quan hệ công chúng xây dựng sự hiểu biết và quan hệ hai chiều với tất cả đối tượng công chúng mục tiêu cả bên trong và bên ngoài tổ chức/doanh nghiệp. Truyền thông nội bộ hướng tới công chúng mục tiêu bên trong. Truyền thông nội bộ có thể được coi là phần giao giữa truyền thông doanh nghiệp và quan hệ công chúng của một tổ chức/doanh nghiệp.

Có thể nói các nghiên cứu về TTNB trong hoàn cảnh thông thường và trong thời kì chuyển đổi là khá phong phú. Tuy nhiên, chuyển đổi số là một chủ đề vẫn mới với ngay cả các tổ chức, doanh nghiệp trong các nước đang phát triển qua việc không có nhiều tài liệu nghiên cứu thực địa và lý thuyết về chủ đề này. Hiện tại, tác giả chưa tìm thấy công trình nghiên cứu nào trực tiếp đề cập đến TTNB thúc đẩy chuyển đổi số trong các tổ chức trong các tài liệu trong nước và quốc tế.

1.2. Chuyển đổi số và chuyển đổi số ngân hàng

Gartner, hãng tư vấn công nghệ toàn cầu, định nghĩa: “chuyển đổi số là việc sử dụng các công nghệ số để thay đổi mô hình kinh doanh, tạo ra những cơ hội, doanh thu và giá trị mới”. Công ty Microsoft thì cho rằng chuyển đổi số là việc tư duy lại cách thức các tổ chức tập hợp nguồn nhân lực, dữ liệu và quy trình để tạo những giá trị mới.

Trên thị trường sách tại Việt Nam hiện nay, chưa có nhiều sách về chủ đề chuyển đổi số ngành ngân hàng. Các tác phẩm được tìm thấy thường là sách dịch của các tác giả nước ngoài. Brett King, là một diễn giả uy tín với loạt sách mang tên *Bank 2.0, Bank 3.0* và *Bank 4.0* nói về sự dịch chuyển mạnh mẽ của ngành tài chính, ngân hàng trong thời đại số. Trong cuốn *Bank 4.0 - Giao dịch mọi nơi, không chỉ là ngân hàng* (2022), ông đưa ra những dự đoán về ngành ngân hàng trong 20 - 30 năm nữa trong kỷ nguyên chuyển đổi số. Không chỉ đưa ra gợi ý về tiến trình chuyển đổi số, ông còn đưa ra các tiêu chí đánh giá mức độ số hóa cũng như chỉ ra những thay đổi cần làm ngay để gia nhập thế giới ngân hàng tương lai. Chuyển đổi số ảnh hưởng thế nào đến các tác vụ của ngân hàng và đặc biệt là tới an ninh việc làm của cán bộ nhân viên ngân hàng là một chủ đề được nhân viên và quản lý tại ngân hàng hết sức quan tâm.

Nghiên cứu ảnh hưởng của CĐS tới nhân viên ngành ngân hàng tại Ai Cập của tác Asser A. Khams mang đến một cái nhìn tổng quát về tác động của AI tại một số nước châu Âu và cả châu Á (Indonesia) tới việc làm trong ngành ngân hàng. Tác giả viện dẫn nhiều nghiên cứu đa dạng về tác động của chuyển đổi số tới tâm tư, sức khỏe tinh thần, trạng thái *stress* của nhân viên, mong muốn tiếp nhận chuyển đổi số của các nhân viên, cũng như việc ứng dụng công nghệ mới vào quản lý con người trong ngành này. Trong số nhiều kiến nghị của nghiên cứu này, tác giả nhấn mạnh vào đào tạo nâng cao năng lực số cho nhân viên ngân hàng bằng cách xây dựng văn hóa học tập, tự nâng cao năng lực suốt đời (mà ông gọi là *Orientation towards Liquid Workforce* - hướng tới một lực lượng lao động linh hoạt như chất lỏng). Nghiên cứu của Diener và Špaček (2021) [78] với 32 lãnh đạo ngân hàng tại Đức cho thấy các trở ngại thường gặp nhất trong chuyển đổi số ngân hàng là: sự e ngại bị thay thế, kháng cự sự thay đổi và nhân sự thấy mình thiếu kỹ năng đáp ứng với yêu cầu mới.

Truyền thông nội bộ có thể bị coi là công cụ để duy trì quyền lực và sự thống trị của giới chủ. Nhân viên sẽ hoài nghi các nỗ lực truyền thông của tổ chức [93]. Tác giả Kevin Ruck (2020) [122] cho rằng TTNB mang tính áp đặt, một chiều có thể được coi là một dạng tuyên truyền của tổ chức. Tương tự như vậy, nếu lãnh đạo dựa quá nhiều vào các bản *power point* đẹp đẽ, *email,* thông báo khô cứng, quan liêu thì hiệu quả sẽ không cao. Sự quan liêu làm mất đi "linh

hồn" của thông điệp truyền thông khiến nó trở nên vô nghĩa, khô khan, dẫn đến sự hoài nghi, chán nản ở nhân viên. Cách làm này không những không tạo cảm hứng mà còn làm nhân viên thất vọng, thậm chí bực tức. Việc truyền đạt tin tốt để che giấu thực tế khó khăn cũng sẽ gây phản ứng tiêu cực. Cũng trong cuốn sách này, tác giả trích dẫn quan điểm của Grunig và Hunt về việc nếu người ta bận tâm quá mức tới kỹ thuật truyền thông nội bộ để làm ra các thông tin mang phong cách báo chí hào nhoáng (*Journalistic slick*) thì việc này không giúp gì nhiều cho công tác truyền thông. Tác giả dành thời gian phân tích cách nhìn của các nhà nghiên cứu như Stanley Deetz (1992, 2005), Williams & Adam-Smith (2010), Waymer & Ni (2009) về việc TTNB đã bị bóp méo (*distorted communication*) như thế nào trong các tổ chức và tác động tiêu cực đến cách nhân viên làm việc nói riêng và thay đổi trong tổ chức nói chung.

Tại Việt Nam, năm 2022, Bộ Thông tin Truyền thông Việt Nam (trước đây) đã công bố Cẩm nang hướng dẫn về chuyển đổi số trong đó có định nghĩa "*Chuyển đổi số là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của cá nhân, tổ chức về cách sống, cách làm việc và phương thức sản xuất dựa trên các công nghệ số"*. Định nghĩa này nhấn mạnh đến tính chất thay đổi tổng thể và toàn diện mà tiến trình này yêu cầu các tổ chức, cá nhân phải thực hiện được. "*Chuyển đổi số trong tổ chức, doanh nghiệp là quá trình thay đổi từ mô hình truyền thống sang doanh nghiệp số bằng cách áp dụng công nghệ mới như dữ liệu lớn (Big Data), Internet vạn vật (IoT), điện toán đám mây (Cloud)… thay đổi phương thức điều hành, lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa công ty*" theo công ty công nghệ FPT. Khái niệm quá trình và thay đổi phương thức điều hành trong định nghĩa này có ý nghĩa quan trọng. Điều này hàm ý rằng công tác này phải được tiến hành trong một thời gian dài, có nhiều bước, nhiều khâu và đặc biệt, đây là một quá trình thay đổi phương thức hoạt động của các cá nhân và tổ chức. Viện chiến lược Chuyển đổi số (2023) đã trình bày các khái niệm chuyển đổi số trong cuốn *Thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số quốc gia* và giới thiệu bộ công cụ đánh giá mức độ chuyển đổi số cũng như một phương pháp luận mới kết hợp giữa lý thuyết và gợi ý mô hình triển khai.

Sau một thời gian triển khai trong nhiều lĩnh vực, chuyển đổi số ở Việt Nam đã bước đầu có những thành tựu quan trọng và có những kinh nghiệm được đúc kết thành sách. Cuốn *Chuyển đổi số kinh doanh tại Việt Nam* do tác giả Bùi Xuân Chung làm chủ biên (2025) đã đề xuất cách hiểu của nhiều chuyên gia thực chiến tại Việt Nam về chuyển đổi số. Cuốn sách cũng nêu ra nhiều *case study* chuyển đổi số tại Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp, nông nghiệp, giáo dục, ngân hàng. Các tác giả đề cập tới tầm quan trọng của truyền thông trong quá trình chuyển đổi để tạo dựng sự đồng thuận và giảm thiểu sự kháng cự từ nhân viên và lãnh đạo cấp trung.

Chuyển đổi số là chủ đề của nhiều hội thảo khoa học trong nước và quốc tế. Có thể tìm thấy các thông tin này trong nhiều kỷ yếu và bài báo xuất bản sau năm 2020 – cột mốc quan trọng với sự ra đời của quyết định xác định tầm nhìn chuyển đổi số quốc gia của chính phủ với 8 lĩnh vực ưu tiên chuyển đổi số. Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế *Chuyển đổi số trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0* (NXB Hà Nội tháng 9/2022) [14] đã dành 6 bài viết về chủ đề chuyển đổi số ngân hàng. Các chủ đề được phân tích là ảnh hưởng của chuyển đổi số đến hiệu suất công việc và phát triển nguồn nhân lực tại các NHTMCP tại Việt Nam, các giải pháp thúc đẩy ứng dụng công nghệ số trong hoạt động ngân hàng, các công nghệ thường được ứng dụng trong chuyển đổi số ngân hàng. Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc gia *Chuyển đổi số: Từ dữ liệu đến tự động hóa*, (NXB Công Thương, 2023) có nhiều bài viết về các nghiệp vụ ngân hàng thay đổi như thế nào trong chuyển đổi số cũng như các công nghệ hiện đại đang và sẽ được ứng dụng như thế nào trong hoạt động ngân hàng. Đáng chú ý trong hội thảo này là bài viết *Xây dựng hệ sinh thái tự động hóa nhằm tối ưu trải nghiệm nhân viên ngành ngân hàng* của tác giả Nguyễn Thị Vân Anh. Bài viết đã đề cập đến các lợi ích mang lại cho nhân viên khi nhiều tác vụ được số hóa, tự động hóa sẽ giúp giảm thiểu sai sót và các công việc nhàm chán. Nghiên cứu này cung cấp nhiều chi tiết thú vị hỗ trợ cho việc soạn thảo các nội dung truyền thông về chuyển đổi số ngân hàng hướng tới đối tượng là nhân viên ngân hàng. Tạp chí khoa học, trường Đại học Mở Hà Nội, số đặc biệt 2A (09.2025) có 27 bài tham luận về CĐS và ngành ngân hàng Việt Nam. Các bài viết tập trung

vào phân tích các chủ đề mang tính chuyên môn sâu về ngân hàng số, chuyển đổi văn hóa, tác động của trí thông minh nhân tạo AI tới ngành ngân hàng. Tuy nhiên cụm từ chuyển đổi số chỉ xuất hiện 2 lần trong một bài duy nhất.

Các tài liệu về chuyển đổi số ngân hàng tại Việt Nam đa phần đang được xuất bản dưới dạng bài viết trên báo chí hoặc trên các tạp chí của các Viện nghiên cứu, trường đào tạo của các Ngân hàng. Năm 2023, bài viết *Chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam: Cơ hội, thực trạng và giải pháp* của nhà nghiên cứu Cấn Văn Lực và nhóm chuyên gia về chủ đề này rất đáng chú ý khi đã đưa ra một bức tranh toàn cảnh về chuyển đổi số ngân hàng tại Việt Nam đặt trong xu hướng CĐS thế giới [144]. Theo đó, các tác giả đã đưa ra lịch sử CĐS ngân hàng tại Việt Nam, các cấp độ của CĐS, các sản phẩm dịch vụ chính mà các ngân hàng TMCP Việt Nam cụ thể đang cung cấp. Bài viết cũng đưa ra các giải pháp thúc đẩy CĐS ngành ngân hàng tuy nhiên không có giải pháp nào về truyền thông hay TTNB được đề cập đến. Bài viết *Xu hướng nghiên cứu về chuyển đổi số trong ngân hàng thương mại tại Việt Nam: Phân tích trắc lượng thư mục Biblioshiny và VOSViewer* của tác giả Phạm Hồng Văn (13/11/2024) đưa ra thống kê các từ khóa và chủ đề nghiên cứu về chuyển đổi số ngân hàng tại Việt Nam từ 2021 đến 2024. Kết quả cho thấy các nghiên cứu đều tập trung khai thác các yếu tố chuyên môn về nghiệp vụ ngân hàng trong chuyển đổi số như quản lý rủi ro, hiệu quả hoạt động, *design thinking*, giao dịch (*transaction*). Trong phần tham khảo gồm 12 tài liệu, trang web, không có phần nào đề cập tới truyền thông hay TTNB. Bài viết *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng - Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Việt Nam* của tác giả Đoàn Thị Cẩm Thư (2022) tổng hợp nhiều *case study* về các ngân hàng triển khai chuyển đổi số như thế nào ở nhiều nước trên thế giới và rút ra một số bài học với các ngân hàng Việt Nam. Tác giả Phạm Như Phong (2023) trong bài *Triển khai chuyển đổi số ngành ngân hàng tại Việt Nam và các giải pháp* [33] đã nghiên cứu cơ sở lý luận về CĐS hoạt động ngân hàng. Sau khi tiến hành phân tích và đánh giá kết quả triển khai chuyển đổi số trong ngành ngân hàng, tác giả đưa ra các kiến nghị giải pháp thúc đẩy CĐS trong ngành ngân hàng tại Việt Nam. Tác giả Chử Bá Quyết (2021) thống kê các yếu tố tác động đến sự thành công của tiến trình chuyển đổi số và phân tích tiến

trình dưới góc độ mô hình TOE. Khung TOE gồm ba nhóm nhân tố: Nhóm nhân tố công nghệ (Technology - T), nhóm nhân tố về Tổ chức (Organisation - O) và nhóm nhân tố Môi trường (Environment - E) do Tornatzky và Fleischer (1990) đề xuất. Đặc biệt, bài viết đã phân tích các yếu tố tác động từ góc độ tổ chức khi nhắc đến sự sẵn sàng của nhân viên, sự ủng hộ của lãnh đạo tổ chức và tiến hành khảo sát yếu tố Nhân lực doanh nghiệp tác động tích cực CĐS của doanh nghiệp như thế nào.

Các bài viết *Ngân hàng số tại Việt Nam: thực trạng và các khuyến nghị phát triển* của tác giả Đỗ Thế Dân (03/05/2023) trên Tạp chí Tài chính hay *Trí thông minh nhân tạo và các ứng dụng trong lĩnh vực ngân hàng* của hai tác giả Nguyễn Thị Ánh Ngọc và Nguyễn Thị Diễm (24/03/2022), *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng - Tăng tốc và phát triển bền vững* (08/02/2024) trên tạp chí Ngân hàng của tác giả Lê Hoàng Chính Quang, Phó Cục trưởng Cục Công nghệ thông tin, NHNN, là những bài viết công phu, tham khảo nhiều nguồn có giá trị của nước ngoài để đề cập đến các công nghệ ứng dụng trong ngành ngân hàng trong thời đại số, có tính tham khảo cao. Tuy nhiên, cũng không tác giả nào đề cập đến công tác TTNB về CĐS như một việc cần làm hay một giải pháp.

Tác giả Mai Xuân Bình (2025) [157] và đồng sự đã thống kê hơn 900 công trình Scopus trong giai đoạn 2011 đến 2024 về chủ đề CĐS ngân hàng trên toàn thế giới cho thấy đây là một chủ đề nghiên cứu được quan tâm trên toàn thế giới và có mức tăng trưởng nhanh, đặc biệt là sau năm 2017. Bài báo chỉ ra rằng các nghiên cứu hiện nay khá phân mảnh theo các chiều công nghệ, trải nghiệm khách hàng, thay đổi tổ chức trong khi vai trò của TTNB như một cơ chế thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi, văn hóa của người lao động trong CĐS lại chưa được nhắc đến như một hướng nghiên cứu độc lập.

Giai đoạn 2024, 2025 chứng kiến ngày càng nhiều các cuốn sách do tác giả Việt Nam viết đề cập đến các chủ đề CĐS chuyên sâu. Có thể kể đến cuốn *AI trong lĩnh vực Kinh tế và Tài chính* do nhóm tác giả Lê Hồng Nhung làm chủ biên [15]. Cuốn sách giới thiệu lược sử AI và các ứng dụng trong kinh tế và tài chính ở nhiều nước trên thế giới. AI trong kinh tế vĩ mô được các tác giả đặc biệt chú ý phân tích sau đó là AI ứng dụng trong tài chính. Phần về AI trong

ngân hàng được đề cập trong chương 9 chưa nhiều vì cùng một chương nhưng có tới 3 lĩnh vực ứng dụng là trong ngân hàng, bảo hiểm và thị trường chứng khoán. Nhóm tác giả đi sâu vào phân tích các ứng dụng AI đã, đang và sẽ có thể mang tới cho ngành ngân hàng. Phần triển khai như thế nào hay bài học cụ thể về triển khai ứng dụng AI liên quan tới văn hóa doanh nghiệp, truyền thông nội bộ không được nhắc tới.

Nhìn chung các tài liệu về chuyển đổi số có số lượng phong phú, tuy nhiên những cuốn sách đi sâu vào việc hướng dẫn triển khai chuyển đổi số trong ngành ngân hàng, trong đó có tính đến các yếu tố về chuyển đổi cách thức làm việc, văn hóa của cán bộ nhân viên ngân hàng thì tác giả chưa tìm thấy. Các nghiên cứu chuyên sâu về truyền thông nội bộ, chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay đang chưa có. Điều này tạo ra một khoảng trống về nghiên cứu cần được lấp đầy về mặt lý thuyết và tổng kết từ thực tiễn chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP trong thời gian tới.

1.3. Mối quan hệ giữa Truyền thông nội bộ và chuyển đổi số tại tổ chức

Ngân hàng số là một chiến lược, mô hình kinh doanh, chứ không phải một dự án công nghệ đơn thuần (Cấn Văn Lực, 2023). Trong quá trình này, ngân hàng phải thay đổi cách vận hành, các quy trình và cách tương tác với nhau và với các đối tượng công chúng có liên quan. “Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng là một sự thay đổi về văn hóa, tổ chức và vận hành thông qua các công nghệ số. Ở nghĩa cơ bản nhất, chuyển đổi số là sự chuyển đổi sang dịch vụ khách hàng kỹ thuật số thông qua Internet. Ở nghĩa rộng hơn, CĐS có nghĩa là các cải tiến trong một loạt các lĩnh vực liên quan đến sản phẩm, tự động hóa quy trình, trải nghiệm khách hàng, tích hợp dữ liệu, tính linh hoạt của tổ chức và kinh doanh.” (Vladimir Lugovsky, 2021) [97]. Chậm chân trong lĩnh vực này, ngân hàng không những không thực hiện được các yêu cầu của Ngân hàng nhà nước mà còn mất đi cơ hội có được vị trí trong tâm trí và hành vi của khách hàng. Các quan điểm quản trị hiện đại cùng tiến đến một nhận định rằng con người đóng một vai trò quan trọng trong tiến trình thay đổi của một tổ chức. Như vậy, công tác đào tạo và truyền thông sẽ đóng một vai trò quan trọng trong

việc ứng dụng AI trong hoạt động của ngân hàng. Hầu hết các tài liệu tìm thấy về CĐS ngân hàng của cả các tác giả Việt Nam hay quốc tế đều đặt trọng tâm vào các khó khăn của các ngân hàng trong việc triển khai *internet banking*, số hóa các hoạt động nhưng không thấy vấn đề truyền thông được nêu lên như một khó khăn riêng biệt.

Việc chuyển đổi số của các tổ chức có thể được xếp trong lĩnh vực truyền thông về sự thay đổi trong các tổ chức (*change management*) do đây là một tiến trình làm thay đổi sâu sắc mọi hoạt động trong một công ty. Jeffrey và Laurie Ford (1995) cho rằng: sự thay đổi được tạo ra, duy trì và quản lý bên trong và bởi truyền thông. Truyền thông và sự thay đổi trong tổ chức là 2 yếu tố được gắn kết cơ hữu với nhau, Lewis (1999) đã phát biểu. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thay đổi trong tổ chức là mức độ cam kết của lãnh đạo cao cấp, cách thức thay đổi, sự sẵn sàng thay đổi của nhân viên, mức độ phản kháng, văn hóa doanh nghiệp (Goodman, 1982, Quin & Cameron, 1989). Nghiên cứu của Gartner về sự thay đổi năm 2019 chỉ ra rằng do truyền thông kém về thay đổi, 73% nhân viên có mức độ căng thẳng từ trung bình đến cao. Những nhân viên bị ảnh hưởng bởi thay đổi thường có hiệu suất thấp hơn 5% so với nhân viên khác. Truyền thông nội bộ yếu thường được xem là nhân tố chính dẫn đến cảm giác tiêu cực trong nhân viên. Thật khó để tiến hành các thay đổi khi nhân viên có tâm trạng như vậy. Katzenbach (1995) cho rằng một công ty có hiệu suất cao phải tiến hành các hoạt động truyền thông có ý nghĩa (*meaningful communications*). Kết luận của những nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với lý thuyết về thay đổi hành vi. Truyền thông nội bộ phải đi đôi với hình thành những hành vi văn hóa mới trong một thời gian nhất định. Người lao động không thể làm việc theo văn hóa mới nếu không có thời gian để thích nghi và không nhận được các thông tin truyền thông hợp lý (*make sense*) với họ.

Năm 2000, tác giả Saadia Asif và Adrian Sargeant mang tên Mô hình hóa truyền thông nội bộ trong lĩnh vực dịch vụ tài chính (*Modelling internal communications in the financial services sector)*. Hai tác giả đã đưa ra đề xuất về mô hình TTNB cho lĩnh vực tài chính. Tuy nhiên, nghiên cứu này đã được tiến hành cách đây khá xa (năm 2000) khi chuyển đổi số mới bắt đầu khởi động

trên toàn thế giới và nghiên cứu cũng chưa đề cập đến đặc thù riêng của ngành ngân hàng do tập trung vào ngành tài chính nói chung. Các thay đổi trong tổ chức thường vấp phải sự chống đối từ những người bị mất nhiều nhất do sự thay đổi mang lại. Việc truyền tin theo trục thẳng đứng từ lãnh đạo xuống nhân viên thường không mang lại hiệu quả cao trong các tổ chức lớn. Một phần giải pháp các tác giả đề nghị là phải mang thông tin TRỰC TIẾP tới từng nhân viên thông qua *intranet, email* và đào tạo theo Tony Proctor, Ioanna Doukakis (2003) [113]. Nghiên cứu của Marlene S. Neill (2018) [110] về truyền thông về các chuyển đổi trong tổ chức đã chỉ ra các rào cản chính đó là việc thiếu một kế hoạch chuyển đổi, sự mệt mỏi do chuyển đổi gây ra, các va chạm văn hóa, nhiệm vụ và ưu tiên. Ngay cả trong các công ty có khả năng truyền thông lãnh đạo tốt, người ta vẫn ngại thay đổi. Đặc biệt là các nỗ lực TTNB thường được dùng để giải quyết các vấn đề chiến thuật (ngắn hạn) hơn là chiến lược (dài hạn) trong các tổ chức chuyển đổi. Tác giả đưa ra các gợi ý về việc đầu tư tìm ra các đại sứ nội bộ cho sự thay đổi, lãnh đạo cao cấp đối thoại trực tiếp với nhân viên, sử dụng công cụ video để đưa ra các thông điệp chủ đạo và đưa ra các ví dụ thực tế từ chính cán bộ nhân viên để tăng tính thuyết phục.

Theo phép biện chứng, trong một hệ thống, không thể thay đổi một yếu tố mà không tác động đến các yếu tố khác có liên quan. Chuyển đổi số có liên quan mật thiết với văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là mô hình để định hướng, điều chỉnh, hướng dẫn, kiểm soát hành vi của cán bộ nhân viên trong một tổ chức/công ty. Chuyển đổi số làm thay đổi môi trường kinh doanh từ bên ngoài và thay đổi cách tương tác trong nội bộ các tổ chức/doanh nghiệp từ bên trong. Các sự thay đổi này chắc chắn có liên hệ với hiệu quả của truyền thông nội bộ bên trong doanh nghiệp. Tập đoàn tư vấn Boston Consulting Group (2018) đã chỉ ra rằng, không thể gọi là chuyển đổi số nếu không có văn hóa số [59]. Theo các tác giả, văn hóa bao gồm các giá trị và các hành vi đặc thù quy định cách người ta triển khai công việc trong một tổ chức. Có 3 lý do giải thích cho sự cần thiết phải thiết đặt văn hóa số: một là, nếu không quan tâm đến văn hóa thì tổ chức có nguy cơ cao đối mặt với thất bại trong chuyển đổi; hai là văn hóa số trao quyền cho người lao động để họ mang lại kết quả lao động nhanh

hơn; ba là văn hóa số giúp tổ chức thu hút được nhân tài. Phổ biến văn hóa số trong tổ chức là một thách thức. Văn hóa truyền thống thường dựa trên yếu tố thứ bậc, dựa trên sự cạnh tranh giữa các đội nhóm trong việc sử dụng các nguồn lực của tổ chức. Cách làm này không phù hợp với văn hóa số vốn dựa trên sự trao quyền sự hợp tác và tốc độ. Trừ phi tổ chức thay đổi môi trường làm việc của mình bao gồm các hệ thống ngầm định, các quy trình và thói quen trong công ty thì không thể triển khai và thiết đặt hệ thống hành vi mới trong toàn tổ chức. Thiết đặt văn hóa không chỉ là phần thách thức nhất mà còn là phần chiếm nhiều thời gian nhất. Như vậy, ta có thể thấy nhiệm vụ của TTNB quan trọng để thông tin tới các thành viên trong tổ chức để họ chấp nhận và tham gia vào quá trình chuyển đổi số từ vị trí của mình.

Truyền thông nội bộ không phải lúc nào cũng thúc đẩy các tiến trình thay đổi trong tổ chức. Điều này cũng đúng với CĐS trong tổ chức với tư cách là một sự thay đổi tổng thể và toàn diện. TTNB yếu kém có thể gây ra sụt giảm năng suất, tăng tỷ lệ nhân viên nghỉ việc, giảm mức độ gắn bó của nhân viên với công ty và đặc biệt là sự thờ ơ với các thay đổi ở công ty, dù tốt hay xấu. Theo hai tác giả Bowen và Men (2017), TTNB yếu kém hoặc quá máy móc thường dẫn đến sự thất bại của các dự án chuyển đổi trong tổ chức. Tỷ lệ này dao động trong khoảng 30% đến 80%. Hoạt động TTNB thúc đẩy CĐS tại ngân hàng giống như nhiều hoạt động TTNB khác, sẽ khó có thể thành công nếu không có chiến lược, chiến thuật hoặc sử dụng các phương pháp lỗi thời, không còn phù hợp, không lắng nghe phản hồi của nhân viên [108]. Nghiên cứu của Men, O'Neil & Ewing (2020), kế thừa kết quả nhiều nghiên cứu trước, cho thấy vị trí ngày càng quan trọng của TTNB dùng mạng xã hội (*internal social media*) cả về mặt lợi ích và nguy cơ [109]. Nhóm tác giả đã dẫn nghiên cứu của Van Zoonen, Verhoeven, and Vliegenthart (2016) cho thấy mạng xã hội khi được dùng cho mục đích công việc có thể dẫn đến các xung đột tâm lý của nhân viên khi họ cảm thấy đời tư bị xâm phạm và các xung đột công việc-cuộc sống tăng lên. Gibbs, Rozaidi và Eisenberg (2013) cho rằng có thể nhân viên sẽ hành xử kiểu đối phó/ngầm (*covert behavior*) do họ phải đối mặt với những căng thẳng mang tính biện chứng (*dialectical*

tensions) như các nội dung truyền thông vừa phải tự do để thể hiện cái tôi nhưng cũng phải vừa phải được kiểm soát, vừa phải minh bạch nhưng cũng vừa phải bảo mật. Và những căng thẳng này phải được quản lý bằng truyền thông nội bộ. Các học giả khác lưu ý rằng việc sử dụng phương tiện truyền thông xã hội không nhất thiết dẫn đến giao tiếp thực thụ; nhiều người áp dụng chiến lược "tàu ngầm" (chủ yếu đọc bài đăng của người khác và theo dõi mà không tham gia tích cực vào các cuộc thảo luận và trò chuyện). Có thể nói là, người ta có thể tham gia truyền thông nội bộ cho có nhưng không thực sự tin tưởng vào tổ chức hoặc không dám bộc lộ suy nghĩ thật của mình. Một số tác giả gọi đó là biểu hiện của thuyết "vòng xoáy im lặng" khi nhân viên trong tổ chức không dám nói ra điều mình nghĩ hoặc "rủ nhau" im lặng. Điều này có nghĩa là TTNB không nhất thiết thúc đẩy sự chuyển đổi trong tổ chức và của các con người trong tổ chức ấy. Bill Quirke [117] phân tích trong cuốn *Cẩm nang Gower về truyền thông nội bộ*, chương về lãnh đạo và dấn thân, rằng các nhà lãnh đạo cần chú ý đến tâm tư tình cảm và cách hiểu của nhân viên khi truyền thông tới họ. Nếu tình hình công ty không tốt nhưng lãnh đạo không nói thật với họ, thậm chí còn nói tốt hoặc dùng ngôn từ hoa mỹ (*cheerleading tone*) để che đậy, dùng cách nói mà chỉ lãnh đạo hiểu, thì sẽ làm mất lòng tin ở nhân viên và ảnh hưởng tới sự gắn kết/tham gia vào các hoạt động của công ty. Tác giả Cornelissen [70] đã dẫn trường hợp của ngân hàng Barclays tại Anh. Ngân hàng đã tung ra chiến dịch quảng cáo vô cùng tốn kém với thông điệp "a big world needs a big bank" để khẳng định đẳng cấp của mình. Tuy nhiên, ngân hàng đã đóng cửa 170 chi nhánh trong thời gian này. Điều này đã gây bức xúc cho khách hàng, người dân địa phương và cán bộ nhân viên của ngân hàng. Hình ảnh ngân hàng bị tổn hại nghiêm trọng khi Giám đốc điều hành Matthew Barrett nhận mức lương khổng lồ trong khi cắt giảm dịch vụ. Truyền thông chính là tâm điểm của vụ việc này khi CEO của ngân hàng đưa ra thông điệp bị đánh giá là kiêu ngạo: "Chúng tôi là một doanh nghiệp không phải cơ quan chính phủ... Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra các quyết định tối đa hóa giá trị mà không ủy mị hay bào chữa". Vụ việc trở thành một cuộc khủng

hoảng truyền thông cả trong và ngoài doanh nghiệp. Trong một nỗ lực để vãn hồi hình ảnh, Barclays đã kéo dài giờ mở cửa tại 84% chi nhánh của mình và tuyển thêm 2.000 nhân viên để phục vụ thêm giờ. Tuy nhiên, thiệt hại danh tiếng là khó thể vãn hồi. Ví dụ này cho thấy thay đổi trong một tổ chức không đi đôi với truyền thông hiệu quả có thể gây ra rắc rối lớn cả bên trong lẫn bên ngoài cho doanh nghiệp.

Cung cấp thông tin không có nghĩa là truyền thông (*Informing vs. Communicating*), Bill Quirke (2008) [117]. Không phải cứ phát tán thông tin qua email, bản tin là nhân viên sẽ thấu hiểu hay thay đổi hành vi. Ông cho rằng khi các tổ chức phát tán nhiều thông tin hơn nhưng chất lượng thấp hơn, các thông tin thô không được tinh chỉnh thành điều có ý nghĩa với nhân viên thì các thông tin đó có nguy cơ trở thành gánh nặng. Ông cho rằng nhiều doanh nghiệp có thói quen gửi đi các mảnh thông tin rời rạc và mong rằng nhân viên sẽ tự ghép thành những bức tranh hoàn chỉnh. Trong nhiều trường hợp, họ hiểu sai hoặc cảm thấy quá tải bởi các thông tin vô ích. Ông cũng cảnh báo về hiện tượng nghe nhưng không tin. Nhân viên có xu hướng tin vào tin truyền miệng tự lan truyền (*grapevine*) hơn là các thông tin chính thống.

Christensen, Morsing, Cheney (2008) [73] phân tích tại sao truyền thông liên bộ phận lại là một điểm yếu của tổ chức để thay đổi và tự hoàn thiện mình. Nhiều công ty không có các diễn dàn chính thức để trao đổi liên bộ phận. Nhân viên vì thế làm việc của mình được giao và ít cần phải trao đổi hay học tập từ đồng nghiệp. Các nỗ lực để quản lý và kiểm soát mọi thông điệp một cách độc tài có thể dẫn đến các xung đột (*clash*) và không giúp cho doanh nghiệp linh hoạt đối phó trong một môi trường kinh doanh phức hợp (*complex*). Smith và Mounter (2008) [128] cho rằng vai trò của TTNB đang dịch chuyển từ việc sản xuất tin tức sang việc đóng một vai trò ngày càng lớn trong việc tham mưu hoặc huấn luyện cho người khác. Các tác giả cũng nhấn mạnh việc công chúng rất chủ động trong việc nắm bắt thông tin trong tổ chức và họ có thể có cách hiểu riêng của họ về thông điệp mà tổ chức phát ra. Trong trường hợp lý tưởng, truyền thông nội bộ phải là

trách nhiệm cốt lõi của tổng giám đốc, bất kể quy mô của công ty thế nào. Chuyển đổi số là một quá trình thay đổi lớn của tổ chức. Trong giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ, Smith và Mounter cho rằng TTNB cần tập trung vào giải thích tầm nhìn (đích đến), triết lý kinh doanh và giá trị cốt lõi của doanh nghiệp; giúp đỡ những người làm quản lý truyền thông được tới đội nhóm của họ; chia sẻ kiến thức và cách làm phù hợp…Cần phải tránh việc lãnh đạo đội nhóm lấy lý do bận hoặc mải kinh doanh để trễ nải việc truyền thông cho nhân viên. Cần tránh tư duy thụ động khi nghĩ chỉ cần gửi email là đủ. TTNB hiệu quả cần được chuyển tải đa kênh (variety is the spice of life in terms of channels) để thông điệp không bị nhàm chán và tiếp cận được mọi đối tượng.

Như vậy, hoạt động TTNB về CĐS tại ngân hàng giống như nhiều hoạt động TTNB khác, sẽ khó có thể thành công nếu không có chiến lược, chiến thuật hoặc sử dụng các phương pháp lỗi thời, không còn phù hợp, không lắng nghe phản hồi của nhân viên.

1.4 Đánh giá tình hình nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu

1.4.1. Đánh giá tình hình nghiên cứu

Một là, các tài liệu và nghiên cứu về truyền thông và truyền thông nội bộ đã có lịch sử phát triển lâu đời trên thế giới và có số lượng lớn, chủ đề nghiên cứu phong phú. Các nghiên cứu này đã làm rõ bản chất, chủ thể, cơ chế hoạt động, mô hình hóa, phân loại các hoạt động truyền thông, trong đó có truyền thông nội bộ. Không còn là hoạt động truyền thông tin thuần túy, TTNB đã trở thành một công cụ quản trị, một hoạt động chiến lược gắn liền với năng suất, hiệu quả của doanh nghiệp, sự gắn bó của nhân viên và sự thay đổi của tổ chức. Lãnh đạo và quản lý trực tiếp được xác định là hai chủ thể có ảnh hưởng lớn nhưng trọng số tương đối giữa hai chủ thể còn khác nhau giữa các nghiên cứu và bối cảnh. Truyền thông hai chiều và tiếng nói nhân viên được đánh giá tích cực trên bình diện lý thuyết song điều kiện để nhân viên được thông tin, được nói, được lắng nghe, chưa được làm rõ. TTNB có mối liên hệ với nhận thức, niềm tin, gắn kết và sự sẵn sàng thay đổi của nhân viên trong các tiến trình chuyển đổi tổ chức. Có nhiều vấn đề còn nằm trong vòng tranh luận như định

nghĩa về TTNB, tiêu chí đo hiệu quả của TTNB, truyền thông đa kênh có nhất thiết mang lại hiệu quả cao hơn cho công tác TTNB, vai trò và ảnh hưởng của các kênh truyền thông số.

Hai là, các tài liệu về CĐS bằng tiếng Việt và tiếng Anh hết sức phong phú. Tuy nhiên, khái niệm CĐS ngân hàng tại Việt Nam mới dừng lại ở mức độ định nghĩa và khái quát chung, chưa có cách hiểu chung và phân loại chi tiết mức độ trưởng thành số của các ngân hàng. Các định nghĩa cũng đa phần là định nghĩa lấy từ các tài liệu nước ngoài. Các tài liệu và nghiên cứu này chủ yếu tiếp cận CĐS ngân hàng từ góc độ công nghệ, nghiệp vụ, trải nghiệm khách hàng. Các tài liệu đề cập đến CĐS ngành ngân hàng tại Việt Nam hiện nay mới tồn tại chủ yếu dưới dạng các bài viết về ngân hàng trong đó phần TTNB chỉ được nhắc sơ qua hoặc không được nhắc tới. Các tài liệu chỉ đạo của Ngân hàng Nhà nước và các cơ quan quản lý khác cũng chỉ đề cập đến phần truyền thông đối ngoại để khách hàng hiểu về các lợi ích của CĐS ngân hàng, chủ yếu là thanh toán không dùng tiền mặt. Truyền thông nội bộ không được nhắc đến trong các văn bản hướng dẫn của các cơ quan quản lý. Các bài viết về chuyển đổi số tại Việt Nam cũng mới chỉ đề cập sơ qua đến sự cần thiết phải chú ý tới văn hóa số trong chuyển đổi số.

Ba là, chuyển đổi số là một cuộc thay đổi lớn trong toàn bộ cách vận hành của một tổ chức (ngân hàng cũng là một tổ chức). Thành công của tiến trình này yêu cầu sự thay đổi cả về tư duy, thái độ, kiến thức và kỹ năng của người lao động. Truyền thông nội bộ nằm ở trung tâm của tiến trình này khi hoạt động này vừa giúp đưa tầm nhìn của cả tổ chức đến với mỗi cán bộ nhân viên, đảm bảo thông điệp không bị sai lệch, hướng tới việc tạo dựng sự đồng thuận trong toàn tổ chức để đạt được các mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, cách tiếp cận này gần như chưa được nghiên cứu, đặc biệt là với các ngân hàng thương mại cổ phần Việt Nam. Ít có các nghiên cứu chiều dọc bám theo tiến trình thay đổi. Rất ít nghiên cứu kết hợp dữ liệu từ phía nhân viên với dữ liệu ở cấp tổ chức. Thiếu so sánh giữa các mô hình sở hữu. Ít nghiên cứu hỗn hợp tích hợp đồng thời khảo sát, phỏng vấn sâu và phân tích tài liệu.

1.4.2. Khoảng trống nghiên cứu

Khoảng trống về lý thuyết: TTNB thường được nghiên cứu dưới lăng kính của QHCC hoặc quản trị nhân sự. Công tác chuyển đổi số ngân hàng lại được tiếp cận từ góc độ nghiệp vụ và công nghệ. Hai khung lý thuyết này chưa có sự tích hợp. Cần xây dựng một khung lý thuyết trong đó TTNB là cơ chế thúc đẩy thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi của CBNV trong CĐS để chuyển đổi số thành công. Luận án cũng góp phần khẳng định vị trí cần có của công tác TTNB để các Ngân hàng đưa yếu tố này vào trục hành động ưu tiên khi tiến hành CĐS.

Khoảng trống về thực nghiệm: Tài liệu về CĐS ngân hàng Việt Nam hiện chủ yếu là các bài viết mang tính mô tả, phần TTNB ít được nhắc đến trực diện trong phần nghiên cứu thực địa và thường chỉ là một phần trong các kiến nghị việc cần làm. Luận án mang đến những bằng chứng thực tế về mô hình tổ chức và kênh TTNB thực sự được sử dụng, các khó khăn trong TTNB về CĐS trong bối cảnh đặc thù của các ngân hàng TMCP Việt Nam, cách CBNV sử dụng kênh và diễn giải thông điệp, mối liên hệ giữa TTNB và mức độ sẵn sàng CĐS của ngân hàng theo cảm nhận của CBNV.

Khoảng trống phương pháp: Trong phạm vi tài liệu đã sàng lọc, còn thiếu các nghiên cứu kết hợp đồng thời: khảo sát cán bộ nhân viên với phỏng vấn người trực tiếp làm TTNB tại ngân hàng; phỏng vấn chuyên gia trong ngành; phân tích tài liệu tổ chức và so sánh nhiều trường hợp ngân hàng có mô hình sở hữu và văn hóa khác nhau. Đây là khoảng trống mà thiết kế hỗn hợp, đa trường hợp của luận án có thể mang đến kiến giải.

Khoảng trống về bối cảnh đặc thù của Việt Nam: Tài liệu nghiên cứu về CĐS ngân hàng trên thế giới chưa chỉ ra được các đặc thù của môi trường Việt Nam nơi có vai trò đặc biệt của các tổ chức chính trị xã hội như Đoàn Thanh Niên, Ban Tuyên giáo và mô hình quản trị có tính thứ bậc, mệnh lệnh hành chính cao. Ở phía môi trường chính trị, xã hội, Ngân hàng Việt Nam còn hoạt động dưới sự chỉ đạo của Ngân hàng nhà nước, Bộ Tài chính, các đề án CĐS quốc gia như đề án 06 của bộ Công An.

Tiểu kết chương 1

Truyền thông với tư cách là hoạt động tương tác giữa người với người hướng tới một mục đích cụ thể, là chủ đề được con người thực hành từ hàng nghìn năm qua. Ban đầu, người ta chỉ quan tâm tới truyền thông như một hoạt động kết nối người với người bằng ngôn ngữ dưới góc độ của các môn khoa học xã hội truyền thống như lịch sử, nhân học, xã hội học. Sự quan tâm sau đó hướng đến việc truyền thông đại chúng đã ảnh hưởng tới suy nghĩ và hành động của con người như thế nào. Truyền thông dần được mô hình hóa với các thành các thành phần cụ thể như người phát, kênh phát, thông tin, người nhận. Các nghiên cứu khoa học sau đó đã bổ sung các yếu tố như nhiễu, bối cảnh, các yếu tố về văn hóa. Truyền thông hiện đại cho rằng công chúng không tiếp nhận thụ động thông tin nữa mà có suy nghĩ riêng của mình khi tiếp nhận thông tin. Các nghiên cứu về truyền thông chú ý nhiều hơn đến các yếu tố như ý nghĩa, bản sắc, giới, quyền lực, văn hóa. Các nghiên cứu truyền thông hiện nay quan tâm tới các chủ đề phong phú như con người trên không gian mạng và các vấn đề mới như đạo đức truyền thông trên không gian số, sự thực và cách diễn giải thực tế, sự tương tác giữa người với máy, tương lai của truyền thông toàn cầu.

Các nghiên cứu về TTNB cũng đi theo sự phát triển của truyền thông thế giới. Khởi đầu từ những nghiên cứu về cách thức thông tin được truyền đi trong các tổ chức thông qua báo nội bộ, radio và các kênh truyền thông khác. Các nghiên cứu thống nhất rằng lãnh đạo cấp cao, quản lý trực tiếp và đồng nghiệp tạo thành ba nguồn thông tin có đặc tính khác nhau về phạm vi tác động và độ tin cậy. Điểm chưa thống nhất là trọng số của từng luồng: một số nghiên cứu nhấn mạnh vai trò dẫn dắt của lãnh đạo cấp cao, số khác cho rằng quản lý trực tiếp mới là nhân tố quyết định vì họ chuyển dịch chiến lược thành ngôn ngữ công việc hằng ngày. Đây là cơ sở trực tiếp để luận án tách riêng các biến “thông tin từ cấp trên trực tiếp” và “mức độ trao đổi với đồng nghiệp” trong thiết kế khảo sát ở Chương 3. Các nghiên cứu ban đầu tập trung vào chính hoạt động truyền thông trong doanh nghiệp như một hoạt động thuần túy. Các nghiên cứu sau đó đã quan tâm đến yếu tố văn hóa, môi trường giao tiếp con người tiếp nhận thông tin như thế nào trong tổ chức và dẫn đến các đề xuất về

việc coi TTNB như một hoạt động chiến lược, chú ý đến quyền được biết của nhân viên. Các tác giả nhấn mạnh đến việc phải tương tác hai chiều với nhân viên. Sự xuất hiện của mạng xã hội nội bộ trong TTNB cũng thu hút được nhiều sự chú ý của các nhà nghiên cứu.

Các chủ đề được nghiên cứu về truyền thông luôn song hành với hoạt động của các doanh nghiệp và thay đổi theo bước tiến của ngành chủ đạo như quản trị doanh nghiệp (từ lấy sản xuất làm trung tâm đến lấy con người làm trung tâm). Các hoạt động truyền thông và TTNB luôn gắn liền với các thay đổi trong công nghệ thông tin và truyền thông (từ web 1.0 đến web 3.0). Nghiên cứu về TTNB không chỉ cần dùng đến lăng kính của truyền thông mà còn cần đến những góc nhìn về tâm lý của người lao động, lăng kính quản trị con người, quản trị doanh nghiệp, quản trị sự thay đổi trong tổ chức. TTNB đang đối mặt với những nguy cơ và cơ hội mới trong thời đại số khi mối quan hệ đang diễn biến vô cùng phức tạp, đa chiều, đa tầng. Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức với nhau, với các công chúng mục tiêu đang được đặt trước những sự thay đổi lớn do các tiến bộ công nghệ mang lại như làm việc từ xa, thay đổi mô hình và triết lý kinh doanh phù hợp với các yêu cầu của thời đại mới về phát triển bền vững toàn diện (ESG), thay đổi về cách thức, tần suất, mức độ tương tác trong truyền thông nội bộ trên các kênh truyền thống và kênh số.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

2.1. Các khái niệm cơ bản

2.1.1 Truyền thông

Truyền thông là hoạt động cốt lõi trong việc trao đổi thông tin vì mục đích tồn tại và phát triển của con người. Tác giả Trần Hữu Quang định nghĩa khái niệm truyền thông từ góc nhìn xã hội học như sau: "Truyền thông là một quá trình truyền đạt, tiếp nhận và trao đổi thông tin niềm thiết lập các mối quan hệ giữa con người với con người trong không gian và thời gian, như từ nơi này tới nơi khác từ thời điểm này tới thời điểm khác" [11]. Tác giả Nguyễn Văn Dũng (2017) cho rằng: "truyền thông là quá trình liên tục trao đổi thông tin, kiến thức, tư tưởng, tình cảm... Chia sẻ kỹ năng và kinh nghiệm giữa hai hoặc nhiều người nhằm tăng cường hiểu biết lẫn nhau, thay đổi nhận thức, tiến tới điều chỉnh hành vi và thái độ phù hợp với nhu cầu phát triển của cá nhân/ nhóm/cộng đồng/ xã hội" [31]. Tác giả Lương Khắc Hiếu đã tổng hợp từ một số quan niệm về truyền thông: "Truyền thông là quá trình giao tiếp, chia sẻ, trao đổi thông tin giữa các cá nhân hay các nhóm người nhằm đạt được sự hiểu biết, nâng cao nhận thức, hình thành thái độ và thay đổi hành vi của con người" [18]. Như vậy có thể thấy, truyền thông là một quá trình trao đổi thông tin giữa người với người nhằm đạt được mục đích nào đó.

Truyền thông là hoạt động quan trọng không thể thiếu trong đời sống của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần truyền thông trong nội bộ để đáp ứng các yêu cầu của thị trường cũng như đảm bảo sự phát triển bền vững của chính mình. Truyền thông nội bộ là một lĩnh vực nằm ở giao điểm của nhiều ngành nghiên cứu từ quan hệ công chúng (PR) cho đến truyền thông tổ chức (*organisational communication*), quản trị sự thay đổi (*change management*), truyền thông thay đổi hành vi (*Behaviour change communication*), hành vi trong tổ chức (*behaviour in organisation*), quản trị nhân sự (*human ressources*), quản trị doanh nghiệp (*business management*).

Đã có nhiều nỗ lực để mô hình hóa quá trình truyền thông. Từ việc mô hình hóa sự tương tác giữa các thành tố của truyền thông như người phát thông tin, người nhận, thông điệp, kênh cho đến sự tương tác giữa các đối tượng có liên quan, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng truyền thông.

David Berlo (1960) phân tích truyền thông thành bốn thành tố SMCR đó là: Chủ thể - Nội dung - Phương thức và Đối tượng. Áp dụng mô hình này để phân tích truyền thông nội bộ trong ngân hàng, ta có:

Chủ thể/Nguồn (hay còn gọi là *source, sender*) là cá nhân hoặc tổ chức/đơn vị/ bộ phận phát ra thông tin. Về TTNB trong các ngân hàng, nguồn có thể là Hội đồng quản trị, các cấp điều hành (tổng giám đốc, các phó tổng giám đốc chuyên trách), đơn vị triển khai truyền thông nội bộ (phòng/ban Quan hệ công chúng), các tổ chức chính trị xã hội nghề nghiệp trong ngân hàng (như công đoàn, đoàn thanh niên, chi bộ Đảng, ban nữ công... Với các ngân hàng nhà nước còn có ban tuyên giáo) hoặc đôi khi là các đơn vị thành viên (công ty thành viên, chi nhánh, phòng giao dịch). Khi nói đến chuyển đổi số, ngoài đơn vị trực tiếp phụ trách việc này (ví dụ ban chiến lược, ngân hàng số, văn phòng chuyển đổi, khối công nghệ thông tin) thì các nguồn phát khác cũng có thể tham gia quá trình truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số theo ngành dọc của mình.

Nội dung/Thông điệp truyền thông (*message*). Là các thông tin được thể hiện qua các kênh truyền thông trực tiếp hoặc in ấn hoặc *online*, bằng ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ. Các thông tin này sau khi mã hóa thì được gửi tới người nhận và người nhận giải mã để hiểu theo cách của mình. Một trong các tiêu chí đánh giá truyền thông hiệu quả khi thông điệp gửi đi được hiểu theo đúng nội dung mà người gửi đi mong muốn. Tuy nhiên không phải lúc nào điều này cũng xảy ra. Trong truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số, thông điệp được thể hiện thông qua các tuyên bố chiến lược của ngân hàng, các văn bản hướng dẫn, các khóa đào tạo và các sản phẩm truyền thông nội bộ khác.

Phương thức/Kênh truyền thông (*channel*)- Về các kênh truyền thông nội bộ, có thể được chia thành các nhóm lớn:

Theo Berger (2008) và Bouckaert (2011) có ba nhóm chính,:

- Kênh truyền miệng/Trực tiếp (*Oral/Interpersonal Channels*): cuộc họp nhóm, hội thảo toàn công ty (*town hall meetings*), trò chuyện trực tiếp (*face-to-face*), và các sự kiện *team-building*.

- Kênh in ấn/Viết (*Written/Print Channels*): bản tin (*newsletters*), tạp chí nội bộ (*internal magazine*), bảng tin (*notice boards*), áp phích (*posters*), báo cáo (*reports*).

- Kênh điện tử và Kỹ thuật số (*Electronic/Digital Channels*): mạng nội bộ (*Intranet*), *email, video, podcast*, mạng xã hội doanh nghiệp (như *Workplace*), và ứng dụng nhắn tin tức thời (*Instant messaging*).

Theo FitzPatrick và Valskov (2014), có thể phân nhóm theo Mục đích và Mức độ tương tác. Kênh có thể được chia thành các nhóm dựa trên cách nhân viên tương tác với thông tin:

- Kênh "Đẩy" (*Push channels*): Dùng để phát thông tin một chiều từ trên xuống (*top-down*). Người nhận hoàn toàn thụ động. Ví dụ: *email* toàn công ty, bản tin nội bộ, tin nhắn *SMS,* tạp chí, màn hình *LCD...*

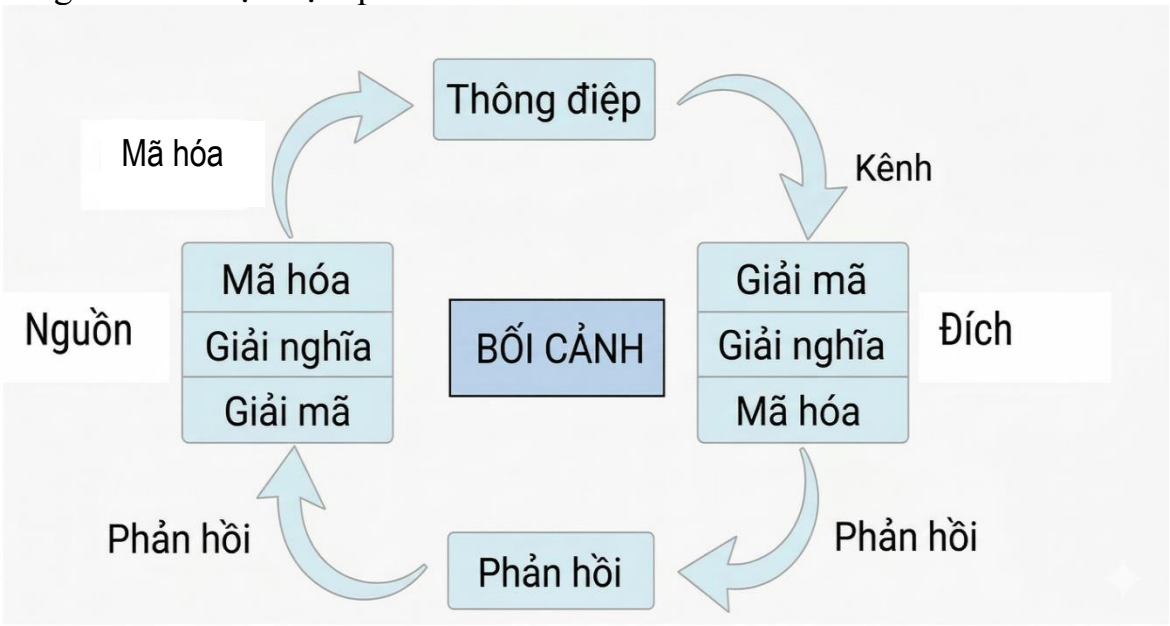
- Kênh "Kéo" (*Pull channels*): Nơi chứa thông tin để nhân viên chủ động tìm kiếm khi họ có nhu cầu. Ví dụ: *Intranet*, thư viện tài liệu trực tuyến (Wiki), kho video...

- Kênh "Đối thoại" (*Talk/Debate channels*): Dùng để thúc đẩy sự thảo luận, đặt câu hỏi và phản biện. Ví dụ: diễn đàn trực tuyến, mạng xã hội nội bộ, các phiên hỏi đáp (*Q&A*) hoặc họp nhóm...

- Kênh "Cộng đồng" (*Community channels*): Mục đích chính là xây dựng sự gắn kết, chia sẻ giá trị và tạo cảm giác thuộc về tổ chức. Ví dụ: hoạt động *CSR, team building*, các sự kiện tập thể.

- Đối tượng tiếp nhận *(receiver*). Trong các ngân hàng đó có thể là toàn thể cán bộ nhân viên (từ góc độ tổ chức lao động) hoặc thành viên của các tổ chức chính trị, xã hội, nghề nghiệp, đoàn thể nói trên. Về chuyển đổi số ngân hàng, đối tượng tiếp nhận là những người trực tiếp thực thi triển khai chuyển đổi số ở tất cả các cấp, các vị trí. Các cán bộ quản lý cấp trung đóng một vai trò hết sức quan trọng. Họ vừa là đối tượng tiếp nhận vừa là chủ thể truyền thông thứ cấp khi chính họ là người phổ biến cho nhân viên của mình hoặc giám sát

nhân viên triển khai. Tới lượt mình, các nhân viên vừa là đối tượng tiếp nhận thông tin vừa có thể đóng vai trò như một nguồn phát thông tin thứ cấp cho đồng nghiệp và thậm chí gia đình và người thân về chủ đề chuyển đổi số.Nhiều tác giả lập luận rằng, truyền thông hai chiều là cơ sở cho sự thành công của hoạt động truyền thông (James Grunig và Todd Hunt [84]). Mô hình truyền thông của Osgood-Schramm được đánh giá cao khi nhìn nhận truyền thông dưới góc độ tương tác, liên hoàn và bình đẳng giữa các bên tham gia. Mô hình này chỉ rõ các yếu tố chính liên quan tới quá trình truyền thông và tại sao truyền thông hai chiều lại hiệu quả.



Hình 2.1: Mô hình truyền thông do Osgood & Schramm đề xuất

Phản hồi (*feedback*). Người nghe và người nói thay phiên nhau gửi qua gửi lại các thông tin của phía mình cũng như phản hồi với các thông tin tiếp nhận được. Trong truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số đó chính là các ý kiến phản hồi của cán bộ nhân viên khi nhận thông tin và triển khai chuyển đổi số trong đơn vị. Họ có thể đồng tình hoặc không đồng tình hoặc đồng tình 1 phần với các thông tin nhận được. Họ có thể gửi phản hồi của mình thông qua các kênh truyền thông trực tiếp hoặc gián tiếp, *online* hoặc *offline*.

Bối cảnh giao tiếp (*context*). Trong TTNB về CĐS ngân hàng, bối cảnh giao tiếp là tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, luật pháp, công nghệ của ngân hàng. Bối cảnh giao tiếp cũng có thể là môi trường và không khí tại nơi làm việc

(*ambiance at work*) hoặc không khí làm việc được tạo ra tùy theo mức độ cam kết của ban lãnh đạo về chuyển đổi số. Luận án sử dụng mô hình SMCR của Berlo để phân tích hoạt động truyền thông nội bộ. Do mô hình này được trình bày dưới dạng tuyến tính mà thực tế truyền thông nội bộ hiện đại lại diễn ra dưới dạng hai chiều tương tác, trong một bối cảnh đặc thù, luận án bổ sung mô hình Osgood-Schramm nhằm phản ánh bản chất này của truyền thông nội bộ.

Tổng hợp các phân tích ở trên, tác giả cho rằng: *Truyền thông là hoạt động trao đổi thông tin nhiều chiều cùng lúc giữa người với người để tạo ra sự thấu hiểu, hiểu biết lẫn nhau, thông cảm và đồng thuận về một chủ đề mà các bên có liên quan cùng quan tâm. Truyền thông có thể dẫn đến sự thay đổi về nhận thức, thái độ, hành vi và văn hóa của đối tượng công chúng mục tiêu.*

2.1.2. Truyền thông nội bộ

Có nhiều cách gọi tên hoạt động này. Trong tiếng Pháp, các tác giả dùng thuật ngữ *communication interne* nằm trong bộ môn *communication d'entreprise* (truyền thông doanh nghiệp). Trong tiếng Anh - Mỹ có tác giả dùng là *internal communication,* có tác giả dùng là *internal marketing* - marketing nội bộ. Grunig và Hunt (1984) gọi đó là *internal relations* - quan hệ nội bộ; Jefkins (1988) Wright (1995) gọi đó là *internal public relations*- quan hệ công chúng nội bộ; Stone(1995) dùng từ *staff communication* - giao tiếp nhân viên; Argenti (1996), Lattimore - Baskin - Heiman - Toth (2014) gọi là *employee communication* - giao tiếp với nhân viên; Quirke (2000) dùng từ *employee relations* - quan hệ nhân viên; Ananda Fortunisa and Riska Dwinda Elsyah (2022) sử dụng thuật ngữ ICC – *Internal Corporate Communication* – truyền thông nội bộ doanh nghiệp; Van Riel (1995), Forman và Argenti (2005) dùng thuật ngữ *internal communications* - truyền thông nội bộ. *Internal communications* - truyền thông nội bộ là thuật ngữ thông dụng nhất trên hầu hết các ấn phẩm và tài liệu hiện có về chủ đề này.

Welch & Jackson (2007) phân biệt *Internal communication (IC)* là "hoạt động quản lý chiến lược các tương tác và mối quan hệ giữa các bên liên quan nội bộ ở mọi cấp trong tổ chức" và định nghĩa hoạt động *Internal corporate communication* (ICC) là ''Sự giao tiếp giữa các nhà quản trị chiến lược của tổ

chức với các bên liên quan nội bộ. Hoạt động này được thiết kế để thúc đẩy sự cam kết với tổ chức, cảm giác thuộc về, nhận thức về thay đổi môi trường quanh tổ chức và sự hiểu biết về các mục tiêu phát triển của tổ chức.'' Là nghệ thuật và khoa học quản lý sự phụ thuộc lẫn nhau và xây dựng mối quan hệ có qua có lại giữa tổ chức và nhân viên (Men & Bowen, 2017) [108]. "Truyền thông nội bộ là việc quản lý chiến lược các tương tác và mối quan hệ giữa các bên liên quan, ở tất cả các cấp trong tổ chức, thông qua các quá trình truyền thông khác nhau, bao gồm truyền thông doanh nghiệp, quản lý truyền thông, truyền thông tổ chức, truyền thông doanh nghiệp và truyền thông chiến lược'', hai nhà nghiên cứu Yeunjae Lee và Cen April Yue đưa ra định nghĩa mang tính khái niệm cao và bao quát rộng.

Eric Cobut và Christine Donjean (2015) cho rằng truyền thông nội bộ là một quá trình và các hoạt động truyền thông đối nội và đối ngoại không thể được coi là các hoạt động riêng lẻ và chúng cần được tổ chức trong thời gian đủ lâu, có sự tương tác đa hướng ở trong đó [91]. Kalla (2005) coi truyền thông nội bộ là một hoạt động truyền thông tích hợp bao gồm mọi hình thức truyền thông chính thức và phi chính thức xảy ra bên trong và ở mọi cấp của một tổ chức" [91]. Truyền thông nội bộ có sự liên hệ mật thiết với bộ phận truyền thông đối ngoại và bộ phận nhân sự trong tổ chức. Truyền thông đối ngoại thực hiện chức năng phát thông tin từ tổ chức tới mọi đối tượng có liên quan tới tổ chức. Các thông tin này không chỉ được các đối tượng ngoài tổ chức tiếp nhận mà cả các thành viên tổ chức tiếp nhận qua kênh gián tiếp và trực tiếp. Vì thế, truyền thông đối ngoại cũng gián tiếp là một kênh truyền thông nội bộ. Các thông tin tích cực về triển vọng kinh doanh, giá cổ phần, các dự án hợp tác kinh doanh…từ bên ngoài có thể mang lại sự phấn chấn, lòng tin cho các thành viên của tổ chức và ngược lại, các thông tin về làm ăn thua lỗ, khủng hoảng truyền thông, bí mật kinh doanh bị lọt ra bên ngoài sẽ ảnh hưởng không tốt đến bầu không khí chính trị bên trong tổ chức (*politic at work hay ambiance at work*) ảnh hưởng tới tâm lý và động lực làm việc của cán bộ nhân viên.

Truyền thông nội bộ có 4 chức năng chính đó là truyền thông tin, gắn kết, đồng hành cùng công tác kinh doanh và xử lý khủng hoảng. Hai tác giả

Anna Rogala, Kaniewska - Sęba Aleksandra nhìn nhận truyền thông nội bộ như một công cụ marketing [120].

Tác giả Nicole Giroux thì cho rằng truyền thông nội bộ có ba loại: phục vụ sản xuất/kinh doanh, phục vụ hòa nhập và định hình. Barett (2002) cho rằng các hoạt động TTNB có ý nghĩa phải hoàn thành được 2 nhiệm vụ:

i. thông báo và đào tạo nhân viên mọi cấp hiểu về chiến lược của công ty

ii. tạo động lực và đưa nhân viên vào vị trí hỗ trợ thực hiện chiến lược và các mục tiêu về hiệu suất.

Khi đó truyền thông sẽ đóng góp vào thành công tài chính của công ty và làm cho công ty có hiệu suất cao. Pamela Shockley - Zalabak (Shockley - Zalabak, 1993) cho rằng TTNB phục vụ mục tiêu lãnh đạo, điều phối và điều chỉnh các hoạt động của các thành viên tổ chức. Theo Henrier và Boneu (1990), truyền thông nội bộ có 4 mục tiêu: làm cho người ta hiểu, truyền tin, đối thoại và làm cho người ta gắn kết. Marcin Jakubiec cho rằng có 6 chức năng nổi trội của truyền thông nội bộ trong tổ chức đó là: thông tin, điều chỉnh, hội nhập, quản lý, thuyết phục và quan hệ xã hội [87].

Libaert và Westphalen (2012, p 296) quan sát những thay đổi trong mục tiêu hướng tới của truyền thông nội bộ trong thập kỷ thứ 2 sau năm 2000 đã cho rằng: hiện nay việc không phải việc truyền thông tin đi là quan trọng mà là việc làm cho người ta hiểu thông tin ấy có ý nghĩa như thế nào mới là quan trọng. Vai trò truyền tin đang dần nhường đất cho vai trò điều tiết thông tin. Trong bối cảnh hiện nay khi tổ chức phải đối diện với sự không chắc chắn cũng như mất ổn định liên tục, khi hết cuộc khủng hoảng này đến cuộc khủng hoảng khác xảy ra, truyền thông nội bộ do đó trở thành một công cụ chủ chốt để đảm bảo tái cân bằng và là công cụ để điều chỉnh giúp cuộc sống trở nên bình thường trong lòng một tổ chức.

Truyền thông nội bộ là các luồng thông tin từ trên xuống, từ dưới lên và theo chiều ngang (liên bộ phận, liên cá nhân). Nghiên cứu của tác giả Larsson (1997) chia truyền thông nội bộ thành 4 loại: truyền thông đi xuống, đi lên, ngang hàng và ngang (truyền miệng không thứ bậc). Truyền thông nội bộ là một tiến trình có tổ chức vì thế không thể để truyền thông nội bộ diễn ra theo

kiểu ngẫu hứng, đứt quãng, vô hướng, vô tổ chức. Truyền thông nội bộ phụ thuộc nhiều vào cách thức tổ chức của doanh nghiệp. Với các tổ chức nặng về hành chính thì thông tin chủ yếu theo hướng từ trên xuống. Với các doanh nghiệp thiên về kinh doanh thì thông tin nội bộ thường là hai chiều để có thể đáp ứng kịp thời các yêu cầu của công việc kinh doanh. Nếu doanh nghiệp được tổ chức theo mô hình *platform* (nền tảng) thì thông tin được truyền tải trực tiếp không mang tính thứ bậc và không bị hạn chế về mặt thời gian, nhờ vào các tiến bộ về công nghệ thông tin.

Truyền thông nội bộ có thể nằm trong bộ phận nhân sự hay quản lý nguồn nhân lực (HR) của tổ chức nếu ban lãnh đạo coi đó là một phương thức để phát triển con người. Bộ phận TTNB cũng có thể nằm trong bộ phận quan hệ công chúng và quảng cáo hoặc marketing truyền thông, nếu ban lãnh đạo coi đây là công việc kết nối con người và phục vụ kinh doanh. Bộ phận TTNB cũng có thể độc lập tương đối khi có một người lãnh đạo riêng có hàm giám đốc trở lên, có ngân sách và kế hoạch hoạt động riêng.

TTNB có thể được phát ra một cách chính thống hoặc phi chính thống. Chính thống là việc thông tin được phát ra từ các bộ phận/đơn vị/ đoàn thể, từ các chức danh tồn tại chính thức trong cơ cấu doanh nghiệp và thông tin được phát ra hoặc trong những hoạt động chính thức của doanh nghiệp hoặc trên các kênh truyền thông được ban lãnh đạo thừa nhận là có giá trị. Thông tin phi chính thống là các tin đồn, có hoặc không có căn cứ, các nhận định hoàn toàn mang tính cá nhân, các trao đổi trong các khuôn khổ không được tổ chức quy định hay thừa nhận. TTNB phi chính thống có thể diễn ra trong bí mật trong khi các hoạt động chính thống được diễn ra một cách công khai, minh bạch.

Từ những phân tích trên, tác giả cho rằng *Truyền thông nội bộ là tập hợp các hoạt động có tính toán, có kế hoạch của một tổ chức, thông qua các kênh truyền thông được thiết kế hướng tới công chúng mục tiêu là cán bộ nhân viên, cổ đông (nếu có), nhằm tạo dựng sự đồng thuận và một cách hiểu thống nhất đi kèm với các hành động mong muốn, để thực hiện thành công các nhiệm vụ mà tổ chức đã đề ra.*

Cơ sở pháp lý của TTNB thúc đẩy chuyển đổi số tại Việt Nam. Hiện có những văn bản pháp lý ở 3 cấp độ cho hoạt động này:

- Ở cấp vĩ mô đó là các chỉ thị của Đảng và pháp luật của nhà nước; Quy định và chỉ đạo của cơ quan chủ quản (ở đây là Ngân hàng Nhà nước).
- Ở cấp ngân hàng: Các quyết định của Hội đồng quản trị và Ban điều hành; Kế hoạch hành động của ngân hàng.
- Ở cấp đơn vị: Kế hoạch hành động của bộ phận.

Ở cấp vĩ mô, sớm nhất có thể kể đến Nghị định số 35/2007/NĐ-CP của chính phủ về giao dịch điện tử trong hoạt động ngân hàng. Năm 2019, nghị quyết 52-NQ/TW ngày 27-9-2019 của Đảng năm 2019 về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đã chính thức mở đường cho hoạt động chuyển đổi số mọi cấp, mọi ngành, mọi lĩnh vực tại Việt Nam. Quyết tâm ấy được cụ thể hóa bằng Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3-6-2020 của Chính phủ về triển khai chuyển đổi số quốc gia, tầm nhìn đến 2030, xây dựng chính phủ số, xã hội số, kinh tế số với 8 trụ cột – 8 lĩnh vực ưu tiên chuyển đổi số, trong đó có tài chính ngân hàng. Chỉ đạo "Nhận thức đóng vai trò quyết định trong chuyển đổi số. Chuyển đổi số trước tiên là chuyển đổi nhận thức..." trong quyết định này là cơ sở quan trọng cho công tác truyền thông nội bộ và truyền thông đối ngoại của các ngân hàng. Chuyển đổi số là một chiến lược quan trọng đã được trực tiếp đưa vào tên của nghị quyết 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Bộ Chính trị đặt mục tiêu phát triển kinh tế số chiếm 30% GDP vào năm 2030 và 50% vào năm 2045.

Ngày 11-5-2021, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã ra Quyết định số 810/QĐ-NHNN phê duyệt "Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030" trong đó nhiệm vụ hàng đầu chính là công tác truyền thông: Chuyển đổi nhận thức, đẩy mạnh hoạt động truyền thông, tăng cường kiến thức về chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng; Năm 2024, có 2 văn bản quan trọng về chuyển đổi số ngành tài chính ngân hàng là Chỉ thị số 34/CT-TTg ngày 16/9/2024 về việc xây dựng đề án chuyển đổi

số của các bộ, ngành, địa phương; Nghị định số 52/2024/NĐ-CP ngày 15/05/2024 thúc đẩy thanh toán không dùng tiền mặt an toàn; Ngày 03/11/2025, Thống đốc NHNN đã ký Quyết định số 3580/QĐ-NHNN phê duyệt "Chiến lược dữ liệu ngành Ngân hàng đến năm 2030". Văn bản này có ảnh hưởng lớn đến việc quy hoạch và tổ chức hoạt động chuyển đổi số của toàn ngành ngân hàng khi xác định dữ liệu là trung tâm trong tiến trình chuyển đổi số của ngành Ngân hàng cũng như đề ra những mục tiêu cụ thể về: Hoàn thiện thể chế, chính sách; Phát triển và sử dụng dữ liệu phục vụ Chính phủ số, kinh tế số, xã hội số; Phát triển thu thập, tạo lập, khai thác dữ liệu; Phát triển hạ tầng dữ liệu; Kết nối chia sẻ dữ liệu với các đơn vị trong và ngoài NHNN; An toàn thông tin, an ninh mạng cho dữ liệu; Đào tạo phát triển nhân lực cho quản trị, quản lý dữ liệu…

Với các ngân hàng TMCP có vốn nhà nước, phải kể đến nghị quyết 08 năm 2014 của Đảng Ủy khối Doanh nghiệp trung ương về nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp của các tập đoàn, tổng công ty, ngân hàng trong Khối, trong đó yêu cầu đưa ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) vào quản trị doanh nghiệp, thành lập bộ phận CNTT chuyên trách trong các doanh nghiệp; Ban Thường vụ Đảng ủy Khối doanh nghiệp Trung ương khóa II đã có Nghị quyết số 10 -NQ/ĐUK, ngày 04 tháng 12 năm 2014, về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng trong "Nghiên cứu, phát triển, ứng dụng các tiến bộ khoa học và công nghệ vào sản xuất kinh doanh và quản trị doanh nghiệp trong khối doanh nghiệp Trung ương". Đây là một chỉ đạo quan trọng giúp các ngân hàng sớm quyết tâm đầu tư vào công nghệ trong quản lý và kinh doanh.

Ngày 7-6-2021, Đảng ủy Khối Doanh nghiệp Trung ương đã ra Nghị quyết số 02-NQ/ĐUK về "Thực hiện chuyển đổi số tại các doanh nghiệp, đơn vị trong Khối Doanh nghiệp Trung ương đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Nghị quyết chỉ rõ: ‘‘Chuyển đổi số trước tiên là chuyển đổi nhận thức. Sự vào cuộc đồng bộ của cấp uỷ, lãnh đạo doanh nghiệp, các tổ chức chính trị - xã hội và đội ngũ cán bộ, đảng viên, người lao động, nhất

là người đứng đầu ở các cấp đóng vai trò quan trọng đảm bảo thành công của quá trình chuyển đổi số''. Như vậy, bằng quyết định này, ngoài bộ phận trực tiếp làm công tác truyền thông nội bộ thì các tổ chức chính trị, xã hội, nghề nghiệp khác tại các ngân hàng cũng cần tham gia vào các hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số. Quyết định số 1813/QĐ-TTg ngày 28/10/2021 về việc phê duyệt Đề án phát triển thanh toán không dùng tiền mặt (TTKDTM) tại Việt Nam giai đoạn 2021 - 2025; Chỉ thị số 02/CT-NHNN ngày 13/1/2022 về việc đẩy mạnh chuyển đổi số và bảo đảm an ninh, an toàn thông tin trong hoạt động ngân hàng;

Ở cấp độ ngân hàng, dù là ngân hàng TMCP nhà nước hay tư nhân thì chuyển đổi số đã sớm đi vào các tuyên bố chiến lược của ban lãnh đạo. Với khối ngân hàng TMCP có vốn nhà nước, có thể lấy ví dụ như Đảng ủy Vietcombank đã ban hành nghị quyết số 339 – NQ/ĐU ngày 01/7/2021 "Về chuyển đổi số của Vietcombank trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư". Từ đó, Vietcombank còn có các văn bản chỉ đạo quan trọng như Nghị quyết Hội đồng Quản trị số 363 và Nghị quyết số 608, nhằm xây dựng kế hoạch hành động đến năm 2025. Với các ngân hàng TMCP thì bản báo cáo thường niên và thông điệp của chủ tịch Hội đồng quản trị về chuyển đổi số chính là cơ sở pháp lý nội bộ để triển khai các hoạt động truyền thông nội bộ trong ngân hàng.

Ở cấp đơn vị: cơ sở pháp lý cho các hành động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số chính là Kế hoạch hành động của bộ phận để thực hiện yêu cầu chung của ngân hàng. Ở các ngân hàng TMCP nhà nước, không thể không nói đến hành động của các tổ chức chính trị xã hội nghề nghiệp trong ngân hàng như ban tuyên giáo, công đoàn, đoàn thanh niên, ban nữ công; các đơn vị phụ trách về chuyên môn như trường đào tạo, ngân hàng số, văn phòng chuyển đổi. Ở các ngân hàng thương mại tư nhân, công việc này nằm trong kế hoạch hoạt động của từng đơn vị, là một phần không thể tách rời của công tác kinh doanh hàng năm.

2.1.3. Chuyển đổi số ngân hàng

Chuyển đổi số ngân hàng có thể được hiểu như việc ứng dụng công nghệ vào các hoạt động của ngân hàng vừa theo chiều sâu, vừa theo chiều rộng. Công nghệ *big data* giúp ngân hàng hiểu rõ nhu cầu của khách hàng để đưa ra những gợi ý phù hợp nhất. Các *chat bot* giúp giải thích những yêu cầu của khách hàng mọi nơi mọi lúc với phong cách và ngôn từ phù hợp với đặc thù của khách hàng đó. Công nghệ *blockchain* giúp khách hàng có thể tiến hành các hợp đồng kinh tế theo những cách an toàn nhất, chủ động và tiện lợi nhất. Công nghệ này cũng giúp cho khách hàng có những kênh tích lũy tài sản hoặc kinh doanh mới. Các công nghệ bảo mật sinh trắc học giúp khách hàng có thể chứng thực các giao dịch từ xa mà không cần phải đến ngân hàng. Trí thông minh nhân tạo có thể tăng năng suất lao động của nhân viên cũng như giúp khách hàng có trải nghiệm xuất sắc hơn kể cả *online* và *offline*. Trí thông minh nhân tạo giúp giao tiếp với khách hàng tốt hơn, tối ưu hóa quy trình tăng tốc độ xử lý và giảm chi phí; Tự động hóa tác nghiệp (*RPA - Robotic Process Automation*) và tự động tối ưu hóa (*continuous improvement*) giúp ngân hàng xử lý các tác vụ nhanh hơn đồng thời cũng giúp công tác rà soát gian lận, rà soát hồ sơ hiệu quả hơn. Tác giả Brett King đã gọi ngân hàng hiện đại là các ngân hàng 4.0 (Bank 4.) với các đặc trưng: cung cấp dịch vụ theo thời gian thực (*real time*), được tích hợp chặt chẽ với công nghệ và loại bỏ mối liên hệ vật lý với ngân hàng. Chuyển đổi số theo Yip và Bocken (2018) bao gồm các dịch vụ của ngân hàng hiện đại như số hóa tài liệu, chữ ký điện tử cho các giao dịch, học trực tuyến, hội nghị từ xa, nền tảng giao dịch trực tuyến, cửa hàng kỹ thuật số, sao kê điện tử và thanh toán di động [140].

Ở Việt Nam, với chủ trương xây dựng đất nước trong thời đại số trên 3 trụ cột là chính phủ số kinh tế số và xã hội số, chính phủ đã chọn ngành ngân hàng là một trong tám ngành ưu tiên chuyển đổi số. Báo cáo tháng 06/2024 của hãng tư vấn Deloitte về tác động của AI đến lĩnh vực ngân hàng và thị trường vốn đã đưa ra nhận định "Trí thông minh nhân tạo có thể sẽ quyết định người thắng và kẻ thua trong lĩnh vực ngân hàng và thị trường vốn trong 5 năm tới". Không những thế, các công nghệ như *Open API* các ngân hàng liên thông dữ

liệu để phục vụ khách hàng tốt hơn cũng như phòng chống gian lận tốt hơn. Phó Thống đốc NHNN Phạm Tiến Dũng cho rằng: "chuyển đổi số hiểu một cách "đơn giản và nôm na nhất" chính là làm thế nào để người dân thực hiện được tất cả các dịch vụ ngân hàng trên chiếc điện thoại di động"[20].

Vladimir Lugovsky (2021) đưa ra nhận định: "Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng là một sự thay đổi về văn hóa, tổ chức và vận hành thông qua các công nghệ số. Ở nghĩa cơ bản nhất, chuyển đổi số là sự chuyển đổi sang dịch vụ khách hàng kỹ thuật số thông qua Internet. Ở nghĩa rộng hơn, chuyển đổi số có nghĩa là các cải tiến trong một loạt các lĩnh vực liên quan đến sản phẩm, tự động hóa quy trình, trải nghiệm khách hàng, tích hợp dữ liệu, tính linh hoạt của tổ chức và kinh doanh" [97]. Chậm chân trong lĩnh vực này, ngân hàng không những không thực hiện được các yêu cầu của Ngân hàng nhà nước mà còn mất đi cơ hội có được vị trí trong tâm trí và hành vi tiêu dùng của khách hàng.

Về thực trạng chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam, chuyên gia Cấn Văn Lực và cộng sự cho rằng: "Có 3 cấp độ số hóa chính đối với các ngân hàng gồm: số hóa kênh giao tiếp khách hàng, số hóa hoạt động kinh doanh, ngân hàng số thuần túy. Tính đến nay, có thể thấy các ngân hàng Việt Nam đã tiến đến chuyển đổi số cấp độ 2" [144]. Cũng trong nghiên cứu này, các tác giả đã chỉ ra: "Các hệ sinh thái ngân hàng dần hình thành. Một hệ sinh thái ngân hàng tiêu chuẩn sẽ gồm 3 lớp dịch vụ: Lớp dịch vụ lõi ngân hàng (*core*) gồm các dịch vụ cơ bản như: thanh toán, tín dụng, đầu tư, tài trợ thương mại…; Lớp dịch vụ hệ sinh thái ngân hàng (*banking ecosystems*) gồm các dịch vụ như: quản lý chi tiêu, giáo dục, chiết khấu, kế toán, quản lý thuế…; Lớp dịch vụ phi ngân hàng (*non-banking ecosystems*) gồm các dịch vụ như: chăm sóc sức khỏe, nhà ở, viễn thông, chứng khoán…. Tại Việt Nam, các dịch vụ trong hệ sinh thái ngân hàng đang cung cấp tập trung vào lớp dịch vụ lõi ngân hàng (*core*) và một số dịch vụ hệ sinh thái ngân hàng (*banking ecosystems*)."

Vậy *chuyển đổi số ngân hàng,* theo tác giả, *là quá trình thay đổi tư duy vận hành, cách thức quản trị, văn hóa tổ chức dựa trên việc áp dụng ngày càng nhiều các tiến bộ công nghệ số nhằm mục đích tạo ra sự đột phá về năng suất, tăng cao sức cạnh tranh của ngân hàng.*

2.1.4 Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số

Khái niệm "Thúc đẩy", theo Từ điển tiếng Việt của tác giả Nguyễn Lân, là động từ có nghĩa *kích thích tiến lên*. Ví dụ như Thúc đẩy phong trào tiến lên (Trường Chinh); Thúc đẩy quá trình công nghiệp hóa (Phan Văn Khải). Theo Đại Từ điển Tiếng Việt thì thúc đẩy là động từ có ý nghĩa *kích thích, tạo điều kiện cho phát triển nhanh mạnh hơn* ví dụ như cải tiến công cụ để thúc đẩy sản xuất hoặc Chính sách hợp lí thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế. Theo từ điển tiếng Việt của Hoàng Phê, thúc đẩy có nghĩa là: *làm cho hoạt động, phát triển mạnh hơn theo một hướng nhất định nào đó, thường là hướng tốt*. Chuyển đổi số là một nhiệm vụ có các mục tiêu, chỉ số cụ thể mà các ngân hàng TMCP cần phải đạt được vào các mốc thời gian đã được định sẵn. Khái niệm thúc đẩy này có thể tương đương với nhiều hành động quảng bá, khuyến khích cán bộ nhân viên tham gia để tổ chức đạt được các mục tiêu chuyển đổi số, trong đó có đóng góp của truyền thông nội bộ.

Khi nói về vai trò của truyền thông trong quá trình chuyển đổi của tổ chức, ta có thể bắt gặp các từ ngữ như: *encourage*/khuyến khích/kích thích nhân viên; *motivate*/tạo động lực cho nhân viên; *facilitate*/kiến tạo môi trường thuận lợi cho các chuyển đổi diễn ra; *drive*/dẫn dắt/lái/điều hướng/định hướng sự chuyển đổi; *catalyst*/xúc tác cho sự thay đổi; *enable*/kích hoạt/tạo điều kiện cho sự thay đổi; *support*/hỗ trợ cho sự thay đổi; *accompagne*/đồng hành cùng sự thay đổi;

Trong tiếng Anh, thúc đẩy có thể tương đương với khái niệm *to promote*. Theo từ điển Oxford thì đây là từ có nghĩa tác động tiến về phía trước, sau có nghĩa là khuyến khích, quảng bá. Từ *Promote* có nguồn gốc tiếng Latin với tiền tố *Pro – forward, onward* có nghĩa là tiến tới. Hậu tố tiếng Latin *Movere - to move* có nghĩa là di chuyển. Khi hai thành phần này phối hợp với nhau thì từ mang ý nghĩa là "đẩy về phía trước" hay còn gọi là "thúc đẩy" (cái gì đó phát triển). Từ thường được dùng với nét nghĩa tích cực, cải thiện, nâng cao, phát triển. Từ *promote* cũng bao hàm ý nghĩa là hành động quảng bá. *To promote* theo từ điển Cambridge online là hành động quảng bá hoặc yêu cầu ai đó làm điều gì đó hoặc cổ vũ, hỗ trợ ai đó làm việc gì đó thành công. Từ những nét nghĩa trên, có

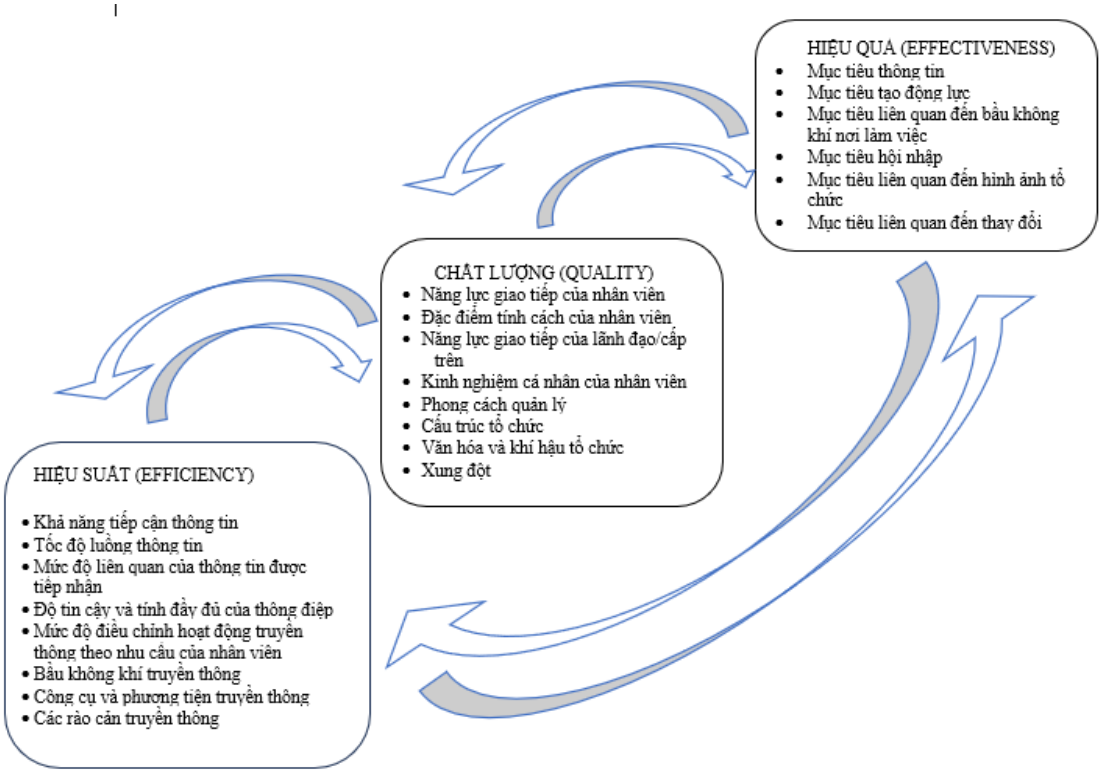
thể thấy thúc đẩy là từ mang ý nghĩa quảng bá, cổ vũ, hỗ trợ để một việc phát triển theo chiều hướng tốt. Thúc đẩy không mang nghĩa tác động trực tiếp hoặc trực tiếp tạo ra sự thay đổi.

Việc đánh giá mức độ thúc đẩy chuyển đổi số của truyền thông nội bộ được kế thừa có chọn lọc một số thang đánh giá truyền thông nội bộ của các tổ chức và chuyên gia trong ngành truyền thông nội bộ. Trong lĩnh vực truyền thông, khung đánh giá được thừa nhận rộng rãi là Khung đánh giá tích hợp của AMEC (AMEC Integrated Evaluation Framework). Khung này sắp xếp việc đo lường theo chuỗi cấp độ: đầu ra/ số lượng sản phẩm truyền thông (*outputs*), tiếp nhận (*outtakes*), kết quả/ mức độ ảnh hưởng tới suy nghĩ, hành động của đối tượng công chúng mục tiêu (*outcomes*) và tác động đến tổ chức (*impact*) [185]. Trong đó chỉ số lượng tiếp cận (*reach*) là chỉ báo thuộc *outputs* vàmức độ tương tác (*engagement*) thuộc outtakes. Có thể ứng dụng bộ tiêu chí này vào đánh giá truyền thông nội bộ. Ví dụ như, lượng tiếp cận có thể đo bằng lượng truy cập, lượng người đã nhìn thấy, tiếp xúc với sản phẩm truyền thông, số lượng người tải, *log in* vào 1 *app, web*, lượng người đọc *newsletters* hoặc *e news*. Số lượng sản phẩm truyền thông được đo bằng số lượng các bản in, video, text, audio, sự kiện, buổi họp, phong trào và các loại hình truyền thông khác. Mức độ tương tác (*engagement*) được đo bằng việc người tiếp nhận thông tin có ở lại lâu trên trang web, app, cổng thông tin đó không. Mức độ ảnh hưởng (*outcomes*) được đo bằng sự thay đổi thái độ và hành vi sau khi đã nhận được thông tin từ TTNB. Người ta có làm theo các chỉ lệnh/hướng dẫn nhận được ở đó không, có tham gia hoạt động được tổ chức không; có nói về thông tin nhận được không, có phản hồi lại các thông tin đó không. Nhân viên có nghỉ việc hay không hay ở lại và gắn bó hơn, có tình nguyện tham gia vào các hoạt động không. Có đặt các câu hỏi phản hồi gần hoặc trùng với thông điệp đã được TTNB truyền đi hay không. Do luận án nghiên cứu cảm nhận và đánh giá của cán bộ nhân viên về chuyển đổi số của ngân hàng mình, tác giả không kế thừa chiều kích *impact* của bộ tiêu chí đo lường này.

Ủy ban đo lường của Viện nghiên cứu PR Hoa Kỳ (IPR) trong đó có các chuyên gia O'Neil, Ewing, Smith và Williams [128] đã đề xuất các tiêu chí đo lường (standards) truyền thông nội bộ ở nhiều mức khác nhau. Tập hợp 22 tiêu chí (standards) đo lường truyền thông nội bộ của O'Neil và cộng sự (2021) được chia thành 3 nhóm: *Outtakes* (nhân viên nhận, hiểu và nhớ các thông điệp); *Outcomes* (bằng chứng về sự thay đổi ý kiến, thái độ hoặc hành vi); *Organizational Impact* (TTNB ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của tổ chức). Do luận án tập trung làm rõ vai trò và mối liên hệ của TTNB với chuyển đổi số theo cảm nhận và đánh giá của cán bộ nhân viên, tác giả kế thừa có chọn lọc hai nhóm tiêu chí đầu: đó là nhóm tiêu chí về nhận thức (*Outtakes*) -nhân viên nhận, hiểu và nhớ các thông điệpvà phần đo được về thái độ/đánh giá (*Outcomes*) - bằng chứng về sự thay đổi ý kiến, thái độ hoặc hành vi. Tác giả không sử dụng nhóm tiêu chí về *Organizational Impact* (TTNB ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của tổ chức) tức là hiệu quả hoạt động của tổ chức còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố bên ngoài như chính sách pháp luật, cơ sở vật chất hạ tầng quốc gia, văn hóa tiêu dùng của khách hàng, chất lượng và sự vượt trội của các công nghệ được sử dụng…

Tác giả Anna Rogala (2015) [119] cho rằng TTNB là hiện tượng phức tạp và bị ảnh hưởng bởi nhiều điều kiện (*conditionings*). Trong mô hình của mình, Rogala phân biệt ba khái niệm trong TTNB: hiệu quả, hiệu suất, chất lượng. Hiệu quả (effectiveness) là biến phụ thuộc, chỉ mức độ TTNB đạt được các mục tiêu đề ra. Các điều kiện (*conditionings*) là biến độc lập chi phối hiệu quả đó. Các điều kiện này được quy về hai phạm trù lớn là hiệu suất (efficiency) và chất lượng (*quality*). Hiệu suất (*efficiency*) là một nhóm biến độc lập bao gồm khả năng tiếp cận thông tin, tốc độ thông tin, lượng thông tin nhận được so với nhu cầu, độ tin cậy và tính đầy đủ của thông tin. Đáng chú ý là Rogala (2015) xếp các rào cản (*barriers*) và việc sử dụng bộ công cụ truyền thông cũng thuộc nhóm hiệu suất. Điều này có nghĩa là rào cản không tách rời mà là một

thành tố làm suy giảm hiệu suất TTNB. Chất lượng (*quality*) là nhóm biến độc lập thứ hai gồm khả năng giao tiếp của cấp trên và cấp dưới, cấu trúc tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và quan hệ giữa các nhân viên (Rogala 2015).



Hình 2.2: Mô hình đánh giá TTNB theo Rogala (2015)

Nguồn: dịch từ bài viết của tác giả Rogala

Tính hiệu quả của TTNB theo Rogala được tính bằng: Mục tiêu cung cấp thông tin. Mục tiêu tạo động lực. Mục tiêu cải thiện không khí làm việc. Mục tiêu tạo sự gắn kết. Mục tiêu xây dựng hình ảnh tích cực. Mục tiêu chuẩn bị cho các thay đổi. Kết luận thực nghiệm của Rogala là hiệu suất và chất lượng cùng quyết định hiệu quả TTNB. Tham khảo góc nhìn này, tác giả cho rằng các tiêu chí đánh giá TTNB thúc đẩy CĐS phù hợp với mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án này có thể kế thừa từ lập luận của Rogala là: khía cạnh kênh và luồng tiếp nhận thông tin (trong phần hiệu suất); thành tố rào cản; các điều kiện ở cấp tổ chức như bộ máy TTNB chuyên trách, mức độ tham gia của lãnh đạo; mục tiêu cung cấp thông tin về chuyển đổi số cho cán bộ nhân viên và chuẩn bị sẵn sàng cho các thay đổi.

Tổng hợp các nội dung trên, tác giả đề xuất định nghĩa: *Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số ngân hàng là toàn bộ hoạt động truyền thông trong nội bộ ngân hàng (xét trên bốn phương diện chủ thể, nội dung, phương thức và đối tượng) sử dụng các kênh nội bộ (theo chiều cung cấp thông tin và đối thoại) hướng tới cán bộ nhân viên nhằm giúp họ nhận biết, hiểu đúng và thừa nhận sự cần thiết chuyển đổi số; hình thành thái độ tích cực và động lực thay đổi; nhận diện và vượt qua các rào cản. Các hoạt động truyền thông này góp phần giúp thực hiện các mục tiêu, chỉ tiêu về chuyển đổi số ngân hàng đã đề ra.*

2.2. Lý thuyết truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số

2.2.1 Lý thuyết và mô hình truyền thông nội bộ

Trong thời kì đầu phát triển, TTNB (cuối thế kỷ 19, đầu thế kỷ 20) là truyền thông một chiều. Dưới ảnh hưởng của mô hình quản trị Taylorism, tổ chức vận hành như một cỗ máy. Truyền thông nội bộ thời kì này là giao tiếp một chiều và từ trên xuống dưới. Nghiên cứu Hawthorne của Elton Mayo những năm 1930 -1940 cho thấy môi trường xã hội tại nơi làm việc, thái độ và tương tác xã hội giữa nhân viên có ảnh hưởng lớn tới năng suất lao động và năm 1942, Alexander Heron đã đưa ra khái niệm mang tính cách mạng là "chia sẻ thông tin với nhân viên" mở đường cho tư duy giao tiếp đa chiều trong tổ chức. Những năm sau 1950, lý thuyết và mô hình truyền thông nội bộ chịu ảnh hưởng mạnh của các mô hình truyền thông ứng dụng toán học của Shannon & Weaver và Wiener: người ta cố gắng tách bạch các yếu tố như nguồn – thông điệp – kênh – người nhận – nhiễu - phản hồi. Thuyết xuất sắc và giao tiếp đối xúng do Grunig & Hunt (1984) đã chỉ ra truyền thông muốn hiệu quả phải là giao tiếp hai chiều đối xứng. Tổ chức phải có sự đối thoại, lắng nghe, thấu hiểu và cân bằng lợi ích giữa công ty và nhân viên. Điều này cho thấy, truyền thông điệp thôi chưa đủ mà còn phải tính đến phản ứng tâm lý của con người trong một tổ chức. Lý thuyết ''độ giàu'' của phương tiện (*media richness theory*) của Daft & Lengel cho thấy, khi gặp mặt trực tiếp hoặc sau này là gọi điện qua video, khi các bên có đủ thông tin đầu vào và nhìn thấy hiệu ứng giao tiếp tức thì, thì hiệu quả truyền thông cao hơn. Cách này giảm thiểu được sự mơ hồ trong giao

tiếp. Đầu thế kỷ 21, truyền thông nội bộ được đặt trước nhiều thách thức mới như thế giới thay đổi nhanh hơn, thông tin đến với người lao động nhiều hơn, đa dạng hơn, nhiều chiều hơn đặc biệt là với sự ra đời của mạng xã hội. Truyền thông nội bộ phải xử lý các vấn đề sinh ra từ cả truyền thông chính thức và phi chính thức (Kalla 2005). Tác giả Mary Welch phân loại 2 trường phái về truyền thông nội bộ. Trường phái truyền thông tổ chức (*organizational communication*) coi truyền thông và tổ chức là một. Truyền thông được nhìn nhận như một hiện tượng. Ranh giới giữa truyền thông bên trong và bên ngoài tổ chức đã bị xóa mờ (*fuzzy organizational boundaries*) (Cheney & Christensen). Trường phái thứ hai coi truyền thông như một công cụ quản trị doạnh nghiệp, theo đó TTNB là một phần của truyền thông doanh nghiệp (*Corporate Communication*). Mô hình quan trọng theo trường phái này là nỗ lực của Van Riel (1995, tr 26). Theo mô hình của Van Riel thì từ chiến lược chung, bản sắc và hình ảnh của mình, doanh nghiệp sẽ chuyển thông tin đến các đối tượng công chúng mục tiêu thông qua truyền thông quản trị (*management communication*), truyền thông tổ chức (*organisational communication*) và truyền thông marketing (*marketing communication*). Trong đó TTNB là một phần hoạt động nằm trong truyền thông doanh nghiệp. Ông viết: ‘‘truyền thông doanh nghiệp là một công cụ quản lý mà thông qua đó tất cả các hình thức truyền thông nội bộ và bên ngoài có tính toán, được hòa nhịp hiệu quả và tiết kiệm nhất có thể, nhằm tạo ra nền tảng thuận lợi cho các mối quan hệ với các nhóm mà công ty phụ thuộc vào.’’

Với Paul Argenti (1996), truyền thông doanh nghiệp tập trung vào: “hình ảnh và bản sắc, quảng cáo doanh nghiệp, quan hệ báo chí, truyền thông tài chính, quan hệ với nhân viên, quan hệ cộng đồng và từ thiện doanh nghiệp, quan hệ chính phủ và truyền thông khủng hoảng.”

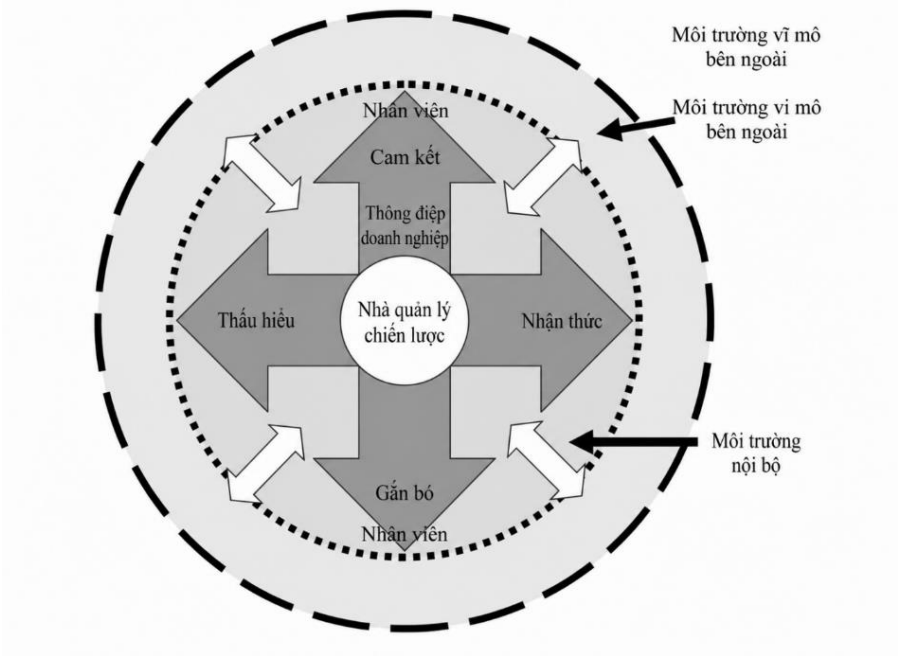
Hai tác giả Jackson và Welch [137] đã kế thừa các quan điểm nói trên khi coi TTNB là một phần của truyền thông doanh nghiệp. TTNB là một chức năng chiến lược của tổ chức. Đồng ý với Etang (2005), hai tác giả cho rằng nhìn tất cả nhân viên như một khối thống nhất là không thỏa đáng. Cần phải

phân loại nhân viên khi tiến hành TTNB. Nguyên lý truyền thông hai chiều đối xứng do Grunig & Hunt đề xuất cũng được kế thừa và phát triển. Đặc biệt, hai tác giả đã đã chỉ ra 4 luồng thông tin tác động tới nhân viên trong doanh nghiệp. Đó là: Truyền thông từ trên xuống dưới, các truyền thông ngang hàng giữa đồng nghiệp với nhau trong nhóm, truyền thông ngang hàng trong một dự án, truyền thông nội bộ doanh nghiệp (ICC-Internal Corporate Communication). Các mối quan hệ này được sơ đồ hóa thành mô hình 4 chiều kích của truyền thông nội bộ sau:

Bảng 2. 1: Bảng diễn giải quan điểm của Jackson và Welch về TTNB bốn chiều kích. Nguồn: bài viết của Jackson và Welch

Chiều kích	**Cấp độ**	**Chiều hướng**	**Người tham gia**	**Nội dung**
1. Truyền thông nội bộ trong đơn vị	Quản lý trực tiếp/ người giám sát	Chủ yếu hai chiều	Quản lý trực tiếp – nhân viên	Vai trò của nhân viên, tác động cá nhân, ví dụ: thảo luận đánh giá năng lực, họp nhóm để phổ biến thông tin
2. Truyền thông với đồng nghiệp nội nhóm	Đồng nghiệp trong nhóm	Hai chiều	Nhân viên – nhân viên	Thông tin nhóm, ví dụ: thảo luận nhiệm vụ trong nhóm
3. Truyền thông với đồng nghiệp, nội dự án	Đồng nghiệp trong dự án	Hai chiều	Nhân viên – nhân viên	Thông tin dự án, ví dụ: các vấn đề dự án đang gặp phải
4. Truyền thông nội bộ toàn doanh nghiệp	Quản lý chiến lược/Ban lãnh đạo	Chủ yếu một chiều	Ban lãnh đạo – toàn thể nhân viên	Các vấn đề tổ chức/doanh nghiệp, ví dụ: mục tiêu, nhiệm vụ, mở rộng kinh doanh, hoạt động và thành tựu

Như vậy mỗi CBNV trong doanh nghiệp có thể chịu "lực tác động" đồng thời từ 1 hoặc cả 4 luồng thông tin. Đây là phát hiện quan trọng cho thấy thay đổi sẽ được truyền đi, diễn giải trên nhiều kênh cùng lúc trong một doanh nghiệp. Do các nghiên cứu về các luồng thông tin từ trên xuống, trong nhóm, trong dự án đã được nghiên cứu nhiều, hai tác giả tập trung mô hình hóa chiều kích thứ tư là truyền thông doanh nghiệp trong nội bộ:



Hình 2. 3: Mô hình của Jackson và Welch về TTNB bốn chiều kích.

Vòng tròn đứt bên ngoài là môi trường vĩ mô của xã hội, của đất nước, của thế giới và trong đó có môi trường vi mô bên ngoài. Bên trong 2 vòng là doanh nghiệp. Vòng tròn đứt bên trong đại diện cho tất cả các thành viên của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp có một bầu không khí đặc thù của doanh nghiệp. Các nhà quản lý chiến lược chính là ban lãnh đạo của doanh nghiệp. Họ phát đi thông tin chính thống của doanh nghiệp thông qua 4 mũi tên màu đâm. Mục tiêu của hoạt động này là thông báo cho nhân viên để họ nhận thức được các thay đổi của môi trường xung quanh; để họ thấu hiểu lý do phải thay đổi; để họ có sự cam kết với vận mệnh của doanh nghiệp và cuối cùng là để gây dựng cảm giác thuộc về của CBNV. Truyền thông một chiều vẫn giữ nguyên giá trị khi ban lãnh đạo cần đưa thông tin chính thống và

nhất quán tới cán bộ nhân viên. Bởi trong các tổ chức lớn, việc gặp mặt và trao đổi trực tiếp với từng người là không thể. Nhân viên vẫn có thể đưa ra phản hồi qua các kênh khác nhau (thể hiện bằng mũi tên trắng hai chiều). Một số kênh truyền thông trung gian như website, báo chí và một số kênh đối ngoại khác cũng có thể trở một phần của hệ sinh thái TTNB. Tuy nhiên, cần chú ý là các kênh này có thể được coi như vậy nếu mục đích sử dụng là đáp ứng quyền được biết của nhân viên chứ không phải là phục vụ duy nhất điều mà ban lãnh đạo muốn nói.

Tác giả cho rằng đây là mô hình lý thuyết toàn diện và phù hợp để tìm hiểu tác động thúc đẩy của TTNB tới quá trình chuyển đổi số khi đặt các nỗ lực truyền thông này trong 4 chiều kích của tổ chức hướng tới nhân viên.

2.2.2 Lý thuyết và mô hình về chuyển đổi số

Về mặt định nghĩa: Cùng với quá trình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên toàn thế giới, các nghiên cứu và định nghĩa về ngân hàng số (kết quả của chuyển đổi số ngành ngân hàng) cũng có nhiều góc tiếp cận. Theo hai tác giả Nguyễn Thanh Phương, Đặng Thị Lan Phương [26], quan điểm về ngân hàng số là: "tất cả những gì khách hàng có thể thực hiện ở các chi nhánh ngân hàng bình thường được số hóa và tích hợp vào một ứng dụng ngân hàng số duy nhất. Thông qua ứng dụng này khách hàng không cần phải đến chi nhánh ngân hàng mà vẫn có thể thực hiện được tất cả các giao dịch. Đồng thời, các hoạt động của ngân hàng như quản lý rủi ro, nguồn vốn, phát triển sản phẩm, marketing, quản lý bán hàng...cũng được số hóa". Ứng dụng khái niệm chuyển đổi số vào ngành ngân hàng, hai tác giả cho rằng có thể chia quá trình chuyển đổi số của một ngân hàng thành ba giai đoạn:

(i) Chỉ thực hiện số hóa giao diện (*front-end only*);

(ii) Số hoá theo module (*Wrap and digitize*);

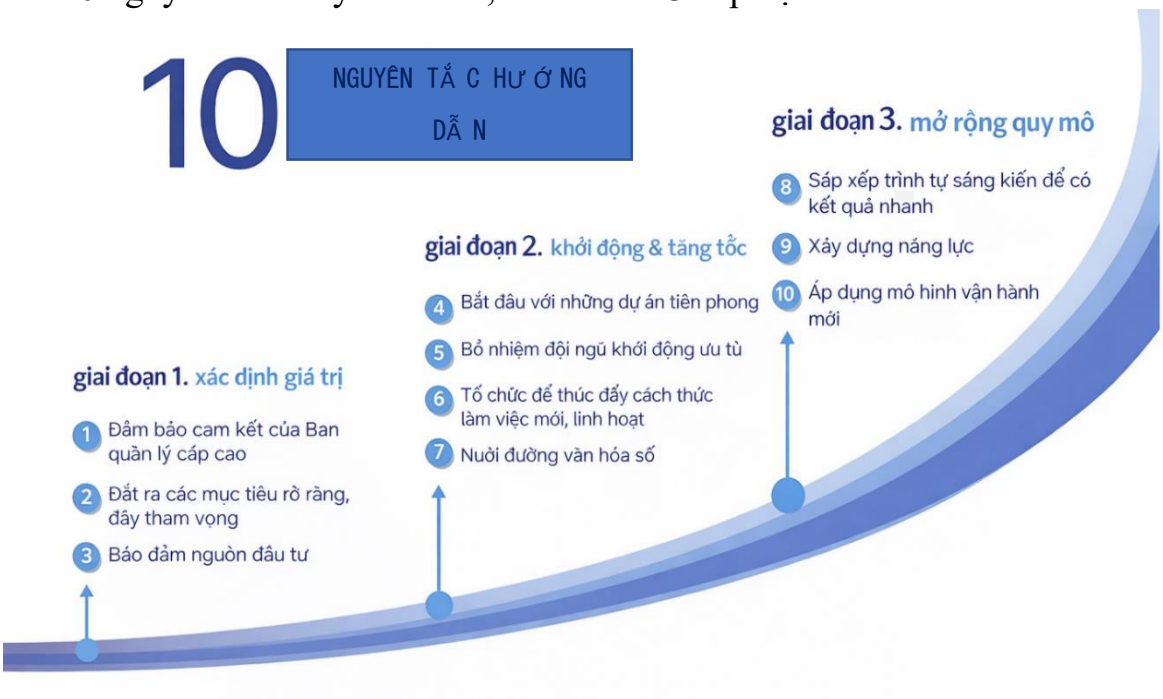
(iii) Ngân hàng có bản chất số (*Digital native*)

Một số tác giả khác chia chuyển đổi số ngân hàng, giống như CĐS của nhiều doanh nghiệp khác, thành 3 giai đoạn: giai đoạn số hóa, giai đoạn chuyển đổi kỹ thuật số và giai đoạn tái tạo số.

Hai tác giả Đào Lê Kiều Oanh và Hà Thị Ngọc Hải, dẫn nguồn từ NHNN quan sát thấy 88% các ngân hàng Việt Nam chọn chuyển đổi cả kênh giao tiếp khách hàng và nghiệp vụ nội bộ hoặc số hóa hoàn toàn. Điều này sẽ dẫn đến những thay đổi lớn trong toàn bộ hoạt động của ngân hàng [144].

Tác giả David J. Rogers, chuyên gia về chuyển đổi số đã chia sẻ trong chuyến công tác tại Việt Nam theo lời mời của MB Bank, tháng 11 năm 2023: "thứ nhất, chuyển đổi số không phải công nghệ, mà đó là về kinh doanh và khách hàng. Thứ hai, chuyển đổi số không thể chỉ bắt đầu từ đội ngũ lãnh đạo cấp cao, mà phải được thực hiện từ cấp thấp nhất và gắn kết từ mọi cấp trong tổ chức. Thứ ba, chuyển đổi số không phải một dự án có ngày bắt đầu và kết thúc, mà là một quá trình liên tục" [152].

Về mặt mô hình và lộ trình chuyển đổi số: các công ty tư vấn hàng đầu thế giới về chuyển đổi số đã đề nghị nhiều mô hình về chuyển đổi số, trong đó đáng chú ý là mô hình của hãng tư vấn danh tiếng McKinsey đưa ra năm 2017 với 10 nguyên tắc chuyển đổi số, chia thành 3 cấp độ:

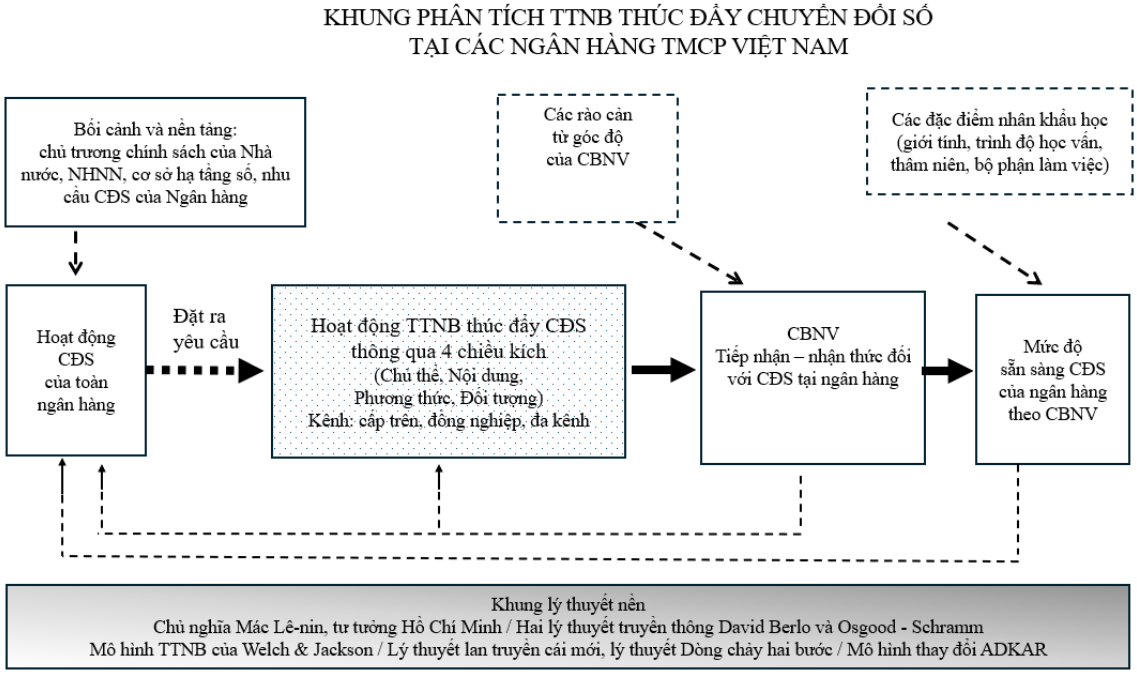


Hình 2.4: 10 nguyên tắc hướng dẫn chuyển đổi số theo McKinsey

Tác giả David J. Rogers đưa ra đề xuất về lộ trình 5 bước chuyển đổi số: 1. Xác định được tầm nhìn chung; 2. Lựa chọn những vấn dề quan trọng nhất;

3. Kiểm chứng các thử nghiệm mới; 4. Quản lý tăng trưởng quy mô lớn và 5. Không ngừng tăng trưởng về năng lực. Cũng theo tác giả, bản chất của chuyển đổi số không chỉ là chuyển đổi về mặt công nghệ mà cả việc thay đổi tư duy và chuyển đổi nên đi từ dưới lên (*bottom-up)* chứ không phải từ trên xuống (*top down*). Có thể thấy, từ cách tiếp cận này, công tác truyền thông nội bộ sẽ phải được quy hoạch để đảm bảo truyền thông được diễn ra theo mô hình 2 hướng cân bằng (*2 way symetric*) theo 1 trong 4 mô hình truyền thông tổ chức mà Grunig và Hunt đã đề xuất.

2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng và khung phân tích



Hình 2.5: Khung phân tích TTNB thúc đẩy CĐS tại các ngân hàng TMCP Việt Nam do tác giả đề xuất

Bối cảnh và nền tảng: Chuyển đổi số của các ngân hàng Việt Nam diễn ra trong bối cảnh đất nước và thế giới đang trong quá trình chuyển đổi mạnh mẽ dưới sự tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư trong đó nổi bật là các công nghệ số. Trong số các yếu tố ảnh hưởng chung đến tiến trình chuyển đổi số của mỗi tổ chức, đầu tiên phải đề cập đến chủ trương chính sách của nhà nước. Đây là những yếu tố nằm ngoài khả năng chủ động kiểm soát của doanh nghiệp. Họ buộc phải tuân thủ các quy định pháp luật hoặc yêu cầu

của các cơ quan quản lý nhà nước trong lĩnh vực ấy hoặc các điều ước quốc tế mà Việt Nam là thành viên. Cụ thể trong trường hợp của các ngân hàng TMCP là chủ trương chuyển đổi số quốc gia; các chỉ đạo của ngân hàng nhà nước, của Bộ Tài chính; các đề án ở cấp quốc gia liên quan đến người dân (ví dụ như đề án 06 về phát triển ứng dụng dữ liệu về dân cư, định danh và xác thực điện tử phục vụ chuyển đổi số quốc gia); luật An ninh mạng; luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân, quy định về chữ kí số…

Yếu tố thứ hai là cơ sở hạ tầng số: công tác CĐS của doanh nghiệp còn phụ thuộc vào mức độ phát triển, chất lượng, độ phủ, tính tương thích của cơ sở vật chất, hạ tầng quốc gia về không gian số. Ngân hàng khó có thể tăng tốc CĐS nếu như khách hàng và đối tác không có Internet chất lượng đủ tốt, không có thiết bị đủ mạnh, các công nghệ bảo mật đủ an toàn. Tốc độ CĐS của ngân hàng cũng phụ thuộc vào việc có các nhà cung cấp dịch vụ điện toán đám mây trong nước không, các nhà cung cấp ấy năng lực thế nào. Quy định của nhà nước về việc có được thuê đám mây ngoài lãnh thổ Việt Nam hay không. Tất cả đều là các yếu tố có thể ảnh hưởng đến tiến trình CĐS của ngân hàng.

Trên nền bối cảnh này ngân hàng tiến hành hàng loạt hoạt động để chuyển đổi số như đầu tư vào trang thiết bị, mua các phần mềm và công nghệ cần thiết, tiến hành đào tạo và huấn luyện nhân viên, truyền thông quảng bá cho khách hàng và đồng thời là tiến hành TTNB. Tiến trình này đặt ra yêu cầu với TTNB ngân hàng. Luồng ảnh hưởng này được thể hiện bằng mũi tên có vạch đứt lớn, trên khung nghiên cứu.

Khung lý thuyết nền: Chuyển đổi số là một chính sách lớn trong mỗi ngân hàng. Các thay đổi lớn có thể làm nảy sinh tranh luận hoặc các câu hỏi từ phía cán bộ nhân viên. Mỗi thay đổi có thể ảnh hưởng đến một số lượng lớn cán bộ nhân viên. Để hành động đúng, CBNV cần được tuyên truyền, vận động đúng cách. Nhìn từ góc độ này, quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác báo chí, tuyên truyền, dân vận có giá trị lý luận và thực tiễn cao. Hồ Chí Minh thường dẫn lại một trong những quan điểm về báo chí của Lê-nin là: “Tờ báo là người tuyên truyền tập thể, người cổ động tập thể, người tổ chức tập thể” [179]. Chủ tịch Hồ Chí Minh xác định vai trò chiến lược của báo chí trong sự nghiệp cách mạng Việt Nam: “Báo chí

là vũ khí cách mạng sắc bén, là tiếng nói của Đảng và Nhân dân, là phương tiện để tuyên truyền đường lối, chính sách của Đảng"[161]. Qua đó có thể thấy vai trò quan trọng của truyền thông trong việc làm cho một tập thể hiểu và hành động theo chủ trương đã được xác định.

Công tác CĐS cần có sự tham gia của toàn thể cán bộ nhân viên vì thế công tác dân vận đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Về tuyên truyền và vận động, Hồ Chí Minh cho rằng dân vận là vận động tất cả lực lượng của mỗi một người dân không để sót một người dân nào, góp thành lực lượng toàn dân, để thực hành những công việc nên làm, những công việc Chính phủ và Đoàn thể đã giao cho. Dân vận không thể chỉ dùng báo chương, sách vở, mít tinh, khẩu hiệu, truyền đơn, chỉ thị mà đủ. Trước nhất là phải tìm mọi cách giải thích cho mỗi một người dân hiểu rõ ràng: việc đó là lợi ích cho họ và nhiệm vụ của họ.

Không chỉ dừng lại ở mức độ tổng kết lý thuyết, tư tưởng Hồ Chí Minh về tuyên truyền vận động còn chú trọng tới cả phương thức thực hiện. Người nói: "Tuyên truyền là đem một việc gì nói cho dân hiểu, dân nhớ, dân theo, dân làm. Nếu không đạt được mục đích đó, là tuyên truyền thất bại". Trong tuyên truyền, cán bộ cần xác định rõ ràng nội dung, đối tượng, mục đích và phương pháp như: "Tuyên truyền cái gì? Tuyên truyền cho ai? Tuyên truyền để làm gì? Tuyên truyền cách thế nào?" [145].

Bằng các hoạt động TTNB của mình, ngân hàng chuyển thông tin đến CBNV và qua đó ảnh hưởng đến mức độ sẵn sàng CĐS của chính ngân hàng mình. Mức độ này được chính CBNV của ngân hàng đánh giá. Tác giả đồng tình với quan điểm truyền thông không phải là áp đặt mà là một quá trình trao đổi 2 chiều giữa chủ thể và đối tượng truyền thông. Tác giả sử dụng hai mô hình truyền thông của Berlo và của Osgood-Schramm như đã trình bày trong phần 2.1.1. để phân tích hoạt động TTNB trong ngân hàng dựa trên bốn yếu tố: chủ thể truyền thông là ai, nội dung truyền thông là gì, phương thức truyền thông ra sao và đối tượng hướng đến của hoạt động truyền thông này là ai (Biến độc lập). Theo Osgood-Schramm thì quá trình trao đổi thông tin diễn rahai chiều liên tục tương tác. Trong quá trình tiếp nhận các thông tin về CĐS, CBNV cũng đưa ra phản hồi của mình từ đó ảnh hưởng ngược trở lại hoạt động TTNB vào chính quá trình CĐS của ngân hàng. Mức độ sẵn sàng CĐS

của ngân hàng theo góc nhìn của CBNV cũng ảnh hưởng ngược trở lại quá trình CĐS của ngân hàng. Mối quan hệ này được thể hiện bằng mũi tên có vạch đứt nhỏ. Hiệu quả của hoạt động TTNB có chịu ảnh hưởng của đặc thù ngân hàng, đặc điểm nhân khẩu học của CBNV cũng như các rào cản từ góc độ nhìn nhận của chính họ (biến kiểm soát).

Trong môi trường ngân hàng, có nhiều hơn một luồng thông tin tác động đến CBNV. Tác giả sử dụng lý thuyết TTNB của Mary Welch và Paul Jackson như đã trình bày trong phần 2.2.1. để phân tích các luồng thông tin tác động đến nhân viên. Đó là từ ban lãnh đạo công ty, từ cấp trên trực tiếp, từ đồng nghiệp tới CBNV.

Để phân tích việc CBNV tiếp nhận thông tin và có thể thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi thực hiện CĐS (biến trung gian), tác giả sử dụng lý thuyết lan truyền cái mới (*diffusion of innovations*) của học giả Everett M Rogers. Theo đó một công nghệ, một ý tưởng mới lan truyền trong xã hội (hoặc tổ chức) sẽ tiếp cận với những nhóm tiên phong, nhóm tiếp cận sớm, nhóm đa số sớm, nhóm đa số muộn và nhóm bảo thủ/lạc hậu không chịu thay đổi. Lý thuyết phân tích cách thức, giai đoạn, nhóm đối tượng, các yếu tố ảnh hưởng tới việc những ý tưởng, cách làm, hoặc công nghệ mới lan truyền qua một hệ thống xã hội hoặc một nhóm người cụ thể như thế nào. Học giả Rogers cho rằng các phương tiện truyền thông đại chúng có tác động hiệu quả trong việc tạo ra nhận thức ban đầu nhưng chính phần giao tiếp giữa các cá nhân mới đóng vai trò quyết định trong việc thuyết phục ai đó thay đổi thái độ và thực sự làm một điều gì đó. Đây là điểm nghiên cứu cần làm rõ về ảnh hưởng của việc giao tiếp giữa cán bộ nhân viên với nhau, giữa quản lý trực tiếp và nhân viên có vai trò như thế nào trong việc thúc đẩy chuyển đổi số. trong công trình nghiên cứu mang tên "The People's Choice" xuất bản năm 1944, các tác giả Paul Lazarsfeld, Bernard Berelson và Hazel Gaudet giới thiệu lý thuyết dòng chảy hai bước (*two-step flow of communication*) theo đó công chúng ít bị ảnh hưởng bởi truyền thông đại chúng hơn là bị ảnh hưởng trực tiếp từ những người xung quanh. Sau này Elihu Katz và Paul Lazarsfeld tiếp tục hoàn thiện lý thuyết này với khái niệm người dẫn dắt dư luận (*opinion leaders*). Thông tin được vận hành qua hai bước: bước thứ nhất là các phương tiện truyền thông đại chúng đưa tin. Bước thứ hai, những người dẫn dắt dư luận sẽ truyền đạt lại thông tin

nhưng trong đó họ có lồng ghép cách diễn giải và quan điểm cá nhân của mình. Đây chính là điều xảy ra với truyền thông nội bộ trong một tổ chức. Cán bộ cấp trung chính là những người dẫn dắt dư luận trong tổ chức. Họ chính là người truyền đạt và đối thoại với nhân viên để thực hiện các thay đổi trong tổ chức. Cán bộ nhân viên không thể tự nhiên thay đổi hành vi một cách nhanh chóng mà điều này cần có kế hoạch và giai đoạn. Ai là người phát ra thông tin rất quan trọng. Tác giả Jeffrey Hiatt [86] gọi đó là người phát ngôn lý tưởng (*preferred senders*). Lãnh đạo cao cấp là người lý tưởng để đưa ra các thông điệp mang tính chiến lược, tầm nhìn, tại sao phải thay đổi, rủi ro nếu không thay đổi là gì. Quản lý trực tiếp là người tốt nhất để đưa ra các thông tin về công việc hàng ngày sẽ thay đổi ra sao. Mô hình ADKAR do Jeffrey Hiatt phát triển đề cập đến 5 thành tố của sự thay đổi mà nhân viên cần trải nghiệm:

Nhận thức về sự cần thiết phải thay đổi (*Awareness*). Cách hiểu của người phát thông tin và người nhận thông tin là khác nhau. CĐS có thể là một quyết định chiến lược với ban lãnh đạo nhưng có thể là một mối đe dọa tới vị trí hoặc xáo trộn công việc của người lao động. Nếu nhận thức không tốt, người ta sẽ khó lòng thay đổi. Đây là lúc đưa ra các lý do cấp bách và cần thiết của sự thay đổi.

Ủng hộ thay đổi và mong muốn tham gia (*Desire*). Kháng cự là phản ứng bình thường của con người trước một điều chưa rõ. Khi thay đổi, CBNV dễ rơi vào trạng thái này. Cần phải trả lời được câu hỏi "Điều này mang lại lợi ích gì cho cá nhân tôi?" (WIIFM - *What's in it for me*?) của họ. Khi thấy có lợi ích rõ ràng, họ mới sẵn sàng cho sự thay đổi.

Kiến thức, hiểu biết về cách thực hiện (*Knowledge*). Khi CBNV đã thực sự muốn thay đổi, họ cần biết mình phải làm gì, như thế nào. Đây là giai đoạn giải thích cách thức chuyển đổi. Truyền thông nội bộ thể hiện qua công tác đào tạo, quảng bá thông tin, phát tán tài liệu, phổ biến quy trình…để người lao động hình dung rõ những bước họ cần làm sau khi sự thay đổi diễn ra.

Năng lực thực hiện chuyên môn, kỹ năng và hành vi mới (*Ability*). Đây là giai đoạn sử dụng công cụ và cách làm mới. CBNV cần thực hành và được hỗ trợ trong thực hành. Họ cần được yên tâm để làm theo cách mới.

Củng cố để duy trì (*Reinforcement*). Văn hóa và cách làm mới cần

được duy trì. TTNB cũng cần tiếp tục cung cấp thông tin về các thành tựu, các trường hợp vinh danh, khen thưởng…để các phản hồi tích cực khuyến khích người lao động tiếp tục theo đổi và duy trì cách làm mới.

Jeffrey Hiatt cũng đề xuất dùng mô hình này để chẩn đoán điểm nghẽn trong truyền thông. Khi nhân viên chưa hiểu tại sao phải thay đổi thì điểm nghẽn nằm ở A (nhận thức). Nếu ngần ngại triển khai thì điểm nghẽn nằm ở K (kiến thức) hoặc A (năng lực). Việc hiểu rõ các giai đoạn thay đổi này giúp người làm TTNB có thể dự đoán trước được những phản ứng xảy ra ở đối tượng công chúng mục tiêu và từ đó có những bước chuẩn bị phù hợp. Điều này cũng giúp việc TTNB chú trọng vào phần chuẩn bị tâm lý cho họ để tiếp nhận sự thay đổi theo từng giai đoạn.

Các rào cản từ góc nhìn của nhân viên trong việc thực hiện chuyển đổi số: Tác giả Carol Beatty [57] trích dẫn khảo sát của Sally Woodward và Chris Hendry với 198 nhân viên trong các tổ chức dịch vụ tài chính của vương quốc Anh đang trải qua sự thay đổi và yêu cầu họ nêu rõ các rào cản đối với sự thay đổi. Hai trong số sáu rào cản được xác định là: thiếu thông tin liên lạc đầy đủ (không được thông báo, nhận được tin nhắn mâu thuẫn, muốn hiểu nhưng không được giải thích) và thiếu tư vấn.

Các trở ngại năng lực của người lao động: Ngay cả khi TTNB thành công trong việc chuyển tải thông tin thì năng lực triển khai của đối tượng công chúng mục tiêu cũng là một trở ngại lớn. Hoặc họ không có thời gian thực hiện, hoặc họ không có thời gian học để thực hiện, hoặc không muốn tiếp nhận thông tin hay thực hiện các thay đổi. Đây cũng là một trở ngại phải vượt qua.

Các trở ngại tâm lý: Tâm lý chung là người lao động thường ngại thay đổi, nhất là thay đổi mà không biết kết quả sẽ như thế nào; sự thay đổi có ảnh hưởng như thế nào tới vị thế, thu nhập, công việc, cách phối hợp trong công việc. Chuyển đổi số có thể là cắt giảm nhân sự, việc nhiều hơn, công việc trở nên phức tạp hơn. Chuyển đổi số đồng nghĩa với chuyển đổi văn hóa vận hành tổ chức, cách làm việc của mỗi người, mỗi bộ phận. Khi mối quan hệ giữa công cụ sản xuất và lực lượng sản xuất thay đổi thì văn hóa sản xuất cũng thay đổi. Khi quy trình làm việc, đối tượng tương tác, cách thức tương tác, tốc độ phản hồi thay đổi người ta phải có những điều chỉnh tương ứng trong công việc. Vấn

đề là không phải ai cũng sẵn sàng thay đổi. Từ nhận thức, tâm lý của họ sẽ ảnh hưởng đến động lực của họ. Nếu không có động lực, chất lượng của thay đổi chỉ dừng lại ở mức báo cáo, bề ngoài mà không đi vào thực chất. Tác giả cho rằng, động lực của cán bộ nhân viên sau khi tiếp nhận thông tin TTNB cũng là một thước đo thành công của công tác này.

Ian Rogers (Giám đốc Kỹ thuật số tại LVMH) nhận định: "Khoảnh khắc trọng đại đối với một tổ chức là khi họ chấp nhận thực tế rằng chuyển đổi số không phải là vấn đề kỹ thuật, mà là thay đổi văn hóa" [121]. Boston Consulting Group đề ra 6 nhân tố bảo đảm thành công gồm: Chiến lược tích hợp, Cam kết của lãnh đạo, Yếu tố phát triển con người, Tư duy quản trị linh hoạt (*agile*), Quản lý dựa trên hiệu quả đầu ra, và Nền tảng công nghệ/dữ liệu [59]. Tại Viettel, truyền thông nội bộ được xác định là công cụ quan trọng để gia tăng nhận thức và tạo dựng sự đồng thuận. Để thành công, Viettel đã "cài đặt văn hóa số" thông qua 5 khía cạnh: lãnh đạo làm gương, biểu tượng và nghi thức, trải nghiệm nhân sự, quy trình hệ thống và môi trường.

Truyền thông giúp người lao động nhận được thông tin, cổ vũ, khuyến khích họ chuyển đổi và thực hiện đúng nhiệm vụ được giao nhiều hơn là tạo ra lực đẩy trực tiếp cho chuyển đổi số của toàn tổ chức. Như vậy, truyền thông nội bộ có thể thúc đẩy chuyển đổi số bằng cách quảng bá thông tin.

2.3. Kinh nghiệm quốc tế về truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành ngân hàng

Đã có một số ngân hàng trên thế giới triển khai chuyển đổi số và đạt được những thành tích ấn tượng. Việc nghiên cứu một số trường hợp điển hình có thể giúp rút ra một số gợi ý hữu ích cho các ngân hàng Việt Nam trong quá trình triển khai hoạt động này.

2.3.1 Ngân hàng DBS Singapore

Sự chuyển đổi của ngân hàng Singapore DBS đã được mô tả trong cuốn sách của tác giả Robin Speculand [129] và bài viết của Jim Marous (co-publisher The Financial Brand, Giám đốc điều hành của Digital Banking Report).

Mô tả tình trạng trước CĐS: Ngân hàng DBS là một ngân hàng quốc doanh của Singapore. Vào cuối những năm 2000 ngân hàng này đối mặt với những khó khăn lớn về cả danh tiếng lẫn hiệu quả vận hành. Ngân hàng thường bị khách hàng

gọi với cái tên châm biếm là "Damn Bloody Slow" (Chậm hơn rùa) do quy trình quan liêu và thời gian chờ đợi tại các chi nhánh quá dài, hoạt động thiếu linh hoạt. Ngân hàng hoạt động với mô hình thứ bậc cứng nhắc, thiếu đổi mới sáng tạo, e ngại rủi ro, hạ tầng công nghệ cũ kỹ trong khi đó sự cạnh tranh bên ngoài ngày càng lớn, nhất là một đất nước năng động như Singapore. Họ phải đối mặt với các đối thủ như United Overseas Bank (UOB), Oversea-Chinese Banking Corporation (OCBC), Maybank, Citibank, HSBC, Standard Chartered, BNP Paribas.

Thành công của ngân hàng sau CĐS: sau một thời gian chuyển đổi số từ năm 2013, Ngân hàng được tạp chí Euromoney vinh danh là "Ngân hàng số tốt nhất thế giới" (*Best Digital Bank*) và nhiều năm liên tiếp được Global Finance chọn là "Ngân hàng tốt nhất thế giới" (*World's Best Bank*) và The Banker xếp hạng Ngân hàng của năm. Với ứng dụng Digibank tại Ấn Độ, DBS đã thu hút 1,8 triệu khách hàng chỉ trong 18 tháng mà không cần mở chi nhánh vật lý, vận hành với chi phí chỉ bằng 1/5 so với ngân hàng truyền thống.

Cách thức triển khai: DBS triển khai chuyển đổi số theo triết lý "Digital to the Core" (Số hóa từ cốt lõi) với 3 trụ cột chiến lược: Trụ cột 1: Số hóa toàn diện (*Digital to the Core*). Trụ cột 2: Đắm mình trong hành trình khách hàng (*Managing Through Journeys - MTJ*). Trụ cột 3: Tư duy như một Start-up (*Thinking like a Start-Up*). Ngân hàng DBS đặt ra yêu cầu phải xử lý vấn đề như các công ty hàng đầu trên thế giới. Họ tuyên bố sẽ xử lý vấn đề như GANDALF - Google, Amazon,Netflix, Apple, LinkedIn, Facebook điều này giúp nhân viên không suy nghĩ như một nhân viên ngân hàng truyền thống (banker) mà như một người làm công nghệ (*techie*). Câu hỏi định hướng được đào tạo là "What would Jeff do?" (Jeff Bezos của Amazon sẽ làm gì trong tình huống này?) để thúc đẩy tư duy đổi mới. Về sản phẩm và vận hành, họ ưu tiên triển khai AI trong ngân hàng. Hành trình AI: bắt đầu từ 2014 ,với data platform thống nhất, đến 2025 DBS đã triển khai hơn 1.500 mô hình (models) trong hơn 370 kịch bản cụ thể giải quyết vấn đề của khách hàng (*use cases*). Đào tạo là yếu tố then chốt để thay đổi văn hóa. Đào tạo thôi chưa đủ, ngân hàng triển khai các cuộc maratông suy nghĩ (*hackathon)* cho hàng nghìn nhân viên (song hành cùng *các start ups*) để đổi mới dịch vụ ngân hàng, tạo *mobile app* phục vụ khách hàng nhanh nhất có thể được khi sáng kiến nảy ra.

Về truyền thông nội bộ, trước khi số hóa, ngân hàng đã triển khai chiến dịch RED (*Respectful* - Tôn trọng, *Easy to deal with* - Dễ giao dịch, *Dependable* - Đáng tin cậy) [90]. Chương trình này được truyền thông rộng rãi qua các buổi gặp gỡ và trao đổi với toàn thể nhân viên (*town hall*), diễn đàn nội bộ và các buổi đào tạo. Kết quả là 85% nhân viên hiểu rõ và 90% cảm thấy RED được thực thi, tạo nền tảng thống nhất cho toàn ngân hàng. Thông điệp truyền thông ra ngoài là "*Live More, Bank Less*" thì thông điệp truyền thông nội bộ là Làm cho hoạt động ngân hàng trở nên thú vị (*Make Banking Joyful)*. Mục tiêu này giúp nhân viên hiểu rõ sứ mệnh của họ là xóa bỏ sự nhàm chán và quan liêu trong quy trình.

Truyền thông qua cấu trúc tổ chức, buộc các phòng ban trong một dự án phải đối thoại, trao đổi thông tin liên tục để hoàn thành nhiệm vụ. Họ xóa bỏ ranh giới giữa bộ phận Kinh doanh và Công nghệ (*Business & IT*), hình thành các đội nhóm linh hoạt (*Agile squads*) cùng làm việc để ra quyết định nhanh chóng. Mô hình Hai trong một hộp ("*Two-in-a-box*") được sử dụng để phá vỡ rào cản/ sự cát cứ (*silo*) giữa Kinh doanh và Công nghệ, DBS yêu cầu lãnh đạo của hai khối này chia sẻ cùng một mục tiêu (KPI) và ngồi cùng nhau. Họ phải hiểu công việc của nhau đủ để thay mặt nhau trình bày..

Lãnh đạo đối thoại hai chiều và làm gương. Ngân hàng mở blog trực tuyến "Tell Piyush" và nền tảng cộng đồng số Yammer nơi CEO Piyush Gupta trực tiếp lắng nghe ý kiến và câu hỏi từ bất kì nhân viên nào. Điều này giúp xây dựng lòng tin và minh bạch hóa các chính sách. Trong năm 2017, đã có 223 câu hỏi và nhận xét về các chủ đề như chiến lược và kinh doanh, văn hóa DBS, dịch vụ khách hàng, nguồn nhân lực, công nghệ và vận hành, quản lý nơi làm việc được nhân viên nêu ra thông qua kênh "Tell Piyush"; Fail-fast là chìa khóa: dám thử nhanh, dám sai nhanh. Đích thân Piyush Gupta trao giải thưởng cho những ý tưởng thất bại nhưng mang lại bài học giá trị. Điều này gửi đi thông điệp mạnh mẽ: "Thất bại là được phép, miễn là bạn học được điều gì đó giá trị"; Khi bị nhân viên cấp dưới nhắc nhở vì đã không lắng nghe ý kiến trong cuộc họp, CEO Piyush Gupta đã cảm ơn và khích lệ nhân viên vì hành động đó. Điều này tạo niềm tin và sự an toàn tâm lý cho nhân viên khi đưa ra ý kiến trái chiều.

Tạo linh vật để truyền tải thông tin một cách sinh động. Năm 2020, DBS tạo ra một nhân vật hư cấu là chú gấu trúc "Wreckoon" - kết hợp giữa từ "Wreck" (phá hủy) "Raccoon" (gấu trúc Mỹ). Linh vật này chuyên đi đập phá các quy tắc

cũ kỹ. Hình ảnh thường thấy là linh vật cầm búa đứng bên cạnh một đống đá vụn có dòng chữ "nguyên trạng" (*status quo*). Việc sử dụng hình ảnh Wreckoon là yêu cầu bắt buộc trong mọi cuộc họp và tài liệu thuyết trình (*presentation deck*). Linh vật là một lời nhắc nhở trực quan khuyến khích nhân viên dám thay đổi hiện trạng, lề thói cũ, cách suy nghĩ cũ mà không sợ bị trù dập. Wreckoon là hiện thân cho tư duy "Tổ chức học tập" (Learning Organization) của DBS, khuyến khích nhân viên luôn đặt câu hỏi và không ngừng phá vỡ các rào cản cũ để đổi mới. Trong chương 16 của cuốn *Câu chuyện chuyển đổi số thần kỳ của ngân hàng DBS,* tác giả đưa ra một triết lý của ngân hàng về quá trình chuyển đổi của một nhân viên: Học chỉ chiếm 10%, Hành chiếm 90% ("*Learning makes up only 10 percent of a person's transformation; doing makes up the rest*").

Họp nội bộ là một hoạt động truyền thông quan trọng và chiếm nhiều thời gian trong tổ chức. Có nhiều cuộc họp không cần thiết hoặc kéo dài quá mức cần thiết hoặc thiếu mục tiêu rõ ràng, làm mất thời gian của nhân viên. Ngân hàng đã thực hiện nguyên tắc MOJO (Meeting Owner Joyful Observer)-mô hình giúp tối ưu hóa cuộc họp bằng cách chỉ định vai trò rõ ràng của người tham gia. Nguyên tắc này yêu cầu MO (Meeting Owner - Người chủ trì cuộc họp) phải luôn làm 3 việc: 1. Nêu rõ mục đích và bối cảnh của cuộc họp ngay từ đầu./ 2. Đảm bảo mọi người đều có tiếng nói bình đẳng (*equal voice*) để tận dụng trí tuệ tập thể./ 3. Tóm tắt các điểm chính khi kết thúc cuộc họp. Họ cũng đề ra cơ chế kiểm soát là nếu một MO nhận quá nhiều phản hồi tiêu cực từ JO (người tham gia cuộc họp), người đó sẽ không được phép tổ chức cuộc họp nữa. Về phía mình, các JO (Joyful Observer - Người quan sát vui vẻ), có trách nhiệm: 1. Theo dõi thời gian (*timekeeper*)./ 2. Cam kết đưa ra phản hồi trung thực cho MO về hiệu suất điều hành cuộc họp. Việc này giúp tiết kiệm hơn 500.000 giờ làm việc/năm, giải phóng nguồn lực, nâng cao hiệu suất và trách nhiệm, giúp giao tiếp hiệu quả hơn trong tổ chức. Ngoài ra, MOJO cũng được phát triển thành *app* để đếm năng suất (*Productivity Timer*) với chuông báo tự động khi còn 10 phút và 5 phút, cùng các cảnh báo để nhắc người tham dự cuộc họp đưa ra phản hồi trước khi hết giờ. Hàng tháng, các MO sẽ nhận được báo cáo phản hồi về hiệu suất của họ qua email để liên tục cải thiện. Khái niệm này được gọi là Cú hích kỹ thuật số (*Digital Nudges*).

DBS sử dụng bản tin nội bộ (*newsletters*) qua email hàng về hoạt động của

ngân hàng, các câu chuyện thành công để tạo cảm hứng. Mỗi quý, CEO tổ chức họp toàn thể (*Townhalls*) được tổ chức dưới dạng kỹ thuật số hoàn toàn (*fully digital*), phát sóng trực tuyến thời gian thực (*real-time webcasts*) trên toàn khu vực. Bản thân các trưởng bộ phận cũng thường xuyên tổ chức họp toàn thể bộ phận về kế hoạch kinh doanh, mục tiêu hiệu suất và các lĩnh vực quan tâm khác. Nhân viên được tham gia khảo sát mức độ gắn kết của nhân viên hàng năm.

DBS nhìn bộ phận đổi mới của mình (*innovation department*) như tác nhân thay đổi văn hóa doanh nghiệp, chứ không phải là bộ phận nghĩ ra các sản phẩm mới. Tức là bộ phận này là một phần của truyền thông nội bộ theo nghĩa truyền thống.

DBS triển khai khái niệm Huấn luyện ngược - *Reverse Mentoring* với các nhân viên Gen Z (sinh từ 1995 trở về sau). Họ là những nhân viên trẻ, dưới 30 tuổi, giỏi công nghệ và ghép cặp trong công việc với lãnh đạo cấp cao để hướng dẫn TikTok banking, thấu hiểu hành vi Gen Z, công cụ AI.

Các bài học rút ra với ngân hàng Việt Nam:

Một là, chuyển đổi số phải bắt đầu từ tư duy và văn hóa. Lãnh đạo phải là Giám đốc thay đổi - Chief Change Officer: Không ủy quyền mà trực tiếp dẫn dắt như CEO Piyush Gupta; Văn hóa số quyết định thành công: Công nghệ dễ copy, văn hóa khó triển khai – cần đầu tư dài hạn vào con người; Xóa bỏ tư duy cát cứ để phối hợp liên phòng ban, thực hiện văn hóa thử nghiệm. *Hai là,* đầu tư lớn cần kiên trì: DBS mất 5-7 năm mới thấy kết quả lớn; *Ba là,* phát triển con người là hoạt động nền tảng: DBS xây Digital Academy; áp dụng OKR thay KPI cứng; khuyến khích *hackathon* để nhân viên trẻ dẫn dắt đổi mới. Đào tạo hơn 20.000 nhân viên qua các chương trình tái đào tạo chuyên môn (*reskilling)*, tập trung vào kỹ năng số như phân tích số liệu (*data analytics)* và tư duy linh hoạt (*agile methodology)*. *Năm là,* sự thay đổi cần được hình tượng hóa cho dễ hiểu, dễ làm theo, dễ truyền thông (hình tượng Wreckoon – đồng nghĩa với thay đổi nguyên trạng).

2.3.2. Ngân hàng ING Hà Lan

Đây là một trường hợp điển hình được nhắc đến trong nhiều bài viết về chuyển đổi số *ngân* hàng thành công. Qua các bài nghiên cứu của hai hãng tư vấn toàn cầu uy tín là McKinsey và BCG [103] chúng ta thấy đây là một trường hợp điển hình.

Mô tả tình trạng trước CĐS: ING là thương hiệu ngân hàng Hà Lan được thành lập năm 1991, tiền thân là ngân hàng hoạt động từ năm 1881. Trước thời điểm chuyển đổi số năm 2015, ING là một ngân hàng truyền thống đang phải đối mặt với nhiều thách thức từ sự cạnh tranh đến từ các ngân hàng khác các công ty công nghệ *Fintech* và sự thay đổi của hành vi khách hàng. Ngân hàng vận hành theo cấu trúc phân cấp truyền thống với các phòng ban riêng biệt dẫn đến quy trình rườm rà và thiếu hiệu quả.

Thành công của ngân hàng sau CĐS: Năm 2016, tạp chí *The Banker* (thuộc *Financial Times*) trao giải Ngân hàng Toàn cầu của Năm - *Global Bank of the Year* cho ING bank vì đã tái định hình mô hình ngân hàng truyền thống, cải thiện vượt bậc về hiệu quả vận hành và tốc độ phục vụ khách hàng. Họ đã được Tạp chí Global Finance trao giải Ngân hàng Tốt nhất Thế giới - *Best Bank in the World* năm 2017. Năm 2025 họ được trao giải Ngân hàng Sáng tạo nhất Tây Âu- *Most Innovative Bank in Western Europe* và Nhà cung cấp phần mềm tài trợ thương mại sáng tạo nhất thế giới - *World's Most Innovative Software Provider for Trade Finance* và rất nhiều giải thưởng danh giá khác của ngành ngân hàng.

Cách thức triển khai: Ngân hàng chuyển tổ chức truyền thống của mình sang mô hình *agile* lấy cảm hứng từ các công ty công nghệ hàng đầu thế giới như Google, Netflix và Spotify. Ngân hàng bắt đầu bằng việc phá bỏ cấu trúc phân cấp trong công ty thay vào đó là một cấu trúc mới mang tính chất phẳng. Họ chia công ty thành 350 tổ liên quân (*squads*) được tổ chức thành 13 bộ lạc (*tribes*) và bang hội chuyên môn (*chapter*). ING không chỉ thay đổi quy trình, họ đã thực hiện một cuộc "thay máu" toàn diện về tư duy với triết lý: ING là một công ty công nghệ có giấy phép ngân hàng.

Về truyền thông nội bộ, họ áp dụng chiến thuật "Nhịp Đập" (*Heartbeat Communication*) khi không tung ra tất cả cùng lúc. ING chia nhỏ thông điệp theo (Week 1: Công bố nhiệm vụ - *Delivery* -> Tuần 2-3: Dấn thân - *Engagement* -> Tuần 4-5: Nguồn lực - *Resources*). Cách triển khai này tránh tình trạng quá tải thông tin (*cognitive overload*) - một trong những nguyên nhân hàng đầu khiến truyền thông chuyển đổi số thất bại. Thông điệp truyền thông nội bộ rất quan trọng, cần phải đưa ra một hình ảnh dễ hiểu, dễ nhớ và có ý nghĩa với nhân viên. Nick Jue, cựu CEO của ING Hà Lan về cách ngân hàng đã giải thích về chuyển đổi số:

các ngân hàng truyền thống giống như những "con voi" to lớn, chậm chạp đang bị đuổi bắt bởi những con "chó săn" (*greyhounds*) nhanh nhẹn là các công ty Fintech. Truyền thông để biến "huấn luyện con voi trở nên nhanh nhẹn như chó săn" để vừa giữ được sức mạnh quy mô, vừa có tốc độ. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ sự cấp bách của việc thay đổi mô hình làm việc.

Các cán bộ quản lý được yêu cầu từ bỏ chức vụ của mình để nộp đơn lại từ đầu vào ngân hàng. Thông điệp nội bộ được đề ra là nếu bỏ chức danh quản lý đi thì bạn sẽ là ai trong tổ chức? Nhờ thế, những người ở lại không còn bám víu vào chức danh của mình mà chuyển sang tư duy là người dẫn dắt sự thay đổi. Thay vì nghĩ giá trị của mình nằm ở chức vụ, họ đã nhận ra giá trị của mình dựa trên năng lực thực sự, dựa trên những gì mình có thể làm được cho khách hàng. Thay vì được đánh giá qua chức vụ như trước đây, CBNC được đối xử trân trọng như các nghệ nhân (*craftsmanship spirit*) dựa tren mức độ tinh thông nghề nghiệp. Điều này làm họ thỏa mãn hơn nhiều. Đào tạo là một kênh truyền thông nội bộ hiệu quả để phát đi các thông điệp tích cực về sự thay đổi. ING thông qua Khung năng lực Nghệ nhân (*Craftsmanship framework*).

Thông điệp được truyền thông là: Luôn luôn tò mò, không ngừng học hỏi và tinh thần làm chủ (*Stay curious, keep learning, and take ownership*). ING đầu tư vào sự phát triển của nhân viên. Ngân hàng kỳ vọng nhân viên phải liên tục mài giũa kỹ năng, trở nên linh hoạt (*agile*) hơn và phát triển cả về chuyên môn lẫn cá nhân. Điều này giúp nhân viên trở nên có giá trị hơn đối với ngân hàng và có sức cạnh tranh cao hơn trên thị trường lao động. Song song với đó là các chế độ phúc lợi tốt đã đánh thức tinh thần làm chủ, kích thích cảm giác thuộc về (*sense of belonging*) và như thế, các nhân viên làm việc say mê.

Việc phá bỏ các rào cản vật lý giữa các phòng ban cũng là một cách truyền thông hiệu quả. Cách làm cũ chia không gian khiến các phòng ban trở nên biệt lập; khi không còn vách ngăn vật lý, các rào cản tâm lý để phối hợp cũng không còn. Theo McKinsey: "Không khí tổ chức giống một *campus* công nghệ hơn là một ngân hàng truyền thống." Đặc biệt ING còn thiết lập một không gian làm việc mới lạ mà họ gọi đó là Sở chỉ huy tác chiến (gọi là Obeya room trong tiếng Nhật). Trong phòng này, các thành viên của tổ liên quân dán các ghi chú (*sticky notes*) và áp phích hiển thị rõ ràng các mục tiêu, trạng thái dự án lên mỗi mặt tường.

Tường được phân loại thành tường truyền thông (*Communication wall*), tường triển khai (*Action wall*), tường hiệu suất (*Performance wall*) và tường danh mục (*Portfolio wall*) để quản lý tiến độ dự án. Điều này thay thế cho các báo cáo giấy tờ, các bản tin nội bộ, biên bản cuộc họp và báo cáo dài dòng. Mọi thông tin đều minh bạch trên tường để bất kỳ ai cũng có thể xem.

Các bài học rút ra với ngân hàng Việt Nam:

Một là cần phát huy tinh thần khởi nghiệp nơi mọi người làm việc hăng say, ít chú ý tới thứ bậc, sẵn sàng hợp tác vì mục tiêu chung; *Hai là* khuyến khích tinh thần dám thử dám sai. Quảng bá tinh thần thất bại không phải là dấu chấm hết (*safe to fail*). *Ba là* thử nghiệm kết hợp liên phòng ban, không đánh giá con người qua thâm niên và vị trí mà đánh giá bằng trình độ giải quyết vấn đề. *Bốn là* tiến hành thử nghiệm bỏ vách ngăn vật lý, bỏ rào cản tư duy cát cứ, bộ phận. Truyền thông "Không lời" (*Non-verbal Communication*) bằng cách sử dụng thiết kế văn phòng mở tuyệt đối (*Open space*) kết hợp với công cụ trực quan (*Obeya room*) để truyền tải thông điệp về sự minh bạch và phẳng hóa các mối quan hệ. Điều này hiệu quả hơn hàng ngàn *email, powerpoint*. *Năm là* lập các nhóm chung đa dạng cùng giải quyết vấn đề của khách hàng. Nhân viên CNTT và Kinh doanh ngồi cùng nhau trong cùng một *Squad*, làm việc tại cùng một địa điểm buộc mọi người phải giao tiếp trực diện và minh bạch. *Sáu là* con người vốn ngại thay đổi nên lãnh đạo làm gương (*Role Modeling*): Khối nhân sự và Ban lãnh đạo phải chuyển đổi trước và làm việc theo cách mới để tạo niềm tin cho toàn bộ tổ chức. Bộ phận Nhân sự của ING không chỉ đứng ngoài hỗ trợ truyền thông, mà họ chính là những người áp dụng *Agile* đầu tiên để làm gương.

2.3.3. Ngân hàng Mandiri, Indonesia

Trong nghiên cứu năm 2014 về truyền thông tổ chức, Cornelissen đã mô tả cách ngân hàng Indonesia Mandiri thành công trong việc sử dụng TTNB trong bối cảnh thay đổi lớn là sáp nhập các ngân hàng.

Mô tả tình trạng trước CĐS: Chính phủ Indonesia sáp nhập 4 ngân hàng nhà nước (Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim, Bapindo) thành một thực thể duy nhất là Bank Mandiri. Sự thay đổi là rất lớn: Họ đã đóng cửa 194 chi nhánh chồng chéo và giảm từ 26.600 xuống 17.620 nhân viên. Vào lúc

này, thách thức lớn nhất là di sản văn hóa quan liêu từ các ngân hàng cũ vốn là các ngân hàng nhà nước.

Thành công của ngân hàng sau CĐS: Ngân hàng sau đó được nhận nhiều giải thưởng danh giá như *Best Bank in Service Excellence* và *Best Bank in Indonesia* (4 năm liên tiếp). Năm 2025, họ đã nhận tới 16 giải thưởng tại FinanceAsia Awards, bao gồm: *Gold - Most Committed to ESG, Gold - Best DEI, Gold - Best Large Cap Company, Gold - Best CFO, Best CEO, Best Managed Company*. Năm 2025, ngân hàng được vinh danh Digital bank of the year của tạp chsi The Asset. Digital CX awards – hạng mục nền tảng trải nghiệm khách hàng xuất sắc trên kênh kỹ thuật số. Năm 2024, ngân hàng đoạt nhiều giải thưởng lớn về thanh toán số tại Asian Banking & Finance (ABF) Awards.

Cách thức triển khai: Ngân hàng ứng dụng văn hóa số agile/linh hoạt ở quy mô lớn. Rào cản giữa Marketing, truyền thông, kinh doanh và IT, thiết kế sản phẩm bị phá bỏ. Thay vì bộ phận này đặt hàng cho bộ phận kia, ngân hàng đã thành lập các nhóm đa chức năng (squads) gồm nhân sự khác nhau cùng làm việc trên một mục tiêu cụ thể. Ngân hàng đã định vị và truyền thông sản phẩm số như một siêu ứng dụng phong cách sống.

Về truyền thông nội bộ: lãnh đạo ngân hàng đặt trọng tâm vào công tác đào tạo. CEO Darmawan Junaidi của Mandiri khẳng định: "Để đưa xe lên đường đua, chúng tôi cần nhiên liệu tốt nhất". Nhiên liệu ở đây chính là con người có chất lượng cao. Ngân hàng đã chủ động triển khai một sáng kiến đào tạo năng lực số cho người lao động ngân hàng trong tương lai. Chính vì thế ngân hàng có một đội ngũ nhân viên trẻ và có kiến thức tốt về chuyển đổi số. Để kiến thức thực tiễn được lan tỏa đến nhân viên, Bank Mandiri đã lập ra các cộng đồng học tập để CBNV tự trao đổi kinh nghiệm (*Learners Community*). Nhân viên thực hành và chia sẻ kinh nghiệm, cách làm hiệu quả thông qua các cộng đồng như: KMP Smart Branch Knowledge Corner, KMP KOPRA Community Network, KMP Data Quality, KMP Let's Grow, KMP Mandiri Facilitator Squad

Các bài học rút ra với ngân hàng Việt Nam:

Một là, để loại bỏ tâm lý e ngại bị thay thế bởi công nghệ và để tạo dựng sự đồng thuận, ngân hàng cần đưa ra tầm nhìn về sự cải tổ toàn diện và cho nhân viên thấy vị trí của họ trong sự thay đổi ấy. Mandiri đã triển khai chương trình đào tạo

nhân viên thành những nhà tư vấn giải pháp số (*Digital Advisor*) cho khách hàng. Ngân hàng đầu tư mạnh vào việc huấn luyện kỹ năng về data analytics, UI/UX và tư duy phản biện cho nhân viên. (theo Báo cáo thường niên Bank Mandiri/Annual Report 2023/2024) [54]. *Hai là*, để chuyển đổi văn hóa, Mandiri đã thành lập Culture Netwworkk team (CNT) để tạo ra văn hóa làm việc hạnh phúc và hiệu quả (Super Happy Super Productive). Đây là một cơ chế tác động nhiều tầng: có ban giám đốc (*Board of Director*), Regional CEO/group head. Tiếp đó là Department head/Area Head. Cuối cùng là các *culture squad* và *community squad*. Các "biệt đội văn hóa" tương đương với các nhóm tiên phong này tổ chức các sự kiện, chiến dịch để liên tục truyền đạt thông điệp của ban lãnh đạo và khích lệ nhân viên tham gia chuyển đổi số. Tất cả để đảm bảo mọi nhân viên đều nhận được thông điệp. Như vậy TTNB phải được triển khai thông qua một mạng lưới chứ không chỉ là việc của riêng đơn vị này. *Ba là*, triển khai văn hóa mới phải đi đôi với phản hồi hai chiều. Mandari đã kiểm tra mức độ thẩm thấu văn hóa qua các cơ chế như AKHLAK culture visit (diễn đàn trực tuyến hoặc trực tiếp với đội tiên phong văn hóa, với trọng tâm là nhận phản hồi để làm cơ quả cải thiện đồng thời thực hiện đánh giá triển khai văn hóa doanh nghiệp ngay tại các đơn vị làm việc), AKHLAK Blusukan Culture (diễn đàn giao tiếp không chính thức từ ban lãnh đạo tới nhân viên về văn văn hóa phục chung theo quy chuẩn AKHLAK của quốc gia), pulse check, engagement survey. *Bốn là*: thông điệp và sự cam kết của lãnh đạo rất quan trọng. Tổng giám đốc Mandiri đã nhấn mạnh vào việc đào tạo nhân sự hiện tại và cả tương lai. *Năm là* truyền thông phải được tổ chức theo những hình thức đa dạng và hấp dẫn, đặc biệt là cần ứng dụng xu hướng "trò chơi hóa" (gamification). Chương trình hội nhập cho nhân viên mới (onboarding) được thiết kế như một trò chơi. Việc truyền thông các nhiệm vụ được thực hiện qua phương pháp phát triển các nhiệm vụ cụ thể (mission based development) kết hợp với trò chơi hóa. Điều này thúc đẩy sự chủ động học hỏi các kỹ năng số của nhân viên. *Sáu là* TTNB phải được tổ chức trên nhiều kênh với các nội dung và cách thể hiện phong phú, phù hợp với đối tượng công chúng mục tiêu. Các hình thức hay được sử dụng là từ bài tường thuật (*narratives*), bài thuyết trình, áp phích, video đến podcast tương tác. Thông điệp được đóng gói (*message packaging*) được tính toán cho phù hợp với đặc tính của từng kênh.

Tiểu kết chương 2

Thế kỷ 20 đã chứng kiến sự ra đời và trưởng thành của chuyên ngành truyền thông nội bộ. Truyền thông nội bộ đã chuyển từ truyền thông một chiều sang truyền thông hai chiều và đa chiều cả ở bên ngoài và bên trong công ty. Về mặt học thuật, TTNB đã chuyển biến từ một công cụ của quản trị và nhân sự đến việc trở thành một phần của mô hình truyền thông doanh nghiệp. TTNB nay đã có khung lý thuyết, mô hình, chỉ số đo lường riêng, có tạp chí khoa học của ngành cũng như các tổ chức nghề nghiệp riêng, trở thành bộ môn được giảng dạy tại nhiều trường đại học. Các nghiên cứu của TTNB hiện đại đang hướng sự chú ý đến tâm lý học tổ chức, khoa học dữ liệu, văn hóa số, lãnh đạo và quản trị sự thay đổi ESG và các yêu cầu phát triển bền vững.

Tác giả đề xuất TTNB cần được xem xét dưới lăng kính của hai mô hình truyền thông đó là mô hình SMCR của David Berlo và hai chiều tương tác liên tục của hai học giả Osgood và Schramm. Dưới lăng kính của mô hình truyền thông nội bộ 4 chiều kích do tác giả Mary Welch và Paul Jackson đề xuất, lý thuyết lan truyền sự đổi mới, mô hình dẫn dắt sự thay đổi ADKAR để nhìn nhận các chiều kích thông tin tác động đến mỗi cán bộ nhân viên như thế nào; Các nguyên tắc và quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác báo chí, tuyên truyền, vận động đã chỉ ra cho luận án cách tiếp cận cần có để tác động thành công đến mỗi CBNV.

Tình hình truyền thông về chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam hiện nay cho thấy hoạt động này đang gặp phải nhiều khó khăn cả từ các yếu tố bên ngoài mà ngân hàng không thể kiểm soát như chủ trương chính sách của nhà nước, cơ sở hạ tầng số quốc gia; cả từ các yếu tố bên trong như sự chú ý của ban lãnh đạo, sự quan tâm và tham gia của cán bộ cấp trung, sự kháng cự có thể có từ phía nhân viên trước những thay đổi lớn mà họ chưa được rõ. Thành công của một số ngân hàng quốc tế trong việc triển khai chuyển đổi số cho thấy cần có một sự thống nhất cao và đồng bộ giữa chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng với cách triển khai công việc liên bộ phận, trong từng bộ phận và cả ở cấp độ cá nhân. Truyền thông nội bộ như vậy phải song hành với các thay đổi trong cách vận hành của doanh nghiệp, trong chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp.

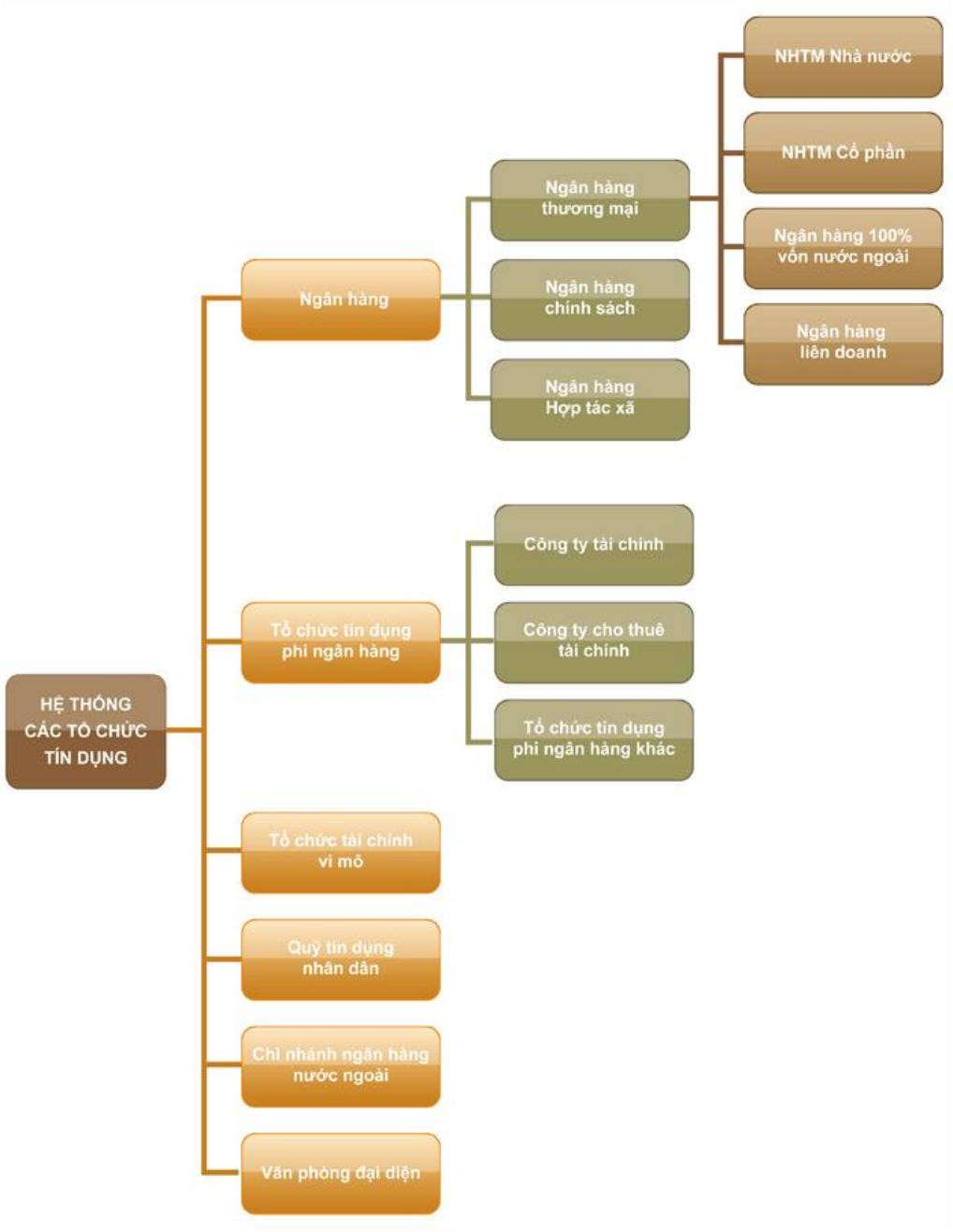
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM

3.1. Giới thiệu khái quát về ba ngân hàng khảo sát

Các ngân hàng Việt Nam được chia thành ba nhóm chính: ngân hàng thương mại, ngân hàng chính sách, ngân hàng hợp tác xã. Luật các tổ chức tín dụng năm 2024 định nghĩa: NHTM là loại hình ngân hàng được thực hiện tất cả các hoạt động ngân hàng và các hoạt động kinh doanh khác theo quy định nhằm mục tiêu lợi nhuận. NHTM CP là một trong hai hình thức tổ chức ngân hàng thương mại, phân biệt với NHTM nhà nước là ngân hàng tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ. Nghiên cứu này chỉ tập trung vào các ngân hàng thương mại cổ phần. Ngân hàng TMCP là các doanh nghiệp ngân hàng hoạt động như một công ty kinh doanh thông thường và hoàn toàn bị chi phối bởi các quy luật cung cầu của thị trường. Một doanh nghiệp vì lợi nhuận, để tồn tại và phát triển, bao giờ cũng phải tiến hành công tác truyền thông đối ngoại, kinh doanh và truyền thông nội bộ.

Theo thống kê của NHNN (tháng 6 năm 2024), Việt Nam có 49 NHTM (31 ngân hàng thương mại cổ phần nội địa). Trong số các ngân hàng TMCP, ta có thể chia thành 2 nhóm lớn: nhóm ngân hàng nhà nước nắm cổ phần chi phối tiêu biểu như BIDV, Vietcombank, Vietinbank, MB Bank, và nhóm ngân hàng TMCP tư nhân, tiêu biểu như VP Bank, HD Bank... Văn hóa làm việc và cách tổ chức của hai nhóm ngân hàng này có nhiều sự khác biệt, vì thế tổ chức và vận hành của TTNB của hai nhóm này cũng có sự khác biệt.

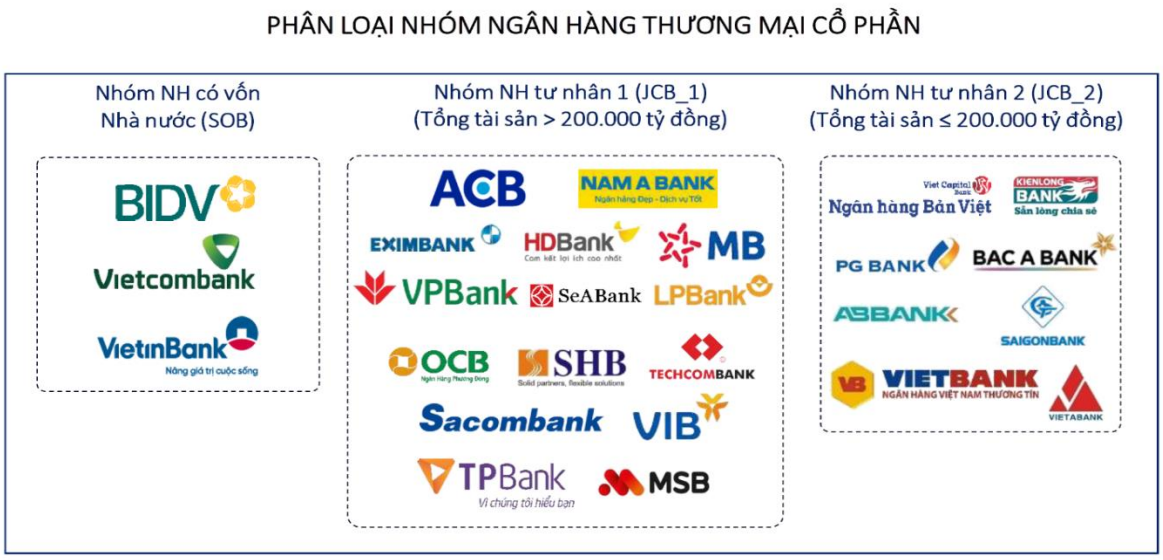
Sơ đồ tổ chức ngành Ngân hàng cụ thể như sau:



Hình 3.1: Hệ thống các tổ chức tín dụng tại Việt Nam

(Nguồn: website Ngân hàng nhà nước Việt Nam, truy cập 2/9/2024)

Viện nghiên cứu khoa học ngân hàng chia thành 3 nhóm theo độ lớn vốn và sở hữu vốn trong báo cáo quý 1 năm 2024:



Hình 3.2: Phân loại các ngân hàng TMCP (Nguồn: Ngân hàng nhà nước)

Về mặt tổ chức hành chính: Với nhóm các ngân hàng nhà nước chiếm cổ phần chi phối: "Mặc dù đã có 4/5 NHTM nhà nước được cổ phần hóa, nhưng tỷ lệ Nhà nước nắm giữ vẫn chiếm 80 - 95% (trừ Vietinbank, Nhà nước nắm giữ khoảng 63%), vì thế các quyết định về đầu tư, nhân sự cao cấp, lương… vẫn phải chờ đợi sự phê chuẩn của NHNN, Chính phủ. Khi Nhà nước giữ 80 - 90% cổ phần, thì thực chất vẫn đang hoạt động theo kiểu doanh nghiệp nhà nước. Do vậy, tính minh bạch trong quản trị nội bộ, trách nhiệm giải trình với cổ đông, với xã hội bị hạn chế "theo chuyên gia Nguyễn Thị Mùi [29].

Về quy mô nhân sự: Có thể chia các NHTM CP thành 3 nhóm. Theo báo cáo tài chính của các ngân hàng đã công bố năm 2023 thì các nhóm ngân hàng này được phân bổ như sau: trên 10.000 nhân viên (điển hình như Agribank, BIDV, Vietcombank, Vietinbank, Sacombank, ACB, VPBank, Techcombank, VIB, MB Bank); từ 5.000-10.000 nhân viên (điển hình như HD Bank, TPBank, MSB, OCB, Eximbank, SHB, Nam Á Bank, SeABank); dưới 5.000 nhân viên (điển hình như AB Bank, KienLong Bank, BacA Bank, VietCapital Bank, VietBank, NCB, PG Bank, NCB, VietA Bank).

Trong nghiên cứu này, tác giả tập trung khảo sát ba ngân hàng.

MB Bank

Về quy mô kinh doanh, nhân sự và cấu trúc sở hữu: Ngân hàng MB Bank được thành lập năm 1994, ban đầu chỉ có 25 nhân sự và 20 tỷ đồng vốn điều lệ.

Đến nay, MB Bank đã trở thành 1 trong 5 lớn nhất tại Việt Nam. Tại MB Bank, các cổ đông nhà nước (Viettel, SCIC, TCT Trực thăng VN, Tân Cảng Sài Gòn) chiếm đa số tuyệt đối. MB Bank là một ngân hàng lớn với 13.047 nhân viên làm việc tại hơn 327 chi nhánh và phòng giao dịch.

Về thành tựu chuyển đổi số: MB Bank là một ngân hàng lớn, đặt mục tiêu là ngân hàng số tiên phong của Việt NamThời báo ngân hàng Việt Nam nhận định: "MB Bank là ngân hàng chuyển đổi số mạnh mẽ, hoàn thành toàn diện các mục tiêu về khoa học công nghệ và chuyển đổi số. Thuộc nhóm Big 5 tại Việt Nam, song MB đã đạt nhiều thành tựu khẳng định vị thế số 1 thị trường trong lĩnh vực chuyển đổi số như: MB đang vận hành hai nền tảng số lớn BIZ MBBank phục vụ hơn 258.000 doanh nghiệp và App MBBank phục vụ số lượng người dùng lớn nhất Việt Nam-đạt 35 triệu người. Số lượng khách hàng của MB tăng 13 lần chỉ trong vòng 5 năm, đây là minh chứng rõ nhất cho sức bật đến từ chiến lược số của MB. MB là một trong những ngân hàng có quy mô giao dịch số lớn nhất thị trường, trên 99% giao dịch được thực hiện qua kênh số, với hơn 12,4 tỷ giao dịch mỗi năm, phản ánh năng lực vận hành ổn định, thông suốt và hiệu quả của hệ thống ngân hàng số MB. Doanh thu từ kênh số chiếm 50% tổng doanh thu toàn hệ thống". Số lượng giao dịch tại quầy giảm mạnh và số lượng giao dịch qua app tăng nhanh (đạt mức 96,7%).

Năm 2017, MB Bank công bố chiến lược giai đoạn 2017 – 2021 trong đó Chuyển đổi số là mục tiêu chiến lược. MB Bank định nghĩa "chuyển đổi số là sự thay đổi toàn diện, từ tầm nhìn, tư duy của người làm cho đến cơ sở hạ tầng nên ngay khi bắt tay thực hiện chuyển đổi số, MB đã tập trung nguồn lực vào 3 trụ cột: hạ tầng công nghệ thông tin, đội ngũ nhân sự công nghệ và quy trình quản lý doanh nghiệp [80]". MB tự xây dựng đội ngũ nhân sự giống như một công ty công nghệ, với 2.000 nhân sự công nghệ thông tin (chiếm khoảng 10% tổng nhân sự toàn ngân hàng).

Năm 2024, ngân hàng cũng ghi nhận dấu mốc 6,2 tỷ giao dịch qua kênh số, một thành tựu vượt bậc trong lĩnh vực ngân hàng. Tại Vietnam Digital Awards 2024, MB Bank được trao giải "Doanh nghiệp chuyển đổi số xuất sắc".

Về kết quả chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025, MB Bank công bố trong bản báo cáo thường niên 2025 là ngân hàng đã "*hoàn thành toàn diện các mục tiêu về khoa học công nghệ và chuyển đổi số"*.

Nam Á Bank

Về quy mô kinh doanh, nhân sự và cấu trúc sở hữu: Nam Á Bank là ngân hàng tư nhân quy mô nhỏ. Đây là một trong những Ngân hàng thương mại cổ phần đầu tiên được thành lập sau Đổi Mới, Ngân hàng TMCP Nam Á (Nam Á Bank) được thành lập ngày 21/10/1992. Ngân hàng chỉ có 3 chi nhánh với vốn điều lệ 5 tỷ đồng và gần 50 cán bộ nhân viên ban đầu. Đây là ngân hàng 100% vốn tư nhân.

Tới năm 2025, Nam Á Bank có 5565 nhân viên tại hơn 150 chi nhánh và phòng giao dịch trên cả nước.

Về thành tựu chuyển đổi số: Chuyển đổi số là chủ đề được chú ý khá sớm tại Nam Á Bank. Báo cáo thường niên 2016 đã đưa ra phương hướng hành động triển khai tốt các dự án công nghệ thông tin, thực hiện đẩy mạnh "số hóa" và Nam Á Bank xác định xu hướng "Ngân hàng điện tử" là mục tiêu phát triển cho thế hệ ứng dụng công nghệ thông tin mới. Trong các văn bản TTNB, CĐS ngân hàng tại Nam Á Bank được định nghĩa là quá trình áp dụng công nghệ số vào mọi khía cạnh hoạt động của ngân hàng, từ quy trình làm việc, dịch vụ khách hàng, đến mô hình kinh doanh, nhằm tối ưu hóa hiệu quả và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Ngân hàng đạt giải thưởng "Doanh nghiệp, đơn vị sự nghiệp chuyển đổi số xuất sắc" 2024 với giải pháp công nghệ "Điểm giao dịch số tự động ONEBANK 365+". Ngân hàng Số tiêu biểu; Ứng dụng di động & Thanh toán Sáng tạo của năm 2025; Vietnam Digital Award 2025 – Hạng mục Sản phẩm, giải pháp chuyển đổi số vì cộng[đồng.

Về kết quả chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025, trong bản báo cáo thường niên 2025, Nam Á Bank không tuyên bố đã hoàn thành các mục tiêu CĐS hay chưa. Ngân hàng trình bày CĐS như quá trình đang tiếp diễn với danh mục các dự án và giải thưởng về chuyển đổi số.

Vietcombank

Về quy mô kinh doanh, nhân sự và cấu trúc sở hữu: Được thành lập ngày 01/04/1963, Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam trước đây là Sở Quản lí Ngoại hối Trung ương (thuộc Ngân hàng Quốc gia Việt Nam), là một trong những ngân hàng lớn và lâu đời nhất tại Việt Nam. Ngân hàng hiện có có 23.457 nhân viên làm việc tại 685 chi nhánh và phòng giao dịch. Hoạt động ngân hàng của Vietcombank còn được hỗ trợ bởi mạng lưới 1.194 ngân hàng đại lý tại 87 quốc gia và vùng lãnh thổ trên thế giới và trở thành 1 trong 100 ngân hàng niêm yết lớn nhất thế giới theo quy mô vốn hóa (theo xếp hạng của Reuter). Vietcombank là ngân hàng trong đó Nhà nước nắm cổ phần chi phối (74,8%).

Về thành tựu chuyển đổi số: Về quá trình CĐS ngay từ năm 2001, Vietcombank đã có phiên bản Internet Banking đầu tiên cho cá nhân và VCB Money cho khách hàng tổ chức. Năm 2018, Vietcombank đã đầu tư lớn khi thuê tư vấn nước ngoài xây dựng chiến lược chuyển đổi số. Vietcombank chuyển đổi hệ thống ngân hàng lõi (*core banking*) vào đầu năm 2020 và luôn tiên phong ứng dụng công nghệ vào xử lý tự động các dịch vụ ngân hàng. Cũng năm 2020, ban chỉ đạo CĐS và trung tâm ngân hàng số được thành lập. Sau đó, ngân hàng triển khai hơn 50 dự án chuyển đổi nâng cao năng lực quản trị điều hành hướng tới chuẩn mực quốc tế, giúp cải tiến mạnh mẽ chất lượng dịch vụ, sản phẩm, phát triển các kênh phân phối, quản trị rủi ro hiệu quả như Basel II, Core Banking, CTOM, ERP, RTOM...

Vietcombank đã chủ động xây dựng Đề án chuyển đổi số ngân hàng cùng các chương trình hành động thực hiện chiến lược phát triển đến năm 2025, tầm nhìn 2030 với hơn 300 hành động theo 04 trụ cột là số hoá (*Digital*), dữ liệu (*Data*), công nghệ (*Technology*) và chuyển đổi (*Transformation*). Đi cùng với đề án là các hoạt động truyền thông về Đề án đến các Chi nhánh/ đơn vị trong toàn hệ thống. Đồng thời là các khoá đào tạo, phổ cập kiến thức về chuyển đổi số trực tiếp và online (*E-learning*).

Ngân hàng liên tiếp nhận được nhiều giải thưởng quan trọng về CĐS như: Ứng dụng Ngân hàng số tốt nhất Việt Nam (Best Mobile Banking Services) tạp chí The Asian Banker trao tặng; giải thưởng Sao Khuê (2024 và 2025) do Hiệp

hội phần mềm và dịch vụ công nghệ thông tin Việt Nam (VINASA) trao tặng; Ngân hàng chuyển đổi số tiêu biểu 2023; Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam được Tạp chí The Asian Banker trao tặng giải thưởng Ứng dụng Ngân hàng số tốt nhất Việt Nam" (Best Mobile Banking Services 2025).

Về kết quả chuyển đổi số giai đoạn 2021-2025, Vietcombank đánh giá trong bản báo cáo thường niên 2025 là ngân hàng đã hoàn thành 05 mục tiêu chuyển đổi số theo quyết định 810/QD-NHNN. "*Đặc biệt một số chỉ tiêu đo lường mục tiêu 'Dẫn đầu về chuyển đổi số' đã vượt xa kế hoạch năm 2025 và vượt kế hoạch năm 2030*." Như vậy, ngân hàng này khẳng định trực tiếp đã hoàn thành các mục tiêu chuyển đổi số đến năm 2025.

3.2. Khảo sát truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại 3 ngân hàng

3.2.1. Về chủ thể TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

3.2.1.1. *Với MB Bank,* phân tích báo cáo thường niên từ năm 2021 đến 2025 cho thấy: MB Bank xây dựng hệ thống chủ thể TTNB về CĐS theo mô hình "tháp 4 tầng": (1) HĐQT/Ủy ban CĐS – định hướng chiến lược; (2) TGĐ/BĐH – chính sách và triển khai; (3) Khối CN/Nhân sự – chuyên môn và đào tạo; (4) CBNV/MBer – thực hành và phản hồi. Cụ thể là TGĐ và BĐH là chủ thể thực thi chính của TTNB về CĐS thông qua: (1) ban hành văn bản nội bộ (50+ văn bản/năm từ TGĐ trong 2025), (2) phân công nhiệm vụ CĐS xuống từng Khối, (3) chủ trì các chương trình đào tạo và hội nghị nội bộ. Thành viên BĐH phụ trách Khối Ngân hàng số (từ 2020) là "đầu mối" TTNB kỹ thuật về CĐS.

Khối Nhân sự đóng vai trò chủ thể đào tạo trong TTNB CĐS. Khối Tổ chức Nhân sự thiết kế và vận hành toàn bộ hệ thống đào tạo số hóa – kênh TTNB có ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức và hành vi CĐS của CBNV. Khối này phối hợp với Khối CNTT để xác định nội dung và xin ý kiến BĐH để xác định đối tượng đào tạo ưu tiên (lãnh đạo, chuyên gia số, kinh doanh). Mô hình này có điểm mạnh là tính nhất quán từ trên xuống và kênh phản hồi từ dưới lên ngày càng được mở rộng (thông qua kênh BeeVoice).

Nhiệm vụ TTNB do phòng Thi đua và Truyền thông nội bộ, trực thuộc Văn phòng CEO thực hiện. MB Bank có ngân sách riêng hàng năm cho công tác truyền thông nội bộ. Có nhân sự chuyên trách về TTNB.

Ngân hàng còn có một mạng lưới cộng tác viên TTNB từ năm 2020, cụ thể là nhân sự kiêm nhiệm làm công tác Truyền thông nội bộ tại các chi nhánh (được đào tạo cơ bản, nắm được quy trình phối hợp). Mạng lưới cộng tác viên được ngân hàng tổ chức theo các kênh (phát thanh, website, Facebook). Ở tại các công ty thành viên cũng có các thành viên của mạng lưới PR.

Trả lời khảo sát với câu hỏi "đơn vị nào phụ trách TTNB" thì không có câu trả lời nào của cán bộ nhân viên vượt quá 50% cho một đơn vị nào cụ thể. Số liệu này cho thấy nhận thức về đầu mối TTNB chưa tập trung. Về câu hỏi đơn vị nào chuyên trách về CĐS thì ngân hàng số là lựa chọn lớn nhất (48,9%) như vậy, nhận thức về đầu mối CĐS tập trung hơn TTNB, nhưng vẫn còn độ "lệch pha" nhất định. Điều này hàm ý hai bộ phận chuyên trách về vấn đề này cần phải truyền thông nhiều hơn cho chính mình trong nội bộ.

3.2.1.2 *Với Nam Á Bank:* phân tích báo cáo thường niên năm cho thấy năm 2022, Ngân hàng thành lập Ban Chuyển đổi số — một đơn vị đầu mối xây dựng năng lực số, tổ chức ứng dụng và chuyển giao/duy trì vận hành giải pháp công nghệ số. Đây là bước chuyển về thể chế quan trọng nhất trong giai đoạn 5 năm: chuyển đổi số không còn là trách nhiệm riêng của Khối CNTT mà trở thành đơn vị chức năng độc lập có sứ mệnh rõ ràng. Năm 2023 xuất hiện một chức danh đáng chú ý trong cơ cấu tổ chức: Giám đốc Khối Vận hành kiêm Phó Tiểu ban Số hóa vận hành và Phát triển công cụ số (bà Lê Thị Tuyết Nga). Số hóa vận hành được đặt ngang tầm với vai trò điều hành, không còn là hoạt động hỗ trợ.

Truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS tại Nam Á Bank vận hành theo cấu trúc từ trên xuống. Hội đồng Quản trị đặt ra định hướng chiến lược thông qua các nghị quyết và phê duyệt cơ cấu tổ chức, gián tiếp "phát ngôn" về ưu tiên số hóa qua quyết định thành lập các đơn vị mới (Ban Chuyển đổi số năm 2022, Khối Dịch vụ số năm 2024, Tiểu ban Số hóa vận hành năm 2023). Ban Tổng Giám đốc là chủ thể trực tiếp triển khai chiến lược và tạo ra nội dung truyền thông nội bộ thông qua các chương trình thi đua, sự kiện, cuộc thi và cơ chế khen thưởng.

Theo cán bộ phụ trách TTNB thì "Tại Nam Á Bank, có nhân sự chuyên trách thực hiện các công việc liên quan đến TTNB toàn hệ thống. Có ngân

sách riêng để thực hiện các hoạt động. Hiện tại chưa có mạng lưới cộng tác viên, tuy nhiên vẫn có các đầu mối ở các đơn vị kinh doanh hỗ trợ thông tin là người đang làm việc ở các Đơn vị gửi đến nhân sự TTNB chuyên trách của toàn ngân hàng". Ngân hàng xác định CĐS là chiến lược quan trọng của ngân hàng, do đó, kế hoạch TTNB năm luôn luôn có phần hoạt động và nội dung về CĐS ngân hàng. Ngân hàng chỉ có nhân sự chuyên trách về TTNB chung cho toàn hệ thống. Nhân sự chuyên trách nhận thông tin liên quan đến các hoạt động CĐS của ngân hàng từ Khối Công nghệ thông tin, Ban Chuyển đổi số để truyền thông đến CBNV toàn hệ thống. Về vai trò thúc đẩy CĐS của TTNB, ngân hàng cho rằng: Truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng. Truyền thông nội bộ giúp nhân viên hiểu được mục tiêu và lợi ích của chuyển đổi số, từ đó khuyến khích họ tham gia và áp dụng công nghệ trong công việc hàng ngày. Truyền thông nội bộ giúp thay đổi nhận thức, thái độ của CBNV về lợi ích, tính ứng dụng của CĐS; thúc đẩy việc học hỏi và nâng cao kỹ năng số thông qua các chương trình đào tạo, *webinar*,… thúc đẩy CBNV ứng dụng chuyển đổi số vào công việc để nâng cao năng suất, hiệu quả. Cán bộ này cũng cho rằng "Lãnh đạo các chi nhánh và đơn vị trực thuộc, phòng ban có vai trò ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc thúc đẩy tiến trình CĐS của ngân hàng như: Triển khai các chính sách CĐS tại địa phương, đào tạo và hướng dẫn đội ngũ CBNV, khuyến khích CBNV đóng góp ý tưởng, sáng kiến".

Kết quả khảo sát 381 cán bộ, nhân viên cho thấy: với 180 phiếu trả lời (chiếm 47,2%), CBNV Ngân hàng có nhận thức khá thống nhất về bộ phận chuyên trách hoạt động TTNB là Quan hệ công chúng và thương hiệu. Đa số người tham gia khảo sát (204, tương đương 53,5%) cho rằng, Ngân hàng số là bộ phận chịu trách nhiệm chính về CĐS. Điều này cho thấy nhận thức khá đồng đều về câu hỏi này tại Ngân hàng. Tuy nhiên, con số này cho thấy hai bộ phận này cần truyền thông nhiều hơn về nhiệm vụ và vai trò của mình để CBNV hiểu được.

3.2.1.3 *Với Vietcombank:* Phân tích báo cáo thường niên cho thấy, ở tầng chiến lược, tại Vietcombank, định hướng chiến lực về CĐS được HĐQT tuyên

bố thông qua nghị quyết và các quyết định kiện toàn cơ cấu tổ chức chứ không thông qua một thiết chế chuyên biệt như Ủy ban số hóa như MB Bank hay Ban chuyển đổi số như Nam Á Bank. Ở tầng thực thi, Ban điều hành và các khối chuyên môn là chủ thể phát ngôn chính về CĐS. Năm 2021, ngân hàng thành lập Khối Công nghệ thông tin và Chuyển đổi số. Năm 2023: ngân hàng tách lập riêng Khối Chuyển đổi (bên cạnh Khối CNTT & Chuyển đổi số) và lập Ban triển khai thành lập Văn phòng chuyển đổi VCB. Báo cáo thường niên năm 2022 thậm chí đã chỉ rõ "Truyền thông nội bộ nâng cao nhận thức và tầm quan trọng của chuyển đổi số để phát triển văn hóa Agile, ứng dụng phương pháp làm việc mới và dần trở thành 1 bộ phận của văn hóa VCB" là một nhiệm vụ phải triển khai trong năm sau.

Vai trò đào tạo trong TTNB CĐS do Khối Nhân sự đảm nhận. Đây là chủ thể đảo tạo và cũng là một chủ thể truyền thông quan trọng trong việc ảnh hưởng trực tiếp đến nhận thức và hành vi CĐS.

Phỏng vấn phòng quan hệ công chúng và quảng cáo cho thấy hiện nay công tác TTNB do Ban ICU (Ban triển khai Hoạt động TTNB) của ngân hàng chủ trì. Trưởng Ban là Phó Tổng Giám đốc phụ trách Phòng Quan hệ công chúng. Về mặt triển khai thì công tác TTNB tại Vietcombank đang được thực hiện ở ba cấp: Toàn hàng, Trụ sở chính, Chi nhánh. Theo Quyết định thành lập Ban ICU đứng đầu là Phó Tổng Giám đốc. Các thành viên bao gồm đơn vị thuộc Ban: Phòng QHCC, Văn Phòng, Văn phòng Công đoàn, Đoàn Thanh niên...

Khảo sát CBNV Vietcombank cho thấy 50,9% CBNV có nhận định khá thống nhất về bộ phận chuyên trách hoạt động truyền thông nội bộ là Quan hệ công chúng. Đoàn thể được 25,1% chọn là bộ phận TTNB phản ánh một dạng "truyền thông gắn với công đoàn/Đoàn/tuyên giáo Đảng/Nữ công trong tổ chức công", một điểm khác biệt với các ngân hàng thương mại tư nhân. 56,9% người được hỏi cho rằng, Ngân hàng số là bộ phận chịu trách nhiệm chính về chuyển đổi số. Điều này cho thấy nhận thức khá đồng đều về câu hỏi này tại Ngân hàng.

Một vài điểm so sánh: Vietcombank thực hiện mô hình ban điều phối TTNB liên đơn vị do một phó TGĐ chủ trì thay vì một phòng chức năng độc

lập. MB Bank giao nhiệm vụ này cho Phòng Thi đua và TTNB trực thuộc văn phòng CEO, có ngân sách và nhân sự chuyên trách riêng. Tại Nam Á Bank, phòng Quan hệ công chúng và thương hiệu thực hiện việc này. Về chủ thể TTNB thì công tác này do nhiều bộ phận/đơn vị khác nhau trong ngân hàng cùng đảm nhiệm. TTNB thúc đẩy CĐS thì chưa có ngân hàng nào triển khai đơn vị hoặc cử người chuyên trách làm việc này.

Kết quả phỏng vấn sâu cán bộ truyền thông của 9 ngân hàng TMCP cho thấy sự khác biệt về chủ thể TTNB của các ngân hàng. Nhiều ngân hàng hoạt động bài bản (N1, N5, N8, N9) có bộ phận chuyên trách TTNB và có mạng lưới đầu mối nhưng cũng có ngân hàng chỉ có nhân sự kiêm nhiệm, có triển khai chiến dịch theo quý (N2, N3); Nhiều ngân hàng không có nhân sự chuyên trách truyền thông chuyển đổi số (N4, N6, N7). Nghiên cứu ngành của Cộng đồng Truyền thông nội bộ Việt Nam - ICC (2025) trên 420 người làm nghề truyền thông nội bộ tại Việt Nam cho thấy phần lớn bộ phận TTNB trực thuộc phòng tổng hợp. Chỉ có 26,4% người được hỏi là nhân sự chuyên trách.[13] Điều này cho thấy vị trí khiêm tốn của TTNB trong tổ chức của công ty.

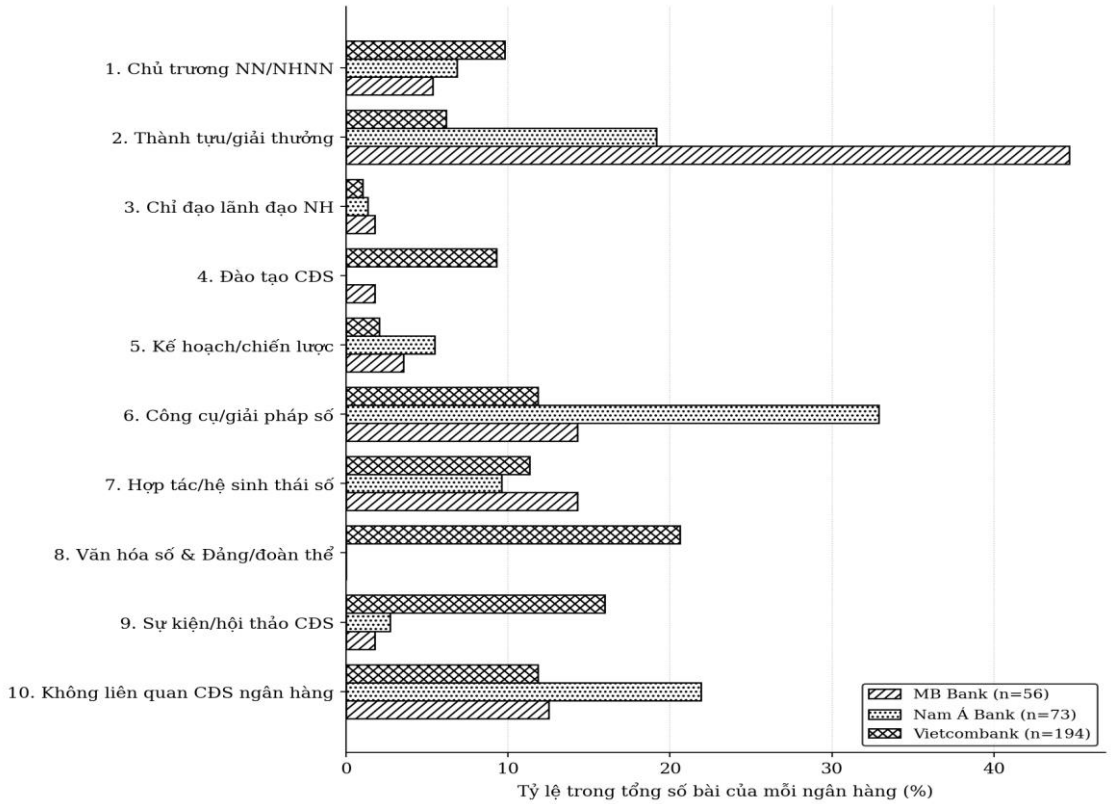
3.2.2 Về nội dung TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

Kết quả cho thấy ba ngân hàng có cách thức truyền thông về chuyển đổi số khác nhau rõ rệt, phù hợp với đặc thù sở hữu và văn hóa của mỗi ngân hàng.

MB Bank tập trung mạnh nhất vào nhóm Thành tựu/giải thưởng (25/56 bài, 44,6%). Truyền thông chuyển đổi số của MB thiên về khẳng định vị thế và thành tích, phù hợp với văn hóa kỷ luật, đề cao kết quả.

Nam Á Bank có trọng tâm là Công cụ/giải pháp số (24/73 bài, 32,9%), tiếp theo là Thành tựu (19,2%). Nội dung thiên về sản phẩm và giải pháp số cụ thể — phù hợp với một ngân hàng tư nhân quy mô nhỏ, tập trung nghiệp vụ.

Vietcombank có phân bố rộng và cân bằng nhất, nổi bật là nhóm Văn hóa số & Đảng/đoàn thể (40/194 bài, 20,6%) — nhóm mà MB và Nam Á hầu như không có, phản ánh đặc thù ngân hàng nhà nước với sự hiện diện mạnh của các tổ chức chính trị – xã hội. Vietcombank cũng dẫn đầu về Sự kiện/hội thảo (16,0%), Đào tạo (9,3%) và Chủ trương Nhà nước/NHNN (9,8%).

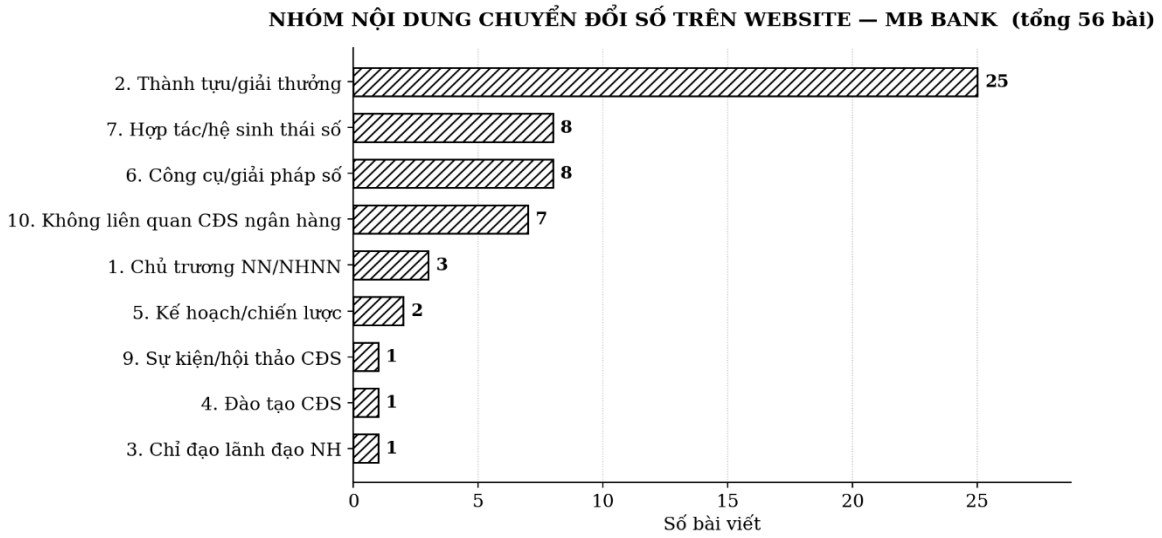


Hình 3.3. Bảng thống kê so sánh các nội dung về chuyển đổi số ngân hàng trên website của 3 ngân hàng trong diện khảo sát

3.2.2.1. *Với MB Bank:* Kết quả thống kê từ khóa có liên quan tới chuyển đổi số và phân loại nhóm chủ đề trên báo cáo thường niên cho thấy, có 8 nhóm nội dung chính được nhắc đến là: 1. Chiến lược & Tầm nhìn CĐS doanh nghiệp số. 2. Sản phẩm & Nền tảng số 3. Công nghệ cốt lõi. 4. Trải nghiệm Khách hàng số, kênh số. 5. Nhân lực số, kỹ năng số, năng lực số, chuyển đổi tư duy. 6. An toàn thông tin & bảo mật 7. CĐS Xanh & ESG ESG, tín dụng xanh, HiGreen, số hóa nội bộ xanh. 8. Thành tựu & Kết quả. Việc sử dụng cụm từ "chuyển đổi số" tăng 187% từ 31 lần (2021) lên 89 lần (2025). 6 nhóm nội dung liên quan tới CĐS đều tăng. Điều này cho thấy sự quan tâm ngày càng tăng của ban lãnh đạo và điều này đi đôi với số lượng các từ khóa và số lớp đào tạo về chuyển đổi số.

Kết quả thống kê các bài viết về chuyển đổi số ở mục tin tức trên website chính thức của MB Bank https://www.mbbank.com.vn/ cho thấy trong 9 nội dung được phân loại thì Thành tựu/Giải thưởng CĐS có số lượng nhiều nhất. Điều này cho thấy website chính thức được sử dụng như kênh đối ngoại bởi các

nội dung chủ yếu mang tính quảng bá thương hiệu. Trong truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại MB Bank, website chỉ là kênh bổ trợ thông tin tới cán bộ nhân viên còn phần lớn thông tin thúc đẩy CĐS đã được chuyển qua các kênh nội bộ khác.



Nguồn: Khảo sát website 3 ngân hàng từ 1/1/2021 đến 31/12/2025

Hình 3.4: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website MB Bank

Theo cán bộ TTNB của ngân hàng thì "Không có nội dung tách bạch riêng về chuyển đổi số vì với người MB, hoạt động chuyển đổi số như hơi thở, tổng hợp trong tất cả các hoạt động, người MB luôn cần phải nghĩ cách số hóa trong mọi hoạt động".

Nội dung chuyển đổi số theo cán bộ TTNB gồm:

1. Tầm nhìn và chiến lược: Trở thành Doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu

2. Chú trọng khách hàng: Truyền thông sự thay đổi trong hành trình khách hàng: đơn giản hơn, nhanh hơn, ít tiếp xúc, ít giấy tờ (4Cs).

3. Sản phẩm - công nghệ - dịch vụ mới: APP, ngân hàng số, BAAS, ...

4. Văn hóa số, năng lực nhân sự: chương trình học tập, đào tạo, thay đổi tư duy, cách làm việc

5. An toàn - bảo mật: tăng cường nhận thức về an ninh mạng, bảo mật dữ liệu, tuân thủ luật pháp, thực hiện đúng slogan "vững vàng, tin cậy"

6. Kết quả và chỉ số: cập nhật kết quả đạt được, số lượng trên kênh số, tỷ lệ giao dịch online, tốc độ xử lý, mức độ hài lòng.

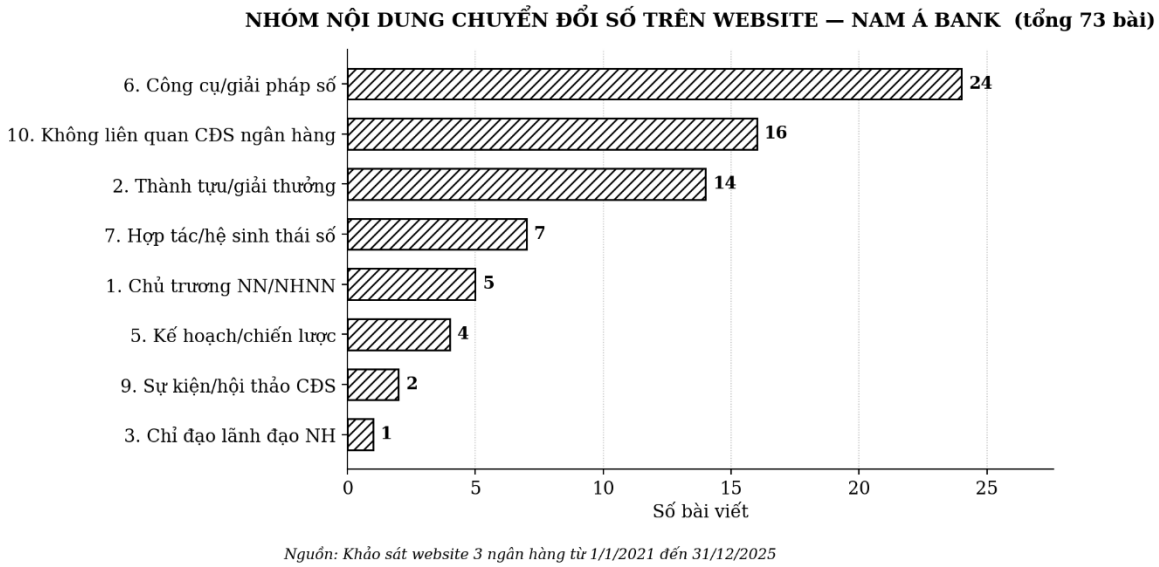
Các nội dung về chuyển đổi số đến từ hai nguồn chính là các nội dung công bố của lãnh đạo cấp cao tại các hội nghị và Báo cáo thường niên. Về tần suất truyền thông, cán bộ TTNB cho rằng "Tương đối dày, trong mọi hoạt động tại MB Bank".

Đặc biệt, công tác truyền thông, trong đó có TTNB, của MB Bank được cụ thể hóa trong tầm nhìn 2022 - 2026 là trở thành "Doanh nghiệp số, Tập đoàn tài chính dẫn đầu". Ngân hàng đưa ra mô hình MB1688. Điều này được giải thích là 1 tầm nhìn, 6 giá trị văn hóa và 8 định hướng chiến lược và số 8 cuối cùng là 8 phương pháp làm việc trọng yếu. Ngân hàng cũng tuyên bố chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp số. Đây là các nguyên tắc nền tảng giúp việc quy hoạch TTNB được bài bản, hệ thống và dài hạn. Việc sử dụng mô hình ngắn gọn với những con số cũng là một sáng tạo trong phương thức truyền thông tại ngân hàng này.

3.2.2.2. *Với Nam Á Bank:* Qua phân tích báo cáo thường niên 5 năm, có thể phân loại nội dung truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số thành 6 nhóm chính, với mức độ xuất hiện tăng dần theo thời gian: Nhóm thứ nhất là kết quả và chỉ tiêu số hóa. Các con số như số lượng *user banking*, tiền gửi *online*, điểm Onebank xuất hiện nhất quán từ 2021 đến 2025, trở thành "bảng điểm số" công khai cả với cổ đông và CBNV, tạo áp lực và động lực. Nhóm thứ hai là giải thưởng và công nhận bên ngoài về chuyển đổi số. Nam Á Bank liên tục nhận các giải thưởng từ tổ chức uy tín (International Business Magazine, Vietnam Digital Award, HR Asia, NAPAS, Asian Banking & Finance) về chuyển đổi số — những giải thưởng này được tái sử dụng như thông điệp truyền thông nội bộ ("ngân hàng chúng ta là số 1 về...") tạo niềm tự hào tập thể và khẳng định con đường đang đi là đúng đắn. Nhóm thứ ba là các công cụ số nội bộ dành cho CBNV. Tất cả đều là kênh truyền thông gián tiếp: khi CBNV dùng công cụ số trong công việc hàng ngày, họ đang trải nghiệm và thực hành chuyển đổi số thay vì chỉ nghe về nó. Nhóm thứ tư là các chương trình thi đua, cuộc thi nghiệp vụ mang nội dung số. "Giỏi kiến thức - Vững kỹ năng", "Bùng nổ cùng Onebank", "Trạng Nguyên" là những kênh truyền thông nội bộ tạo tính cạnh tranh tích cực, buộc CBNV cập nhật

kiến thức về sản phẩm số và công nghệ mới. Nhóm thứ năm là đào tạo chuyên biệt về công nghệ và số hóa. Hệ thống đào tạo ngày càng tích hợp nhiều kiến thức về chuẩn mực quản trị số và tài chính số. Nhóm thứ sáu là chuẩn hóa văn hóa và giá trị gắn với chuyển đổi số.

Dùng công cụ quét từ khóa và ngữ nghĩa liên quan tới "chuyển đổi số" trên trang chủ https://www.namabank.com.vn/ từ năm 2021 đến năm 2025, tác giả thu thập được 73 bài viết. Nội dung các bài viết xuất hiện trên 7 nhóm theo bộ phân loại 9 nhóm chủ đề. Trong đó không có phần văn hóa số - Đảng/đoàn thể và Đào tạo số. Điều này có thể được lý giải do cơ cấu tổ chức ngân hàng tư nhân nên các hoạt động Đảng/đoàn thể không chiếm vị trí trung tâm trong các hoạt động TTNB và các hoạt động đào tạo được coi là thuần túy nội bộ nên không được đưa lên kênh truyền thông chính thức là wesite.



Nguồn: Khảo sát website 3 ngân hàng từ 1/1/2021 đến 31/12/2025

Hình 3.5: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website NAM Á Bank

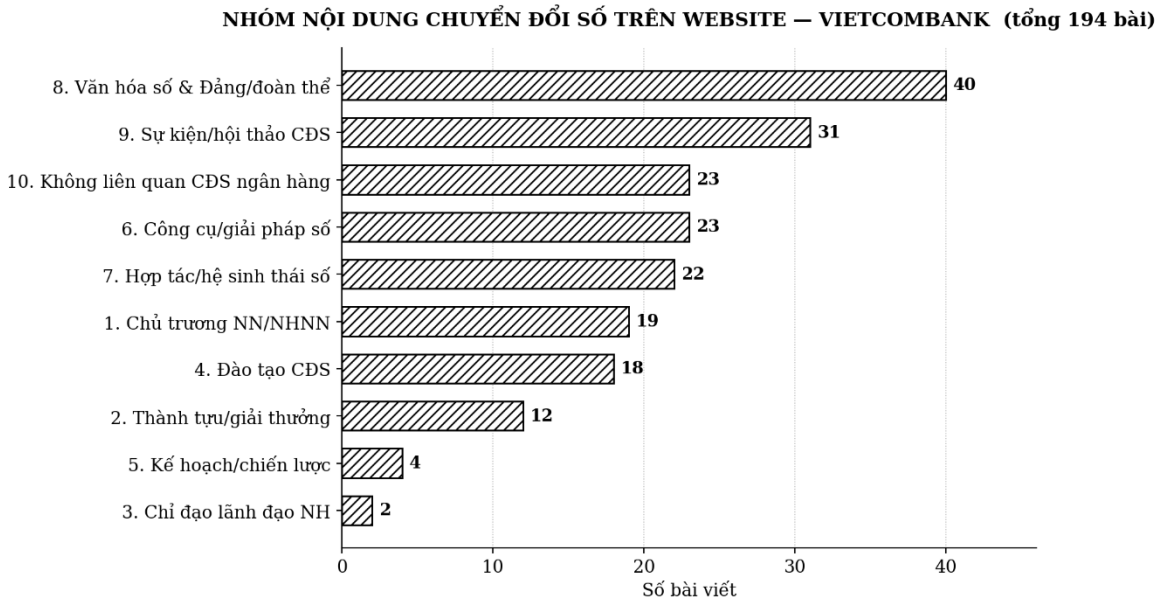
Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn Khối Công nghệ thông tin, Ban chuyển đổi số. Các đơn vị này cung cấp thông tin, nội dung cho Bộ phận truyền thông (thuộc Phòng Thương hiệu) của ngân hàng.

3.2.2.3. *Với Vietcombank:*

Cụm từ "Chuyển đổi số" được nêu tại nhiều văn bản cũng như phát biểu của Ban Lãnh đạo tại các buổi Hội nghị, chỉ đạo triển khai. Thống kê từ khóa "chuyển đổi số" và phân loại các nhóm nội dung cho thấy có 7

nhóm nội dung chính được truyền thông trên các báo cáo thường niên từ năm 2021: Nhóm 1 - Chủ trương chuyển đổi số của Nhà nước/NHNN. Nhóm 2 - Chỉ đạo lãnh đạo VCB: hằng năm, HĐQT và BĐH đều đặt CĐS là một trong các mục tiêu chiến lược trọng tâm. Nhóm 3 - Kế hoạch CĐS: Được lượng hóa rõ ràng nhất ở 2021-2022 (107 và 300+ sáng kiến); từ 2023 chuyển sang "tiếp tục thực hiện chương trình" điều này cho thấy kế hoạch tiếp tục được quản trị tiến độ. Nhóm 4 - Đào tạo CĐS: Tăng dần và đa dạng hóa hình thức, từ E-learning cơ bản (2021) đến đào tạo Cloud/AWS chuyên sâu (2024). Nhóm 5 - Công cụ số: Digibank là nền tảng cốt lõi xuyên suốt; các năm 2023-2024 bổ sung AI, blockchain, Big data, sinh trắc học. Nhóm 6 - Thành tựu CĐS. Nhóm 7 - Văn hóa số/Agile: Bắt đầu được đề cập từ 2021, trở thành chủ trương hệ thống từ 2022.

Dùng công cụ quét từ khóa và ngữ nghĩa liên quan tới "chuyển đổi số" trên trang chủ https://www.vietcombank.com.vn/ từ năm 2021 đến năm 2025, tác giả thu thập được 194 bài viết. Nội dung các bài viết xuất hiện đầy đủ trên cả 9 nhóm nội dung về chuyển đổi số. Số lượng cao của các bài viết trên kênh này của Vietcombank so với hai ngân hàng còn lại cho thấy đây là một kênh truyền thông được ngân hàng đặc biệt chú ý.

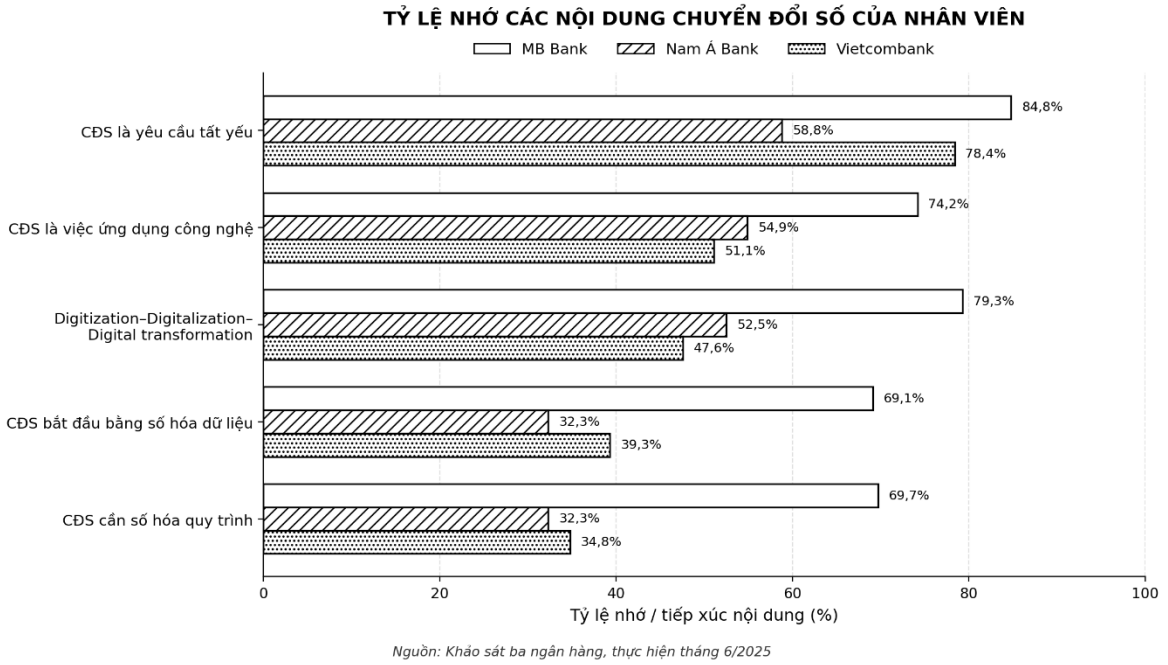


Nguồn: Khảo sát website 3 ngân hàng từ 1/1/2021 đến 31/12/2025

Hình 3.6: Nhóm nội dung chuyển đổi số trên website Vietcombank

Số lượng các bài viết về chuyển đổi số tăng dần theo thời gian, đặc biệt là năm 2025 có sự tăng vọt về số lượng. Nhóm lớn nhất là các bài về văn hóa số & Đảng/đoàn thể. Điều này cho thấy sức ảnh hưởng mạnh mẽ của các cơ quan này trong một ngân hàng có vốn chi phối của nhà nước như Vietcombank. Như đã trình bày ở các phần trên, kênh website ở cả ba ngân hàng đều phục vụ mục tiêu đối ngoại là chủ yếu tuy nhiên nhân viên cũng tiếp nhận một phần thông tin CĐS từ đây. Vì thế đây cũng là một kênh truyền thông nội bộ bổ trợ.

Để đánh giá mức độ tiếp xúc và ghi nhớ các nội dung về chuyển đổi số trên các kênh truyền thông nội bộ, CBNV trả lời câu hỏi nhiều lựa chọn bằng cách đánh dấu vào những nội dung mình đã tiếp xúc. Chỉ báo này phản ánh chiều nhận thức - ghi nhớ (tương ứng với giai đoạn nhận biết trong tiến trình tiếp nhận).



Nguồn: Khảo sát ba ngân hàng, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.7: Tỷ lệ nhớ các nội dung chuyển đổi số của nhân viên

Kết quả cho thấy, nội dung chiến lược có số lượng lấn áp thông điệp kỹ thuật. Chuyển đổi số là yêu cầu tất yếu được nhớ tới nhiều nhất (MB 84,8%; Vietcombank 78,4%; Nam Á 58,8%); trong khi hai thông điệp mang tính kỹ thuật - quy trình (số hóa dữ liệu và số hóa quy trình) có tỷ lệ nhớ thấp nhất. Điều này cho thấy truyền thông nội bộ chuyển tải tương đối tốt thông điệp về tầm nhìn và sự cần thiết của chuyển đổi số. Có khác biệt rõ về độ phủ thông điệp giữa ba ngân hàng. MB có tỷ lệ nhớ cao nhất ở toàn bộ năm thông điệp và độ rộng ghi nhớ lớn

nhất (trung bình 3,81 thông điệp/phiếu), so với Vietcombank (2,51) và Nam Á Bank (2,32). Điều này nhất quán với các nguồn dữ liệu khác khi MB tự tuyên bố đã hoàn thành toàn diện mục tiêu chuyển đổi số và cũng có mức đánh giá sẵn sàng cao nhất. Trong khi đó, Nam Á Bank đang truyền thông về CĐS như một quá trình đang tiếp diễn, chưa công bố chính thức hoàn thành các mục tiêu chuyển đổi số. Cũng cần lưu ý rằng, đây là các câu hỏi trong danh sách cho sẵn nên không thể hiện là nhân viên ngân hàng nào hiểu sâu hơn hay có hành vi triển khai tốt hơn cũng như không phản ánh hiệu quả truyền thông nội bộ ở ngân hàng nào tốt hơn. Có một phát hiện quan trọng đó là MB Bank có số lượng bài trên website ít nhất về CĐS nhưng nhân viên lại nhớ thông điệp nhiều nhất. Như vậy mức tiếp nhận nội dung phụ thuộc vào cường độ, hiệu quả truyền thông qua các kênh nội bộ chứ không phải sự hiện diện trên website vốn là kênh chủ yếu để đối ngoại và có một phần phục vụ công tác truyền thông nội bộ (trong luận án này được dùng xuyên suốt như một kênh bổ trợ/đối chiếu).

3.2.3. Về phương thức TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

3.2.3.1. Tại MB Bank: hình thức phát động chủ yếu nhất là Hội thảo, hội nghị từ thông điệp của lãnh đạo cấp cao. Bộ phận TTNB sẽ phân phối trên các kênh truyền thông nội bộ hàng ngày, đa phần được thể hiện dưới dạng ảnh, bài viết. Thông điệp của lãnh đạo cấp cao tại các Hội nghị được phân phối "*tới đúng đối tượng bằng hình thức mềm mại, phù hợp, thu hút CBNV hơn (thiết kế hình ảnh gửi email, banner treo trong phòng họp, sáng tác bài hát, video,….)*".

Về kênh TTNB, cán bộ phụ trách TTNB cho biết MB Bank hiện sử dụng 7 kênh đó là: Website có chức năng như một tờ báo điện tử, có thể phân định public/private, lưu trữ media; Facebook Group hiện có gần 16.000 người với lượt tương tác cao, khoảng 200 bài viết/tháng, hơn 12.000 lượt bày tỏ cảm xúc, khoảng 1.000 bình luận; Phát thanh nhà M xanh: phát sóng hàng ngày. LCD/dán thang máy tại thang máy/tòa nhà lớn. Desktop toàn hệ thống là kênh truyền thông điệp trên toàn hệ thống qua màn hình máy tính CBNV. Email toàn hệ thống (bao gồm cả email truyền thông của lãnh đạo

cấp cao và email truyền thông nội bộ của bộ phận chuyên trách). Youtube là Kênh lưu trữ video/TVC.

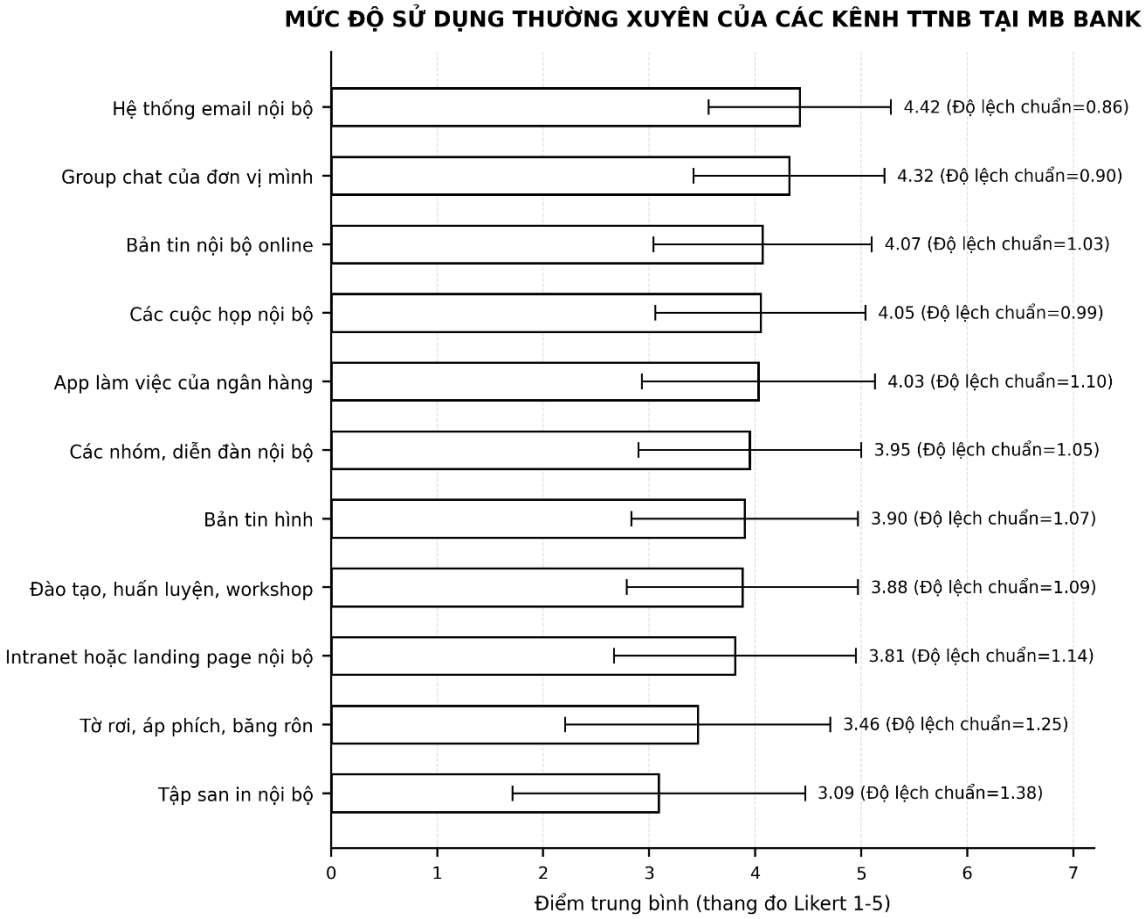
Khảo sát trên báo cáo thường niên còn cho thấy sự hiện diện của những kênh truyền thông nội bộ khác như BeeVoice, MOffice, bản tin nội bộ, teambuilding (4 kênh được liệt kê rõ năm 2025) và kênh đào tạo: tăng từ 33h/người/năm 2021 lên 70,73h/người năm 2024. Bộ phận TTNB không nhắc đến kênh đào tạo có lẽ do công việc này đã được khối Nhân sự phụ trách. Vai trò của CBNV thay đổi rõ rệt qua 5 năm: từ người tiếp nhận thụ động (2021-2022) họ trở thành người đóng góp chủ động qua BeeVoice (2023-2025). Chương trình Flexi Z (2023) đưa 1.700 nhân sự thế hệ 9x thành "đại sứ chuyển đổi số" nội bộ.

Theo cán bộ TTNB: "*Ở một tổ chức có tính chất quân đội như MB Bank, hình ảnh của lãnh đạo Ngân hàng có vai trò đặc biệt quan trọng. CBNV rất quan tâm đến phát ngôn của lãnh đạo, độ* viral *cao. Lãnh đạo ngân hàng ở MB tác động rất nhiều ở chiều rộng đến quá trình thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. MB có một đặc trưng văn hóa tên là kỷ luật tự nguyện, chỉ cần lãnh đạo MB phát động sẽ nhận được sự hưởng ứng mạnh mẽ trong CBNV*". Về vai trò của cán bộ cấp trung, người này cho rằng: "*Lãnh đạo các chi nhánh, đơn vị trực thuộc tác động ở chiều sâu tới CBNV, là người trực tiếp nắm bắt thực tế và kiểm soát các hoạt động, nhắc nhở thông điệp của lãnh đạo cấp cao tới CBNV tại đơn vị*".

Cán bộ TTNB của ngân hàng nhận định rằng việc "Có quá nhiều thông tin đến với nhân viên mỗi ngày" tạo nên khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số. Điều này cũng phù hợp với nhận định trong báo cáo lần thứ 16 về TTNB và trải nghiệm nhân viên *State of the sector 2023/2024: Internal communication and employee experience* do công ty khảo sát Gallagher phát hành năm 2024. Theo báo cáo, "khối lượng thông tin truyền thông quá lớn" là rào cản lớn thứ 6 đối với những người làm TTNB (19% lựa chọn), tăng 2 bậc so với báo cáo 2022/2023.

Về thói quen tiếp nhận của nhân viên qua hệ thống TTNB. Khảo sát cho thấy: Hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên

nhất (Giá trị trung bình = 4,42, Độ lệch chuẩn = 0,86), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (Giá trị trung bình = 4,32, Độ lệch chuẩn = 0,90). Bản tin nội bộ online, các cuộc họp nội bộ, app làm việc của ngân hàng là các kênh truyền thông nội bộ được sử dụng thường xuyên. Các nhóm, diễn đàn nội bộ, bản tinh hình, đào tạo, intranet, tờ rơi, áp phích là các kênh ít được sử dụng thường xuyên hơn. Tập san in nội bộ là kênh ít được sử dụng nhất (Giá trị trung bình = 3,09, Độ lệch chuẩn = 1,38).



N = 376 (giá trị thấp nhất = 1, cao nhất = 5). Nguồn: Khảo sát tại MB Bank, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.8: Mức độ sử dụng thường xuyên của các kênh TTNB tại MB Bank

Các hoạt động dễ được cán bộ nhân viên nhận ra nhất có liên quan tới chuyển đổi số là Đào tạo, bồi dưỡng với 92,6% đánh giá là hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng, tiếp theo sau là cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng (88,0%) và cấp trên phổ biến trực tiếp (77,7%) và các cuộc họp (73,7%).

Bảng 3.1: Hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại MB Bank

Hoạt động	**Tần suất**	**Tỷ lệ**
Đào tạo, bồi dưỡng	348	92,6
Cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng	331	88,0
Cấp trên phổ biến trực tiếp	292	77,7
Tuyên bố của ban lãnh đạo	270	71,8
Các cuộc họp	277	73,7

Tất cả năm hoạt động chính đều có mức tham gia của nhân viên ≥ 71,8%. Điều này cho thấy các hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số diễn ra khá toàn diện ở MB. Đặc biệt là phần Tuyên bố lãnh đạo (71,8%), chứng tỏ có sự tham gia tích cực của ban lãnh đạo, cao hơn đáng kể so với hai ngân hàng còn lại.

Cán bộ nhân viên không chỉ nhận thông tin từ ban lãnh đạo, từ các khối chuyên môn mà còn từ cấp trên và đồng nghiệp. Hai nhân tố này giữ vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy nhận thức và hành vi của cán bộ nhân viên. Thông tin về chuyển đổi số được trao đổi khá thường xuyên giữa các đồng nghiệp với nhau. 76,8% người được hỏi trả lời rằng họ rất thường xuyên và thường xuyên trao đổi về chủ đề này. Cụ thể, cán bộ, nhân viên MB Bank thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 4,01, Độ lệch chuẩn = 0,89). Cụ thể 31,1% trao đổi rất thường xuyên; 45,7% trao đổi thường xuyên; 17,6% thi thoảng trao đổi; 3,7% trao đổi không thường xuyên và 1,9% trao đổi rất không thường xuyên. Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số là chủ đề thường xuyên được đề cập trong trao đổi của cán bộ, nhân viên MB Bank. Điều này cho thấy cần tăng cường thông tin tới nhân viên để họ hiểu đúng, truyền thông đúng cho nhau và làm đúng theo chủ trương được yêu cầu. Cũng với câu hỏi này, 81,9% cán bộ nhân viên cho biết họ rất thường xuyên và thường xuyên nhận thông tin về chủ đề này từ cấp trên trực tiếp của mình. Phân tích số liệu khảo sát ngân hàng cho thấy tương quan thuận giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số ($r = 0,40$). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Điều này cho thấy

những nhân viên trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp thường xuyên hơn có xu hướng đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số ở mức cao hơn. Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,44). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này có nghĩa là, khi được cấp trên trao đổi trực tiếp về CĐS, nhân viên có xu hướng cao đánh giá ngân hàng sẵn sàng CĐS. Kết quả phân tích tương quan này cho thấy mối tương quan thuận giữa TTNB và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng CĐS. Người lao động dễ chấp nhận CĐS khi đó trở thành một phần công việc mỗi ngày của họ. TTNB đóng vai trò quan trọng trong thúc đẩy CĐS, đặc biệt là các hoạt động đào tạo, truyền thông trực tiếp giữa cán bộ cấp trung và giữa các đồng nghiệp.

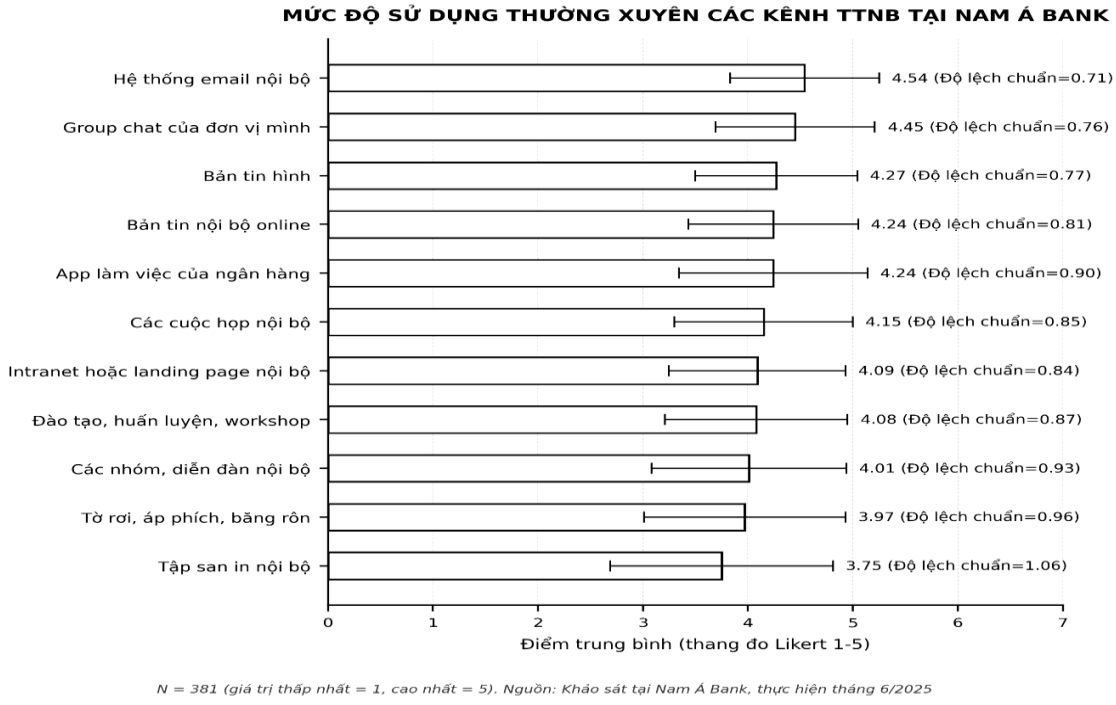
3.2.3.2. *Tại Nam Á Bank:* phân tích báo cáo thường niên, có thể nhận diện ít nhất 6 phương thức TTNB thúc đẩy CĐS tại Nam Á Bank. Thứ nhất là hội nghị và họp định kỳ - cơ chế ra quyết định từ HĐQT đến Ban Tổng Giám đốc và xuống các đơn vị, được đề cập như "cuộc họp định kỳ và hội thảo nội bộ". Thứ hai là các chương trình thi đua và sự kiện nội bộ tạo ra câu chuyện chung và ngôn ngữ số chung cho toàn tổ chức. Thứ ba là đào tạo (tập trung và *E-learning*) - vừa là phương thức truyền tải nội dung vừa là môi trường thực hành. Thứ tư là công cụ làm việc số (*iHRP, Workspace, TabSales, CRM*) là truyền thông bằng trải nghiệm thực tế. Thứ năm là khảo sát và phản hồi đa chiều (khảo sát 360 độ, khảo sát sự hài lòng nhân viên) là kênh thu thập phản hồi từ dưới lên. Thứ sáu là *email*, bản tin nội bộ và mạng xã hội nội bộ (được đề cập trực tiếp trong bảng tương tác với người lao động năm 2024).

Theo cán bộ phụ trách TTNB của Nam Á Bank, hiện tại ngân hàng này sử dụng 8 kênh bao gồm: Nam Á Bank TV, Nam Á Bank Radio, Bản tin nội bộ online, Group nội bộ, Intranet, Youtube, Tiktok, Màn hình Desktop.

Các thông tin về Chiến lược CĐS của ngân hàng được truyền thông trên các kênh: website chính thức của ngân hàng, báo chí, trang thông tin

nội bộ, group nội bộ, Fanpage, workshop, chương trình đào tạo, webinar với tần suất thường xuyên. “Hoạt động TTNB được tiến hành xuyên suốt, lan tỏa rộng rãi, kịp thời đến toàn CBNV trên hệ thống. Từ nhiều năm nay, Ngân hàng thường xuyên có những chính sách khen thưởng dành cho các hoạt động chuyển đổi số, khen thưởng cho đội ngũ CBNV có những đóng góp tích cực vào việc nghiên cứu, triển khai các hoạt động chuyển đổi số đối với hoạt động của ngân hàng”.

Về các kênh nội bộ trong ngân hàng, khảo sát nhân viên cho thấy:



Hình 3.9: Mức độ sử dụng thường xuyên các kênh TTNB tại Nam Á Bank

Hình trên đây sắp xếp các kênh TTNB theo mức độ thường xuyên sử dụng từ cao đến thấp. Hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên nhất (Giá trị trung bình = 4,54, Độ lệch chuẩn = 0,71), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (Giá trị trung bình = 4,45, Độ lệch chuẩn = 0,76) và bản tin hình (Giá trị trung bình = 4,27, Độ lệch chuẩn = 0,77). Hai chỉ số đầu tiên là cao nhất trong ba ngân hàng nghiên cứu. Các kênh bản tin nội bộ online, app làm việc của ngân hàng, các cuộc họp nội bộ, intranet, đào tạo, các nhóm nội bộ đều được sử dụng ở mức thường xuyên. Trong khi đó, tập san in nội bộ được sử dụng ít thường xuyên nhất (Giá trị trung bình = 3,75, Độ lệch chuẩn = 1,06); độ lệch chuẩn cao (Độ lệch chuẩn = 1,06)

cho thấy có sự khác biệt rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát đối với tập san in nội bộ. Kết quả này cho thấy, các kênh truyền thông nội bộ trực tuyến chiếm ưu thế hơn so với các kênh truyền thông truyền thống. Số lượng tham gia khảo sát có tới 68,5% có thâm niên dưới 5 năm, do đó đây là một ngân hàng "trẻ" và người trẻ có xu hướng ưu tiên kênh trực tuyến.

Hoạt động TTNB phổ biến nhất về CĐS là đào tạo và bồi dưỡng (81,8%), cung cấp thông tin trên các kênh của công ty (53,8%). Nhóm hoạt động TTNB về CĐS tiếp theo là các cuộc họp (34,8%). Cấp trên thông tin trực tiếp chỉ chiếm 33,5%. Nam Á Bank chú trọng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên, bên cạnh việc cung cấp thông tin trên các kênh TTNB. Nhìn từ góc độ quản trị truyền thông thì vẫn còn một số lượng nhân viên chưa nhận được thông tin về chuyển đổi số. Con số 33,5% nhân viên nhận thông tin CĐS trực tiếp từ cấp trên, chỉ 22,2% từ lãnh đạo cho thấy ngân hàng cần nâng cao tỷ trọng truyền tin từ lãnh đạo và cán bộ cấp trung tới nhân viên.

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Nam Á thường xuyên nhận được thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp (Giá trị trung bình = 4,13, Độ lệch chuẩn = 0,76). Cụ thể, 32% rất thường xuyên nhận được thông tin; 52% thường xuyên nhận được; 13,9% thi thoảng nhận được; 1,0% không thường xuyên nhận được; và 1% rất không thường xuyên nhận được. Kết quả này cho thấy, thông tin về chuyển đổi số được cấp trên trực tiếp phổ biến đến đại đa số cán bộ, nhân viên. Tuy nhiên vẫn còn một bộ phận nhân viên không thường xuyên nhận được thông tin.

Bảng 3.2: Mức độ nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp tại Nam Á Bank

Mức độ tiếp nhận thông tin	**Số lượt**	**Tỷ lệ**
Rất không thường xuyên	4	1,0
Không thường xuyên	4	1,0
Thi thoảng	53	13,9
Thường xuyên	198	52,0
Rất thường xuyên	122	32,0
Tổng	381	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Nam Á thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 4,09, Độ lệch chuẩn= 0,79). Cụ thể, 31,2% trao đổi rất thường xuyên; 50,7% trao đổi thường xuyên; 14,4% thi thoảng trao đổi; 2,9% trao đổi không thường xuyên và 0,8% trao đổi rất không thường xuyên. Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số là chủ đề được quan tâm hoặc thường được đề cập trong ngân hàng. Điều này hàm ý do ngân hàng có nhiều người trẻ, người mới thích trao đổi với nhau nên ngân hàng cần đẩy mạnh truyền thông theo chiều ngang trong tổ chức, đặc biệt là truyền thông ngang hàng (*peer to peer communication*) để tăng hiệu quả truyền thông.

3.2.3.3. *Tại Vietcombank:* các hình thức TTNB phổ biến về chuyển đổi số tại VCB là các chương trình đào tạo online và offline. Các thông tin trên bản in hình, in, online và hoạt động của các tổ chức chính trị xã hội như công đoàn, đoàn thanh niên, ban tuyên giáo.

Theo đại diện phòng quan hệ công chúng và quảng cáo Vietcombank: Truyền thông về chuyển đổi số được thực hiện qua các kênh nội bộ với hình thức đa dạng, tần suất lớn. Các bài viết, các bài quảng cáo sản phẩm dịch vụ số, các chương trình đào tạo, Hội thảo…Một số dự án CĐS được triển khai có truyền thông, đào tạo nội bộ như *Kick-off* dự án "Chiến lược đổi mới sáng tạo đến 2025, định hướng 2030" - tổ chức ngày 10/3/2025 tại Trụ sở chính, có sự hiện diện của lãnh đạo cao cấp và chuyên gia từ Strategyzer. Vietcombank đã triển khai bài bản: xây dựng bộ phận triển khai, đào tạo kỹ năng số & tư duy đổi mới theo phương pháp Agile, tổ chức *workshops*, trao đổi tương tác với chuyên gia. Một dự án khác là CRM (Salesforce) đã được khởi động ngày 19/5/2025 với sự tham gia của Vietcombank cùng PwC, Gimasys, CMC TS và Salesforce. Đi kèm là kế hoạch TTNB chi tiết, đào tạo người dùng, quản lý thay và hướng dẫn sử dụng hỗ trợ chuyển đổi số trong khối bán hàng, marketing..

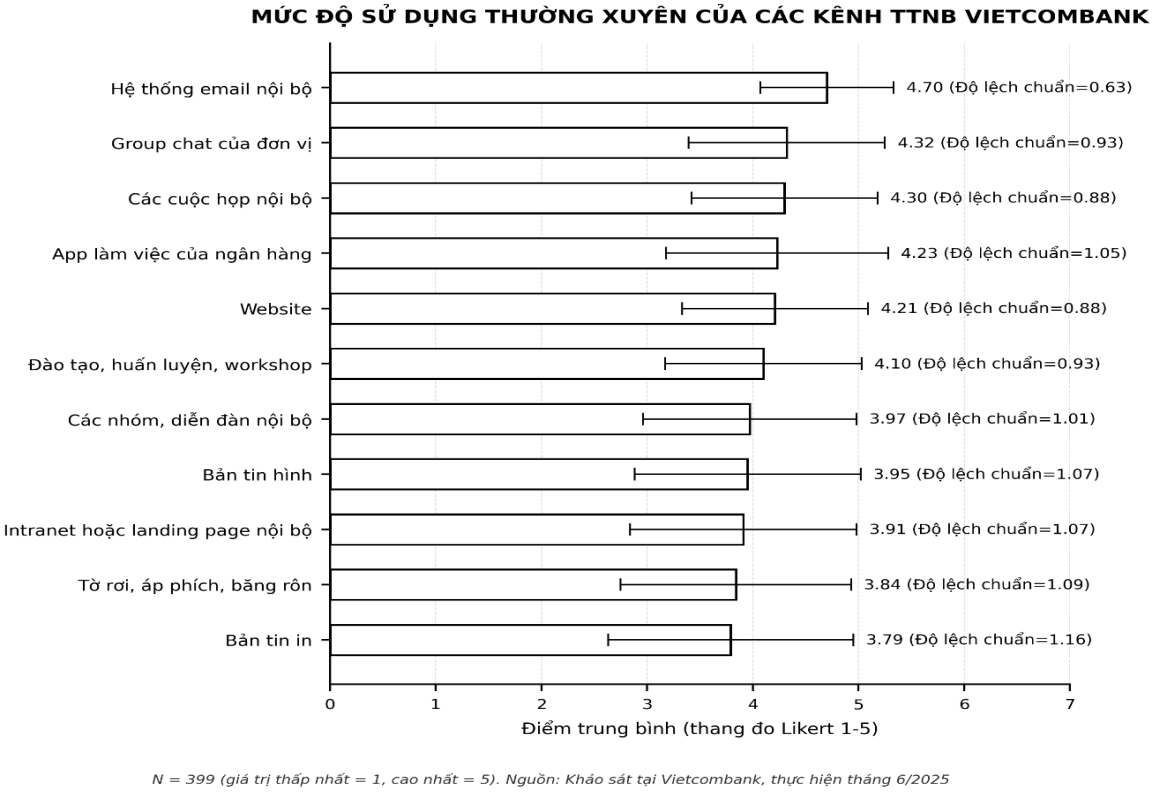
Về các kênh truyền thông, cán bộ TTNB cho biết có kênh truyền thông chính đang được sử dụng là: *Email, Website, Intranet* (mạng nội bộ), Tạp chí nội bộ Chung niềm tin, *Viva Engage* (Kênh thông tin số) - tích hợp với Office 365, các bản tin nội bộ khác (bản tin đào tạo, bản tin quản lý chất lượng….), họp, hội nghị…

Nghiên cứu báo cáo thường niên còn cho thấy sự hiện diện của các kênh TTNB khác hoặc chi tiết hơn như Hội nghị Người lao động thường niên: diễn ra đều đặn hằng năm là kênh đối thoại chính thức nhất giữa lãnh đạo và toàn thể NLĐ; Hội nghị Ban chấp hành Công đoàn Vietcombank, sự kiện lan tỏa thông tin CĐS đến cơ sở. Hội nghị công bố kết quả kinh doanh hàng quý (từ 2023) là Kênh cập nhật thông tin thường xuyên, bao gồm tiến độ CĐS, cho cán bộ quản lý; Hệ thống văn bản quy định nội bộ: Vietcombank có hệ thống văn bản quy định nội bộ liên quan đến CĐS, được cập nhật định kỳ; Các cuộc thi tay nghề nghiệp vụ. Đặc biệt là các hoạt động đào tạo. Mức tăng lượt đào tạo/cán bộ giai đoạn 2021–2024 là rất ấn tượng: từ gần 3,4 lên 11 lượt - tăng hơn 3 lần trong 4 năm. Nội dung đào tạo CĐS ngày càng chuyên sâu: từ nhận thức (2021) đến phương pháp Agile (2022); dự án CĐS (2023); Cloud/AI/Big data thực tiễn (2024). Hình thức đào tạo đa dạng hóa: kết hợp tập trung, E-learning, cầu truyền hình, MS Teams - phản ánh chính bản thân Vietcombank đang CĐS cả trong phương thức đào tạo. Đào tạo cán bộ quản lý về Agile (2022: 6,86 lượt) cao hơn bình quân – ưu tiên truyền thông CĐS cho lãnh đạo cấp trung trước.

Về thói quen tiếp nhận của nhân viên qua hệ thống TTNB: Ngoài các kênh TTNB chủ lực cả online và offline thì đặc thù của ngân hàng Vietcombank, là một ngân hàng nhà nước nắm cổ phần chi phối tuyệt đối, là việc truyền thông thông qua các hội thi, phong trào thi đua và hội nghị. Các hoạt động này được tổ chức đều đặn cả trên online và offline. Việc truyền thông tới nhân viên còn được thực hiện qua kênh Đoàn Thanh niên (ví dụ Ngày hội Thanh niên đổi mới sáng tạo mang tên "YouUp - Bật ý tưởng, dựng tương lai" 2025), Công đoàn (ví dụ cuộc thi Khát vọng vươn mình" 2025 do Công đoàn Ngân hàng Việt Nam tổ chức). Vietcombank cũng thường xuyên tham gia các hoạt động lớn của quốc gia như Ngày chuyển đổi số ngành ngân hàng, phong trào "Bình dân học vụ số" do NHNN tổ chức.

Khảo sát 399 cán bộ nhân viên Vietcombank cho thấy: theo mức độ thường xuyên sử dụng từ cao đến thấp các kênh truyền thông nội bộ thì hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên nhất (Giá trị trung bình = 4,70, Độ lệch chuẩn = 0,63), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (Giá

trị trung bình = 4,32, Độ lệch chuẩn = 0,93) và các cuộc họp nội bộ (Giá trị trung bình = 4,30, Độ lệch chuẩn = 0,88). Kết quả này tương đồng với kết quả của Nam Á Bank. Các ứng dụng làm việc của ngân hàng, website, hoạt động đào tạo, huấn luyện là các kênh được sử dụng thường xuyên. Trong khi đó, bản tin Chung niềm tin và đặc san Người dẫn đầu ít được sử dụng nhất (Giá trị trung bình = 3,79, Độ lệch chuẩn = 1,16). Các hoạt động truyền thông về chuyển đổi số có tỷ lệ khá cân bằng, cho thấy ngân hàng chú trọng phát triển hoạt đông này một cách toàn diện.



N = 399 (giá trị thấp nhất = 1, cao nhất = 5). Nguồn: Khảo sát tại Vietcombank, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.10: Mức độ sử dụng thường xuyên các kênh TTNB tại Vietcombank

Về các hoạt động truyền thông chuyển đổi số nổi bật, cán bộ, nhân viên Vietcombank cho rằng cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng là hoạt động truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số phổ biến nhất, tiếp theo là hoạt động đào tạo và bồi dưỡng. Hoạt động TTNB phổ biến thứ hai là cấp trên cung cấp thông tin trực tiếp. Hoạt động TTNB phổ biến thứ ba là tuyên bố của ban lãnh đạo và các cuộc họp.

Không chỉ nhận thông tin từ các kênh truyền thống, Cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank thường xuyên nhận được thông tin về chuyển đổi số từ

cấp trên trực tiếp (Giá trị trung bình = 4,20, Độ lệch chuẩn = 0,81). Cụ thể, 39,8% rất thường xuyên nhận được thông tin; 43,6% thường xuyên nhận được; 13,8% thi thoảng nhận được; 1,8% không thường xuyên nhận được và 1,0% rất không thường xuyên nhận được. Kết quả này cho thấy, cấp trên trực tiếp là một kênh TTNB quan trọng, có hiệu quả về chuyển đổi số. Trong số các kênh TTNB, 225 người, tương đương 56,4% cán bộ, nhân viên xác định cấp trên là kênh thông tin nội bộ phổ biến.

Bảng 3.3: Mức độ nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp tại Vietcombank

Mức độ	**Số lượt**	**Tỷ lệ**
Rất không thường xuyên	4	1,0
Không thường xuyên	7	1,8
Thi thoảng	55	13,8
Thường xuyên	174	43,6
Rất thường xuyên	159	39,8
Tổng	399	100

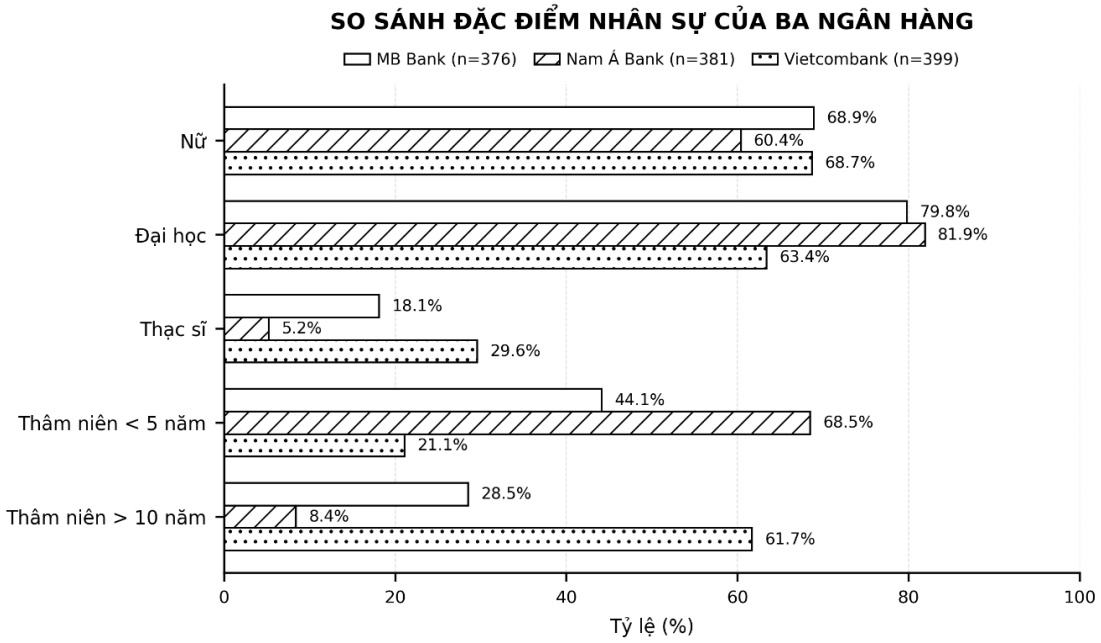
Truyền thông nội bộ trực tiếp ở cả ba ngân hàng cho thấy là hoạt động truyền thông nội bộ phổ biến và hiệu quả nhất. Điều này phù hợp với nhận định của các tác giả Larkin & Larkin (1994), Men & Bowen (2017) và Verčič & Verčič & Špoljarić (2023) [108] khi cho rằng đây là kênh truyền thông nội bộ giàu thông tin nhất (*media richness*) khi kênh này có những đặc tính các kênh số và văn bản không có được như: tính phản hồi tức thì, giảm bớt sự không chắc chắn và mơ hồ vốn luôn hiện hữu trong quá trình thay đổi. Kênh này cung cấp các tín hiệu phi ngôn ngữ giúp hai bên nhận ra cảm xúc thật, xoa dịu lo lắng (nếu có) của người đối thoại ngay lập tức để điều chỉnh thông điệp cho phù hợp. Các tác giả cũng nhấn mạnh vào vai trò không thể thay thế được của quản lý trực tiếp (*line manager)* khi họ được nhân viên tin tưởng hơn các lãnh đạo cấp cao hoặc các thông báo chung chung toàn hệ thống. Người phát ra thông tin thậm chí quan trọng hơn bản thân thông tin được phát ra. Quản lý trực tiếp giúp "phiên dịch" các chiến lược vĩ mô thành các hành động cụ thể liên quan đến công việc hàng ngày của nhân viên, điều mà các kênh đại chúng nội bộ không làm

được. Verčič & Verčič & Špoljarić lập luận rằng, nếu chỉ thông tin thì dùng các kênh đại chúng, vốn "nghèo" thông tin, là đủ. Còn nếu mục tiêu là thay đổi hành vi, thái độ và tạo ra sự cam kết (*Commitment*) của nhân viên đối với sự thay đổi thì phải bắt buộc dùng kết hợp các kênh, đặc biệt là kênh "giàu" thông tin như sự truyền đạt của quản lý trực tiếp. Điều này trùng với lý thuyết Lan truyền cái mới của Rogers về việc các kênh truyền thông đại chúng sẽ phù hợp để thông báo, để khởi tạo sự BIẾT. Các kênh truyền thông liên cá nhân sẽ có hiệu quả cao trong việc thay đổi NHẬN THỨC và HÀNH ĐỘNG sau này của nhân viên.

Kết quả phỏng vấn sâu ở 9 ngân hàng TMCP khác cũng cho thấy số lượng kênh TTNB được sử dụng rất đa dạng. Các kênh TTNB được kể đến là: email, intranet/cổng nội bộ, radio, bản tin truyền hình nội bộ, mạng xã hội nội bộ, màn hình LED, ứng dụng nội bộ. Hình thức TNNB chuyển dần sang các định đạng mang tính xu hướng cao như video ngắn, infographic, mini game, workshop kết hợp đào tạo (ngân hàng N2, N5). Tuy nhiên tần suất và mức xuất bản chênh lệch lớn: từ "2-3 hoạt động/tháng" (ngân hàng N2) và "thường xuyên/đậm đặc" (ngân hàng N5) đến "khá ít, 1-2 nội dung/tháng" (ngân hàng N4). Có ghi nhận tình trạng TTNB còn một chiều, thiếu diễn đàn đối thoại (ngân hàng N2). Như vậy điểm yếu truyền thông một chiều và thiếu kế hoạch tổng thể là thách thức mà nhiều ngân hàng đang phải đối mặt. Nghiên cứu ngành của Cộng đồng Truyền thông nội bộ Việt Nam - ICC (2025) cho thấy các kênh được dùng nhiều nhất trong truyền thông nội bộ là mạng xã hội, nhóm zalo/viber/Teams sau đó mới đến email và intranet, app nội bộ. Điều này khá khác biệt với ngành ngân hàng nơi có đặc thù bảo mật cao. Các kênh truyền thông nội bộ được ưu tiên là email và app nội bộ.

3.2.4. Về đối tượng của TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

Đối tượng mà TTNB thúc đẩy CĐS ngân hàng hướng tới chính là CBNV trong tổ chức. Kết quả khảo sát 3 ngân hàng bước đầu cho phép nhận định ngân hàng TMCP có đội ngũ nhân sự có trình độ học vấn cao.



Nguồn: Khảo sát ba ngân hàng, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.11: So sánh đặc điểm nhân sự của ba ngân hàng

Cơ cấu thâm niên có sự chênh lệch giữa ba ngân hàng: Vietcombank có tỷ lệ nhân viên có thâm niên cao với số lượng 61,7% đã làm việc tại ngân hàng trên 10 năm, Nam Á Bank có tới 68,5% nhân sự làm việc dưới 5 năm. Điều này cho thấy về mặt tổ chức, công tác TTNB phải có sự điều chỉnh cho phù hợp với từng đối tượng nhân viên. Kiểm định ANOVA cho thấy, khi đánh giá về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng thì giới tính, thâm niên và bộ phận làm việc (có/không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng) ở cả ba ngân hàng đều không tạo khác biệt có ý nghĩa thống kê với kết quả đánh giá. Riêng trình độ học vấn có tạo khác biệt có ý nghĩa thống kê tại Nam Á Bank và Vietcombank ($p<0.05$) nhưng không tạo khác biệt ở MB Bank. Ở cả hai ngân hàng, nhóm học vấn "khác" có mức đánh giá cao nhất (Nam Á Bank: Giá trị trung bình = 4,45; Vietcombank: 4,57). Tuy nhiên, thứ tự giữa hai nhóm đại học và sau đại học không giống nhau giữa hai ngân hàng và nhóm "khác" có cỡ mẫu nhỏ nên khác biệt này cần được diễn giải thận trọng.

Các câu trả lời cho thấy việc Biết về chuyển đổi số cao nhưng đánh giá về TTNB thúc đẩy CĐS lại chưa ở mức tương ứng. Các con số thống kê cho thấy gần 94% CBNV của cả ba ngân hàng hiểu đúng và định nghĩa đúng về

CĐS. Nhưng khi được hỏi về mức độ đóng góp của TTNB vào CĐS thì câu trả lời chỉ ở mức "nhiều" mà chưa phải ở mức tối đa. CBNV có thể cho rằng TTNB chưa phát huy hết vai trò thúc đẩy chuyển đổi số.

Kết quả khảo sát cho thấy việc nhận định ai chủ trì TTNB chưa thực sự rõ ràng. Các câu trả lời rất phân tán ở cả ba ngân hàng. Điều này hàm ý cần truyền thông trong nội bộ nhiều hơn và hiệu quả hơn về hoạt động của chính bộ phận TTNB.

3.2.5. Quá trình tiếp nhận thông tin và các rào cản triển khai từ góc độ của CBNV

Về phần bảng khảo sát nhân viên, tác giả tiến hành chọn mẫu theo phương pháp thuận tiện. Các bảng hỏi được phân phối qua mạng lưới TTNB và nhân viên tự chọn tham gia trả lời. Dữ liệu khảo sát mang tính cắt ngang và tự đánh giá.

Nhìn từ quan điểm của tư tưởng Hồ Chí Minh về tuyên truyền vận động, cần phải làm cho đối tượng công chúng hiểu, nhớ từ đó theo và làm. Đây cũng là cách tiếp cận giống như lô gic quản lý sự thay đổi ADKAR. Người lao động cần hiểu rõ rồi mới thấy thuyết phục và tự nguyện làm theo. Theo mô hình ADKAR ứng dụng vào quản trị sự thay đổi trong một tổ chức ta thấy việc triển khai CĐS với CBNV có nhiều thành tố: người lao động phải được trang bị hiểu biết về chuyển đổi số (A - Awareness). Họ có thể mong muốn điều ấy (Desire). Mong muốn chuyển thành động lực để thay đổi. Họ được đào tạo, được truyền thông (để có kiến thức/Knowledge - hiểu biết thực sự) và từ đó có đủ năng lực tiếp nhận công nghệ, triển khai sự thay đổi ấy (Ability). Họ có thể có tâm lý ngại thay đổi thậm chí là kháng cự. Chuyển đổi số ngân hàng mới ở mức độ triển khai nên thành tố củng cố, duy trì (R - Reinforcement) chưa được xem xét. Tuy nhiên, tác giả có bổ sung thêm yếu tố e ngại bị công nghệ thay thế để làm thang đo bởi như đã phân tích trong chương 2: tâm lý của người lao động có thể bị ảnh hưởng lớn bởi truyền thông trong nước liên tục đưa tin về việc các ngân hàng trên thế giới sa thải nhân viên và dùng trí thông minh nhân tạo AI để thay thế.

Đây chính là rào cản thực tiễn đến từ đặc thù bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ trong những năm qua.

Từ cách tiếp cận này ta có bảng khảo sát về năm rào cản tại ba ngân hàng đang diễn ra như thế nào.

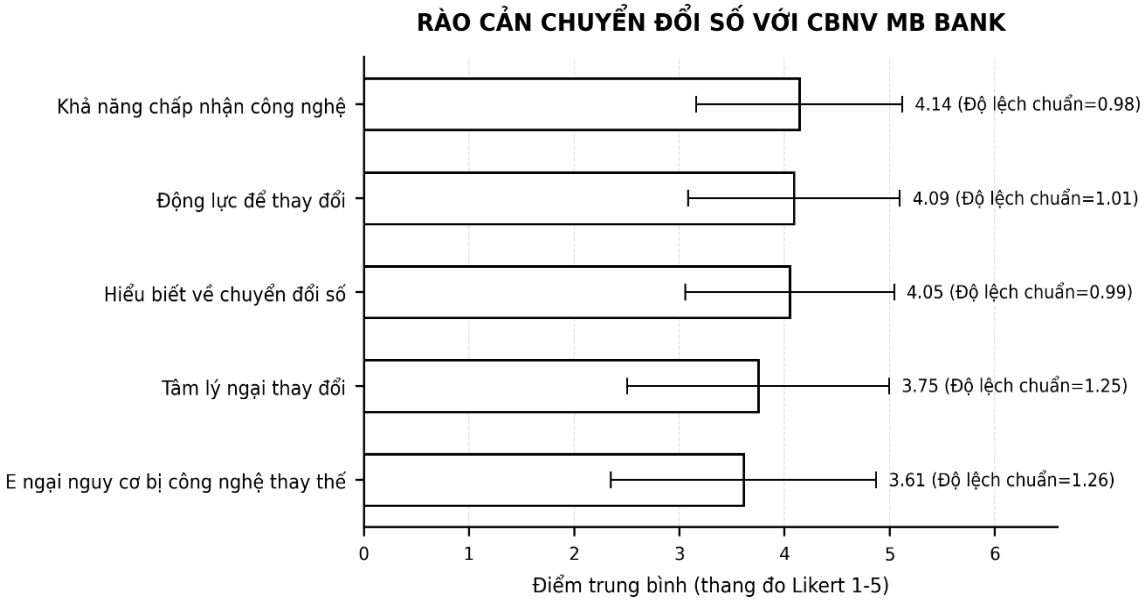
Bảng 3.4: Năm rào cản CĐS tại ba ngân hàng

Rào cản (yếu tố khảo sát)	**Thành tố tương ứng (ADKA)**
Hiểu biết về chuyển đổi số	Awareness / Knowledge
Động lực để thay đổi	Desire
Khả năng chấp nhận công nghệ	Ability
Tâm lý ngại thay đổi	Kháng cự thay đổi
E ngại bị công nghệ thay thế	(Rào cản bối cảnh)

Kết quả khảo sát cho thấy CBNV ba ngân hàng đều có mức độ hiểu tốt về bản chất của chuyển đổi số khi nhìn nhận rằng đây không phải là công việc riêng của một đơn vị, không phải là việc ứng dụng công nghệ thông tin mà là một sự chuyển đổi toàn diện mô hình, chiến lược, văn hóa. Đây là ý kiến của 1090 trên 1156 người trả lời ở cả ba ngân hàng (chiếm 94,3%). Kết quả này cho thấy nhân viên nhận, hiểu và nhớ các thông điệp.Các câu trả lời cũng cho thấy họ có nhìn nhận thấy sự thay đổi diễn ra trong mọi hoạt động của ngân hàng. Tuy đánh giá này chiếm tỷ trọng cao ở cả ba ngân hàng nhưng cũng có sự chênh lệch. Con số này ở Nam Á Bank là (67,5%) so với MB Bank (85,4%) và Vietcombank (82,2%). Điều này có thể cho thấy, nhận thức và hiểu biết cơ bản về chuyển đổi số cao (Awareness) không đồng nghĩa với việc người lao động có cái nhìn tổng thế về công tác chuyển đổi số của toàn ngân hàng. TTNB cần bù đắp khoảng trống này.

Để TTNB thúc đẩy chuyển đổi số thành công, cần tìm ra các khó khăn của cán bộ nhân viên khi thực hiện nhiệm vụ này, từ đó, ban lãnh đạo có thể đưa ra các đối sách về quản trị, đào tạo và truyền thông phù hợp. Người tham gia khảo sát được yêu cầu đánh giá mức độ cản trở của các yếu tố theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là tác động rất ít, 2 tác động ít, 3 là bình thường, 4 là tác động nhiều và 5 là tác động rất nhiều. Cụ thể ở MB Bank, các khó khăn gặp

phải khi truyền thông về CĐS, cán bộ nhân viên được hỏi cho rằng khả năng chấp nhận công nghệ và động lực để thay đổi là những rào cản lớn nhất.

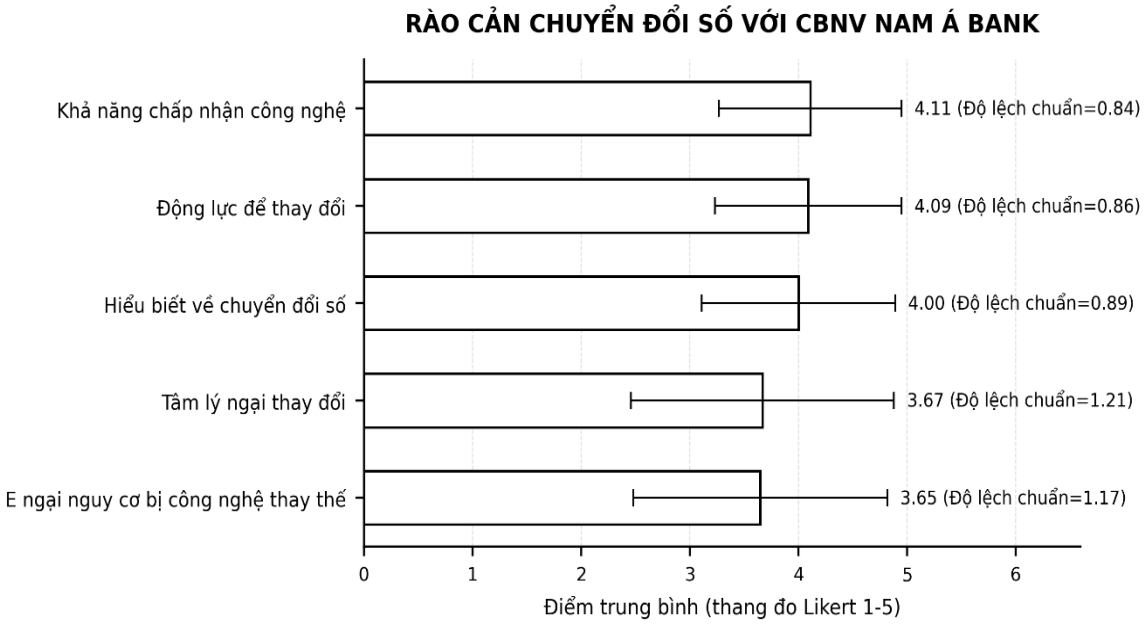


N = 376 (giá trị thấp nhất = 1, cao nhất = 5). Nguồn: Khảo sát tại MB Bank, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.12: Rào cản chuyển đổi số với CBNV MB Bank

Khả năng chấp nhận công nghệ được đánh giá là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (Giá trị trung bình = 4,14, Độ lệch chuẩn = 0,98), tiếp theo là động lực để thay đổi (Giá trị trung bình = 4,09, Độ lệch chuẩn = 1,00) và hiểu biết về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 4,05, Độ lệch chuẩn = 0,99). Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là tâm lý ngại thay đổi (Giá trị trung bình = 3,75, SD = 1,24) và e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (Giá trị trung bình = 3,61, Độ lệch chuẩn = 1,26). Tuy nhiên, độ lệch chuẩn cao (Độ lệch chuẩn > 1,2) cho thấy có sự phân tán rất lớn trong phương án trả lời.

Tại Nam Á Bank, về các trở ngại trong chuyển đổi số, cán bộ TTNB ngân hàng cho rằng: “Khó khăn với nhân viên tham gia chuyển đổi số: chưa làm quen với kỹ năng số, nhiều nhân viên chưa tiếp cận được với các công nghệ mới như AI, Data Analytics,…; tâm lý ngại thay đổi: ngại học cái mới, sợ sai, sợ công việc bị thay thế bởi AI; thiếu sự hỗ trợ hoặc hướng dẫn rõ ràng,…”. Ngoài ra, về mặt truyền thông, “sử dụng thuật ngữ công nghệ có thể khiến người tiếp cận khó hiểu; chỉ truyền thông thông tin một chiều, chưa tối ưu việc tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến, thảo luận, đề xuất,…”



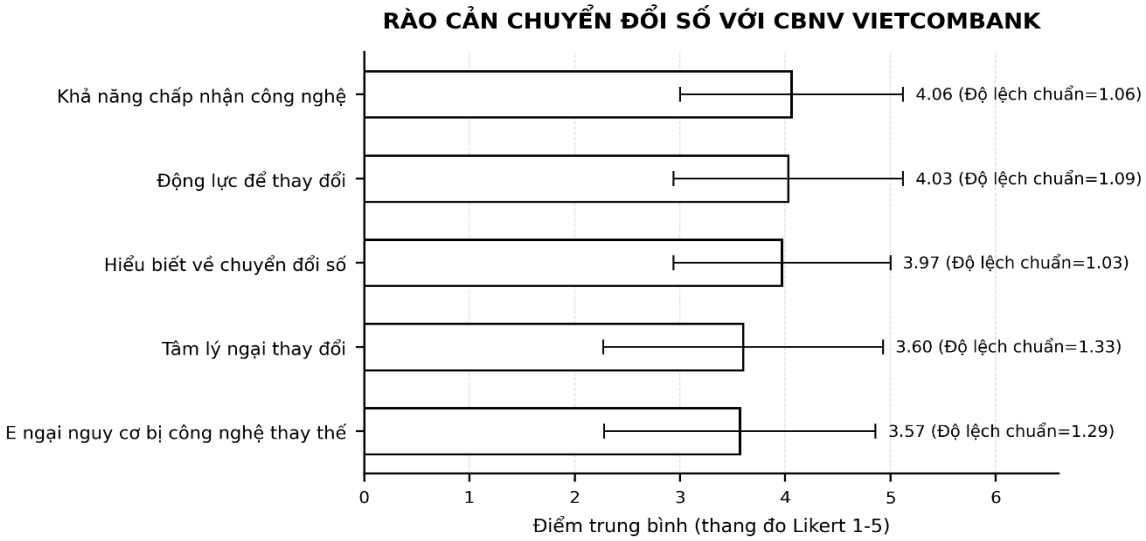
N = 381 (giá trị thấp nhất = 1, cao nhất = 5). Nguồn: Khảo sát tại Nam Á Bank, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.13: Rào cản chuyển đổi số với CBNV Nam Á Bank

Về các trở ngại trong chuyển đổi số, kết quả khảo sát 381 CBNV Nam Á Bank cho thấy: khả năng chấp nhận công nghệ được xác định là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (Giá trị trung bình = 4,11, Độ lệch chuẩn = 0,84), tiếp đó là động lực thay đổi (Giá trị trung bình = 4,09, Độ lệch chuẩn = 0,86) và hiểu biết về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 4,00, Độ lệch chuẩn = 0,89). Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là tâm lý ngại thay đổi (Giá trị trung bình = 3,67, Độ lệch chuẩn = 1,21) và e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (Giá trị trung bình = 3,65, Độ lệch chuẩn = 1,17). Tuy nhiên, độ lệch chuẩn cao của hai phương án trả lời này (Độ lệch chuẩn > 1) cho thấy sự phân hóa rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát. Các yếu tố cản trở chuyển đổi số chủ yếu thuộc về năng lực, động lực và nhận thức. Từ kết quả trên có thể nhận định rằng, mặc dù có e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế, yếu tố cản trở chính với nhân viên Nam Á Bank không nằm ở tâm lý e ngại mà ở khả năng, động lực và nhận thức.

Khảo sát cũng cho thấy các rào cản về chuyển đổi số từ góc độ nhìn nhận của CBNV Vietcombank. Khả năng chấp nhận công nghệ được xác định là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (Giá trị trung bình = 4,06, Độ

lệch chuẩn = 1,06), tiếp đó là động lực thay đổi (Giá trị trung bình = 4,03, Độ lệch chuẩn = 1,09) và hiểu biết về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 3,97, Độ lệch chuẩn = 1,03). Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (Giá trị trung bình = 3,57, Độ lệch chuẩn = 1,29) và tâm lý ngại thay đổi (Giá trị trung bình = 3,60, Độ lệch chuẩn = 1,33). Độ lệch chuẩn cao của tất cả các phương án trả lời này (Độ lệch chuẩn > 1) cho thấy sự phân hóa rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát. Mặc dù 61,7% nhân viên trên 10 năm, rào cản tâm lý không phải là lớn nhất, ngược với định kiến "nhân viên lâu năm sợ thay đổi".



N = 399 (giá trị thấp nhất = 1, cao nhất = 5). Nguồn: Khảo sát tại Vietcombank, thực hiện tháng 6/2025

Hình 3.14: Rào cản chuyển đổi số với CBNV Vietcombank

Cán bộ nhân viên Vietcombank đánh giá rằng các nỗ lực TTNB có mang lại kết quả tốt và ảnh hưởng đến nhân viên về chuyển đổi số. Số liệu cho thấy nhân viên ngân hàng Vietcombank nhận thức đầy đủ, toàn diện về vai trò, ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đối với các mặt hoạt động khác nhau của ngân hàng, bao gồm hoạt động chuyển đổi số.

Cán bộ nhân viên đánh giá rằng hoạt động TTNB có ảnh hưởng tích cực đến hoạt động CĐS của ngân hàng (86,9% chọn trả lời ở mức tán thành và rất tán thành), có ảnh hưởng tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số (91,2 % chọn trả lời ở mức tán thành và rất tán thành),

có ảnh hưởng tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số (88,2 % chọn trả lời ở mức tán thành và rất tán thành), có ảnh hưởng tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số (90 % chọn trả lời ở mức tán thành và rất tán thành).

Phỏng vấn sâu ở 9 ngân hàng TMCP khác cho thấy có các khó khăn như nhân viên ngại thay đổi thói quen thậm chí kháng cự sự thay đổi (ngân hàng N2, N3, N5, N8), thiếu kiến thức nền tảng công nghệ (tương ứng với phần Ability trong mô hình ADKAR); áp lực vừa vận hành vừa phải thích nghi; có nơi nhân viên khối tiếp xúc với khách hàng bị quá tải thông tin và thiếu thời gian (ngân hàng N4, N5, N6); nền tảng số chưa dễ sử dụng (ngân hàng N2). Có hiện tượng nhân viên "lo sợ bị thay thế" (ngân hàng N5), e ngại "CĐS dẫn đến giảm định biên" (ngân hàng N8). Tuy mức độ e ngại không nhiều nhưng vẫn xuất hiện. Điều này cho thấy đây là nỗi lo có thật.

3.2.6. Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của Ngân hàng theo đánh giá của CBNV

Trả lời câu hỏi, TTNB có thúc đẩy chuyển đổi số hay không? 95,7% CBNV MB Bank đánh giá kênh truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số (360 người), tương đương Mức độ TTNB thúc đẩy CĐS ở mức "nhiều". Kết quả này cho thấy, CBNV ghi nhận TTNB là một trong những yếu tố góp phần thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng.

Tại MB Bank: Kết quả khảo sát hiện tại cho thấy nhân viên MB Bank nhận thức rõ về bản chất của CĐS không phải là việc ứng dụng công nghệ thuần túy. 94,4% (tương đương 355 người) lựa chọn định nghĩa "Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ". Cán bộ, nhân viên MB Bank đánh giá mức độ sẵn sàng CĐS của ngân hàng mình ở mức cao (Giá trị trung bình = 4,47, Độ lệch chuẩn = 0,75) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất không sẵn sàng, 2 là không sẵn sàng, 3 là bình thường, 4 là sẵn sàng và 5 là rất sẵn sàng. Mức độ đánh giá cao sự sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng là điều kiện thuận lợi để ngân

hàng triển khai các hoạt động chuyển đổi số dựa trên lòng tin và đánh giá cá nhân của người lao động.

Tại Nam Á Bank: 94,2% CBNV đánh giá TTNB có thúc đẩy chuyển đổi số (tương đương 359 người). Tuy nhiên, mức độ TTNB thúc đẩy chuyển đổi số chỉ được đánh giá ở xấp xỉ mức nhiều (Giá trị trung bình = 3,95, Độ lệch chuẩn = 0,74). Đang tồn tại một khoảng cách giữa điều nhân viên nghĩ TTNB có thể thúc đẩy chuyển đổi số và đánh giá của họ về mức độ thúc đẩy CĐS. Điều này hàm ý cần đẩy mạnh các hoạt động truyền thông trực quan, thiết thực về CĐS để nâng cao mức độ nhân viên đánh giá cao đóng góp của TTNB vào CĐS.

Các nhận định dưới đây đều nhận được mức độ tán thành cao của những người tham gia khảo sát (Giá trị trung bình > 4,2). Kết quả này cho thấy, CBNV Nam Á Bank có nhận thức rõ và đánh giá cao vai trò, ảnh hưởng của hoạt động truyền thông nội bộ với các mặt hoạt động khác nhau của ngân hàng, bao gồm hoạt động chuyển đổi số. Đây là một điều kiện thuận lợi về mặt nhận thức để ngân hàng đẩy mạnh truyền thông nội bộ về CĐS.

Tại Vietcombank: Khảo sát CBNV cho thấy 328 người, (chiếm tỷ lệ 82,2%), nhận định rằng chuyển đổi số đang diễn ra trong mọi hoạt động của ngân hàng. Các cán bộ, nhân viên đánh giá mức độ chuyển đổi số ở mức cao (Giá trị trung bình = 4,38, Độ lệch chuẩn = 0,74). Mức độ sẵn sàng này là điều kiện thuận lợi để ngân hàng triển khai các hoạt động chuyển đổi số.

95,5% CBNV ngân hàng Vietcombank đánh giá truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số (tương đương 381 người). Mức độ TTNB thúc đẩy CĐS của ngân hàng được đánh giá ở mức nhiều (giá trị trung bình = 4,18, độ lệch chuẩn = 0,72). Kết quả này cho thấy, CBNV đánh giá TTNB có đóng góp vào nỗ lực CĐS của ngân hàng.

3.3. Đánh giá chung

Kết quả các cuộc khảo sát, phỏng vấn tại ba ngân hàng đã cho thấy nhiều đặc điểm quan trọng về thực tế TTNB tại các ngân hàng.

Bảng 3.5. So sánh đặc điểm tổ chức, vai trò của đoàn thể tại ba ngân hàng

Tiêu chí	MB Bank	Nam Á Bank	Vietcombank
Cơ cấu sở hữu	Các cổ đông lớn là doanh nghiệp nhà nước và đơn vị quân đội: Viettel 14,7%, SCIC 9,83%, Tổng công ty Trực thăng Việt Nam 8,43%, Tân Cảng Sài Gòn 7,1% (2025)	100% vốn tư nhân	Ngân hàng Nhà nước sở hữu 74,8% vốn điều lệ; cổ đông chiến lược Mizuho 15% (3/2025)
Quy mô	13.047 nhân viên; hơn 327 chi nhánh, phòng giao dịch	5.565 nhân viên; hơn 150 chi nhánh, phòng giao dịch	23.457 nhân viên; 685 chi nhánh, phòng giao dịch
Văn hóa tổ chức	Kỷ luật, thứ bậc cao – nền tảng quân đội	Tư nhân, quy mô nhỏ, TTNB do đơn vị chuyên trách đảm nhiệm	Lâu đời (từ 1963), văn hóa ngân hàng nhà nước, hệ thống đoàn thể mạnh
Đơn vị phụ trách TTNB	Phòng Thi đua và TTNB trực thuộc Văn phòng CEO	Nhân sự chuyên trách TTNB trong Phòng Thương hiệu	Ban ICU liên đơn vị (trưởng ban là phó tổng giám đốc kiêm nhiệm);
Hoạt động liên quan CĐS được ghi nhận	Đại hội Đoàn Thanh niên (2024): Tổng giám đốc yêu cầu đoàn viên tham gia chuyển đổi, thấu hiểu agile, design thinking; Đại hội Công đoàn nhiệm kỳ 2025–2030 lấy CĐS và nâng cao kỹ năng số làm giải pháp trọng tâm. 19,4% CBNV coi đoàn thể là chủ thể TTNB; 0 tin bài website nhóm Đảng, đoàn thể	Không ghi nhận hoạt động đoàn thể về CĐS trong các nguồn đã phân tích; TTNB do đơn vị chuyên trách đảm nhiệm. 3,7% CBNV coi đoàn thể là chủ thể TTNB; 0 tin bài	Ban ICU có Văn phòng Công đoàn, Đoàn Thanh niên; cuộc thi Búa liềm vàng; Ngày hội Thanh niên đổi mới sáng tạo "YouUp" (2025); cuộc thi "Khát vọng vươn mình" (2025, Công đoàn Ngân hàng Việt Nam); thuật ngữ "CĐS gắn với công tác dân vận" trên website. 25,1% CBNV coi đoàn thể là chủ thể TTNB; 40/194 tin bài (20,6%) nhóm văn hóa số & Đảng, đoàn thể

Như vậy có thể thấy ba ngân hàng có cơ cấu sở hữu khác nhau nên cách tiếp cận về chuyển đổi số có thể có sự khác biệt. Với Nam Á Bank, ngân hàng tư nhân, chuyển đổi số liên quan tới sự lựa chọn của chủ ngân hàng và mức đánh giá cần thiết của HĐQT. Với Vietcombank, MB Bank chuyển đổi số là nhiệm vụ chính trị nhất định phải thực hiện. Các tổ chức chính trị, xã hội chính yếu như Đảng ủy, Công đoàn, Đoàn Thanh niên, Hội phụ nữ (ban nữ công) cũng được giao nhiệm vụ thúc đẩy chuyển đổi số và đưa hoạt động này thành nhiệm vụ của mình. Chính vì vậy, tại MB Bank và Vietcombank, các tổ chức này có sự hiện diện và ảnh hưởng lớn. Tỷ lệ CBNV coi đoàn thể là chủ thể TTNB tại MB Bank và Vietcombank cao hơn hẳn tại Nam Á Bank. Về văn hóa tổ chức, MB Bank có chuỗi chỉ huy hoạt động mạnh do có ảnh hưởng từ quân đội và các vị trí lãnh đạo chủ chốt có quân hàm cao. Ngân hàng cũng tuyên bố Kỷ luật là một trong những giá trị cốt lõi quan trọng. Vietcombank là ngân hàng có quy mô lớn, thâm niên nhân viên cao và là ngân hàng có truyền thống với tuyên bố giá trị văn hóa Chuẩn mực trong cách làm việc. Nam Á Bank lại nổi bật với giá trị cốt lõi lịch thiệp. Ba ngân hàng có những ưu tiên riêng trong phong cách làm việc. Truyền thông nội bộ của mỗi ngân hàng vì thế cũng có nét đặc thù riêng.

Trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất "Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào xét theo bốn yếu tố chủ thể - nội dung – phương thức – đối tượng?". Khảo sát cho thấy, hoạt động CĐS và TTNB tại ba ngân hàng TMCP đang diễn ra mạnh mẽ và toàn diện. Khảo sát nhân viên cho thấy, cả ba ngân hàng đều triển khai CĐS toàn diện (94,2% - 94,4% CBNV hiểu định nghĩa trọn vẹn về CĐS), với phạm vi CĐS được CBNV đánh giá là rất rộng từ chăm sóc khách hàng đến hoạt động nội bộ (67,5% - 85,4% "mọi hoạt động").

Chủ thể truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số chính là ban lãnh đạo ngân hàng và bộ phận chuyên trách TTNB là đơn vị liên tục phát đi các thông điệp về chuyển đổi số. Chuyển đổi số ngân hàng tại Việt Nam được dẫn dắt từ cấp chiến lược chứ không phải là các hoạt động tự phát, riêng lẻ. Nhân viên có nhận ra các đơn vị đang phụ trách công tác CĐS và TTNB. Điều này cho thấy nhân viên có được tiếp nhận thông tin qua các đơn vị này và có chú ý đến hoạt động này. Ở cả ba ngân hàng, nhân viên đều nhận thức được tầm quan trọng

chiến lược của công tác CĐS. Đây là kết quả từ sự quan sát và cảm nhận của chính họ. Ở cả ba ngân hàng, ngoài việc nhận thông tin từ các kênh chính thức của ngân hàng, nhân viên đều tích cực thảo luận với đồng nghiệp hoặc nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp. Điều đáng chú ý là vai trò của các tổ chức chính trị & xã hội như Đảng ủy, Công Đoàn, Đoàn Thanh niên trong các ngân hàng có cổ phần chi phối của nhà nước Vietcombank và có tổ chức theo phong cách quân đội như MB Bank.

Về nội dung truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số: Ba ngân hàng cho thấy sự khá đồng nhất trong việc không chỉ nói về công nghệ mà còn nói về thay đổi văn hóa số, thay đổi tư duy. Nội dung không chỉ là khẩu hiệu mà đi vào các yếu tố hình thành nhận thức và chuẩn mực hành vi: Với Vietcombank, trọng tâm lặp lại trong nhiều năm là các chương trình hành động CĐS, kế hoạch hành động, các dự án cụ thể và gắn CĐS với văn hóa, các giải thưởng quan trọng nhận được; với MB Bank, nội dung xoay quanh giải pháp số cho doanh nghiệp/cá nhân, báo cáo nghiên cứu Fintech, Big Data, tài chính số bền vững, cùng chuỗi giải thưởng CĐS; Nam Á Bank liên tục gắn CĐS với hình ảnh "ngân hàng số – xanh – hạnh phúc", hệ sinh thái ONEBANK, Open Banking, tỷ lệ giao dịch online rất cao, các giải thưởng đạt được… tạo ra một câu chuyện về hình mẫu tổ chức số hóa. Có thể quan sát thấy ở ba ngân hàng, nhân viên đều nhận thức đúng về CĐS, đều nhận được thông tin về các giải thưởng quan trọng mà ngân hàng mình nhận được. Trong phần trả lời khảo sát, họ đánh giá cao sự sẵn sàng của ngân hàng mình trong công tác CĐS.

Về phương thức truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số: Công tác đào tạo là hoạt động TTNB nổi bật, dễ nhận ra và đều có số lượng tăng dần đều từ năm 2021 tới 2025, đặc biệt là các nội dung liên quan tới chuyển đổi số. Nghiên cứu cho thấy ba ngân hàng không chỉ truyền thông một chiều mà còn tạo cơ hội cho nhân viên tham gia, đề xuất ý tưởng, nhận khen thưởng, qua đó ảnh hưởng đến hành vi thông qua các cuộc thi sáng kiến, hội nghị/hội thảo, chiến dịch truyền thông.

Với ngân hàng Vietcombank, là doanh nghiệp có vốn chi phối của nhà nước, sự tham gia của các tổ chức chính trị vào hoạt động truyền thông là rất quan trọng. Hằng năm, CBNV ngân hàng Vietcombank tham gia đầy đủ vào

cuộc thi Búa liềm vàng và thường xuyên đoạt giải, trong đó có nhiều bài đoạt giải khi viết về chuyển đổi số của ngân hàng. Nhóm nội dung về Đảng/ đoàn thể và văn hóa số lên tới 40 bài trên website chính thức của Ngân hàng. Các thuật ngữ như "CĐS gắn với công tác dân vận" "giữ vững trận địa tư tưởng" đã xuất hiện trên kênh này. Ngoài ra ban ICU của ngân hàng cũng có sự hiện diện của Văn phòng Công đoàn, Đoàn Thanh niên. Đây cũng là hoạt động tham gia vào truyền thông thúc đẩy CĐS tại ngân hàng.

Hoạt động TTNB tại MB Bank có sự tham gia mạnh mẽ của Đảng Ủy Ngân hàng Công đoàn và Đoàn Thanh niên. Công tác kinh doanh và vận hành còn được báo cáo trong các hoạt động đặc thù của các đơn vị quân đội như Đại hội thi đua quyết thắng MB. Việc Chuyển đổi số được đưa vào chủ đề của đại hội đảng bộ MB Bank nhiệm kì 2025 – 2030 đã khẳng định sự quan tâm của ban lãnh đạo cũng như ảnh hưởng của tổ chức Đảng trong mọi hoạt động của ngân hàng: "Phát huy truyền thống đơn vị Anh hùng, xây dựng Đảng bộ trong sạch, vững mạnh; tăng tốc đổi mới, sáng tạo, trở thành doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu, góp phần xây dựng Quân đội nhân dân, cách mạng, chính quy, tinh nhuệ, hiện đại và đất nước giàu mạnh, phồn vinh, văn minh, hạnh phúc". Phát biểu chỉ đạo trong các đại hội Đoàn Thanh niên (năm 2024), tổng giám đốc ngân hàng cũng yêu cầu đoàn viên thanh niên ngân hàng hãy xông xáo, đẩy mạnh tham gia vào quá trình chuyển đổi của ngân hàng, thấu hiểu *agile* và *design thinking* (hai thuật ngữ cơ bản của cách làm việc trong thời đại số). Đại hội công đoàn MB Bank cũng xác định 1 trong 4 giải pháp trọng tâm trong nhiệm kì 2025 -2030 đó là: tập trung vào chuyển đổi số và nâng cao kỹ năng số cho công đoàn viên, đáp ứng yêu cầu của thời đại. Đồng thời, TTNB có sự tham gia tích cực của khối đoàn thể chính trị, xã hội. Đây có thể nói là một điểm đặc thù của TTNB trong các ngân hàng có sự tham gia vốn của các công ty nhà nước, tập đoàn kinh tế quân đội. Các hoạt động trên cho thấy chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh đã được áp dụng vào thực tế truyền thông tại hai Ngân hàng này.

Về đối tượng của truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số: trong nghiên cứu này, tác giả chỉ tập trung vào CBNV làm việc tại trụ sở chính và các phòng giao dịch, chi nhánh và chưa nghiên cứu đến đối tượng CBNV ở các đơn vị thành

viên như các công ty chứng khoán, các dự án đầu tư, các ngân hàng chịu sự quản lý trực tiếp của các ngân hàng nghiên cứu. Kết quả khảo sát cho thấy giới tính, thâm niên, bộ phận làm việc không tạo khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với nhận định của CBNV về mức độ sẵn sàng CĐS của ngân hàng nơi mình làm việc. Trình độ học vấn có tạo ra sự khác biệt trong nhận định về sự sẵn sàng CĐS của nơi mình làm việc, tại Nam Á Bank và Vietcombank. Đại đa số đã hiểu rõ bản chất của CĐS ngân hàng và đánh giá cao đóng góp của TTNB vào công tác thúc đẩy CĐS trong ngân hàng. Như vậy, giả thuyết nghiên cứu số bốn "*Đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, trình độ học vấn, thâm niên, bộ phận làm việc) không có khác biệt có ý nghĩa thống kê đối với nhận định của CBNV về mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng mình*." được ủng hộ một phần. Giả thuyết đúng với giới tính, thâm niên và bộ phận làm việc ở cả ba ngân hàng; riêng biến học vấn, giả thuyết chỉ đúng tại MB Bank.

Theo lý thuyết về lan truyền cái mới của Rogers (*diffusion of innovation*) trong quá trình một cá nhân chấp nhận cái mới, có hai nhóm kênh quan trọng: Kênh truyền thông đại chúng để tạo ra nhận thức ban đầu về sự thay đổi. Kênh truyền thông liên cá nhân là kênh hữu hiệu nhất để hình thành suy nghĩ và thay đổi thái độ và từ đó ảnh hưởng tới quyết định chấp nhận. Kênh truyền thông đại chúng ở ngân hàng chính là các kênh như email, bản tin, group chat chung, ấn phẩm, website. Khảo sát cho thấy nhân viên thường xuyên tiếp nhận thông tin qua các kênh truyền thông chủ lực của ngân hàng như Email nội bộ Có lẽ đây là do ngành Ngân hàng có đặc thù làm việc thường xuyên và chủ yếu trên internet. Tiếp sau đó là các kênh như Group chat đơn vị và bản tin online. Sự phổ biến của kênh *group chat*. Tại cả 3 ngân hàng, group chat (Zalo/Teams/Viber/app nội bộ và các kênh mạng xã hội làm việc khác) luôn đứng thứ 2 về mức độ sử dụng (Giá trị trung bình > 4,3). Điều này cho thấy luồng thông tin phi chính thức (*Informal Communication*) đang đóng vai trò huyết mạch trong việc trao đổi thông tin làm việc hàng ngày. Về các kênh còn lại, các ấn phẩm in (tập san, tờ rơi) là kênh có ít người tiếp nhận thông tin nhất (MB Bank: 3,09; Nam Á Bank: 3,75; Vietcombank: 3,79). Giá trị trung bình cao (>1) ở mục ấn phẩm in cho thấy sự phân tán lớn về nhận thức của nhân viên về kênh truyền thông này. Một số người cho rằng kênh này hữu ích, một số không cho là như vậy. Điều này phản ánh sự thiếu đồng thuận

về hiệu quả của kênh này với sự tiếp nhận thông tin của cán bộ nhân viên. Ba ngân hàng sử dụng tối thiểu 11 kênh truyền thông (email, group chat, video, website, app, intranet, workshop, forum, áp phích, tập san, cuộc họp). Trong đó, kênh ưu tiên (Giá trị trung bình>4,20) bao gồm Email, group chat, bản tin hình, app làm việc, cuộc họp. Như vậy, không có ngân hàng nào chỉ tập trung sử dụng 1 kênh truyền thông trực tiếp hoặc chỉ trực tuyến mà công tác TTNB luôn là sự kết hợp giữa nhiều kênh truyền thông khác nhau. Nhân viên cả ba ngân hàng đều có mức độ đánh giá sẵn sàng CĐS cao về ngân hàng mình làm việc.

*Trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ hai là "*Tần suất của truyền thông nội bộ có quan hệ như thế nào với mức độ nhân viên đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số?*"*. Kết quả cho thấy nhân viên cả 3 ngân hàng đều đánh giá rằng TTNB có ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số. 1.100 nhân viên trên 1.156 người (95,2%) đánh giá rằng TTNB có ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số của ngân hàng nơi mình làm việc. Kết quả khảo sát cho thấy các hoạt động TTNB có mối liên hệ thuận với việc thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng TMCP Việt Nam. Tỷ lệ đồng thuận rất cao tại cả 3 ngân hàng (MB: 95,7%, Nam Á: 94,2%, VCB: 95,5%). Mức độ ảnh hưởng "nhiều" và "rất nhiều" là: 74,6%-84,7% .

Theo lý thuyết lan truyền cái mới của Rogers, nhóm kênh truyền thông liên nhân là kênh hữu hiệu nhất để hình thành suy nghĩ và thay đổi thái độ và từ đó ảnh hưởng tới quyết định chấp nhận. Các kênh này có đặc điểm là trao đổi trực tiếp và có phản hồi, cá nhân hóa. Tại ba ngân hàng TMCP đó chính là các lớp đào tạo về CĐS, kỹ năng số, trao đổi với cấp trên trực tiếp và đồng nghiệp.

Khảo sát bảng hỏi và nghiên cứu tài liệu báo cáo thường niên cho thấy hoạt động thúc đẩy CĐS phổ biến nhất ở cả ba ngân hàng là đào tạo/bồi dưỡng (MB Bank: 92,6%; Nam Á Bank: 81,8%; Vietcombank: 73,9%) và cung cấp thông tin trên kênh nội bộ (MB Bank: 88%; Nam Á Bank: 53,8%; Vietcombank: 81,7%).

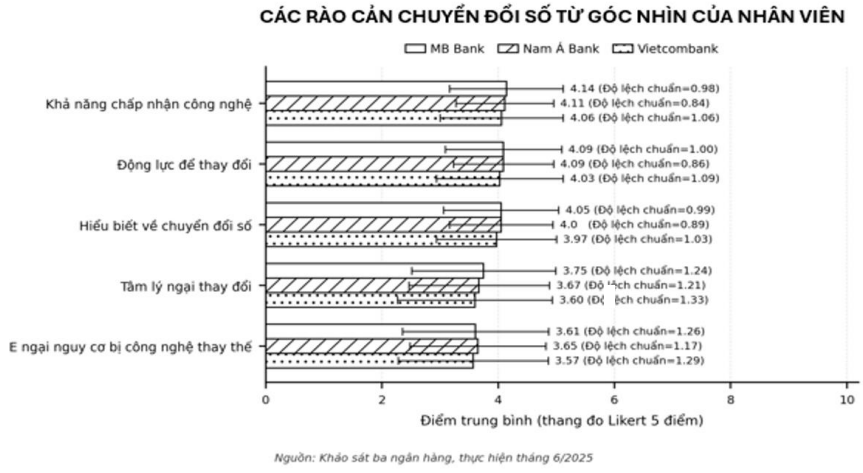
Ngoài các kênh truyền thống thì CBNV nhận thông tin từ cấp trên trực tiếp và trao đổi với đồng nghiệp khá nhiều. Cấp trên trực tiếp và tuyên bố của lãnh đạo về CĐS cũng là hoạt động TTNNB phổ biến ở cả ba ngân hàng nhưng với tỷ trọng khác nhau (MB Bank: 77,7%; Nam Á Bank: 33,5%; Vietcombank: 56,4%). Cấp trên trực tiếp phổ biến có tỷ trọng cao ở MB Bank có thể bởi đây

là đơn vị vận hành theo phong cách quân đội nơi vai trò của cấp lãnh đạo, tính thứ bậc, tính tập trung là đặc biệt quan trọng. Điều này cũng thể hiện ở sự hiện diện rõ nét của hoạt động tuyên bố của ban lãnh đạo: 71,8% CBNV MB Bank nhận diện đây là một hoạt động TTNB về CĐS, cao nhất trong ba ngân hàng. Quyết tâm và sự lãnh đạo sâu sát của lãnh đạo ngân hàng, cán bộ tại các đơn vị/ chi nhánh có mối quan hệ như thế nào với TTNB thúc đẩy CĐS. Kết quả khảo sát cho thấy 81,9 % - 84,0% nhân viên nhận thông tin về CĐS ở mức thường xuyên trở lên từ cấp trên. Giá trị trung bình = 4,12 - 4,20 (cao) cho câu hỏi "nhận thông tin từ cấp trên" cho thấy đây là một thực tế thường xuyên diễn ra ở cả 3 ngân hàng. Tương quan với sẵn sàng chuyển đổi: r = 0,44 - 0,49 cho thấy ảnh hưởng cấp trên trực tiếp (quản lý cấp nhóm/phòng) là rất quan trọng. Trong cả ba ngân hàng, "cấp trên trực tiếp", "tuyên bố của ban lãnh đạo", các cuộc họp, đào tạo do lãnh đạo chủ trì được nhân viên đánh giá là những hoạt động/kênh TTNB phổ biến và quan trọng. Chỉ số tương quan dương ($r \approx 0,44–0,49$; $p < 0,05$) cho thấy, nơi nào lãnh đạo giao tiếp nhiều, giải thích rõ, theo sát chuyển đổi số hơn thì nhân viên có xu hướng đánh giá sự sẵn sàng CĐS của ngân hàng mình cao hơn.

Khảo sát cũng cho thấy CBNV trao đổi thường xuyên với đồng nghiệp và cấp trên về CĐS: thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp và cấp trên. Cấp trên trực tiếp là kênh TTNB hiệu quả với tỷ lệ nhân viên nhận thông tin thường xuyên từ 81,9% đến 84%. Chỉ số tương quan thuận với đánh giá ngân hàng đã sẵn sàng CĐS là: r = 0,38 (Vietcombank), 0,54 (Nam Á Bank), 0,40 (MB Bank). Những số liệu này khẳng định *giả thuyết nghiên cứu thứ hai là "Mức độ tiếp nhận thông tin chuyển đổi số qua các kênh truyền thông nội bộ (cấp trên trực tiếp, đồng nghiệp và TTNB đa kênh) có tương quan thuận với mức độ cán bộ nhân viên đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số".* Điều này cũng trùng với quan điểm của Rogers là đồng nghiệp đóng vai trò cá nhân có sức thuyết phục cao (*near-peer*) với cá nhân cần thay đổi.

Câu hỏi nghiên cứu thứ ba là "Những rào cản chính đối với chuyển đổi số từ góc nhìn của cán bộ nhân viên là gì và được đánh giá ở mức độ nào?": Kết quả khảo sát về các rào cản CĐS với CBNV cho thấy, quan điểm và nhận thức của nhân viên các ngân hàng có độ chênh không đáng kể. Chuyển đổi số

ngân hàng gặp phải ba trở ngại chính (xếp từ nhiều nhất đến ít nhất) đó là ‘‘Khả năng chấp nhận công nghệ’’, ‘‘Động lực để thay đổi’’ và ‘‘Hiểu biết về chuyển đổi số’’. Trái ngược với các dự báo về nỗi sợ AI “cướp” việc làm, dữ liệu cho thấy “E ngại bị thay thế” luôn là rào cản thấp nhất (Giá trị trung bình xấp xỉ 3,6) tại cả ba ngân hàng. Tuy nhiên, rào cản cao nhất là “Khả năng chấp nhận công nghệ” (*Technology Acceptance Capability*) (Giá trị trung bình > 4,0) cho thấy nhân viên không sợ mất việc, nhưng họ sợ không làm được việc trong môi trường mới. Cản trở chính là năng lực của nhân viên. Nhân viên chưa tự tin với công nghệ mới nên khả năng chấp nhận CNTT (Giá trị trung bình =4,06-4,14) vẫn ở mức cao. Nhân viên chưa thấy rõ lợi ích cá nhân của chuyển đổi. nên động lực thay đổi không cao (Giá trị trung bình = 4,03-4,09). Khó khăn chính không phải từ tâm lý mà từ năng lực (khả năng chấp nhận, hiểu biết, động lực). Điều này có ý nghĩa chiến lược: TTNB cần tập trung vào nâng cao năng lực số cho nhân viên thay vì tập trung vào tạo cảm hứng, thuyết phục tâm lý. Chỉ số giá trị trung bình trong các câu trả lời về Tâm lý ngại thay đổi và e ngại bị công nghệ thay thế cao >1 cho thấy có sự phân hóa nội bộ lớn ở cả ba ngân hàng. Một số người coi đây không hề là trở ngại, một số khác lại coi là trở ngại lớn. Điều này hàm ý các nhà thực hành TTNB cần phân loại đối tượng và chuẩn bị thông điệp cách thức riêng cho mỗi nhóm đối tượng này.



Hình 3.15. Các rào cản đối với CĐS từ góc nhìn của nhân viên

Kết quả này hàm ý rằng: tuy nhân viên e ngại bị công nghệ thay thế nhưng khó khăn lớn nhất với họ không phải là tâm lý mà lại là năng lực, động

lực và nhận thức. Ba rào cản này có điểm trung bình 3,97 - 4,14 cao hơn hai rào cản tâm lý (3,57 - 3,75) ở cả ba ngân hàng. Đáng chú ý, hai rào cản tâm lý (tâm lý ngại thay đổi và e ngại bị công nghệ thay thế) có độ lệch chuẩn cao nhất (1,17 -1,33). Điều này cho thấy suy nghĩ của CBNV chưa đồng nhất: có người lo lắng nhiều cho điểm cản trở cao, người tự tin cho điểm thấp. Điều này có thể liên quan đến vị trí công tác, đặc thù công việc, tuổi tác, kỹ năng số và cả tính cách của mỗi cá nhân. Với ngành ngân hàng, vốn là những doanh nghiệp có hàng ngàn nhân viên, ngay cả một tỷ lệ nhỏ nhân viên lo lắng cũng tương ứng với hàng trăm, thậm chí hàng ngàn người cần được hỗ trợ. Cần phải chú ý đặc biệt trong việc đồng hành hỗ trợ họ và truyền thông tích cực tới họ. Nếu không sẽ hình thành các "ổ kháng cự" lớn trong lòng tổ chức biểu hiện qua thái độ thụ động, bất hợp tác, đối phó, trốn tránh trách nhiệm, phát tán thông tin tiêu cực. Cách thức và thông điệp truyền thông tới các nhóm này cũng phải điều chỉnh cho phù hợp. Tránh áp dụng một cách làm chung cho tất cả. Những số liệu này ủng hộ *giả thuyết nghiên cứu thứ ba là "Nỗi lo bị công nghệ thay thế được cán bộ nhân viên đánh giá là cản trở ít hơn so với các yếu tố về năng lực, động lực và hiểu biết về chuyển đổi số".*

Tiểu kết chương 3

Chuyển đổi số đã và đang diễn ra mạnh mẽ ở Việt Nam đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng. Ba ngân hàng trong diện khảo sát đều đã chủ động cập nhật công nghệ, thay đổi quy trình, đào tạo cán bộ nhân viên để tiến tới chuyển đổi số toàn diện.

Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số được ba ngân hàng chú trọng triển khai từ việc lãnh đạo tuyên ngôn, thông báo và cập nhật thường xuyên trong báo cáo thường niên cho đến các hoạt động đào tạo, truyền thông trên app ngân hàng nội bộ, intranet, bản tin nội bộ và các hoạt động phối hợp truyền thông của công đoàn, đoàn thanh niên. Các kênh truyền thống như tờ rơi, áp phích, bản tin nội bộ in là các kênh ít được CBNV sử dụng hay nhắc tới. Các hoạt động phổ biến nhất và hiệu quả nhất trong TTNB thúc đẩy chuyển đổi số mà các khảo sát đã chỉ ra đó là các chương trình đào tạo, hệ thống email nội bộ, các nhóm chat của đơn vị. Cán bộ nhân viên ngân hàng ba ngân hàng tin tưởng vào sự sẵn sàng của ngân hàng mình trong lĩnh vực CĐS. Cán bộ nhân viên cũng thường xuyên trao đổi thông tin về CĐS với cấp trên trực tiếp, với đồng nghiệp. Mức độ hiểu về CĐS của CBNV ba ngân hàng khá đồng đều và chuẩn xác khi cho rằng chuyển đổi số không phải chỉ là ứng dụng công nghệ mà còn là sự thay đổi về lề lối làm việc. Họ cũng nhận ra CĐS đang diễn ra một cách toàn diện ở ngân hàng mình làm việc. CBNV ngân hàng gặp các khó khăn trong việc xác định ai là người dẫn dắt TTNB trong các ngân hàng. Họ cũng nhìn nhận rằng TTNB có ảnh hưởng tích cực và lớn tới CĐS trong ngân hàng mình. CBNV ngân hàng cho rằng các khó khăn lớn nhất là khả năng chấp nhận công nghệ, tiếp theo là động lực để thay đổi và hiểu biết về chuyển đổi số.

Như vậy, khảo sát cấp cá nhân đã cho thấy TTNB được cán bộ nhân viên ghi nhận là có vai trò thúc đẩy chuyển đổi số của các ngân hàng khảo sát thể hiện ở việc họ hiểu đúng về chuyển đổi số, nhìn thấy các biến chuyển và đánh giá cao sự sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng mình. Các phỏng vấn sâu cho thấy vai trò của TTNB trong việc làm "mềm hóa" các tuyên bố của lãnh đạo cấp cao; khẳng định vai trò của cán bộ cấp trung trong việc truyền đạt thông tin đến CBNV theo cách dễ hiểu. Các phân tích nội dung công khai trên website

cho thấy tỷ trọng nội dung về CĐS được sản xuất ngày càng nhiều. Tự báo cáo cấp tổ chức (báo cáo thường niên) đã liên tục đưa ra các thông điệp quan trọng của BLĐ về chuyển đổi số, cập nhật thành tựu CĐS hàng năm liên tục từ 2021 đến 2025 và đây là nguồn nội dung quan trọng cho TTNB thúc đẩy chuyển đổi số. Kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu cho thấy nhân viên ở cả ba ngân hàng đều tán thành ở mức cao rằng TTNB có ảnh hưởng tích cực đến CĐS của ngân hàng. Nhân viên đánh giá TTNB có ảnh hưởng rõ nhất ở khía cạnh, cách suy nghĩ mạnh hơn so với các khía cạnh hành động và phân bổ nguồn lực.

TTNB được ghi nhận đã góp phần vào thành công của CĐS giai đoạn 1 của NHNN trong việc đạt được các chỉ tiêu về giao dịch số và của các ngân hàng nghiên cứu về doanh thu số, văn hóa số.

Chương 4: NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶT RA VÀ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN VIỆT NAM TRONG THỜI GIAN TỚI

4.1. Những vấn đề đặt ra trong truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số ngân hàng TMCP

Từ kết quả khảo sát, phân tích tài liệu và phỏng vấn sâu đã tiến hành trong chương 3, tác giả nhận thấy có 5 nhóm vấn đề lớn tương ứng với các yếu tố chủ thể, nội dung, phương thức, đối tượng và bối cảnh truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số.

Nhóm vấn đề về chủ thể truyền thông:

Bộ máy truyền thông nội bộ của các ngân hàng TMCP còn phân tán về tổ chức và chưa thống nhất về đầu mối. Nhận định này tiếp nối kết quả đã công bố trong công trình trước của tác giả [25] và được củng cố bằng kết quả khảo sát và phỏng vấn sâu 12 ngân hàng TMCP trong khuôn khổ luận án này. Sự kết hợp các kết quả khảo sát và đối chiếu với các nguồn thông tin công khai, cho thấy: truyền thông nội bộ chưa phổ biến dưới hình thức một đơn vị chức năng độc lập ở cấp cáo trong cơ cấu tổ chức ngân hàng. Ở một số ít trường hợp, có ngân hàng đã thiết lập chức danh quản lý chuyên trách về TTNB ở cấp trưởng phòng hoặc giám đốc. Tuy nhiên, chức danh này vẫn nằm trong một khối chức năng lớn hơn và chưa phải là vị trí lãnh đạo cấp cao (C-level) hay một chức danh tham gia ban điều hành ngân hàng. Nghiên cứu của tác giả trên 12 ngân hàng TMCP cho thấy: chỉ duy nhất 1 ngân hàng có chức danh trưởng phòng TTNB thuộc khối marketing; 1 ngân hàng có chức danh "phụ trách phòng thi đua và TTNB", không phải là trưởng phòng. Không có ngân hàng nào giới thiệu bộ phận truyền thông nội bộ trong phần cơ cấu tổ chức công bố trên website chính thức. 10/12 ngân hàng còn lại có nhân viên kiêm nhiệm hoặc nhân viên làm công việc TTNB trong một bộ phận lớn. Hoạt động truyền thông nội bộ trên thực tế được "chia" cho nhiều bộ phận khác nhau như Ban Marketing và truyền thông, Phòng văn hóa doanh nghiệp – trung tâm marcom, Ban Thương hiệu hoặc Ban Thương hiệu

và Truyền thông. quan hệ công chúng và quảng cáo, marketing, nhân sự/khối nhân lực, trường đào tạo, đoàn thể (Công đoàn - Đoàn Thanh niên - Ban Nữ công/Hội Phụ nữ - Tuyên giáo/Đảng ủy). Trong công tác truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số thì có thêm một số đơn vị tham gia như khối Công nghệ thông tin, Ngân hàng số, Trung tâm Chuyển đổi (số), ban thư kí HĐQT, văn phòng CEO. Công việc này thường được giao cho các nhân viên phòng/ban hoặc đặt dưới một giám đốc truyền thông và thương hiệu (tương đương cấp trưởng ban/ trưởng phòng). Do không có bộ phận chuyên trách ở mức độ khối chức năng độc lập, nguồn lực dành cho TTNB nằm trong truyền thông thương hiệu và quan hệ công chúng hoặc theo bộ phận mà TTNB thuộc về. Về mặt tổ chức nhân sự, vị trí truyền thông nội bộ thường do một hoặc vài chuyên viên đảm nhận. Có khi, vị trí này nằm trong phòng tổ chức nhân sự. Điều này một mặt làm giảm vị thế và sức ảnh hưởng của những người làm TTNB thúc đẩy chuyển đổi số, mặt khác làm công chúng mục tiêu không biết ai đang chủ trì công tác này. Kết quả khảo sát đã cho thấy điều này khi có sự thiếu thống nhất khi nhận định về chủ thể truyền thông nội bộ ở cả ba ngân hàng.

Nhóm vấn đề về nội dung truyền thông:

Các nội dung truyền thông nội bộ chủ yếu liên quan tới chính sách nội bộ của ngân hàng, truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số chỉ là một đầu mục trong tổng thể các nội dung truyền thông. Vẫn có sự chênh lệch ngôn ngữ giữa khối CNTT hoặc ngân hàng số với phần còn lại của ngân hàng. Nhiều khái niệm mới không có tương đương trong tiếng Việt nhưng lại cần được hiểu để làm việc tốt. Chuyển đổi số là một chủ đề mới, phức tạp. TTNB dễ bị sa vào việc giới thiệu CĐS như một dự án công nghệ thông tin thuần túy hoặc nhấn vào các chi tiết kỹ thuật phức tạp. Thông điệp truyền thông có nơi còn bị đánh giá là "xa, vĩ mô, khó hiểu". Có một khoảng trống giữa việc biết và nhìn nhận thực tế: trong khi 94,3% người được hỏi hiểu đúng bản chất của CĐS nhưng chỉ có 67,5% người ở Nam Á Bank, 85,4% MB Bank và 82,2% tại Vietcombank cho rằng hoạt động chuyển đổi số thực tế "bao trùm mọi hoạt động của ngân hàng". Nội dung truyền thông cần phải kéo các con số Biết và Nhìn nhận thực tế này lại gần nhau hơn.

Nhóm vấn đề về phương thức truyền thông

Truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS đôi khi chỉ được gắn với một dự án, một sáng kiến, một phong trào thi đua riêng lẻ. Thiếu một kế hoạch vừa tổng thể, vừa chi tiết, dài hạn về chủ đề này. Truyền thông nội bộ có lúc bị đánh giá là không đầy đủ và thiếu minh bạch, đào tạo "nửa vời" làm cho nhân viên không hiểu lý do của sự thay đổi, không thấu hiểu các quy trình mới từ đó cảm thấy áp lực và từ chối sự thay đổi. TTNB cũng gặp thách thức lớn trong việc chọn mô hình giao tiếp phù hợp. Trong quá khứ, mô hình giao tiếp 1 chiều (từ trên xuống dưới), thậm chí là 2 chiều (trên - dưới) là đủ để tổ chức vận hành tốt, nhưng khi áp dụng văn hóa số. Luồng thông tin thay đổi, tốc độ truyền thông thay đổi, người tham gia vào cuộc nói chuyện thay đổi. Mô hình giao tiếp được bổ sung các hình thức giao tiếp ngang hàng (nhân viên – nhân viên, bộ phận – bộ phận), TTNB phải tìm ra giải pháp để các cuộc thảo luận mang tính xây dựng và hiệu quả được diễn ra. Các kênh giao tiếp truyền thống cũng cần được thay đổi sang các hình thức đa kênh, đa phượng tiện, thậm chí đa ngôn ngữ, liên văn hóa. Điều này cũng tạo sức ép không nhỏ lên TTNB ngân hàng. TTNB về CĐS là một nhiệm vụ mới và không có nhiều tài liệu hướng dẫn và tham khảo. Lĩnh vực này cũng không có nhiều trường hợp điển hình để học hỏi và ngay cả khi học hỏi thì cũng khó áp dụng vì điều kiện công nghệ, tổ chức, văn hóa và hoàn cảnh chính trị, xã hội, địa chính trị của các nước khác nhau.

Clampitt & Berk (1996) [118] lập luận rằng khi tiến hành các thay đổi lớn trong công truyền thông nội bộ phải đối mặt với các vấn đề hết sức đa dạng về mặt bối cảnh như khoảng cách nhận thức về độ lớn của sự thay đổi (với người này là nhỏ với người khác lại là một sự xáo trộn lớn); các nguy cơ hiểu lầm về ngôn từ ví dụ như tái cấu trúc có thể gây sợ hãi vì có thể được hiểu là sa thải; chuyển đổi làm việc lên môi trường số có thể làm mất đi các tương tác xã hội hàng ngày gây ra sự kháng cực ngầm. Sai lầm chiến lược của nhiều công ty là dành 80% đến 95% nguồn lực cho các hoạt động bề nổi như viết thông báo, chọn kênh email hay họp thời điểm công bố thế nào. Theo các tác giả đây chỉ là phần nổi của tảng băng chìm. Các công ty cần đảo ngược tỷ lệ này phải dành thời gian cho phần chìm là phần hoạch định chiến lược bao gồm 3 bước: Phân tích bối cảnh, phân tích đối tượng và thiết kế chiến lược. Chỉ khi phân tích đối

tượng thì truyền thông nội bộ mới có thể cá nhân hóa thông điệp tới từng đối tượng khác nhau và giải quyết các vấn đề tâm lý khác nhau. Bên cạnh đó cần phải xác định những người có ảnh hưởng rất lớn đến những người khác mà các tác giả gọi là những con sư tử (*the lions*). Cần xác định những người có ảnh hưởng lớn đến người khác (*opinion leaders)* để tác động đến họ trước rồi mới gây ảnh hưởng đến toàn thể cán bộ nhân viên.

Nhóm vấn đề về đối tượng truyền thông

Kết quả khảo sát cho phép kiểm định một số trở ngại đang tồn tại như: rào cản lớn nhất với nhân viên chính là năng lực thực hiện chuyển đổi số. "Khả năng chấp nhận công nghệ" là rào cản cao nhất. người lao động không sợ mất việc mà lo không đủ năng lực làm chủ công nghệ mới - điểm nghẽn nằm ở bậc năng lực (*Ability*) trong mô hình ADKAR. Bên cạnh đó phải kể đến tâm lý ngại thay đổi của con người nói chung; Tâm lý chống đối vì không nhìn thấy quyền lợi, lợi ích từ chuyển đổi số, thậm chí có người còn coi đó là một hiểm họa (do ảnh hưởng từ báo chí hoặc các tin tức về việc máy móc thay thế con người). Người lao động cũng có tâm lý e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế. Tổng hòa của các e ngại tâm lý này có ảnh hưởng tới động lực để thay đổi của CBNV và từ đó ảnh hưởng tới tiến trình chuyển đổi số của tổ chức.

Trong các vấn đề liên quan tới đối tượng truyền thông, cần chú ý đến khoảng cách thế hệ và kỹ năng. Chuyển đổi số ngân hàng, cũng như nhiều tổ chức khác, phải xử lý vấn đề xung đột giữa các thế hệ và khoảng cách kỹ năng. Ban lãnh đạo phải tìm ra giải pháp để tối ưu hóa việc đưa người trẻ thành thạo công nghệ làm việc với người nhiều kinh nghiệm nhưng lại tụt hậu về công nghệ. Sự "đứt gãy" vận hành có thể xuất hiện trong cách phối hợp hành động, khối công nghệ thiếu hiểu biết về quy trình kinh doanh, khối kinh doanh lại ít hiểu biết về công nghệ. Thiếu một sự điều phối hợp lý, có thể hai bên không làm việc với nhau.

4.2. Đề xuất giải pháp chung và cụ thể

4.2.1. Giải pháp chung

Trước hết, cần nhắc lại hoạt động TTNB theo cách tiếp cận trong công trình này, về phạm vi chỉ bao gồm các hoạt động truyền thông, *online, offline* hoặc *hybrid* (phối hợp trực tuyến và trực tiếp), do các bộ phận trong ngân hàng

trực tiếp triển khai trên các kênh thuộc sở hữu của ngân hàng và chủ yếu hướng tới CBNV trong ngân hàng. Mục tiêu của TTNB thúc đẩy CĐS là hướng tới việc làm người lao động hiểu, tham gia và tham gia tích cực vào quá trình chuyển đổi số theo lộ trình nội bộ của ngân hàng.

Các giải pháp cần hướng tới là:

Về chủ thể truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số.

Trước hết về mặt tư duy chiến lược, theo quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác báo chí, tuyên truyền, dân vận, "Tờ báo" - áp dụng vào thực tế truyền thông Ngân hàng - có thể hiểu là bộ phận TTNB thúc đẩy chuyển đổi số phải là người tuyên truyền tập thể, người cổ động tập thể, người tổ chức tập thể. Bộ phận này cần mang thông tin đến toàn thể CBNV; cổ vũ để người lao động thực hiện các yêu cầu của CĐS và là người hỗ trợ ban lãnh đạo tổ chức sự tham gia ấy ở toàn ngân hàng và ở từng đơn vị.

Xuất phát từ kết quả tại mục 3.2.1, tác giả cho rằng cần quy hoạch và công bố rộng rãi về một đầu mối chủ trì truyền thông thúc đẩy chuyển đổi số, dù việc thực hiện do nhiều đơn vị khác nhau trong tổ chức tiến hành... Các khảo sát ở cả ba ngân hàng đã chỉ ra: có trung bình 4,7% người lao động không biết rõ đơn vị nào chủ trì chuyển đổi số và trung bình 8,7% không biết rõ đơn vị nào chịu trách nhiệm chính cho việc TTNB về CĐS tại ngân hàng mình. Chính vì vậy cần có một đầu mối duy nhất chủ trì hoạt động TTNB về chuyển đổi số. Đơn vị này hoạt động như "người giữ nhịp" trên một con thuyền để đảm bảo tất cả các "tay chèo" đều "chèo" theo cùng một nhịp, về cùng một hướng. Nhiệm vụ này có thể giao cho Phòng/Ban chuyên trách TTNB của ngân hàng. Đây không phải chỉ là câu chuyện về các nhiệm vụ phải làm mà sự đảm bảo thống nhất về mặt thông điệp, đồng bộ về mặt thời điểm, cộng hưởng về mặt hiệu ứng, chuyên nghiệp về mặt triển khai. Điều kiện cần cho việc này là đơn vị phụ trách phải có năng lực truyền thông tốt, điều kiện đủ là có thông tin chính xác và kịp thời. Đơn vị này có thể tiếp nhận thông tin từ văn phòng chuyển đổi số hoặc các đơn vị khác có nhiệm vụ tương đương nhưng mang tên gọi khác.

Hiện nay, thực tế truyền thông về CĐS cho thấy thông tin bị "chia vụn" từ nhiều nguồn phát ra. Thông tin công nghệ có thể do đơn vị chuyên trách về

công nghệ thông tin phát ra. Hoạt động ứng dụng CĐS có thể do ngân hàng số, thông tin về chủ trương có thể do văn phòng tổng giám đốc phát ra. Cập nhật về CĐS có thể được phát ra từ bộ phận truyền thông hoặc đoàn thể hưởng ứng. TTNB không chỉ có nhiệm vụ truyền thông tin mà còn là tạo dựng sự đồng thuận, khuyến khích sự tham gia tích cực của người có liên quan, nên nhất thiết đơn vị này phải có chuyên môn truyền thông. Từ đó các thông điệp được điều chỉnh phù hợp với thói quen tiếp nhận thông tin và trình độ của đối tượng công chúng mục tiêu. Việc có một đơn vị chủ trì duy nhất cũng cho phép xác định được thời điểm tiếp nhận thông tin phù hợp nhất đối với người nhận chứ không phải là người phát thông tin. Điều này khó có thể đảm bảo nếu như đơn vị phát không nắm được thông tin về tình hình hoạt động của đơn vị tiếp nhận thông tin.

Câu nói của Lê - nin "Học - học nữa - học mãi" đặc biệt phù hợp với môi trường kinh doanh và phát triển trong thời đại số. Khi chu kì đổi mới kiến thức và kỹ năng trong mọi lĩnh vực đang gia tăng nhanh chóng với sự tham dự và hỗ trợ của trí thông minh nhân tạo AI, học tập suốt đời là yêu cầu của thời đại. Cụ thể là cần tăng cường nhận thức, năng lực (kiến thức, kỹ năng) cho cán bộ cấp trung. Đây chính là những "người trên tuyến đầu" trong nhiệm vụ chuyển đổi số. Họ không những trực tiếp triển khai nhiệm vụ mà còn là người phổ biến, giám sát, điều chỉnh thái độ và hành vi của nhân viên trong công việc hàng ngày. Họ cần được ưu tiên đào tạo nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của chuyển đổi số và nhiệm vụ của đơn vị mình phụ trách. Khi đó họ mới ưu tiên đưa chuyển đổi số vào trong hoạt động hàng ngày của mình và đội nhóm mình quản lý.

Các lớp đào tạo về CĐS cần được tổ chức đào tạo liên tục cả *online* và *offline*. Các bài học trên kênh *online* cần được thiết kế theo đúng chuẩn của bài giảng online chứ không phải là "chuyển ngang" từ bài giảng *offline* vì cách thức tiếp nhận ở hai môi trường hoàn toàn khác nhau. Bên cạnh các bài giảng mang tính kỹ thuật thuần túy, cần chú ý nâng cao sức ảnh hưởng của cán bộ cấp trung bằng cách đào tạo thêm cho họ kỹ năng về tạo dựng sự đồng thuận, thuyết phục, đàm phán, nói trước đám đông. Cán bộ ngân hàng thứ 1 đã gợi ý trong cuộc phỏng vấn: "Trong quá trình chuyển đổi số, cần "chuyển đổi" tâm thế của người lãnh đạo/người có ảnh hưởng trước, sau đó mới đến cán bộ nhân viên. Đảm bảo

người lãnh đạo hiểu đúng và đầy đủ về ý nghĩa và giá trị của chuyển đổi số để có thể đưa ra các quyết sách hợp lý từ thời điểm truyền thông, nội dung truyền thông, cơ chế khen thưởng/chế tài ngay từ trước/trong và sau khi triển khai".

Về nội dung truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số.

Mỗi người lao động ở những vị trí khác nhau sẽ có tiếp nhận khác nhau với nội dung được thông báo. Thực tế cho thấy nếu không chú ý tới điều này thì người lao động có thể "giả vờ" nghe, hiểu nhưng không hề tin và không làm theo kế hoạch được đề ra. Chuyên gia số 4 cho rằng: "Chuyển đổi số không bắt đầu bằng công nghệ – mà bắt đầu bằng con người." Phải truyền thông để CBNV hiểu được "TẠI SAO" và "TÔI ĐƯỢC GÌ", từ đó chủ động tham gia thay vì bị ép buộc." Ở điểm này, thông điệp "TÔI ĐƯỢC GÌ" góp phần giải quyết rào cản động lực để thay đổi đã được nêu trong chương 3. Vị chuyên gia đề xuất cần chia nhỏ & cụ thể hóa thông điệp: Tránh nói những khái niệm quá vĩ mô như "CĐS giúp ngân hàng cạnh tranh" vì CBNV khó thấy liên quan. Thay vào đó hãy trả lời cụ thể với từng nhóm đối tượng. Với nhân viên vận hành thì nên nói "Bạn sẽ giảm 30% thời gian làm báo cáo thủ công." Với nhân viên sale thì nên nói "Bạn có thêm công cụ AI gợi ý khách hàng tiềm năng". Với lãnh đạo cấp trung thì nên nói: "Bạn có dash board ra quyết định nhanh, chính xác hơn". Cần gắn CĐS với hệ thống ghi nhận, khen thưởng. Nếu một team áp dụng tốt giải pháp số, hãy có KPI rõ ràng, thưởng nóng, tuyên dương trên kênh nội bộ. Chuyên gia số 7 thì cho rằng để nhân viên tham gia vào quá trình TTNB, cần biến họ thành những người chủ động truyền thông, thay vì tư duy họ là đối tượng của truyền thông.

Thông điệp truyền thông về CĐS cần phải thống nhất về mặt nội dung và hình thức để đảm bảo người tiếp nhận hiểu cùng một cách, hành động cùng một phương thức. Cần lồng ghép thông điệp chuyển đổi số vào nhiệm vụ chiến lược của ngân hàng như nâng cao trải nghiệm khách hàng để người lao động nhìn thấy giá trị ứng dụng của các hoạt động chuyển đổi số mà mình tham gia là nhằm mục đích phục vụ khách hàng từ đó tham gia vào việc phát triển bền vững của ngân hàng. Thông điệp TTNB về chuyển đổi số nên đi đôi với nhiệm vụ kinh doanh của năm, để từ đó tất cả các bộ phận liên quan đều thấy việc mình làm có liên quan tự kết quả hoạt động của doanh nghiệp và của chính bộ phận mình.

TTNB có thể tham gia tạo ra một bầu không khí khẩn trương về các thay đổi cần thiết về chuyển đổi số ngân hàng như các thông tin về chuyển đổi số quốc gia và các yêu cầu cần đạt được; các báo cáo của các tổ chức uy tín về tốc độ chuyển đổi số các ngân hàng tại Việt Nam từ đó cho thấy cuộc đua đang gay cấn như thế nào. Tất cả dẫn đến những thông điệp dễ hiểu và trực diện như "Thay đổi hay là chết"; "Chuyển đổi số hay là chấm hết"; "Khi cả ngân hàng tiến lên phía trước, không ai bị bỏ lại phía sau". Cán bộ nhân viên cần nhận được thông tin truyền thông thường xuyên về chủ đề này hàng tuần. Từ bảng khảo sát 5 rào cản khi tiến hành chuyển đổi số của các CBNV, tác giả đề nghị 8 nhóm nội dung sau về chuyển đổi số trên các kênh TTNB:

Nhóm tác động vào động lực thay đổi (giá trị trung bình 4,03–4,09)

1. Case study Ngân hàng, bộ phận, con người chuyển đổi số thành công

2. Thông điệp từ ban lãnh đạo và các chỉ tiêu cần đạt được tính đến từng thời điểm quan trọng như đầu năm, đầu quý, đầu tháng.

Nhóm tác động vào rào cản hiểu biết về chuyển đổi số (giá trị trung bình 3,97–4,05)

3. Game hóa kiến thức về chuyển đổi số

4. Kiến thức về chuyển đổi số (tóm tắt sách, tài liệu audio-video-văn bản)

5. Thời sự Chuyển đổi số ngành ngân hàng

6. Thời sự Chuyển đổi số tại ngân hàng

Nhóm tác động vào "tâm lý ngại thay đổi" và "e ngại bị công nghệ thay thế" (giá trị trung bình 3,57–3,75)

7. Các lợi ích của CĐS với mỗi vị trí trong ngân hàng

8. 1001 câu hỏi về chuyển đổi số (giải đáp các thắc mắc và nỗi lo)

Việc *tác động vào khả năng chấp nhận công nghệ giá trị trung bình (4,06–4,14)* của CBNV cần được giải quyết bằng đào tạo và hỗ trợ thực hành.

Công chúng của TTNB rất đa dạng và không hề đồng nhất, chính vì vậy các hoạt động TTNB phải được tổ chức một cách cá nhân hóa cho từng đối tượng công chúng mục tiêu để đạt được hiệu quả cao nhất. Elite PR School đề nghị mô hình 4S để xử lý vấn đề này:

Phân nhóm (Segmentation): các nhóm công chúng mục tiêu cần được phân loại theo các tiêu chí như tuổi tác, vị trí, mức độ chịu tác động của các thay đổi trong tổ chức.

Nội dung thiết thực (Substantial content): nội dung đưa ra cần thực sự hữu ích với CBNV.

Kể chuyện hấp dẫn (Story telling): một câu chuyện hoặc đưa ra các chi tiết có ý nghĩa với công chúng mục tiêu, có thể chạm tới cảm xúc của họ.

Hành động ý nghĩa (Story doing): Cùng nhân viên thực hiện thật tốt các nhiệm vụ tốt cho xã hội và từ đó nhận được sự lan tỏa và ngưỡng mộ của công chúng nội bộ. Từ đó, CBNV có thể có nhiều cơ sở hơn để cảm thấy bị thuyết phục bởi các kế hoạch chuyển đổi.

Về phương thức truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số.

Về mặt chiến lược cần áp dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác dân vận. Người đã nói không thể chỉ dựa vào các kênh truyền thông đã có (như báo chí, sách vở, mít tinh, khẩu hiệu, truyền đơn, chỉ thị mà đủ) mà trước nhất là phải tìm mọi cách giải thích cho mỗi một người dân hiểu rõ ràng: việc đó là lợi ích cho họ và nhiệm vụ của họ. Đây là quan điểm chiến lược quan trọng: tìm mọi cách để đối tượng công chúng mục tiêu hiểu đó là việc họ cần phải làm và lợi ích của họ là gì. Quan điểm chiến lược này trùng với cách mà mô hình ADKAR và lý thuyết lan truyền cái mới gợi ý với các nhà truyền thông tìm cách thay đổi suy nghĩ và hành động của đối tượng được hướng đến. "Dân" theo tư tưởng của Người áp dụng vào trường hợp này là cán bộ nhân viên của ngân hàng trong tiến trình chuyển đổi số. Phải nói sao cho "dân" hiểu (chuyển đổi số là gì, họ cần phải làm gì), dân nhớ (ghi nhớ phải làm gì), dân theo (họ được thuyết phục về tầm quan trọng, tính cấp bách, tính cần thiết, vai trò của họ) và dân làm (CBNV ngân hàng triển khai đúng điều được yêu cầu làm).

Cụ thể, các ngân hàng phải tăng cường sự chỉ đạo và lãnh đạo cao cấp phải giám sát thường xuyên hơn. Thực tế cho thấy, các hoạt động được triển khai hiệu quả hơn, đúng hướng khi có sự chỉ đạo và giám sát thường xuyên của lãnh đạo các cấp, đặc biệt là lãnh đạo cao cấp. Thực tế cho thấy rằng các nhiệm

vụ được lãnh đạo cao cấp đặc biệt quan tâm và thường xuyên nhắc nhở sẽ được lãnh đạo cấp trung và nhân viên ưu tiên thực hiện hơn các nhiệm vụ khác. Các khảo sát và phỏng vấn sâu ở 12 ngân hàng trong nghiên cứu này đã chỉ ra xu hướng này. Theo giám đốc kỹ thuật số (*chief digital officer*) Andrew Brem, của công ty Aviva, để chuyển đổi số thành công, các CEO cần phải toàn tâm toàn ý và quyết liệt trong triển khai, không thể làm nửa vời. Chỉ có sự ủng hộ của CEO là không đủ, chuyển đổi số còn cần sự chỉ đạo mang tính phá cách, đòi hỏi cao và không ngại va chạm khi gây sức ép liên tục cho đội ngũ triển khai để có được thành công. Theo trung tâm chuyển đổi số doanh nghiệp của đại học MIT và công ty tư vấn chuyển đổi số Capgemini "Tầm nhìn ở cấp lãnh đạo cao nhất hiếm khi tự chuyển hóa thành hành động ở cấp cơ sở, trừ phi được củng cố bằng truyền thông từ trên xuống và một cơ chế quản trị rõ ràng. Việc lãnh đạo liên tục, đi kèm sự phối hợp phù hợp, hệ thống KPI và các cơ chế khuyến khích, là điều làm cho quá trình chuyển đổi -vốn rất khó khăn - trở nên khả thi" [65]. Chuyên gia số 1 trong cuộc khảo sát cho ý kiến: "Để cán bộ nhân viên ngân hàng thực sự tự nguyện tham gia, truyền thông cần tập trung vào ba yếu tố then chốt.

Một là cần minh bạch hóa mục tiêu và lợi ích cụ thể. Thay vì chỉ tuyên bố chung chung "ngân hàng cần chuyển đổi để hiện đại hóa", lãnh đạo phải chỉ ra những kết quả đo lường được.Ví dụ, việc triển khai ngân hàng số sẽ giúp giảm 30% thời gian xử lý hồ sơ tín dụng, từ đó giảm áp lực công việc lặp lại cho nhân viên. Minh bạch như vậy giảm cảm giác bất an, nhất là khi nhiều nhân viên lo sợ công nghệ mới dẫn đến cắt giảm nhân sự.

Hai là cần xây dựng và lan tỏa hình mẫu điển hình để truyền cảm hứng. Con người thường tin tưởng và làm theo những tấm gương cụ thể hơn là những chỉ thị trừu tượng. Trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, hình mẫu cá nhân - chẳng hạn một trưởng phòng giao dịch tiên phong ứng dụng công nghệ, nhờ đó nâng cao hiệu suất và dịch vụ khách hàng – có sức thuyết phục mạnh mẽ.

Chuyên gia số 4 cho rằng: "Hãy dùng những người có ảnh hưởng tới từng nhóm CBNV để tăng hiệu quả truyền thông. Nên "dùng người có

ảnh hưởng trong nội bộ (*internal influencers*). Có thể là trưởng nhóm, trưởng phòng - người được đồng nghiệp tin và nghe theo. Họ sẽ là cầu nối giúp lan tỏa tư duy số hóa một cách tự nhiên và uy tín hơn bất kỳ slide PowerPoint nào."

Cuối cùng là TTNB nên kể những câu chuyện thành công này để hình thành phong trào tự nguyện thay vì mệnh lệnh hành chính.

Có nhiều chiến thuật truyền thông hấp dẫn để nhân viên làm theo các thay đổi mà tổ chức mong muốn. Cornelissen, J. (2014) [70] đề nghị 2 chiến thuật "Nói và Bán" (*Tell and Sell*) và "Nhấn mạnh và Khám phá" (*Underscore and Explore*). Ở chiến thuật thứ nhất, thông tin về sự thay đổi được truyền từ trên xuống (*top-down*). Nhà quản lý thuyết phục nhân viên chấp nhận sự thay đổi đã được lên kế hoạch. Trong trường hợp này nhân viên đóng vai trò thụ động họ chỉ đơn thuần là người tiếp nhận thông tin. Ở chiến thuật thứ 2, nhà quản lý nhấn mạnh vào một vài vấn đề mang tính nền tảng sau đó họ để cho nhân viên tự do sáng tạo và diễn giải sự thay đổi cần có trong công việc của mình. Trong trường hợp này, nhân viên đóng vai trò chủ động và việc truyền thông chưa được dừng lại cho đến khi nhà quản lý biết được cách hiểu và cách làm của nhân viên trong thời gian tới để đáp ứng các yêu cầu của sự thay đổi. Theo tác giả, cách làm số 2 sẽ mang lại hiệu quả cao nhất trong việc tạo dựng được sự đồng thuận. Ngoài ra, cách làm này còn tạo điều kiện cho nhân viên sáng tạo.

Thông điệp sẽ dễ dàng được tiếp nhận hơn khi nó được thiết kế, sản xuất, phân phối đúng đối tượng, đúng mong đợi (*insight*) của đối tượng ấy. Chuyên gia số 6 gợi ý cần truyền tải mạnh mẽ các thông điệp áp dụng công thức bánh *Hamburger* 3 lớp: Ngon - Cay - Ngon

- Ngon: Là cơ hội để bản thân CBNV nâng cao nghiệp vụ bản thân, là cơ hội thăng tiến và gia tăng thu nhập vì khi chuyển đổi sang mô hình kinh doanh mới, rất nhiều công việc mới được tạo ra nên bạn không lo sẽ bị sa thải. Là phương thức mới để phá vỡ các rào cản về quy trình vận hành nội bộ và tăng cường sự hài lòng của khách hàng. Nếu bạn tự nâng cấp, thích nghi và chuyển đổi thành công, sẽ mở ra cho bạn 1 con đường nghề nghiệp rộng lớn và kéo dài.

- Cay: nếu không chấp nhận sự nâng cấp và chuyển đổi, bạn sẽ bị tụt lại phía sau và có nguy cơ bị đào thải. Ngân hàng của các bạn cũng sẽ không tạo được sức cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường, từ đó dẫn đến việc mất khách hàng và tụt giảm doanh thu, cắt giảm chi phí, khiến cho chế độ đãi ngộ CBNV kém hấp dẫn.
- Ngon: Nếu bạn tự nâng cấp, thích nghi và chuyển đổi thành công, sẽ mở ra cho bạn 1 con đường nghề nghiệp rộng lớn và kéo dài.

Chuyên gia bổ sung thêm "Có thể áp dụng công thức AUEAD (*Awareness, Understanding, Engagement, Action, Reinforcement*) để chia ra làm 5 giai đoạn truyền thông, chia thành các nội dung và hình thức phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau (quản lý cấp cao, quản lý cấp trung, nhân viên back office, giao dịch viên, nhóm công nghệ). Các kế hoạch cần triển khai liên tục, hai chiều, minh bạch và lấy lãnh đạo làm gương, lãnh đạo tham gia khuyến khích nhân viên và giải đáp các thắc mắc nếu có." Cuối cùng, cần đo lường về hiệu quả truyền thông và cải tiến để có được mức độ triển khai phù hợp nhất.

Ngân hàng phải xây dựng kênh phản hồi hai chiều và hỗ trợ thực tế. Nhân viên ngân hàng Việt Nam thường phải xử lý khối lượng công việc lớn và tuân thủ nhiều quy định, nên dễ cảm thấy quá tải khi vừa học kỹ năng mới vừa hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh. Vì vậy, truyền thông không được chỉ dừng ở tuyên truyền, mà phải tạo diễn đàn để nhân viên đặt câu hỏi, phản ánh khó khăn, đồng thời nhận được hỗ trợ kịp thời (ví dụ: nhóm hỗ trợ kỹ thuật nội bộ, huấn luyện đồng nghiệp, hoặc video hướng dẫn ngắn gọn). Khi nhân viên cảm thấy tiếng nói của họ có giá trị và được lắng nghe, họ sẽ chủ động và tích cực hơn trong việc áp dụng các thay đổi."

Song song với đó, phải quy hoạch kênh truyền thông. Kênh truyền thông có nhiệm vụ dẫn các thông tin cần thiết đến với công chúng mục tiêu. Chọn sai kênh truyền thông giống như chọn sai đường đi. Chọn sai hình thức thể hiện trên kênh truyền thông giống như chọn sai phương tiện di chuyển trên con đường. Nguyên lý truyền thông tích hợp không chỉ ứng dụng cho các hoạt động truyền thông đối ngoại mà cần được áp dụng triệt để và trọn

vẹn trên các kênh TTNB. Nguyên tắc tiếp cận là khán giả ở đâu thì thông tin truyền thông ở đó. Chuyển đổi số còn được mang tới cho người lao động cả các kênh online, offline, đa phương tiện và hybrid. Các kênh *offline* có thể kể đến như: tờ rơi, tờ bướm, băng rôn, áp phích, trang trí văn phòng, các câu khẩu hiệu dán ở nơi làm việc. Các kênh *online* có thể kể đến như Lark chat, 1 Office, Base, Facebook group, nhóm Zalo nội bộ, Intranet, app làm việc. Ngoài ra có thể kể đến như bản tin hình, bản tin radio.

Hiện nay, các kênh TTNB được triển khai trên cả các kênh *online* và *offline*. Tác giả cho rằng phải tập trung vào các kênh truyền thông hiệu quả nhất. Kết quả khảo sát tại ba ngân hàng cho thấy, các kênh được dùng nhiều nhất là: email nội bộ; nhóm chat của đơn vị; bản tin nội bộ online. Cần chú ý lồng ghép CĐS trong các cuộc họp nội bộ, trên app làm việc của ngân hàng.

Về các kênh online. Với đặc điểm là dễ sử dụng, dễ điều chỉnh, dễ đo lường, dễ thử, thuận tiện để truy cập mọi nơi mọi lúc, hoạt động trên không gian mạng, đây cần phải là kênh chủ lực. Phải có một không gian trao đổi chung theo dạng Facebook group được thiết kế riêng cho các tổ chức. Điều này cho phép tạo ra tương tác hai chiều cần thiết. Kênh dạng này giúp ngân hàng có thể thống kê các xu hướng nội bộ nhanh chóng và có khả năng kiểm soát các thông xin bất lợi bằng cách ẩn comment hoặc hạn chế comment, duyệt comment. Đó có thể là các phần mềm dành cho TTNB như Gapowork, Base Inside, Misa Amis, Lark Suite của Bydance, Acheckin của Appota... Vì CĐS là một vấn đề mới có rất nhiều kiến thức cần bổ sung và do hiện nay có quá nhiều kênh thông tin nên cần có thông tin chính thống từ ngân hàng. Phải thành lập một chuyên đề thường xuyên về CĐS trên kênh mạng xã hội nội bộ và intranet để đạt được các yêu cầu về thông tin chuẩn cũng như phù hợp với quan điểm về CĐS mà ngân hàng đã lựa chọn. Chuyên đề này giống như một *hub* thông tin - một thư viện số nội bộ của ngân hàng để cung cấp mọi thông tin cần thiết về chủ đề này.

Về các kênh *offline*: truyền miệng luôn luôn là một kênh vô cùng hiệu quả. Các cuộc họp trao đổi kinh nghiệm hoặc truyền đạt nhiệm vụ trong từng bộ phận

sẽ góp phần làm cho thông tin về CĐS hiện diện trong mọi hoạt động của tổ chức. Đào tạo cũng là một kênh TTNB hiệu quả, các nội dung về chuyển đổi số cần được tổ chức kết hợp cả *online* và *offline* để đạt hiệu quả cao nhất. Các khảo sát tại ba ngân hàng đều cho thấy đào tạo là một trong những hoạt động TTNB về chuyển đổi số được nhận ra nhiều nhất.

Ngân hàng cần tăng cường truyền thông toàn hàng thông qua các phiên trao đổi trực tiếp (live) với lãnh đạo. Khảo sát của hãng Gallagher, 2025 *Workforce Trends Report, State of the Sector* cho thấy việc TTNB thông qua các phiên live của lãnh đạo, quản lý hoặc *conference call* với toàn thể nhân viên đều được đánh giá cao về mức độ hiệu quả, từ 96 - 98% so với các kênh khác.

Bảng 4.1: Đánh giá hiệu quả của các kênh truyền thông với nhân viên, nguồn báo cáo Gallagher State of the Sector 2023/2024.

Kênh truyền thông	**Hiệu quả (%)**	**Mức sử dụng (%)**
Bảng điện tử (Digital signage)	72	48
Email	89	92
Bản tin điện tử (E-newsletter)	87	71
Tạp chí nhân viên (Employee magazine)	87	15
Áp phích & băng rôn (Posters & banners)	77	44
Sự kiện gặp gỡ trực tiếp toàn thể nhân viên (All-employee live event)	97	18
Sự kiện lãnh đạo trực tiếp (Leader live event)	98	63
Thư (Letters)	81	15
Tin nhắn văn bản (Text message)	92	59
Video	85	59
Cuộc họp toàn thể trực tuyến (All-employee conference call)	96	53
Cuộc họp lãnh đạo trực tuyến (Leader conference call)	97	50

Cần tổ chức các hoạt động thường niên tôn vinh những cá nhân và đơn vị đã có thành tích xuất sắc cho CĐS. Việc làm này góp phần nhắc đi nhắc lại

nông nghiệp về chuyển đổi số tới từng cán bộ nhân viên. Đó có thể là giải thưởng "chiến binh chuyển đổi số" dành cho các cá nhân; ngôi sao chuyển đổi số dành cho các tập thể. Các ngân hàng lớn có thể xuất bản những nghiên cứu định kỳ về chuyển đổi số. Điều này không những giúp cho cán bộ nhân viên của mình được cập nhật kiến thức mà còn tham gia vào việc nâng cao hình ảnh thương hiệu qua đó giúp nhân viên vững tin hơn vào chất lượng và tầm vóc của các hoạt động chuyển đổi số trong ngân hàng mình. Đây chính là việc MB Bank đã làm thường niên khi xuất bản báo cáo về chuyển đổi số hàng quý. Tài liệu này đã trở thành ấn phẩm mang tính tham khảo với độ tin cậy cao. Không những thế, ngân hàng này còn tổ chức mời những chuyên gia hàng đầu thế giới về chuyển đổi số để chia sẻ với cán bộ nhân viên của mình và ngành ngân hàng nói chung. Quận ủy Nam Từ Liêm cũng có cách làm tương tự khi liên kết với NXB Dân Trí cho ra đời Tài liệu hỏi đáp về chuyển đổi số năm 2022 để hướng dẫn cho cán bộ nhân viên thực hiện việc này.

Cần thiết lập mạng lưới cộng tác viên "cứng" và "mềm" toàn hàng. Tác giả đưa ra các gợi ý về việc đầu tư tìm ra các đại sứ nội bộ cho sự thay đổi, lãnh đạo cao cấp đối thoại trực tiếp với nhân viên, sử dụng công cụ video để đưa ra các thông điệp chủ đạo và đưa ra các ví dụ thực tế từ chính cán bộ nhân viên để tăng tính thuyết phục. Theo lý thuyết truyền thông hai bước hay còn gọi là thuyết thủ lĩnh dư luận (*two steps flow communication*) của Paul Lazarsfeld và các đồng sự cũng như theo quan điểm của Rogers [121] (về lan truyền cái mới), trong một tổ chức luôn luôn có những người có ảnh hưởng với người khác lớn hơn mức thông thường. Ảnh hưởng của những người này có thể mạnh hơn cả ảnh hưởng từ các phương tiện truyền thông đại chúng bởi thủ lĩnh dư luận hiểu lĩnh vực ảnh hưởng của mình, công chúng của mình, có cách truyền tin riêng và đặc biệt quan trọng đó là thông tin "có vẻ" trung thực, không vụ lợi. Thông tin được phát ra từ những người được gọi là thủ lĩnh dư luận này được các thành viên trong cộng đồng đó chú ý, tôn trọng hơn những tin tức thông thường. Ở trong mỗi ngân hàng thường có một mạng lưới các cộng tác viên sẵn có ở các chi nhánh. Họ đóng vai trò như những điểm thu phát thông tin trong đơn vị đó. Tuy nhiên, ở mỗi đơn vị thường có một số người có ảnh hưởng lớn đến suy nghĩ và cách nhìn nhận của người khác. Đó

có thể là lãnh đạo đơn vị, cũng có thể là những người có quan hệ rộng như thủ lĩnh Đoàn thanh niên, lãnh đạo Công đoàn, lãnh đạo Hội phụ nữ, cũng có thể là những người được tôn trọng vì tuổi tác hoặc tài năng đặc biệt. Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số cần được những người ủng hộ để tạo ra một bầu không khí thuận lợi ở từng đơn vị, giảm thiểu được các chống đối không cần thiết. Cần đào tạo và cung cấp thông tin đầy đủ cho họ. Thông tin phải thân thiện với người đọc của họ. Nên xác lập chế độ cộng tác viên để có những đãi ngộ phù hợp cho họ.

Về đối tượng của truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số.

Về mặt chiến lược, áp dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về công tác dân vận ta thấy: TTNB phải hướng được hết tới tất cả các đối tượng công chúng trong ngân hàng. Theo quan điểm của người, dân vận là vận động tất cả lực lượng của mỗi một người dân, không để sót một người dân nào, góp thành lực lượng toàn dân, để thực hành những công việc nên làm, những công việc Chính phủ và Đoàn thể đã giao cho. Như vậy, TTNB không nên chỉ hướng đến nhân viên là những người trực tiếp thực hiện CĐS, hợp tác với đối tác, nhà cung cấp và mang sản phẩm, dịch vụ tới khách hàng. TTNB phải hướng đến cán bộ cấp trung là những người chuyển tải thông tin, "phiên dịch" chiến lược của ngân hàng để người lao động mà họ quản lý hiểu và làm. TTNB phải hướng đến lãnh đạo các khối, ban, đơn vị vì họ chính là người lên kế hoạch, giám sát triển khai, giữ nhịp triển khai theo chỉ đạo của Ban điều hành, Hội đồng Quản trị và chủ động điều chỉnh theo yêu cầu của thực tiễn.

Trước hết, về mặt tâm lý người lao động, phải tạo động lực thay đổi bằng cách xóa tan nỗi sợ bị công nghệ thay thế (giá trị trung bình MB / Nam Á / Vietcombank tương ứng 3,61 / 3,65 / 3,57, độ lệch chuẩn 1,09-1,26) , giải quyết tâm lý ngại thay đổi (theo thứ tự trên là 3,75 / 3,67 / 3,60, độ lệch chuẩn 1,21-01,33).

Ngoài thông tin nhận từ các kênh nội bộ, chính thức hoặc không chính thức, thì họ còn nhận thông tin từ xã hội thông qua các kênh truyền thông đại chúng hoặc bạn bè đồng nghiệp ở bên ngoài. Các thông tin này có thể gây thì ra sự lo ngại, dè dặt khi tiếp nhận chuyển đổi số vì chưa biết việc này có làm mình mất việc làm hay không, ảnh hưởng đến công việc của mình như thế nào.

Trong những tháng cuối năm 2024 và đầu năm 2025 báo chí trong nước đăng dồn dập thông tin về việc nhiều ngân hàng sa thải có lúc đến cả nghìn nhân viên một lúc bất chấp thâm niên và cống hiến của những người này cho ngân hàng nơi họ làm việc. Không chỉ trên các báo chuyên ngành ngân hàng tài chính kinh tế mà cả các báo xã hội, chuyển đổi số đôi khi được giới thiệu như một mối đe dọa lớn với công việc của con người. Nhiệm vụ của TTNB là phải góp phần tạo ra một môi trường cởi mở để nói về chuyển đổi số, lắng nghe tâm tư nguyện vọng và trao đổi với người lao động để họ tiếp nhận tiến trình này với một tâm thế cởi mở hơn. Ví dụ như, thay vì đưa tin về sa thải thì TTNB chủ động đưa tin về các vị trí mới được tạo ra trong quá trình chuyển đổi số; về các ngân hàng có nhân viên tăng lên trong năm. Các *case study* về các ngân hàng thành công như DBS, không chỉ phục vụ khách hàng tốt hơn mà còn làm nên niềm tự hào quốc gia. Điều này đặc biệt phù hợp với Việt Nam nơi tinh thần quốc gia là một động lực mạnh mẽ cho mỗi người. Sức mạnh của tinh thần quốc gia đã được thể hiện mạnh mẽ trong các sự kiện như 50 năm Thống nhất đất nước, sự kiện 80 năm thành lập nước. Các ví dụ cụ thể về công việc nhàm chán hàng ngày như tìm tài liệu, tổng hợp thông tin, minh họa ý tưởng...nay có thể được AI đảm nhiệm dễ như thế nào nên được đưa ra thường xuyên để CBNV học hỏi, thực hành. Lãnh đạo phải là người đưa ra thông tin về tầm nhìn CĐS và có thể cả các cam kết về tương lai công việc trong chừng mực có thể được, để CBNV yên tâm công tác. Các thông tin có thể đưa ra trong các hội nghị lãnh đạo, hội nghị công nhân viên chức, chuỗi talk – video,... Chuyên gia số 2 gợi ý rằng: "Tuy nhiên, chúng ta không thể phủ nhận những e ngại về khối lượng công việc mới, hay lo lắng về khả năng thay đổi công nghệ quá nhanh. Đây là lúc nhấn mạnh tinh thần học tập suốt đời, khuyến khích tất cả mọi người cùng nâng cao kỹ năng, từ kỹ thuật số đến tư duy đổi mới. Ngân hàng nên tổ chức các khoá đào tạo thường xuyên, hỗ trợ chuyên môn qua các kênh trao đổi trực tuyến, và tạo cơ hội để nhân viên đặt câu hỏi. Khi cảm thấy có đủ thời gian và công cụ để bồi dưỡng, họ sẽ bớt lo ngại về khả năng bắt kịp những thay đổi liên tục.

Ngân hàng phải có các hành động để xóa mờ khoảng cách thế hệ và kéo gần khoảng cách năng lực giữa người lao động nhiều thế hệ. Cần tạo cơ hội và điều kiện cùng giải quyết các vấn đề của ngân hàng. Kinh nghiệm cho thấy, sự kết

hợp giữa năng lực công nghệ của giới trẻ và kinh nghiệm thực tế, hiểu biết về văn hóa, pháp luật, tập tục kinh doanh của người có kinh nghiệm chính là một chìa khóa nâng cao hiệu quả xử lý công việc của doanh nghiệp. Việc thành lập các đội nhóm cùng xử lý một vấn đề đã chứng minh sự thành công của mô hình làm việc này tại DBS Singapore. Người trẻ có thể đào tạo công nghệ cho người làm việc lâu năm qua chương trình *reverse mentoring* (cố vấn ngược). Khi DBS triển khai máy giao dịch tương tác bằng video (VTM) chính các nhân viên lớn tuổi, với sự thấu hiểu tâm lý khách hàng là những người hỗ trợ xuất sắc nhất qua kênh này. Kinh nghiệm của ING bank cũng rất thú vị khi phá bỏ lằn ranh cấu trúc bằng mô hình hai người trong một hộp (*two-in-a-box*) để những người làm ở những bộ phận khác nhau làm việc cùng nhau. Ngân hàng cổ vũ việc chia sẻ kiến thức chuyên môn chéo. Ông Piyush Gupta CEO của DBS, đã nhấn mạnh rằng không được phân hóa tổ chức bằng cách giao công nghệ mới cho người trẻ và đẩy công nghệ cũ cho người già. Tuy văn hóa và thể chế khác nhau nhưng khi được giao nhiệm vụ chung, người ta dễ có xu hướng hợp tác với nhau để cùng đạt được KPI công việc. Đây cũng là cách làm mà giáo sư Phan Văn Trường chia sẻ trong cuốn *Một đời quản trị*. Ông đã thực hiện thành công ở nhiều công ty đa quốc gia mà ông quản lý bằng cách đặt quyền lợi của công ty lên trên, ưu tiên đánh giá đội nhóm bằng hiệu quả công việc và tôn vinh văn hóa đội nhóm.

Ngân hàng phải đưa CĐS thành nội dung đào tạo đặc thù trên online school. Điều này sẽ giúp phổ cập nhanh chóng kiến thức chuyển đổi số chuẩn tới mọi cán bộ nhân viên ở mọi nơi mọi lúc mọi nền tảng. Việc theo dõi giám sát và đánh giá được thực hiện minh bạch trên không gian số. Đây cũng là một bằng chứng cho cán bộ nhân viên thấy lợi ích của CĐS trong việc giúp họ tự hoàn thiện bản thân như thế nào và thích nghi với yêu cầu công việc mới. Có thể học tập kinh nghiệm từ công ty FPT Long Châu với việc xây dựng app đào tạo nội bộ. Mỗi sáng, nhân viên phải kiểm tra app và trả lời 3 câu hỏi về chuyên môn. Nếu không trả lời được câu nào thì máy sẽ đặt thêm câu hỏi về chủ đề ấy. Cuối ngày lại có 3 câu hỏi nữa về chuyên môn. Các câu hỏi được coi là hoàn thành khi mọi câu đáp án đều phải đúng. Như vậy, việc học tập được cá nhân hóa cụ thể cho một ngành hàng cụ thể. Điều này sẽ giúp nhân viên hiểu cặn kẽ vấn đề và có liên hệ tới công việc hàng ngày

của họ. Cần đặc biệt chú ý tránh việc quay video của một cuộc đào tạo online và gọi đó là bài giảng online. Các bài giảng loại này cần được thiết kế theo đúng đặc thù của việc học online.

Để góp phần giải quyết rào cản lớn nhất (khả năng chấp nhận công nghệ), ngân hàng nên tạo ra các "đồng đội số" - tăng cường đào tạo tự thân trong đơn vị và đào tạo chéo cũng là một giải pháp nên sử dụng. Nên thành lập hình thức cùng nhau học Ai theo kiểu "đôi bạn cùng tiến" (*digital buddy*). Người biết nhiều kèm cho người biết ít. Người cũ kèm cho người mới. Không nên tổ chức theo kiểu tự phát mà cần đưa vào như một KPI công việc cụ thể. Cả người cũ và người mới đều được đánh giá về mức độ tham gia chuyển đổi số và hỗ trợ đồng đội của mình. Như vậy thì AI sẽ hiện diện trong công việc hàng ngày và trở thành chủ đề thảo luận hàng ngày giữa cán bộ nhân viên. Không những đào tạo được tổ chức trong từng bộ phận mà có thể kết hợp đào tạo liên bộ phận hoặc lập các tổ nhóm triển khai một nhiệm vụ để qua đó các bộ phận phối hợp với nhau nhịp nhàng hơn. Suy cho cùng, công nghệ chỉ là công cụ, con người mới là người sử dụng chúng.

Bảng 4. 2: Bảng thể hiện mức độ hiệu quả, tỷ lệ sử dụng và chênh lệch giữa hai yếu tố này của các kênh TTNB

Kênh hợp tác (Collaboration channels)	**Hiệu quả (%)**	**Mức sử dụng (%)**
Đại sứ truyền thông (Comms champions)	82	30
Diễn đàn nhân viên (Employee forum)	89	34
Nhóm nguồn lực nhân viên (Employee resource groups)	89	51
Công cụ chat nội bộ (Enterprise chat tools)	**95**	**70**
Mạng xã hội doanh nghiệp (Enterprise social networks)	77	36
Kênh xã hội (Social events)	74	63
Chương trình Lunch & Learn	**93**	**31**
Ứng dụng nhắn tin (Messaging apps)	**97**	**54**
Cuộc trò chuyện 1-1 với quản lý (Manager one-to-ones)	**97**	**65**

Nền tảng ghi nhận đóng góp (Recognition platforms)	**97**	**36**
Cuộc họp nhóm quản lý (Manager team meetings)	**97**	**81**
Kênh tự phục vụ (Self-service channels)	**Hiệu quả (%)**	**Mức sử dụng (%)**
Chatbot	71	10
Cổng thông tin (Portal)	84	24
Ứng dụng (App)	77	25
Mạng nội bộ (Intranet)	69	84
Podcast	58	15

Khảo sát của Gallager về TTNB toàn cầu cũng cho thấy với kênh tự học, tự tìm kiếm thông tin của người lao động thì hiệu quả nhất là app (86% đánh giá hiệu quả) và được 73% người được hỏi sử dụng. Để hợp tác giữa các bộ phận hiệu quả nhất trong công ty thì các kênh hiệu quả nhất là: chat qua app, qua ứng dụng chat nội bộ của công ty, gặp mặt trực tiếp, họp nhóm các managers với nhau để trao đổi công việc và các sự kiện giao lưu mang tính xã hội.

4.2.2 Các giải pháp cụ thể cho từng ngân hàng

Các giải pháp được dựa trên đặc thù của 3 ngân hàng về đặc điểm tổ chức (cơ cấu sở hữu, quy mô, văn hóa tổ chức, đơn vị phụ trách TTNB), sự hiện diện của các tổ chức chính trị xã hội như Đảng Ủy, Công Đoàn, Đoàn Thanh Niên, Hội Phụ nữ (Ban nữ công) đã được phân tích trong chương 3.

4.2.2.1. Các giải pháp cho MB Bank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: Nhân viên nhận thông tin về chuyển đổi số thông qua cấp trên phổ biến trực tiếp (77,7%); các cuộc họp (73,7%); tuyên bố của ban lãnh đạo (71,8%). Điều này cho thấy MB Bank, với đặc trưng văn hóa thứ bậc và kỷ luật của quân đội, đã sử dụng hiệu quả cách truyền thông từ lãnh đạo cấp cao và quản lý cấp trung đến nhân viên. Điều này cũng phù hợp với các lý thuyết về TTNB khi nói đến vai trò của quản lý trực tiếp. Trong thời gian tới, cần tiếp tục đẩy mạnh truyền thông trực tiếp qua lãnh đạo đơn vị, trưởng bộ phận. Có một thực tế là khi trả lời cho câu hỏi khảo sát đã tiến hành: "ai phụ trách TTNB tại Ngân hàng?" thì các câu trả lời khá phân tán. Không có câu trả lời nào quá 20% người được hỏi đồng ý chọn, thậm chí có 8% chọn

"không rõ". Điều này hàm ý bộ phận TTNB cần truyền thông mạnh mẽ hơn về vai trò và nhiệm vụ của mình. Hệ thống cần thông báo rõ Phòng Thi đua và TTNB (Văn phòng CEO) là đầu mối truyền thông nội bộ.

Về nội dung truyền thông nội bộ: Hiện Ban lãnh đạo trụ sở chính và giám đốc các chi nhánh đang sử dụng công nghệ nhiều trong công tác quản lý. Cần truyền thông mạnh về thực tế này để nhân viên thấy việc ứng dụng công nghệ trong công việc không khó và mang lại hiệu suất cao. Đây cũng là cách cho nhân viên thấy chuyển đổi số không phải là các tuyên bố xa vời mà điều này đang hiện hữu trong công việc hàng ngày. Nhân viên có thể hiểu và nhận thấy các tuyên bố mang tính chiến lược đang được chuyển thành các hành động cụ thể trong công việc hàng ngày của họ. Điều này cũng giúp nhân viên tự hào hơn khi nói về ngân hàng mình và so sánh cách làm việc "hiện đại" nơi mình làm việc hơn các đồng nghiệp ở ngân hàng khác.

Về phương thức truyền thông nội bộ: Các ví dụ của DBS bank Singapore, ING Hà Lan được nhắc đến trong chương 2 cho thấy tầm quan trọng của các nhóm làm việc liên phòng ban dưới dạng các tiểu đội/ phân đội (*squad*) khá phù hợp với văn hóa quân đội. Đây có thể là cách làm cần được thử nghiệm ở cấp chi nhánh, đơn vị trước khi nhân rộng lên toàn hàng. Nhân viên nhiều bộ phận như CNTT, kinh doanh, marketing, nhân sự…cùng tập trung giải quyết các vấn đề của khách hàng bằng các giải pháp dựa trên nền tảng công nghệ qua đó nâng cao hiệu quả phối hợp bên trong ngân hàng. Mô hình phòng tham mưu (*Obeya - war room*) như ING Bank Hà Lan áp dụng có thể quen thuộc với từ vựng của người làm trong lĩnh vực quân đội như MB Bank. Không gian làm việc chung này giúp minh bạch hóa mọi thay đổi, giúp nhân viên thấy rõ mình ở đâu trong bức tranh lớn, trách nhiệm của mình là gì, khối lượng công việc cần làm của cả nhóm là gì, từ đó tăng động lực và tính chủ động, tự giác của mỗi cá nhân. Do MB Bank là tổ chức có tính tuân thủ cao, cần tổ chức hoạt động khảo sát nhanh (*Pulse Survey*) định kỳ để đo lường thực chất mức độ hiểu, biết, tránh tình trạng nhân viên chỉ "hô khẩu hiệu" nhưng không hiểu sâu hoặc rơi vào vòng xoáy im lặng (*spiral of silence*) khi tránh đưa ra ý kiến phản biện trong tổ chức có mức độ thứ bậc quan trọng.

Mạng xã hội nội bộ đã cho thấy hiệu quả tốt trong việc thúc đẩy thay đổi trong tổ chức. Cần tiến hành đẩy mạnh trao đổi về nghề nghiệp, cùng giải quyết

các nỗi đau của khách hàng, lan tỏa các *case study* tiêu biểu, các gương điển hình để qua đó cập nhật cho CBNV về công tác CĐS của ngân hàng và các hiệu quả mà nó mang lại.

Kênh TTNB ít được dùng nhất là ấn phẩm in (Giá trị trung bình 3.09, Độ lệch chuẩn 1,38). Mức phân tán cao này cho thấy trải nghiệm không đồng nhất giữa các nhóm nhân viên. Có nhóm sử dụng kênh này rất nhiều, có nhóm trả lời mình sử dụng rất ít. Cần tiến hành điều tra cụ thể hơn (theo tiêu chí vị trí công việc/ đặc thù công việc/ đơn vị/ chi nhánh/ phòng ban/ học thức) để có cách triển khai phù hợp. Không nhất thiết là kênh có ít người dùng thì phải bị lược bỏ. Bởi có lúc kênh ít người dùng nhưng hiệu quả lại rất cao. Nghiên cứu của Dollins, M., & Stemmle, J. [80], cho thấy, kênh kỹ thuật số phù hợp với các nội dung ngắn, dễ hiểu, mang tính thông báo trong khi đó các vấn đề kinh doanh, chuyển đổi phức tạp cần thời gian để nghiên cứu, suy nghĩ. Men và Bowen trích dẫn một số nghiên cứu của Gillis (2006) và Clampit (2001) quan sát thấy nhiều công ty sử dụng hiệu quả các ấn phẩm để khen thưởng nhân viên, thăng chức, các chương trình phúc lợi, mục tiêu phải đạt được. Như vậy, trong trường hợp này, các văn bản in mang lại lợi ích nhiều hơn. Người ta có thể giữ lại để làm tư liệu cá nhân hoặc kỷ niệm và điều này làm tăng cảm giác thuộc về, gắn bó với tổ chức. Ngoài ra, có thể bổ sung thêm các QR code, hiệu ứng VR, AR để các tài liệu này trở nên hấp dẫn hơn, cập nhật hơn nhờ tương tác nhiều hơn qua các tài liệu đa phương tiện (*multimedia*).

Để tránh việc CĐS bị hiểu thiên về công cụ hơn là thay đổi quy trình tổng thể, văn phòng chuyển đổi cần phối hợp với TTNB để đẩy mạnh nội dung truyền thông về thay đổi quy trình và thúc đẩy sáng tạo các sản phẩm dịch vụ mới, cách chăm sóc khách hàng cá nhân hóa dựa trên các công cụ số mà ngân hàng đã cung cấp.

Tăng cường truyền thông ngang hàng (*Peer-to-Peer Communication*) tại các chi nhánh/phòng ban để tăng hiệu quả TTNB về chuyển đổi số. Đặc biệt cần chú trọng chương trình "*Back to school*" như của DBS Singapore đã áp dụng. Đây là nơi nhân viên thành thạo dạy nhân viên khác các kỹ năng số. Điều này phù hợp với thực tế của khảo sát là nhân viên không ngại bị công nghệ thay thế mà e ngại việc mình không đủ năng lực số để đáp ứng các yêu cầu của thời đại số. Đào tạo chéo như thế này không chỉ làm tăng năng lực của nhân viên mà còn tăng sự gắn

kết trong mỗi đội nhóm và liên phòng ban. Quá trình trao đổi như vậy cũng là cách để tư vấn ngược, (*reverse mentoring*) trong khuôn khổ chính thức và thân thiện như một số ngân hàng CĐS thành công đã áp dụng, cho các trưởng nhóm, thành viên ban lãnh đạo mà không làm "mất mặt cấp trên" – một điều cấm kị trong văn hóa thứ bậc của quân đội.

Do các tổ chức chính trị xã hội có vai trò lớn trong công việc hàng ngày ở ngân hàng, nên đưa các nội dung về chuyển đổi số vào sâu hơn trong hoạt động thường xuyên của các tổ chức này. Bản thân các tổ chức này cũng có các kênh truyền thông online của mình và đặc biệt là truyền thông truyền miệng. Đây là kênh đặc biệt hiệu quả khi người nói hiểu rõ người nghe. Do đó, khi truyền thông các thông điệp được truyền tải bằng các ngôn từ dễ hiểu với người nghe, phù hợp với trình độ của họ và đặc biệt là đáp ứng được tâm tư nguyện vọng của họ.

4.2.2.2.Các giải pháp cho Nam Á Bank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: Kết quả khảo sát cho thấy chỉ có 22,2% nhân viên nhận được thông tin chuyển đổi số từ tuyên bố của ban lãnh đạo; 33,5% từ cấp trên phổ biến trực tiếp và 34,8% từ các cuộc họp. Đây là một tỷ lệ không cao. Cần tăng cường phổ biến thông tin từ lãnh đạo cao cấp thông qua các tuyên bố của ban lãnh đạo trên tất cả các kênh TTNB. Ngân hàng có thể thử nghiệm tổ chức lịch thông điệp lãnh đạo định kì bằng các video ngắn hoặc các cuộc gặp gỡ toàn thể nhân viên (*townhall*) trực tuyến hoặc trực tiếp để tăng tin cậy. Các nghiên cứu nhiều năm về TTNB của Gallager đã chỉ ra đây là kênh TTNB rất hiệu quả. Ở mức độ đơn vị, có thể xem xét việc triển khai văn hóa agile – làm việc chia theo spint (chặng đường nhiệm vụ) và có phòng làm việc chung theo kiểu phòng tác chiến (Obeya) như ING bank đã làm. Cần chuẩn bị các công cụ truyền thông cho quản lý cấp trung như toolkit truyền thông (bao gồm các câu hỏi thường gặp FAQ, điểm nhấn cần nói, thông điệp theo nhóm vai trò). Ngoài ra, do tỷ lệ chọn Marketing & sales (21,8%) phụ trách về TTNB là một tỷ lệ khá cao so với phòng còn lại cho thấy CBNV khá quan tâm đến các hoạt động marketing, brand. Đây có thể là một gợi ý với ngân hàng để phối hợp TTNB và truyền thông marketing/brand trong bối cảnh ngân hàng thiên về bán lẻ.

Khảo sát cho thấy, hiện chưa có mạng lưới cộng tác viên TTNB tại các chi nhánh, phòng giao dịch, đơn vị kinh doanh hay chức năng. Đây là điểm cần

được cải thiện trong thời gian tới do đây là một kênh truyền thông hiệu quả. Cộng tác viên sẽ giúp đưa thông tin từ đơn vị đến toàn hệ thống một cách hiệu quả và kịp thời. Cùng lúc, những người này cũng hoạt động như các điểm phát thông tin tại từng đơn vị. Các chương trình đào tạo chuyên biệt có thể giúp họ nâng cao năng lực truyền thông ở cấp cơ sở. Kinh nghiệm của Covid 19 cho thấy, trong những tình huống bất thường, TTNB là kênh giao tiếp hiệu quả không chỉ trong công việc mà còn giúp cán bộ nhân viên có sự cân bằng trong cuộc sống trong tình huống phong tỏa giao thông và tiếp xúc vật lý bị hạn chế.

Về nội dung truyền thông nội bộ: Về thông điệp truyền thông trong chuyển đổi, cần chú ý tới tâm lý ngại thay đổi và e ngại bị thay thế tại ngân hàng. Độ lệch chuẩn - Giá trị trung bình cho phần này > 1 chứng tỏ có phân hóa mạnh trong cảm nhận của nhân viên. Nên tăng cường truyền thông minh bạch về thay đổi công việc; lộ trình kỹ năng thay thế; mở các kênh hỏi–đáp ẩn danh hoặc đối thoại với *chatbot*.

Về phương thức truyền thông nội bộ: Trong số 3 ngân hàng thuộc diện khảo sát Nam Á Bank có 68,5% nhân viên có thâm niên dưới 5 năm. Cần đẩy mạnh TTNB thông qua các kênh mạng xã hội vì đây là kênh được người trẻ ưu tiên sử dụng. Các kênh số (*email/chat*/bản *tin online/app*) đều có giá trị trung bình cao. Đây cũng là ngân hàng có tỷ lệ trao đổi với đồng nghiệp nhiều (tương quan thuận với sẵn sàng ở mức r = 0,54). Cần tăng cường truyền thông ngang hàng (*peer to peer*) và xây dựng các KOL nội bộ để nâng cao ảnh hưởng của thông điệp. Kênh TTNB "Nhóm/Diễn đàn" đạt mức đánh giá cao là 4,01. Nên đẩy mạnh các Diễn đàn nội bộ làm nơi tháo gỡ vướng mắc. Đưa kênh này thành nơi nhân viên "kêu ca" về lỗi hệ thống, các khó khăn vướng mắc trong triển khai. Các câu hỏi, thắc mắc này được bộ phận CNTT và đồng nghiệp giải đáp, thảo luận công khai, tạo niềm tin về sự minh bạch.

Đào tạo sẽ là kênh TTNB có ý nghĩa với ngân hàng này khi rào cản cao nhất cho chuyển đổi số là chấp nhận công nghệ (Giá trị trung bình 4,11) và động lực (Giá trị trung bình 4,09). Cần "Game hóa" các bài giảng, tổ chức các cuộc thi trực tuyến có thưởng để tăng sự hứng thú thay vì các lớp học truyền thống khô khan. Rào cản tâm lý "E ngại bị thay thế" tuy chỉ ở mức 3,65 nhưng độ lệch chuẩn lại cao - (1,17). Cần truyền thông mạnh về các chính sách đào

tạo lại (*Reskilling*) để nhân viên yên tâm rằng công nghệ hỗ trợ chứ không loại bỏ họ.

Về hình thức truyền thông tin, nên đẩy mạnh định dạng video (Bản tin hình). Trong khảo sát, kênh này được CBNV cho điểm cao (4,27). Nên sản xuất các video ngắn (dạng *TikTok/Reels*) hướng dẫn công nghệ hoặc các bản tin chuyển đổi số sinh động để thu hút nhân viên, đặc biệt là nhân viên trẻ.

4.2.2.3. Các giải pháp cho Vietcombank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: Với đặc thù của một ngân hàng có vốn nhà nước chi phối, văn hóa lâu đời (từ năm 1963), có hệ thống các cơ quan đoàn thể chính trị xã hội mạnh (Tuyên giáo, Đoàn Thanh niên, ban Nữ công, Công Đoàn…), các hoạt động TTNB thúc đẩy chuyển đổi số tại Vietcombank cần được tiến hành theo nguyên tắc IMC - truyền thông tích hợp.

Trước hết, cần làm rõ nhận thức về việc đơn vị nào phụ trách TTNB và TTNB thúc đẩy chuyển đổi số. Khảo sát cho thấy 50,9% người được hỏi cho rằng bộ phận chuyên trách TTNB là Phòng quan hệ công chúng và 25,1% cho rằng các đoàn thể đang phụ trách việc này. Cần đảm bảo CBNV biết và hiểu ban Marketing và Truyền thông (trên cơ sở hợp nhất Phòng Quan hệ Công chúng và Phòng Marketing Bán lẻ, từ 25/9/2025) là đơn vị phụ trách mọi công việc về truyền thông, đặc biệt là TTNB bao gồm cả TTNB về chuyển đổi số. Sự tập trung này sẽ tránh được tình trạng "trăm hoa đua nở" và CBNV không biết nên "nghe ai" về các chủ đề nội bộ.

Việc nhận thông tin về chuyển đổi số qua Tuyên bố lãnh đạo (48,4%) và họp (48,9%) cho thấy đây là lĩnh vực cần được tăng cường. Cần tổ chức hoặc các cuộc gặp gỡ toàn thể nhân viên (*townhall*) trực tuyến hoặc trực tiếp để tăng hiệu quả truyền thông và tăng độ tin cậy. Kinh nghiệm thực tế từ *case study* của ngân hàng lâu đời DBS cho thấy việc trao đổi thường xuyên với lãnh đạo cấp cao là rất hiệu quả. Thậm chí, để xây dựng hình ảnh của một ngân hàng đột phá, CEO có thể đối thoại trực tiếp với mọi nhân viên qua hệ thống *blog* cá nhân và các cuộc đối thoại online định kì với nhân viên. Cần tiếp tục phát huy sức mạnh của các hội nghị người lao động thường niên, các chương trình hành động của các tổ chức chính trị, xã hội trong ngân hàng; Các hội thi, phong trào

thi đua và các hoạt động khác trên các kênh đoàn thể có thể đóng góp vào việc thúc đẩy chuyển đổi số khi nội dung này được tích hợp vào các hoạt động này.

Về nội dung truyền thông nội bộ: Cần phân loại nội dung chuyển đến từng đối tượng công chúng mục tiêu. Với cán bộ lãnh đạo, quản lý cao cấp: Chuyển đổi số là nhiệm vụ chính trị của cả tổ chức, của mỗi đảng viên, mỗi người lãnh đạo. Người đứng đầu chịu trách nhiệm cá nhân về kết quả chuyển đổi số của đơn vị mình. Với cán bộ cấp trung, họ cần hiểu rõ vai trò dẫn dắt và "phiên dịch" ý chí chuyển đổi số thành hành động cụ thể trong đơn vị mình. Với nhân viên, cần quán triệt chuyển đổi số không thay thế con người mà giúp tăng năng suất và chất lượng công việc của mỗi người. Cán bộ nhân viên cần trau dồi kỹ năng số để luôn theo kịp tốc độ công việc.

Về phương thức truyền thông nội bộ: Về kênh truyền thông, tuy Bản tin/đặc san là kênh ít được dùng nhất (Giá trị trung bình 3,79; Độ lệch chuẩn 1,16), nhưng với các phân tích như với MB Bank ở phần truyền thông in ấn, vẫn nên duy trì kênh này tại Vietcombank và tăng cường thêm các công nghệ tương tác VR, AR, QR để mọi tầng lớp CBNV và lứa tuổi đều có thể sử dụng.

Nên tổ chức hoạt động khảo sát nhanh (*Pulse Survey*) định kỳ để đo lường thực chất mức độ hiểu, biết, tránh tình trạng nhân viên chỉ "hô khẩu hiệu" nhưng không hiểu sâu hoặc rơi vào vòng xoáy im lặng (*spiral of silence*) khi tránh đưa ra ý kiến phản biện trong tổ chức có mức độ thứ bậc quan trọng hoặc có nhiều đoàn thể ban ngành.

Đào tạo nội bộ cũng là một hoạt động hỗ trợ cho TTNB thúc đẩy chuyển đổi số một cách hiệu quả. Số liệu cho thấy 33,3% nhân viên Vietcombank cho rằng "tâm lý ngại thay đổi" cản trở chuyển đổi số ở mức rất nhiều (Giá trị trung bình =3,60). 30,1% nhân viên đánh giá "e ngại bị công nghệ thay thế" ở mức rất nhiều (Giá trị trung bình =3,57). Nỗi lo "công nghệ sẽ thay tôi" là có thật. Như vậy, cần tiến hành nhiều lớp đào tạo chuyển đổi kỹ năng số cho nhân viên và truyền thông về tác dụng hỗ trợ của công nghệ số cho nhân viên trong công việc cũng như những yêu cầu thay đổi về cách làm việc trong chuyển đổi số. Với tỷ lệ nhân viên lâu năm cao (61,7%), tương quan *peer* thấp nhất trong ba ngân hàng (0,38) Vietcombank nên thử nghiệm áp dụng mô hình Huấn luyện đảo chiều -

"*Reverse Mentoring*" tạo ra các "đôi bạn cùng tiến". Tạo các nhóm làm việc có sự kết hợp nhân viên lâu năm (có kinh nghiệm, có ảnh hưởng nội bộ) và nhân viên trẻ (có kỹ năng số tốt, có tính cộng tác cao) để trao đổi kinh nghiệm và học hỏi. Người trẻ có thể kèm cặp nhân viên lâu năm trong các thao tác hoặc các tác vụ yêu cầu năng lực số cao.

4.3. Một số khuyến nghị

Thứ nhất là các ngân hàng nên dành cho truyền thông nội bộ một vị trí đủ cao, đủ mạnh trong hệ thống để có thể triển khai hiệu quả các mục tiêu chiến lược của tổ chức.

Qua khảo sát mà tác giả tiến hành với sự trợ giúp của một công ty quản trị danh tiếng số, không có thông báo tuyển dụng nhân sự cấp cao (C Level) trong lĩnh vực ngân hàng về TTNB. Một số ngân hàng lớn trên thế giới như Chase Morgan (Mỹ), HSBC (Anh), Société Générale (tại Pháp, tại Canada)… có chức danh giám đốc hoặc VP (phó tổng giám đốc) phụ trách TTNB, kết nối nhân viên. Điều này có cho thấy sự quan tâm của ban lãnh đạo tới hoạt động này và tạo thế và lực cho bộ phận TTNB có thể thúc đẩy tiến trình chuyển đổi trong tổ chức diễn ra nhanh hơn.

Thứ hai là ứng dụng AI trong truyền thông nội bộ.

Các công cụ AI ứng dụng trong truyền thông đã liên tục phát triển trong những tháng qua theo một nhịp điệu vô cùng nhanh chóng. Người sử dụng thấy bất ngờ vì sự ra đời của Chat GPT tháng 11 năm 2022 nhưng sau đó lại càng choáng ngợp với sự ra đời của các ứng dụng Trí thông minh nhân tạo mới. Công tác TTNB có thể được phổ cập hóa khi hầu hết các công đoạn của công tác TTNB đã dần được tự động hóa: từ lên kế hoạch truyền thông, xác định góc tiếp cận, là tổng hợp tài liệu, sản xuất bài viết, video, audio cho đến chỉnh sửa ảnh, tạo quảng cáo, thiết kế *infographic*, tư vấn.... Trả lời câu hỏi, công nghệ sẽ ảnh hưởng theo mức độ nào tới TTNB trong 5 năm tới, 68% trong số 1069 nhà thực hành TTNB trên toàn thế giới đánh giá AI sẽ có mức ảnh hưởng từ lớn đến cực lớn tới ngành, theo báo cáo về TTNB toàn cầu 2025 do công ty Gallager thực hiện.

Bảng 4.3: Bảng thể hiện mức độ quan trọng mà các công nghệ mới được kỳ vọng sẽ có đối với truyền thông nội bộ trong 5 năm tới

Công nghệ và mức độ ảnh hưởng	**Rất thấp (%)**	**Thấp (%)**	**Trung bình (%)**	**Cao (%)**	**Rất cao (%)**
Thực tế tăng cường (AR)	41	28	21	7	3
Công nghệ nhập vai và Vũ trụ ảo (immersive technology and the Metaverse)	33	27	24	11	5
Trò chơi hóa (Gamification)	23	23	32	15	7
Cá nhân hóa ở mức cao (Hyper-personalization)	12	14	26	28	20
Trí thông minh nhân tạo (AI)	8	7	17	24	44

Chú thích: Mức độ quan trọng được chia thành 5 nhóm - Rất thấp, Thấp, Trung bình, Cao và Rất cao - cho thấy đánh giá của người tham gia khảo sát về ảnh hưởng của các công nghệ đối với TTNB trong 5 năm tới.

Người làm công tác truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số nên dùng AI để hỗ trợ nhiều công việc như: giải thích các khái niệm khó, các chiến thuật truyền thông, cách thức truyền thông sao cho dễ hiểu tùy theo từng đối tượng công chúng mục tiêu. Các AI phổ biến như Chat GPT, Gemini, Claude, Aidu (Việt Nam) và nhiều AI nội địa khác có khả năng hỗ trợ hiệu quả việc lên kế hoạch truyền thông, gợi ý nội dung, hình thức và cả sản xuất tin bài. Người làm TTNB nên tận dụng việc này để có thể tăng năng suất và chất lượng công việc của mình. Các *app* như Gemini phần video, audio hoặc Vbee có thể chuyển văn bản thành giọng nói với nhiều sự lựa chọn khác nhau tạo ra cơ hội tổ chức một kênh *podcast* hay một kênh radio rất dễ dàng.... Tất cả tạo giúp đáp ứng được yêu cầu đa phương tiện, đa nền tảng của truyền thông hiện đại ngày nay. Thực tế là đội ngũ những người làm TTNB trong các tổ chức thường mỏng, hoặc kiêm nhiệm. Trí thông minh nhân tạo nếu được dùng đúng cách có thể giúp tăng hiệu suất công việc. Nhờ thế, người làm TTNB có thời gian để làm được nhiều việc

liên quan trực tiếp tới công việc của mình hơn và đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển của tổ chức.

Thứ ba là tăng cường game hóa các chương trình truyền thông

Công ty tư vấn Gallup đã công bố một kết quả nghiên cứu năm 2022 gây chấn động: hầu hết nhân viên đang không hài lòng với công việc của mình. Theo báo cáo này, chỉ có 36% nhân viên toàn cầu là đạt mức độ *engaged* (tích cực và cam kết với công việc), có tới 51% là *not engaged* (thờ ơ và không quan tâm) và 13% là *actively disengaged* (tiêu cực và phản đối). Một trong những phương pháp hiệu quả nhất để tăng sự gắn kết và tương tác của nhân viên (*Employee Engagement)* là *Gamification* – game hóa tương tác với nhân viên. Theo một báo cáo năm 2023 của công ty Zippia, nghiên cứu việc áp dụng game hóa ở 2000 công ty toàn cầu. Kết quả cho thấy 90% nhân viên cho biết việc ứng dụng trò chơi giúp họ làm việc hiệu quả hơn.

Kiến thức và thông tin được truyền tải dưới hình thức game sẽ làm tăng sự hào hứng và mức độ tham gia của cán bộ, nhân viên. *Game* hóa đồng nghĩa với không gò bó, âm thanh thú vị, đồ họa hấp dẫn, hoạt động vui nhộn, phần thưởng đến ngay lập tức. Cần chú ý tới việc thế hệ Z (sinh từ 1995) hiện ngày càng đông trong tỷ lệ lao động tại các công ty. Đây là thế hệ lớn lên trong thời kì tăng trưởng đột phá của mạng xã hội, *game online.* Do đó, *game* có thể là hình thức truyền thông phù hợp với đối tượng này. Đó có thể là các cuộc thi tìm hiểu kiến thức, các trò chơi cá nhân, đồng đội trên cả không gian số và ngoài đời thực, các trò chơi giải câu đố, đi tìm kho báu trong các dịp *team building*. Các cuộc thi cần phải được tổ chức đi kèm với các giải thưởng hấp dẫn.

Thứ tư là xây dựng tổ chức học tập

Tổ chức học tập là nơi mọi người không ngừng mở rộng khả năng tạo ra kết quả họ mong muốn, khuyến khích tư duy sáng tạo, phát triển trí tuệ tập thể và không ngừng cải thiện cách thức học hỏi. Học giả Peter Senge dẫn lời của Arie de Geus (Royal Dutch/Shell) nhấn mạnh rằng khả năng học nhanh hơn đối thủ có thể là lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất. Một tổ chức học tập là tổ chức mà mọi người đều được huấn luyện đào tạo theo nhiều hình thức khác nhau mỗi năm. Tổ chức học tập cũng có nghĩa là bản thân tổ chức phải được thiết kế để học hỏi từ các thành công và thất bại của mình. Điều này có thể được thực hiện bằng một

trường học online trong đó có một ngân hàng tri thức ngành *online* (*knowledge bank*). Ngân hàng này thu thập, phân loại, phân tích các câu hỏi và tình huống khi tiếp xúc với khách hàng để từ đó hình thành các tài liệu hướng dẫn dưới dạng hỏi đáp audio, video, văn bản, game kiến thức. Có như vậy, dù nhân viên có thay đổi nhưng kiến thức trong việc đối đãi với khách hàng của toàn hàng vẫn được bảo toàn và nâng cao. Dữ liệu của khách hàng, đối tác, nhân viên được thu thập một cách hợp pháp để phục vụ việc cá nhân hóa chương trình và nội dung học tập của mỗi cán bộ nhân viên. Bản thân các cán bộ lãnh đạo, cán bộ cấp trung đều cần tham gia chia sẻ kiến thức thực tế hoặc sách vở thông qua các buổi chia sẻ về một cuốn sách hay mình đã được đọc hoặc một tình huống thú vị mà người trong ngân hàng cần chú ý này. Các tài liệu, văn bản này làm nên chiều sâu của tổ chức. Làm đậm đặc bản sắc của tổ chức giúp việc mở rộng quy mô được tiến hành bài bản và chất lượng nhân viên đồng đều. Tất cả các việc trên sẽ tạo ra một ngân hàng có khả năng học tập cao, luôn tiến về phía trước.

Truyền thông nội bộ đồng hành cùng người lao động trong quá trình thay đổi cách làm việc và tổ chức công việc hàng ngày. “Nhân viên có xu hướng chống lại sự chuyển đổi vì họ vẫn thấy các hành vi cũ đóng vai trò quan trọng trong thành công của họ. Những quan điểm, hành vi, tiêu chuẩn mới được xem là rủi ro” giáo sư Deborah Ancona tại MIT Sloan School of Management nhận định. Trong giai đoạn đầu chuyển đổi số, sẽ có hiện tượng hai hệ thống quản trị cùng chạy song song. Điều này có nghĩa là khối lượng công việc có thể tăng cho người lao động khi làm cùng một công việc. Các thói quen cũ như làm việc trên Zalo, FB messenger hay các nền tảng khác đã quá quen thuộc làm cho người lao động ngại thay đổi. Có nhiều doanh nghiệp không chịu nổi sức ép, sức ì của nhân viên và đành “buông xuôi” quay về hệ điều hành cũ và công cuộc chuyển đổi số thất bại. Truyền thông nội bộ phải bám sát nhân viên trong từng giai đoạn chuyển đổi bằng cách đưa ra các thông tin về xu hướng không thể đảo ngược của CĐS và mối đe dọa từ các đối thủ cạnh tranh. Tốt nhất là các thông điệp này được đưa ra từ lãnh đạo cao cấp nhất và được các lãnh đạo cao cấp, cán bộ cấp trung nhắc đi nhắc lại. Lắng nghe phản hồi và đưa ra các ví dụ thực tế mang tính trấn an như hiệu quả làm việc tăng lên tại các đơn vị phòng ban ứng dụng việc này và nhân sự cho công ty không những không giảm mà còn tăng lên, nhiều vị trí mới được

tạo ra. Tiếp theo cần các hoạt động đào tạo kiến thức, kỹ năng liên tục. Chính CBNV là các kênh TTNB hiệu quả nhất. Sau đó cần có các giải thưởng dành cho những người có thành tựu nhất, nhiệt tình nhất. Việc tiếp tục đào tạo, giám sát, tặng phần thưởng sẽ góp phần giúp cho nét văn hóa này được duy trì. Đưa công nghệ mới và cách làm mới vào công việc song song với công tác đào tạo và trao đổi kinh nghiệm. *Chat bot* cũng có thể là một kênh đối thoại nội bộ cần được tính đến (như trường hợp của FPT software với một app chat nội bộ - trợ lý ảo Maya - giải đáp hầu hết thắc mắc của nhân viên). Sau cùng, văn hóa mới được thiết lập thông qua các giải thưởng, các hoạt động thường niên.

Thứ năm là tăng cường trao đổi trong ngành.

TTNB về chuyển đổi số không phải là "bài toán" của riêng một ngân hàng nào. Việc người làm công tác này trong các ngân hàng tập hợp thành một cộng đồng hay câu lạc bộ IC FOR BANKING DIGITAL TRANSFORMATION là một việc làm cần thiết. Các thành viên có thể gặp mặt định kì trao đổi kinh nghiệm và kiến thức triển khai ở đơn vị mình hoặc các *case study* mình được biết. Kiến thức đúc rút có thể được chuyển thành kỷ yếu, sổ tay online để trao đổi với nhau (theo đúng tinh thần xây dựng tổ chức học tập).

*Thứ sáu là tạo môi trường cởi mở nói về chuyển đổi số và đồng hành cùng người lao động***.**

Truyền thông nội bộ không thể diễn ra hiệu quả nếu như thiếu đi sự phản hồi từ phía đối tượng công chúng mục tiêu – chính là cán bộ nhân viên. Sự phản hồi phải được tiếp nhận, phân loại, sắp xếp và xử lý càng nhanh càng tốt. Ngoài các cuộc điều tra quy mô lớn hàng năm về mức độ hài lòng của nhân viên thì các kênh phản hồi khác có tốc độ nhanh như chat bot, chat nội bộ, email, bảng chấm điểm mức độ hài lòng cần được áp dụng. Đây chính là con đường đi đến tổ chức học tập và tạo điều kiện chỉnh sửa cách thức truyền thông về chuyển đổi số một cách hiệu quả nhất dựa trên dữ liệu thu được. Phản hồi hàng ngày của cán bộ, nhân viên về CĐS được thu thập hàng ngày vào một bể dữ liệu dùng chung (*data lake)* trong thời gian thực. Thông tin chính là các phản hồi về việc ứng dụng của CĐS trong cung cấp dịch vụ ngân hàng tại các chi nhánh, phòng giao dịch, kênh online, offline, để từ đó ngân hàng đưa ra giải pháp điều

chỉnh cần thiết trong thời gian nhanh nhất. Như vậy, CBNV có thể thấy ý kiến của mình được tiếp như thế nào, mang lại thay đổi ra sao và điều này sẽ kích thích họ góp ý nhiều hơn nữa.

Theo báo cáo về TTNB toàn cầu 2025 do công ty Gallager thực hiện thường niên từ năm 2008, các kênh lắng nghe nhân viên hiệu quả nhất là các buổi gặp gỡ với lãnh đạo cao cấp (số người đánh giá hiệu quả là 82%), các buổi gặp gỡ trực tiếp trao đổi tiếp thu phản hồi (85%), kiểm toán độc lập (là điểm mới của năm nay và được 81% đánh giá là hiệu quả), khảo sát nhân viên cuối năm và các phiên live trả lời nhân viên (ở mức 79%).

Bảng 4. 4: Đánh giá hiệu quả của các kênh truyền thông với nhân viên, nguồn báo cáo Gallagher State of the Sector 2023/2024

Kênh lắng nghe	**Mức sử dụng**	**Thay đổi so với năm trước**	**Hiệu quả cảm nhận**
Khảo sát sự gắn kết	**75%**	**+6%**	**79%**
Phản hồi sau sự kiện	54%	+15%	63%
Hỏi đáp trực tiếp	**52%**	**+10%**	**79%**
Email	48%	-7%	52%
Khảo sát nhóm	47%	+4%	75%
Phản hồi của người quản lý	45%	-6%	72%
Phỏng vấn trực tiếp	41%	-5%	72%
Phiên lắng nghe nhân viên	**40%**	**+3%**	**85%**
Phiên gặp gỡ với lãnh đạo	**34%**	**-2%**	**82%**
Nhóm nguồn lực nhân viên	26%	+3%	70%
Mạng lưới đồng nghiệp	22%	+4%	67%
Kênh mạng xã hội	22%	—	53%
Hội đồng nhân viên / công đoàn	16%	-3%	70%
Chương trình trợ giúp nhân viên	9%	-7%	45%
Chương trình gợi ý	8%	+1%	55%
Kiểm toán độc lập	**8%**	**mới**	**81%**

Ghi chú: Hiệu quả (“rất hiệu quả” / “hiệu quả”) so với mức sử dụng của các kênh lắng nghe nhân viên (n = 980).

Chuyển đổi số là một thực tế mới mới với hầu hết người lao động. Đồng thời TTNB cũng cần cho người lao động bắt đầu suy nghĩ về vấn đề này hoặc suy nghĩ về vị thế của ngân hàng mình và việc mình cần làm để tham gia vào sự thay đổi ấy. Đó có thể là các thông tin giả sử như: 80% các ngân hàng đã triển khai chuyển đổi số, ngân hàng chúng ta đang ở đâu? 90% khách hàng mong muốn ngân hàng của họ phải cung cấp trải nghiệm tuyệt vời trên không gian số, chúng ta phải làm gì? Các cuộc thảo luận cần được diễn ra ở mọi cấp, mọi tổ chức, đoàn thể mà người lao động là thành viên như công đoàn, đoàn thanh niên, hội phụ nữ, nhóm sở thích trong ngân hàng.

Thứ bảy là tập trung xây dựng và hoàn thiện văn hóa số.

Văn hóa số được hiểu là cách con người tương tác với các bên liên quan của công ty (nội bộ, khách hàng, đối tác…) trên môi trường số. Chuyển đổi số đòi hỏi phải có văn hóa mới.Văn hóa doanh nghiệp luôn bắt đầu bằng sự kế thừa và phát triển văn hóa hiện có. Kinh nghiệm của các ngân hàng đã chuyển đổi số thành công như DBS Singapore, ING Hà Lan và Mandiri Indonesia cho thấy văn hóa mới phải được tuyên bố, đào tạo cho nhân viên. Sau đó, để văn hóa ngấm vào công việc hàng ngày cần phải thay đổi quy trình làm việc bằng cách tạo ra các đội nhóm mới gồm thành viên trong nhiều bộ phận độc lập trước đây cùng phối hợp xử lý một vấn đề mới theo cách mới, văn hóa mới. Truyền thông nội bộ phải nhấn vào công tác đào tạo, chọn lựa thông tin phù hợp với nhóm công chúng mục tiêu để họ hiểu đúng, làm đúng theo phương pháp mới.

Các ngân hàng cần tập trung xây dựng văn hóa số. Tập đoàn tư vấn BCG (2018) đã chỉ ra rằng, không thể gọi là chuyển đổi số nếu không có văn hóa số. Văn hóa số do công ty tư vấn chuyển đổi số Capgemini đề nghị bao gồm 7 yếu tố là Tinh thần hợp tác (*Collaboration practices*): Tăng cường sự phối hợp giữa các bộ phận và cá nhân để thúc đẩy hiệu quả công việc và sáng tạo. Đổi mới (*Innovation*): Khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại để thúc đẩy sự sáng tạo. Văn hóa mở (*Open culture*): Xây dựng môi trường làm việc cởi mở, nơi mọi người có thể chia sẻ ý tưởng và phản hồi một cách tự do. Tư duy số mọi nơi, mọi lúc (*Digital-first mindset*): Ưu tiên sử dụng công nghệ số trong mọi khía cạnh của tổ chức. Sự linh hoạt và mềm dẻo (*Agility and*

flexibility): Đáp ứng nhanh với thay đổi và thích nghi với môi trường kinh doanh biến động. Lấy khách hàng làm trung tâm (*Customer centricity*): Đặt khách hàng làm trung tâm của mọi chiến lược và hoạt động kinh doanh. Văn hóa dựa trên dữ liệu (*Data-driven culture*): Sử dụng dữ liệu để đưa ra quyết định và cải thiện hiệu suất tổ chức.

Trong một thế giới mọi thứ thay đổi quá nhanh, trên mọi lĩnh vực và phương diện của cuộc sống và công việc, văn hóa số không chỉ cần thiết cho con người khi làm việc tại tổ chức mà còn có liên hệ với cuộc sống của mỗi cá nhân ngoài công việc. Nhà tư vấn chuyển đổi số (từng là lãnh đạo tại IBM) Bryson Koehler so sánh các tổ chức vận hành trong thời đại số giống như một ban nhạc jazz. Họ phải chơi ngẫu hứng live chứ không chơi theo những bản nhạc đã có sẵn và phải đối mặt với mọi thay đổi bất thình lình từ khán phòng. Khi môi trường kinh doanh thay đổi, khách hàng thay đổi thì tổ chức phải thay đổi và cá nhân trong tổ chức cũng phải thay đổi cách làm việc. Khách hàng ngày nay ưa chuộng việc nhận thông tin trên kênh online, muốn câu hỏi được trả lời ngay, mọi nơi, mọi lúc, mọi nền tảng. Ngân hàng cũng phải đáp ứng yêu cầu này bằng cách đưa ra các dịch vụ xác thực trên mạng (eKYC), ATM thông minh, chat bot trên fan page và website, giao dịch thông qua app VneID…Cán bộ ngân hàng cũng phải học cách chào hàng trên mạng xã hội, trả lời thắc mắc của khách hàng qua zalo ngay cả khi đã hết giờ làm việc và trong những ngày cuối tuần. Dữ liệu về phản hồi của khách hàng cần được đưa vào một bể dữ liệu dùng chung (*data lake*) để mọi bộ phận có thể điều chỉnh kế hoạch và hoạt động của mình tùy theo yêu cầu của khách hàng. Nhà tư vấn Akhilesh Tiwari thì cho rằng ngày nay, hầu như mọi nhân viên đều cần có một mức độ hiểu biết nào đó về công nghệ. Họ cần hiểu làm thế nào công nghệ có thể làm cho doanh nghiệp hoạt động tổng thể tốt hơn và hiệu quả hơn cũng như làm thế nào nó có thể được sử dụng để vượt qua đối thủ cạnh tranh. Thực hiện sự thay đổi văn hóa đó - và đảm bảo rằng mọi người đều tin vào nó - là điều cần thiết để thúc đẩy sự thay đổi.

Tiểu kết chương 4

Chuyển đổi số là một tiến trình chuyển đổi dài hơi và phức tạp trong mỗi tổ chức đang thay đổi. Đó không chỉ là câu chuyện của sự ứng dụng công nghệ, thay đổi một vài quy trình mà còn liên quan tới sự phối hợp giữa các bộ phận. Trong quá trình đó, CBNV tiếp nhận thông điệp và có cách diễn giải của riêng mình (*Sense making*). Nếu hiểu đúng họ sẽ điều chỉnh hành vi phù hợp. Nếu có động lực họ sẽ tìm cách thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao. Nếu tin tưởng, họ sẽ trao đổi với lãnh đạo hoặc cấp trên trực tiếp khi nhìn thấy vấn đề hoặc chia sẻ suy nghĩ của họ. Nếu không hiểu, không tin, họ có thể đối phó. Khi đó họ chỉ tham gia các hoạt động cho có thậm chí có thể chống đối ngầm. Để chuyển đổi số thành công, các tổ chức cần chú ý đến việc đưa ra một tầm nhìn rõ ràng để CBNV biết công ty sẽ đi đến đâu và cần gì ở mình. Lãnh đạo nên là người đưa ra các thông tin này trong các buổi gặp mặt toàn thể công ty (*town hall)* trực tiếp hoặc trực tuyến. Tiếp đó, cán bộ quản lý trực tiếp nên diễn giải thông điệp chiến lược của ban lãnh đạo theo các nhân viên của mình hiểu theo ngôn ngữ của họ; Cần thông tin sớm cho họ. Thông tin cần đầy đủ, chính xác, minh bạch. Truyền thông cần thông tin về lợi ích của công nghệ và thay đổi do chuyển đổi số; Tổ chức cần đào tạo để nâng cao tay nghề và năng lực số cho nhân viên để họ không e ngại sự thay đổi về việc mình không đủ năng lực.

Tổ chức cần nhìn nhận TTNB như một hoạt động chiến lược, góp phần định hình nên tổ chức và giúp tổ chức có thể chuẩn hóa, đồng bộ hóa các hoạt động và tạo ra sự cộng hưởng cần thiết để đột phá về mặt năng suất. Kinh nghiệm của các ngân hàng lớn trên thế giới cho thấy cần trao cho bộ phận này một vị trí tương xứng với tầm vóc và trách nhiệm của nó. Ít nhất cần có chức danh trưởng phòng hoặc thậm chí là giám đốc, phó tổng giám đốc TTNB để thống nhất nguồn lực, thông điệp, kế hoạch về TTNB và điều phối các phòng ban, chi nhánh trong ngân hàng cùng tham gia. TTNB cũng cần tiến hành song song với các hoạt động đào tạo nâng cao thái độ, kiến thức, kỹ năng của CBNV về chuyển đổi số và trong CĐS.

Chuyển đổi số luôn luôn đi đôi với các biến động của văn hóa doanh nghiệp. Chính vì thế ban lãnh đạo các ngân hàng cần sớm bổ sung các nét văn hóa số của riêng ngân hàng mình bổ sung vào các giá trị cốt lõi và văn hóa hiện có. Các ngân hàng cần tiếp tục đầu tư, cập nhật phương pháp quản lý song song với việc xây dựng một hệ thống TTNB đủ mạnh để có thể hệ thống hóa, đồng bộ hóa thông điệp, cộng hưởng sức mạnh để đột phá về mặt năng suất và phát triển bền vững.

KẾT LUẬN

Tiến trình chuyển đổi số đã diễn ra mạnh mẽ trên toàn quốc với ba trụ cột chính phủ số, xã hội số, kinh tế số. TTNB thúc đẩy chuyển đổi số giữ vị thế quan trọng vì chuyển đổi trước hết diễn ra trong từng tổ chức, từ kinh tế đến hành chính, xã hội. TTNB có thể góp phần thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số diễn ra đúng thời điểm, thời hạn và chất lượng. Chuyển đổi số thất bại sẽ dẫn đến những thiệt hại lớn về đầu tư, sự ổn định và phát triển của các doanh nghiệp và từ đó là cả xã hội.

Khảo sát tại ba ngân hàng TMCP là MB Bank, Nam Á Bank, Vietcombank đã trả lời cho các câu hỏi nghiên cứu và kiểm định các giả thuyết mà tác giả đã đề ra. Giả thuyết thứ tư được ủng hộ một phần (trình độ học vấn tạo khác biệt về mức đánh giá sẵn sàng CĐS tại Nam Á Bank và Vietcombank. Cụ thể, hoạt động chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong nhiều ngân hàng TMCP. Các ngân hàng như Vietcombank, MB Bank đã tuyên bố hoàn thành các mục tiêu chuyển đổi số đến năm 2025, Nam Á Bank đưa ra các thông tin về sự thành công của tiến trình này tại ngân hàng mình. CBNV các ngân hàng này đánh giá cao sự sẵn sàng của ngân hàng mình trong công tác chuyển đổi số và nhìn nhận CĐS đang diễn ra một cách toàn diện ở nơi mình làm việc. Truyền thông nội bộ được CBNV nhìn nhận có đóng góp vào thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng. Hoạt động TTNB thúc đẩy CĐS được tổ chức bài bản, có sự chỉ đạo từ cấp cao nhất, có nhân sự triển khai hoạt động thường xuyên. Lãnh đạo cao cấp và cán bộ quản lý (cấp trên trực tiếp của nhân viên) có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số ở từng đơn vị. Nghiên cứu cho thấy, nhân viên có xu hướng đánh giá ngân hàng đã sẵn sàng chuyển đổi số ở mức cao được quan sát thấy ở những nơi lãnh đạo cao cấp và cán bộ quản lý thường xuyên trao đổi với nhân viên, nhân viên trao đổi với nhau thường xuyên và thông tin được truyền đa kênh tới CBNV. Cán bộ nhân viên ngân hàng ít lo ngại bị thay thế bởi công nghệ hơn so với các rào cản khác nhưng họ vẫn gặp khó khăn về năng lực thực hiện CĐS.

Tác giả đã thực hiện tổng quan các công trình nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu lý thuyết, thực nghiệm và bối cảnh chuyển đổi số đặc thù ở Việt Nam và ở mỗi ngân hàng. Các vấn đề lý luận và thực tiễn, các lý thuyết, mô hình, khái niệm, nguyên tắc liên quan đến đề tài đã được hệ thống hóa để phân tích truyền thông nội bộ từ góc độ chủ thể, nội dung, phương thức và đối tượng công chúng mục tiêu. Luận án cũng đã phân tích thực trạng TTNB thúc đẩy CĐS trong một số ngân hàng TMCP Việt Nam để tìm ra những thành tựu, những khó khăn, tồn tại, nguyên nhân của những khó khăn, tồn tại ấy. Trên cơ sở ấy, tác giả nêu rõ các vấn đề đặt ra về chủ thể, nội dung, phương thức và đối tượng truyền thông và đề xuất các giải pháp, kiến nghị để tăng cường TTNB thúc đẩy CĐS trong từng ngân hàng nghiên cứu và các ngân hàng TMCP Việt Nam trong thời gian tới.

TTNB là một hoạt động quan trọng trong sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Vì là hoạt động được tiến hành bởi nhiều bộ phận khác nhau, các chủ đề được đề cập đa dạng, mục tiêu của mỗi đơn vị phát ra thông tin không phải lúc nào cũng đồng nhất, nên cần thiết phải có một bộ phận chuyên trách TTNB về chuyển đổi số mà không nhất thiết đó là đơn vị phụ trách về công nghệ hoặc các hoạt động chuyển đổi số. Để TTNB đạt được các mục tiêu đề ra, cần sử dụng kết hợp nhiều lý thuyết truyền thông, tâm lý, xã hội học và quản trị doanh nghiệp. Như tác giả đã lập luận trong công trình trước [25]: Công chúng nội bộ hình thành suy nghĩ của mình và từ đó ảnh hưởng tới hành động của mình thông qua các thông tin mà họ nhận được qua các phương tiện truyền thông đại chúng. Nếu coi ngân hàng là một xã hội thu nhỏ thì các kênh TTNB chính là các cơ quan truyền thông đại chúng trong môi trường ấy. các thông tin về chuyển đổi số cần được chuẩn bị có kế hoạch rõ ràng để dự tính được phản ứng của công chúng. Việc công tác truyền thông được quy hoạch ngay từ đầu và phối hợp nhịp nhàng sẽ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra vào đúng thời điểm mình đã quy hoạch từ trước.

Kết quả nghiên cứu củng cố đề xuất mà tác giả đã nêu trong công trình trước [25]: trong thời đại số, các ngân hàng cần chú ý sử dụng các công cụ truyền thông trên không gian mạng. Chiến lược chuyển đổi số đi kèm với kế

hoạch truyền thông nội bộ và đối ngoại của từng ngân hàng với các mục tiêu và lộ trình cụ thể. Chỉ khi đó tất cả các đơn vị tham gia vào quá trình TTNB mới có cùng đích đến, từ đó phát ra cùng một thông điệp, cùng một hình ảnh, phối hợp với nhau để tạo ra hiệu ứng truyền thông mong muốn.

Trong quá trình chuyển đổi số, nhiệm vụ của lãnh đạo cao cấp là vô cùng quan trọng trong việc xác định ra định hướng cho toàn doanh nghiệp. Sự tham gia sâu sát của các cán bộ cấp trung giữ vai trò quyết định trong sự thành công của việc triển khai chuyển đổi số tới từng bộ phận, đơn vị. Truyền thông không được tách rời công tác đào tạo bởi chuyển đổi số là một lĩnh vực mới lại có nhiều nguồn thông tin khác nhau nên cần thiết phải có một thư viện số cung cấp kiến thức chuẩn, dễ truy cập dễ sử dụng để mọi thành viên đều có thể tham gia được ngân hàng cũng cần xây dựng văn hóa học tập suốt đời để có thể liên tục cập nhật các kiến thức mới của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4.

Để chuyển đổi số ngân hàng tiếp tục tăng tốc và đạt được các mục tiêu đề ra, cần tăng cường triển khai TTNB mạnh mẽ từ mọi cấp. Các nỗ lực cần được hướng vào việc chuyển đổi số làm sao cho hiệu quả hơn chứ không cần hướng vào sự cần thiết của chuyển đổi số. Người lao động cần được đặt ở vị trí trung tâm. Họ cần biết các mục tiêu chiến lược và vai trò, vị trí của mình trong cuộc chuyển đổi như thế nào. Tuy không lo ngại bị công nghệ thay thế nhưng họ cần biết tổ chức sẽ đi đến đâu, chuyển đổi đến mức độ nào để chủ động điều chỉnh các nỗ lực của mình. Đào tạo, truyền thông qua email, qua app ngân hàng và qua cấp trên - đồng nghiệp là các kênh cần được đẩy mạnh. TTNB cần đưa người lao động vào vị trí "bên tham gia" chứ không phải vị trí "khán giả".

Các nội dung truyền thông cần nhấn mạnh vào lợi ích của chuyển đổi số với từng cán bộ cấp trung, từng người lao động theo cách cụ thể nhất.

Một số hạn chế của luận án:

Do chuyển đổi số là một lĩnh vực chứa đựng nhiều thông tin nhạy cảm, liên quan tới bí mật kinh doanh của từng ngân hàng nên nghiên cứu chưa thể tiếp cận nhiều mặt của TTNB trong ngân hàng. Tác giả chưa có điều kiện nghiên cứu cụ thể các thông điệp truyền thông trên app nội bộ của ngân hàng, trên các group chat, email hoặc nội dung của các lớp đào tạo nội bộ. Phân tích

nội dung vì vậy dựa trên website và báo cáo thường niên vốn là nguồn truyền thông công khai cho đại chúng, chỉ mang tính tham chiếu, bổ trợ cho TTNB.

Tác giả cũng chưa nghiên cứu được chi tiết ảnh hưởng của mỗi hình thức truyền thông tới hành vi của nhân viên, cán bộ cấp trung, cán bộ lãnh đạo. Như vậy, luận án mới chỉ đo được các tầng nhận biết, hiểu và thái độ, chưa đo được phần hành vi thực tế.

Việc chọn mẫu khảo sát theo phương pháp thuận tiện và phân phối qua mạng lưới TTNB dẫn tới sự sai lệch có thể có do nhân viên tự chọn tham gia hoặc có thể đánh giá có phần cảm tính. Dữ liệu khảo sát mang tính cắt ngang và tự đánh giá nên chỉ xác lập được mối liên hệ theo CBNV cảm nhận, không cho phép xác lập quan hệ nhân quả. Kết quả không cho phép khái quát hóa được thống kê ra toàn bộ nhân viên của ba ngân hàng và của cả ngành.

Tác giả hy vọng trong tương lai có thể được các ngân hàng TMCP cho phép nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này; có thể phỏng vấn sâu nhiều lãnh đạo ngân hàng trong diện khảo sát, cán bộ cấp trung và nhân viên để có thể đúc rút được các bài học kinh nghiệm sâu sắc và thực tiễn hơn nữa. Nghiên cứu trong tương lai có thể được phân tầng chi tiết theo cấp bậc, bộ phận và khu vực, ngân hàng khác; nội dung đánh giá sẽ liên quan trực tiếp tới hành vi của người được nghiên cứu. Tác giả cũng mong muốn tiếp tục nghiên cứu để tìm ra những phương pháp, mô hình TTNB thúc đẩy chuyển đổi số hiệu quả hơn nữa, không chỉ đóng góp vào sự phát triển của công tác TTNB thúc đẩy chuyển đổi số mà còn của cả ngành truyền thông nói chung tại Việt Nam.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

TT	Tên bài báo	Tên tạp chí	Số	Năm công bố	Vai trò
1	Chuyển đổi số trên báo mạng điện tử tại Việt Nam	Người làm báo	Số 461 tháng 7/2022	2022	Tác giả
2	Truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam	Lý luận chính trị và truyền thông	Số chuyên đề 2 năm 2023	2023	Tác giả
3	Tác động của trí tuệ nhân tạo đến hoạt động của người làm truyền thông doanh nghiệp	Lý luận chính trị và truyền thông	Chuyên đề	Kì 2/2025	Tác giả
4	Nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng Việt Nam	Khoa học và Công nghệ, Thông tin và Truyền thông của Học viện bưu chính viễn thông	Số 01 (CS.02) 2025	(quý 1/2025)	Tác giả

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1.1 Tài liệu tiếng Việt (nguyên bản)

1. Báo cáo thường niên Nam Á Bank, Vietcombank, MB Bank từ 2021 đến 2025.
2. Bộ Công An, (2021), *Bảo Đảm Chủ Quyền Quốc Gia Trên Không Gian Mạng*, Tập 1, NXB Chính Trị.
3. Bộ Chính trị (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*
4. Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*
5. Bộ Tài Chính, Trường Đại học Tài chính – Marketing (2021), *Phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng và doanh nghiệp trên nền tảng công nghệ số,* Kỷ yếu hội thảo khoa học, Nhà xuất bản Tài chính.
6. Bùi Quang Tuyến (2020), *Hành trình tri thức thời Kinh tế số*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội.
7. Bùi Xuân Chung (2025), *Chuyển đổi số kinh doanh tại Việt Nam*, NXB Thông tin và truyền thông.
8. Chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 Phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*
9. Chính phủ (2022), *Quyết định số 146/QĐ-TTg Phê duyệt đề án "nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030".*
10. Đinh Thị Thúy Hằng (2010), *PR lý luận và ứng dụng*, NXB Lao Động Xã Hội
11. Đinh Thị Thúy Hằng (2017), Đề tài khoa học cấp cơ sở, *Truyền thông và xã hội* (giáo trình nội bộ sau đại học), NXB Học Viện Báo chí và Tuyên truyền.Hà Nội 2017.
12. Hoàng Nam Tiến (2025*.), Ứng dụng AI vào doanh nghiệp: Những bài giảng của Giáo Tiến về nhân tố thay đổi cuộc chơi trong kỷ nguyên mới,* Nhà xuất bản Dân Trí

13. ICC – CLB truyền thông nội bộ và văn hóa doanh nghiệp (2025), Báo cáo toàn cảnh ngành truyền thông nội bộ và văn hóa doanh nghiệp Việt Nam
14. Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế Chuyển đổi số trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 (2022), NXB Hà Nội.
15. Lê Hồng Nhung (chủ biên) (2024), *AI trong lĩnh vực Kinh tế và Tài chính*, NXB Công Thương và Alphabooks.
16. Lê Huyền Ngọc (2015), *Quản lý thương hiệu Ngân hàng thương mại, Nghiên cứu trường hợp Vietcombank,* Luận án tiến sĩ kinh tế tại trường Đại học Kinh tế Tp Hồ Chí Minh.
17. Lê Quang Vũ (2024), *Văn hóa số, gỡ bỏ rào cản trong chuyển đổi số*, NXB Công thương
18. Lương Khắc Hiếu (2013), *Giáo trình Lý thuyết truyền thông*, NXB Chính trị Quốc gia Sự Thật, tr. 16
19. Lương Ngọc Vĩnh (2021) chủ biên, *Giáo trình lý thuyết và kỹ năng Truyền thông chính sách*, NXB Lý luận Chính trị
20. Ngân hàng Nhà nước (2020), Quyết định 1238/QĐ-NHNN ban hành *kế hoạch hành động của ngành ngân hàng triển khai thực hiện nghị quyết của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.*
21. Ngân Hàng Nhà Nước (2021). Quyết định 810/QĐ-NHNN *thành lập Ban chỉ đạo và Tổ công tác Chuyển đổi số ngành Ngân hàng để triển khai thực hiện các nhiệm vụ, giải pháp của ngành Ngân hàng về công tác chuyển đổi số.*
22. Nguyễn Đình Thành (2022), *Chuyển đổi số trên báo mạng điện tử tại Việt Nam*, Người làm báo, Số 461 tháng 7/2022
23. Nguyễn Đình Thành (2023), *Truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam*, Lý luận chính trị và truyền thông, Số chuyên đề kỳ 2 năm 2023
24. Nguyễn Đình Thành (2025), *Tác động của trí tuệ nhân tạo đến hoạt động của người làm truyền thông doanh nghiệp*, tạp chí Lý luận chính trị và truyền thông

25. Nguyễn Đình Thành (2025), *Nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng Việt Nam,* tạp chí Khoa học Công nghệ, Thông tin và Truyền thông của Học viện Bưu chính viễn thông, Số 01 (CS.02) 2025 trang 57–63

26. Nguyễn Thanh Phương, Đặng Thị Lan Phương (2022), *Kinh nghiệm chuyển đổi số của một số tổ chức trên thế giới và bài học cho các ngân hàng thương mại ở Việt Nam*, Kỷ yếu hội thảo quốc tế Chuyển đổi số trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, NXB Hà Nội.

27. Nguyễn Thị Hồng Lan, Nguyễn Thị Thúy Hồng, *Tác động của AI đến lĩnh vực ngân hàng tại Việt Nam,* Tạp chí khoa học, trường Đại học Mở Hà Nội, số đặc biệt 2A (09.2025), trang 6.

28. Nguyễn Thị Minh Hiền (2019), *Hoạt động truyền thông của các cơ quan Hành chính nhà nước cấp Trung ương tại Việt Nam*, Luận án tiến sỹ tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền

29. Nguyễn Thị Mùi, *Hệ thống ngân hàng Việt Nam hiện nay: Vấn đề đặt ra và khuyến nghị chính sách 30/11/2015.*

30. Nguyễn Văn Dững chủ biên, Đỗ Thị Thu Hằng (2023), *Truyền thông – Lý thuyết và kỹ năng cơ bản*, NXB Thông tin và truyền thông

31. Nguyễn Văn Dững (2017), *Lý thuyết truyền thông của Học viện báo chí và Tuyên truyền*, Học viện Báo chí Tuyên truyền.

32. Nguyễn Văn Hậu - Nguyễn Quỳnh Nga (2022), *Quan hệ công chúng của Chính phủ trong bối cảnh cải cách hành chính ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia Sự thật

33. Phạm Như Phong (2023), *Triển khai chuyển đổi số ngành ngân hàng tại Việt Nam và các giải pháp*, tạp chí Phát triển & Hội nhập Số 71 (81) - Tháng 07 & 08/2023.

34. Thủ tướng chính phủ (2022), Quyết định số 411/QĐ-TTg: *Phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*

35. *Truyền thông nội bộ, từ chiến lược đến thực thi* (2023), Alphabooks, NXB Công thương

36. Vân Thị Hồng Loan, (2014), *PR Việt Nam: từ lý thuyết đến thực tiễn*, Tạp chí khoa học trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh - số 9 (2) 2014
37. Viện chiến lược chuyển đổi số (2023), *Thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số quốc gia*, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
38. Viện Nghiên cứu khoa học Ngân hàng (2023), *Báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam, quý 3 năm 2023*
39. Viện Nghiên cứu khoa học Ngân hàng (2024), *Báo cáo ngành ngân hàng Việt Nam quý 1 năm 2024*
40. Vũ Tuấn Anh (2020) Chủ biên, *Giáo trình phương pháp nghiên cứu truyền thông*. Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.

1.2 Tài liệu tiếng nước ngoài đã dịch ra tiếng Việt

41. Dunstan, A., & Osborne, I. (2020). Truyền thông nội bộ: Linh hồn của doanh nghiệp, NXB Thế Giới.
42. Harari, Y. N. (2024). *Nexus: Lược sử của những mạng lưới thông tin từ Thời đại Đồ đá đến Trí thông minh nhân tạo* (Nexus: A Brief History of Information Networks from the Stone Age to AI). NXB Thế Giới.
43. Herbert L. (2021), *Chuyển đổi số, 5 giai đoạn triển khai công nghệ số cho doanh nghiệp*, NXB Thông tin và Truyền thông.
44. King B. (2017), *Ngân hàng đột phá*, NXB Hồng Đức.
45. King B. (2020), *Bank 4.0 – Giao dịch mọi nơi, không phải tại ngân hàng*, NXB Trẻ.
46. Kislev E. (2022), *Mối quan hệ 5.0, Trí thông minh nhân tạo , thực tế ảo và robot sẽ tái định hình đời sống cảm xúc của con người như thế nào?,* NXB Công Thương.
47. Kotter J. (2020), Dẫn dắt sự thay đổi (*Leading change*), NXB Thế Giới
48. Raskino M. & Waller G. (2020), *Chuyển đổi số đến cốt lõi,* NXB Thông tin và Truyền thông.
49. Siebel T. M. (2020), *Chuyển đổi số, sống sót và bứt phá*, NXB Tổng hợp tp Hồ Chí Minh.
50. Theaker A. (2018), *Bộ công cụ chiến lược quan hệ công chúng* NXB chính trị Quốc gia Sự thật.

II. DANH MỤC TÀI LIỆU TIẾNG NƯỚC NGOÀI

2.1 Tài liệu tiếng nước ngoài (Nguyên bản)

51. Alison Theaker (Ed.) (2025), Sổ tay quan hệ công chúng (*Public relations handbook*)(7th edition), NXB Routledge.
52. Argenti P. (2022), Truyền thông tổ chức (*Corporate Communication)* 8th Edition.
53. Asif S. & Sargeant A. (2000), Mô hình hóa truyền thông nội bộ trong lĩnh vực dịch vụ tài chính *(Modelling internal communications in the financial services sector)*, European Journal of Marketing, Vol. 34 No. 3/4, 2000, 299-317. # MCB University Press, 0309-0566.
54. Bank Mandiri ((2024), Annual report 2023.
55. Baran, S. J., & Davis, D. K. (2012). Lý thuyết truyền thông đại chúng: Nền tảng, biến động và tương lai (Mass communication theory: Foundations, ferment, and future)(6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.
56. Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., Emur, A. P. (2020), Chuyển đổi số ngân hàng: vai trò của động lực nội tại (*Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation*), Heliyon, 6(12).
57. Beatty, C. A. (2015). Truyền thông trong quá trình chuyển đổi của tổ chức (*Communicating During an Organizational Change)*. Queen's University IRC.
58. Berger, B. K., & Reber, B. H. (2013), Gia tăng ảnh hưởng trong quan hệ công chúng: Vai trò của sự kháng cự trong triển khai thực tế (*Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*), Routledge.
59. Boston Consulting Group (2018), Chuyển đổi số và văn hóa số (*It's not a digital transformation without a digital culure)*,
60. Boston Consulting Group. (2017). Trò chuyện với Nick Jue về việc chuyển đổi ING Hà Lan và giới thiệu phương pháp làm việc linh hoạt (*Nick Jue on transforming ING Netherlands and introducing an agile way of working*), BCG Technology Advantage.
61. Boston Consulting Group. (2018). Vai trò tiên phong của nhân sự trong mô hình Agile tại ING (*HR's Pioneering Role in Agile at ING*). Boston Consulting Group.

62. Bridger, E. (2022). Gắn kết nhân viên: Hướng dẫn nhập môn thực tiễn (*Employee engagement: A practical introduction*) (3rd ed.). Kogan Page.
63. Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). Quan hệ công chúng hiệu quả theo Cutlip & Center (*Cutlip and Center's Effective Public Relations*) (11th ed.). Pearson.
64. Bryce Kimani (2023), *Internal Communication Strategies and Employee Engagement*, Journal of Public Relations, ISSN: 2789-9799 (Online), Vol.2, Issue No.1, 13 - 24, 2023.
65. Capgemini Consulting (2017), *Culture first! Learning from the pioneers of the digital revolution. Change management study*.
66. Capgemini digital Transformation Institute (2018) https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf
67. Capgemini Digital Transformation Institute (2018), *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*.
68. Carah, N. (2021). *Truyền thông và xã hội: Quyền lực, nền tảng và sự tham gia* ("Media & society: power, platforms & participation") (2nd ed.). SAGE.
69. Castells, M. (2013), Sức mạnh của truyền thông *(Communication power*), Oxford University.
70. Cornelissen, J. (2014), Truyền thông tổ chức: cẩm nang lý thuyết và thực hành (*Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*) (4th ed.). Routledge.
71. Crowley, D. J., & Heyer, P. (2011). Truyền thông trong lịch sử: Công nghệ, văn hóa và xã hội (*Communication in history: Technology, culture, society (6th ed.*)), Pearson.
72. Chadwick, A. (2017), Hệ thống truyền thông kết hợp: Quyền lực và chính trị *(The hybrid media system: Power and politics)* (2nd ed.), Oxford University.
73. Christensen, L. T., Morsing M., & Cheney, G. (2008), *Truyền thông doanh nghiệp: Quy ước, phức hợp và phê phán* (Corporate communications: Convention, complexity and critique), SAGE Publications.

74. Dahlman, S., & Heide, M. (2020). Truyền thông nội bộ chiến lược: Cẩm nang thực hành triển khai các phương pháp tiên tiến nhằm cải thiện văn hóa nơi làm việc (*Strategic Internal Communication: A Practitioner's Guide to Implementing Cutting-Edge Methods for Improved Workplace Culture*). Routledge.
75. Deborah J. B. (2002), Truyền thông thay đổi trong tổ chức thông qua chiến lược của nhân viên để tạo điều kiện cho sự thay đổi lớn (*Change communication using strategic employee communication to facilitate major change),* Emerald, Corporate Communication: An international Journal, Volume 7, number 4 – 2002 pp 219-231.
76. DeFleur, M. L., & DeFleur, M. H. (2022). *Các lý thuyết truyền thông đại chúng: Giải thích nguồn gốc, tiến trình và hiệu ứng* ("Mass communication theories: explaining origins, processes, and effects") (2nd ed.). Routledge.
77. Dewhurst, S., & FitzPatrick, L. (2019), Truyền thông thành công tới nhân viên: Sổ tay hướng dẫn các công cụ, mô hình và phương pháp hay nhất để truyền thông nội bộ (*Successful employee communications: A practitioner's guide to tools, models and best practice for internal communication)* (2nd ed.). Kogan Page
78. Diener, F.; Špaˇcek, M.(2021), Chuyển đổi số trong ngân hàng: Quan điểm quản trị về các rào cản thay đổi (*Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change).* Sustainability, 13, 2032. https://doi.org/10.3390/su13042032.
79. Do, H. L., Le, P. C., Nguyen, M. H., Pham, T. N. H., Tran, M. K., Nguyen, T. T. M., & Nguyen, T. H. Y**.** (2025). Tác động của chuyển đổi số trong các ngân hàng thương mại Việt Nam: Vai trò điều tiết của đại dịch COVID-19 (*Digital Transformation in Vietnam Commercial Banks: Moderating Effect of COVID-19 Pandemic*). *Journal of Organizational Behavior Research*, *10*(1), 83–96. https://doi.org/10.51847/7zpD20z0j
80. Dollins, M., & Stemmle, J. (2022), Gắn kết nhân viên thông qua truyền thông chiến lược: Kỹ năng, chiến lược và chiến thuật (*Engaging*

Employees through Strategic Communication: Skills, Strategies, and Tactics), Routledge.

81. Eric Cobut, Christine Donjean (2015), Truyền thông nội bộ, (*La communication Interne)*, NXB EdiPro.
82. European Central Bank. (2023, February 15). Kết luận từ đánh giá theo chiều ngang về khảo sát chuyển đổi số và việc sử dụng fintech (*Take-aways from the horizontal assessment of the survey on digital transformation and the use of fintech*). ECB Banking Supervision. https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/Takeaways_horizontal_assessment~de65261ad0.en.pdf
83. Forcadell, F. J., Aracil, E., Úbeda, F. 2020. Tác động của tính bền vững của doanh nghiệp và số hóa đối với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng quốc tế (*The Impact of Corporate Sustainability and Digitalization on International Banks' Performance*), Global Policy, 11, 18-27.
84. Grunig James, Larissa và David Dozier (2002), Quan hệ công chúng xuất sắc và tổ chức vận hành hiệu quả: nghiên cứu về quản trị truyền thông trên ba quốc gia (*Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries)*, IABC Handbook 2006.
85. Gillis T. (2011). Sổ tay IABC về Truyền thông Tổ chức: Hướng dẫn về Truyền thông Nội bộ, Quan hệ Công chúng, Tiếp thị và Lãnh đạo, (*The IABC Handbook of Organizational Communication: A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership)*, 2nd Edition, IABC.
86. Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). Về yếu tố con người trong Quản trị sự thay đổi (*Change management: The people side of change*) (2nd ed.). Prosci Inc.
87. Jakubiec M. (2019), Tầm quan trọng của truyền thông nội bộ đối với quản lý tổ chức (T*he importance of internal communication for management of an organisation)*, Sci. Pap. Silesian Univ. Technol. Organ. Manag. Ser., vol. 2019, no. 134, tr. 47–62, 2019, doi: 10.29119/1641-3466.2019.134.4.

88. Jensen S. (2019), Truyền thông nội bộ kém có thể là một sai lầm tốn kém với tổ chức kinh doanh (*Poor internal communication can be a costly mistake for business)*, https://workforce.com/news/poor-internal-communication-can-be-a-costly-mistake-for-businesses, truy cập ngày 14 tháng 12 năm 2024.

89. Jensen, K. B. (Ed.). (2021), Cẩm nang nghiên cứu báo chí và truyền thông: Phương pháp định tính và định lượng (*A handbook of media and communication research: Qualitative and quantitative methodologies*) (3rd ed.). Routledge

90. Káganer E., Gregory R. W., & Codrean C. (2016). Thúc đẩy chuyển đổi số tại Ngân hàng DBS (*Driving digital transformation at the DBS Bank*) (Case No. SI-195-E). IESE Business School.

91. Kalla, H. K. (2005). Truyền thông nội bộ tích hợp: Góc nhìn đa ngành (*Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective*). Corporate Communications: An International Journal, 10(4), 302–314

92. Kotter J. (1996), Dẫn dắt sự thay đổi (*Leading change)*, Harvard Business Review Press.

93. Kuusisto, M. (2017), Organizational effects of digitalization: A literature review, International journal of organization theory and behavior, 20(3).

94. Lee Y., Yue C. A. (2020), Thực trạng nghiên cứu truyền thông nội bộ trong quan hệ công chúng: Phân tích các bài báo đã xuất bản trên chín tạp chí học thuật từ năm 1970 đến năm 2019 (*Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019)*, Public Relations Review, https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906

95. Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2021). Lý thuyết truyền thông con người (*Theories of human communication, 11th ed.*). Waveland Press.

96. Liu, M. X. (2021), Duy trì tính cạnh tranh trong thời đại kỹ thuật số: Tương lai của ngân hàng (*Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks*), International Monetary Fund, IMF.

97. Lugovsky V. (2021) Chuyển đổi số trong ngân hàng: Cách tạo ra sự thay đổi *(Digital Transformation in Banking: How To Make The Change)* Forbes, December 29.

98. Luttrell, R. M., & Wallace, A. A. (Eds.). (2025), Quan hệ công chúng và sự trỗi dậy của AI *(Public relations and the rise of AI)* Routledge.

99. Lynn, T., Rosati, P., Conway, E., & van der Werff, L. (Eds.). (2023). *Tương lai của công việc: Thách thức và triển vọng cho tổ chức, việc làm và người lao động* (*The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs and Workers*). NXB Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-31494-0

100. Mattelart, A., & Mattelart, M. (2018). *Lịch sử các lý thuyết truyền thông* (*Histoire des théories de la communication*). Éditions La Découverte.

101. McCown, N., Men, L. R., Jiang, H., & Shen, H. (Eds.). (2023).Truyền thông nội bộ và sự gắn kết của nhân viên: từ góc độ nghiên cứu trường hợp điển hình (*Internal communication and employee engagement: A case study approach)*. Routledge.

102. McKinsey & Company (2017), Lộ trình chuyển đổi số (A roadmap for a digital transformation).

103. McKinsey & Company. (2017). Quá trình chuyển đổi Agile của ING *(ING's agile transformation*). McKinsey & Company.

104. McKinsey & Company. (2023, April 11). Tại sao hầu hết các chuyển đổi số ngân hàng thất bại và cách lật ngược xác suất thành công (*Why Most Digital Banking Transformations Fail—and How to Flip the Odds*). https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/tech-forward/why-most-digital-banking-transformations-fail-and-how-to-flip-the-odds

105. McQuail D. & Windahl S. (2013), Các mô hình truyền thông để nghiên cứu (*Communication Models for the Study)*, NXB Routledge.

106. McQuail, D., & Deuze, M. (2020), Lý thuyết truyền thông đại chúng của McQuail (*McQuail's media and mass communication theory*) (7th ed.). SAGE Publications.

107. Men L.R and Verčič A. T. (2021), Các xu hướng và vấn đề hiện tại trong truyền thông nội bộ (*Current Trends and Issues in Internal Communication)*, NXB Palgrave Macmillan.

108. Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). Q*uản trị truyền thông nội bộ xuất sắc* (Excellence in internal communication management). Business Expert Press.

109. Men, L. R., O'Neil, J., & Ewing, M. (2020), Từ góc độ nhân viên: Quản trị phương tiện truyền thông xã hội nội bộ của các tổ chức và mối quan hệ giữa sự tham gia của phương tiện truyền thông xã hội và Nuôi dưỡng mối quan hệ (*From the Employee Perspective: Organizations' Administration of Internal Social Media and the Relationship Between Social Media Engagement and Relationship Cultivation*).

110. Murdock, G., & Golding, P. (2005). *Văn hóa, truyền thông và kinh tế chính trị* (Culture, communications and political economy). In J. Curran & M. Gurevitch (Eds.), Mass media and society (4th ed., pp. 63–80). Hodder Arnold.

111. Neill, M. S. (2018). Truyền thông quản trị sự thay đổi: Các rào cản, chiến lược và thông điệp (*Change Management Communication: Barriers, Strategies & Messaging*). *Public Relations Journal, 12(1)*

112. O'Neil, J., Ewing, M. E., Smith, S., & Williams, S. (2021). Đo lường và đánh giá truyền thông nội bộ (*Measuring and evaluating internal communication*). Trong cuốn sách của L. R. Men & A. Tkalac Verčič (Eds.), Các xu hướng và vấn đề của truyền thông nội bộ: lý thuyết và thực hành (*Current trends and issues in internal communication: Theory and practice*) (pp.201–222). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78213-9_12

113. Proctor T., Doukakis I. (2003), Quản lý thay đổi: vai trò của truyền thông nội bộ và phát triển nhân viên (*Change managemenent: the role of internal communication and employee developmen)t*, Corporate communications: an international Journal, volume 8 – number 4 – 2003 – tr. 268 -277.

114. Prosci. (2021, July 20). Vượt qua những thách thức trong chuyển đổi số ngân hàng (*Overcoming Banking Digital Transformation Challenges*). https://www.prosci.com/blog/overcoming-banking-digital-transformation-challenges
115. Putnam L. and Krone K. (2006), Truyền thông tổ chức, quyển 1 (*Organizational Communication),* volume 1, Sage publications.
116. Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.) (2009), Vai trò xây dựng của truyền thông trong lý thuyết tổ chức (*Building theories of organization: The constitutive role of communication)*, Routledge.
117. Quirke, B. (2008). Tạo dựng kết nối: Sử dụng truyền thông nội bộ để biến chiến lược thành hành động (*Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*), NXB Gower.
118. Riel V. & Fombrun C. J. (2007). Những yếu tố cốt lõi của truyền thông doanh nghiệp (*Essentials of Corporate Communication*). Routledge.
119. Rogala, A. (2015). *Mối quan hệ giữa điều kiện truyền thông nội bộ và tính hiệu quả* (*The Relations Between the Internal Communication Conditionings and Its Effectiveness*). *International Journal of Arts & Sciences*, *7*(2), 69–77. http://www.universitypublications.net/ijas/0702/pdf/B4R392.pdf
120. Rogala, A., Kaniewska-Sęba, A. (2013). Truyền thông nội bộ với tư cách một công cụ marketing (*Internal communication as a marketing communication tool),*12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP.
121. Rogers, E. M. (2003). Sự lan truyền cái mới (*Diffusion of Innovations*) (5th ed.). Free Press.
122. Ruck K. (2020), Khám phá truyền thông nội bộ để nhân viên được thông tin đầy đủ và được lắng nghe (*Exploring internal communication towards informed employee voice*), 4th edition.
123. Sakala, O., & Phiri, J. (2020), Đánh giá những thách thức của truyền thông nội bộ và mối quan hệ với việc triển khai sản phẩm thành công trong ngân hàng thương mại (*An assessment of the Challenges of Internal Communication and Its Relationship to Successful Product*

Implementation in a Commercial Bank). Open Journal of Business and Management, 8, 1543-1559.

124. Senge, P. M. (2006). Nguyên lý thứ năm: nghệ thuật và thực hành tổ chức học tập (*The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.)). Doubleday/Currency.
125. Shanti, R., Avianto, W., & Wibowo, W. A. (2022). *Tổng quan hệ thống về chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng* (*A Systematic Review on Banking Digital Transformation*). *Jurnal Administrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, *9*(2), 543–555. https://doi.org/10.26858/ja.v9i2.34355
126. Simonson, P., Peck, J., Craig, R. T., & Jackson, J. P., Jr. (Eds.). (2013), Cẩm nang lịch sử truyền thông (*The Handbook of Communication History*), Routledge.
127. Skinner, C., Mersham, G., & Benecke, R. (2013), *Cẩm nang quan hệ công chúng* (*Handbook of Public Relations*) (10th ed.), Oxford University Press Southern Africa.
128. Smith, L., & Mounter, P. (2008), *Truyền thông nội bộ hiệu quả (Effective Internal Communication)*, KOGAN PAGE, CIPR – Chartered Institute Of Public Relations.
129. Speculand R. (2021), World's Best Bank – Câu chuyện chuyển đổi số thần kỳ của ngân hàng DBS - (*World's Best Bank: A Strategic Guide to Digital Transformation*), NXB Trẻ.
130. Tench R. & Yeomans L. (2017), Khám phá quan hệ công chúng, truyền thông chiến lược tổng quát (*Exploring Public relations, Global Strategic Communication 4th edition)*, NXB Pearson.
131. Tench, R., & Waddington, S. (2020), Khám phá quan hệ công chúng và truyền thông quản trị (*Exploring Public Relations and Management Communication*) (5th ed.), Pearson.
132. Tiwari A. & Koehler B. (2022), *Culture: The Engine of Transformation,* https://sloanreview.mit.edu/sponsors-content/culture-the-engine-of-transformation/, truy cập ngày 30 tháng 3 năm 2024.
133. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Špoljarić, A. (2023). Truyền thông nội

bộ và thương hiệu nhà tuyển dụng (*Internal Communication and Employer Brands*). Routledge.

134. Tourish, D., & Hargie, O. (2009). Đánh giá và kiểm toán truyền thông tổ chức (*Auditing Organizational Communication*). Routledge.
135. Volk S. C. (2016), Đánh giá hệ thống 40 năm nghiên cứu đánh giá và đo lường quan hệ công chúng: Nhìn vào quá khứ, hiện tại và tương lai (*A systematic review of 40 years of public relations evaluation and measurement research: Looking into the past, the present, and future),* Institute of Communication and Media Studies, University of Leipzig, Germany. http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.07.003.
136. Welch, M. (2011). *Sự phát triển của khái niệm gắn kết nhân viên: ý nghĩa truyền thông* (*The evolution of the employee engagement concept: communication implications)*. Corporate Communications: An International Journal, 16(4), 328–346. doi:10.1108/13563281111186968.
137. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Tư duy lại khái niệm truyền thông nội bộ: tiếp cận từ góc độ bên liên quan *Rethinking internal communication: A stakeholder approach*. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), tr. 177–198. https://doi.org/10.1108/13563280710744847
138. Wright, M. (Ed.). (2009), Cẩm nang về truyền thông nội bộ (*Handbook of Internal Communication*) (2nd ed.), Gower Publishing.
139. Wuersch, L., Neher, A., & Peter, M. K. (2023). Truyền thông nội bộ số: Sự tương tác giữa các yếu tố xã hội–kỹ thuật (*Digital internal communication: An interplay of socio-technical elements*). *International Journal of Management Reviews, 25*(3), 614–639. https://doi.org/10.1111/ijmr.12323
140. Yip, A. W. H., & Bocken, N. M. P. (2018). Các nguyên mẫu mô hình kinh doanh bền vững cho ngành ngân hàng (*Sustainable business model archetypes for the banking industry*). *Journal of Cleaner Production, 174,* 150–169. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.190

141. Zytnik M. (2024). Truyền thông nội bộ trong kỷ nguyên Trí thông minh nhân tạo (*Internal Communication in the Age of Artificial Intelligence)*. Business Expert Press.

III. TRANG WEB THAM KHẢO

3.1 Tài liệu tiếng Việt

142. Báo điện tử chính phủ (2024), *Thủ tướng: Chuyển đổi số đã đi từng ngõ, gõ từng nhà,* https://xaydungchinhsach.chinhphu.vn/chuyen-doi-so-da-di-tung-ngo-go-tung-nha-119240616222406946.htm, truy cập ngày 1 tháng 7 năm 2025.

143. Báo điện tử chính phủ (2025), *Chuyển đổi số ngân hàng 2025: Kết nối dữ liệu, an toàn giao dịch,* https://baochinhphu.vn/chuyen-doi-so-ngan-hang-2025-ket-noi-du-lieu-an-toan-giao-dich-102250526132155904.htm, truy cập ngày 26 tháng 5 năm 2025.

144. Cấn Văn Lực và nhóm chuyên gia (2023), *Chuyển đổi số ngành ngân hàng Cơ hội, thực trạng và giải pháp*, https://thitruongtaichinhtiente.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-viet-nam-co-hoi-thuc-trang-va-giai-phap-52299.html truy cập ngày 14/11/2023

145. Cục Công nghệ thông tin Bộ Tư Pháp, *Bác Hồ với công tác tuyên truyền*, https://www.moj.gov.vn/ddt/tintuc/Pages/Hoc-Tap-Tam-Guong-HCM.aspx?ItemID=136, truy cập 3/9/2025

146. *Chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số ngành ngân hàng,* https://nhandan.vn/chuyen-doi-van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-post658985.html, truy cập 20 tháng 11 năm 2025

147. Đào Lê Kiều Oanh (2024), *Xu hướng chuyển đổi số trong ngành ngân hàng tại các nước trên thế giới và Việt Nam,* https://thitruongtaichinhtiente.vn/xu-huong-chuyen-doi-so-trong-nganh-ngan-hang-tai-cac-nuoc-tren-the-gioi-va-viet-nam-64320.html, truy cập ngày 4 tháng 3 năm 2025.

148. Đào Lê Kiều Oanh, Hà Thị Ngọc Hải (2021), *Đại dịch covid 19: Định*

hình xu hướng trải nghiệm khách hàng trong công cuộc chuyển đổi số, Kỷ yếu hội thảo khoa học "Phân tích hoạt động kinh doanh của ngân hàng và doanh nghiệp trên nền tảng công nghệ số", NXB Tài chính.

149. Đào Minh Tú, *Chuyển đổi số ngành ngân hàng: Thích ứng và phát triển trong bối cảnh hiện nay*, https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/851702/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang--thich-ung-va-phat-trien-trong-boi-canh-hien-nay.aspx, truy cập ngày 20 tháng 11 năm 2025

150. Đoàn Thị Cẩm Thư (2022), *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng - Kinh nghiệm quốc tế và bài học đối với Việt Nam*, https://tapchinganhang.gov.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-kinh-nghiem-quoc-te-va-bai-hoc-doi-voi-viet-nam.htm, truy cập ngày 14 tháng 12 năm 2024.

151. Đức Hiền (2026), *MB đóng góp hơn 10 nghìn tỷ đồng cho ngân sách nhà nước,*https://thoibaonganhang.vn/mb-dong-gop-hon-10-nghin-ty-dong-cho-ngan-sach-nha-nuoc-176726.html, truy cập 17/1/2026

152. H. Kim (2023), *Giáo sư David J. Rogers: Chuyển đổi số không phải công nghệ mà là kinh doanh và khách hàng, phải toàn diện và liên tục,* https://cafef.vn/giao-su-david-j-rogers-chuyen-doi-so-khong-phai-cong-nghe-ma-la-kinh-doanh-va-khach-hang-phai-toan-dien-va-lien-tuc-188231108161658313.chn, truy cập ngày 17 tháng 12 năm 2024.

153. Hoàng Thị Lê Hà (08/09/2023), *Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng và một số giải pháp,* https://tapchinganhang.gov.vn/chuyen-doi-so-trong-linh-vuc-ngan-hang-va-mot-so-giai-phap.htm, truy cập ngày 3 tháng 5 năm 2024.

154. Huy Thắng (2025), *Ngân hàng và bài toán chuyển đổi số,* https://baochinhphu.vn/ngan-hang-va-bai-toan-chuyen-doi-so-102250131111732798.htm, truy cập ngày 1 tháng 7 năm 2025.

155. Khúc Thế Anh, Nguyễn Thị Phương Anh, Tạ Thị Minh Hằng, Cao Nguyễn Ly Ly (2022), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng*

quy trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại Việt Nam, https://tapchinganhang.gov.vn/nnghien-cuu-cac-nhan-to-anh-huong-toi-chat-luong-quy-trinh-chuyen-doi-so-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-12291.html, Tạp chí Ngân hàng xuất bản ngày 8/8/2022, truy cập 30/8/2025.

156. Lê Thị Thúy Sen (11/07/2022), *Hoạt động truyền thông trong bối cảnh chuyển đổi số ngành Ngân hàng,* https://tapchinganhang.gov.vn/hoat-dong-truyen-thong-trong-boi-canh-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang.htm, truy cập ngày 23 tháng 4 năm 2024.
157. Mai Xuân Bình, Nguyễn Huy Tuấn, Phan Thanh Hải, & Lê Hồng Đoan (2025), *Tổng quan về chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng thông qua phân tích thư mục*, (International Journal of Knowledge and Systems Science), 16(1), tr. 1–20, https://doi.org/10.4018/IJKSS.384591.
158. Minh Ngọc (2025), *Chuyển đổi số không chỉ ở kênh giao dịch, mà còn cả trong quy trình nội bộ ngân hàng***,** Tạp chí thị trường tài chính tiền tệ, https://thitruongtaichinhtiente.vn/chuyen-doi-so-khong-chi-o-kenh-giao-dich-ma-con-ca-trong-quy-trinh-noi-bo-ngan-hang-67037.html, truy cập 17/4/2025
159. Minh Nguyệt, *AI không phải 'Cây Đũa Thần', doanh nghiệp cần cân nhắc áp dụng theo nhu cầu thực tế,* https://genk.vn/pho-vien-truong-vien-cong-nghe-blockchain-va-tri-tue-nhan-tao-abaii-ong-dao-trung-thanh-ai-khong-phai-cay-dua-than-doanh-nghiep-can-can-nhac-ap-dung-theo-nhu-cau-thuc-te-20240909103504197.chn, truy cập ngày 10/9/2024
160. Minh Nhật (2024), *Đi đầu trong tiến trình chuyển đổi số, các ngân hàng và doanh nghiệp đã đạt được kết quả gì?,* https://thitruongtaichinhtiente.vn/di-dau-trong tien-trinh-chuyen-doi-so-cac-ngan-hang-va-doanh-nghiep-da-dat-duoc-ket-qua-gi-63749.html, truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2025.
161. Ngô Hảo Nhi (2025), *Báo chí cách mạng Việt Nam trong kỷ nguyên số dưới ánh sáng tư tưởng Hồ Chí Minh*,

https://www.tapchicongsan.org.vn/en/van_hoa_xa_hoi/-/2018/1094402/bao-chi-cach-mang-viet-nam-trong-ky-nguyen-so-duoi-anh-tu-tuong-ho-chi-minh.aspx, truy cập 3/9/2025

162. Ngô Thị Huyền Linh (2025), *Bức tranh chuyển đổi số ngành Ngân hàng Việt Nam năm 2025: Một số thành tựu, thách thức và định hướng chiến lược*, https://tapchinganhang.gov.vn/buc-tranh-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-viet-nam-nam-2025-mot-so-thanh-tuu-thach-thuc-va-dinh-huong-chien-luoc-16795.html, truy cập 17/12/2025.
163. Nguyễn Sĩ Dũng, *Chuyển đổi số trước hết là chuyển đổi tư duy*, https://nhandan.vn/chuyen-doi-so-truoc-het-la-chuyen-doi-tu-duy-post861344.html, truy cập ngày 27 tháng 6 năm 2025.
164. Nguyễn Thanh Nhàn, Tô Thị Diệu Loan (11/03/2024), *Văn hóa số và lộ trình xây dựng*, https://tapchinganhang.gov.vn/van-hoa-so-va-lo-trinh-xay-dung.htm, truy cập ngày 23 tháng 4 năm 2024.
165. Nguyễn Thị Anh Hoa. (2025), *Giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số ngành ngân hàng ở Việt Nam* (*Giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số ngành ngân hàng ở Việt Nam*). Tạp chí Kinh tế và Dự báo, (21/03/2025).
166. Nguyễn Văn Thủy (2023), *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng: Thách thức đặt ra và một số kiến nghị,* https://tapchitaichinh.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-thach-thuc-dat-ra-va-mot-so-kien-nghi.html.
167. Nguyễn Văn Thủy (2023), *Tác động của chuyển đổi số tới năng lực cạnh tranh của các ngân hàng thương mại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng, Số 248+249, Học viện Ngân hàng.
168. Nhật Quang và Khổng Chiêm, *Doanh nghiệp, ngân hàng đang chuyển đổi số ra sao?,* https://dantri.com.vn/kinh-doanh/doanh-nghiep-ngan-hang-dang-chuyen-doi-so-ra-sao-20250226191808663.htm, truy cập ngày 3 tháng 3 năm 2025.
169. Phạm Thị Huyền (2024), *Nhân tố ảnh hưởng đến hành vi sử dụng dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại Việt Nam - Đánh giá từ phía ngân hàng,* https://tapchinganhang.gov.vn/nhan-to-anh-huong-

den-hanh-vi-su-dung-dich-vu-ngan-hang-so-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-viet-nam-dan.htm, truy cập ngày

170. Quang Hà (2025), *Ngành ngân hàng số hóa mạnh, 90% giao dịch qua kênh số,* https://vtv.vn/kinh-te/nganh-ngan-hang-so-hoa-manh-90-giao-dich-qua-kenh-so-20250526111207985.htm, truy cập ngày 27 tháng 5 năm 2025.
171. Quốc Huy (2021), *Chuyển đổi văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số ngành ngân hàng nhìn từ MBBank,* https://reatimes.vn/chuyen-doi-van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-nhin-tu-mbbank-202201224000006046.htm, truy cập ngày 13 tháng 12 năm 2024.
172. T. Đào (2023), *Ngân hàng đẩy mạnh chuyển đổi số, tăng ngân sách cho bảo mật và an ninh mạng,* https://thesaigontimes.vn/ngan-hang-day-manh-chuyen-doi-so-tang-ngan-sach-cho-bao-mat-va-an-ninh-mang/, truy cập ngày 26 tháng 6 năm 2023.
173. T.H (2024), *Top 10 ngân hàng có tổng tài sản cao nhất tính đến hết quý III/2024*, https://thitruongtaichinhtiente.vn/top-10-ngan-hang-co-tong-tai-san-cao-nhat-tinh-den-het-quy-iii-2024-64085.html, truy cập ngày 13 tháng 5 năm 2025.
174. Tạp chí Thị trường Tài chính tiền tệ (2025), *AI tạo sinh được dự đoán sẽ cách mạng hóa các quy trình trong lĩnh vực ngân hàng,* https://thitruongtaichinhtiente.vn/ai-tao-sinh-duoc-du-doan-se-cach-mang-hoa-cac-quy-trinh-trong-linh-vuc-ngan-hang-65433.html truy cập ngày 3 tháng 3 năm 2025.
175. Tô Lâm (2024), *Chuyển đổi số - động lực quan trọng phát triển lực lượng sản xuất, hoàn thiện quan hệ sản xuất đưa đất nước bước vào kỷ nguyên mới*, https://kinhtevadubao.vn/chuyen-doi-so-dong-luc-quan-trong-phat-trien-luc-luong-san-xuat-hoan-thien-quan-he-san-xuat-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-moi-29636.html. Truy cập 3/9/2026
176. Thời báo Ngân hàng (2023*), Tổng thuật: Chuyển đổi số ngành Ngân hàng năm 2023: "Ứng dụng dữ liệu dân cư trong hoạt động ngân hàng - động lực thúc đẩy chuyển đổi số",* https://thoibaonganhang.vn/tong-thuat-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang-nam-2023-ung-dung-du-lieu-dan-cu-

trong-hoat-dong-ngan-hang-dong-luc-thuc-day-chuyen-doi-so-139348.html&link=autochanger, truy cập ngày 20 tháng 5 năm 2023.

177. Thời báo Ngân hàng, *Tiếp tục giữ vững ngọn cờ tiên phong trong chuyển đổi số,* https://thoibaonganhang.vn/tiep-tuc-giu-vung-ngon-co-tien-phong-trong-chuyen-doi-so-139475-139475.html&link=autochanger, truy cập ngày 20 tháng 5 năm 2023.

178. Trần Ngọc Trung (2026), *Nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh*, https://nghiencuu.tapchikinhtetaichinh.vn/nhan-to-anh-huong-den-hieu-qua-chuyen-doi-so-tai-cac-ngan-hang-thuong-mai-tren-dia-ban-tp-ho-chi-minh-149962.html, truy cập 5/3/2026.

179. *V.I.Lê-nin, Hồ Chí Minh và chuyện dân chủ hóa báo chí hôm nay*, https://hochiminh.vn/tu-tuong-dao-duc-ho-chi-minh/nghien-cuu-tu-tuong-dao-duc-ho-chi-minh/v-i-lenin-ho-chi-minh-va-chuyen-dan-chu-hoa-bao-chi-hom-nay-7003, truy cập 3/5/2025

180. Văn Hà (2022), *Thủ tướng: Ngành ngân hàng giữ vững ngọn cờ tiên phong trong chuyển đổi số để toàn dân tham gia, toàn dân hưởng lợi*, https://baochinhphu.vn/thu-tuong-nganh-ngan-hang-giu-vung-ngon-co-tien-phong-trong-chuyen-doi-so-de-toan-dan-tham-gia-toan-dan-huong-loi-102220804122047363.htm, truy cập 1/7/2025

181. Văn Hà (2024), *Thủ tướng: Chính phủ quyết tâm chuyển đổi số sâu rộng, toàn diện, thực chất, hiệu quả,* https://baochinhphu.vn/thu-tuong-chinh-phu-quyet-tam-chuyen-doi-so-sau-rong-toan-dien-thuc-chat-hieu-qua-102241012090211609.htm, truy cập ngày 12 tháng 10 năm 2024.

182. Võ Duy Lương (2025), *Cảm nhận của nhân viên về tác động của chuyển đổi số đến hoạt động của ngân hàng thương mại tại Việt Nam,* https://kinhtevadubao.vn/cam-nhan-cua-nhan-vien-ve-tac-dong-cua-chuyen-doi-so-den-hoat-dong-cua-ngan-hang-thuong-mai-tai-viet-nam-30843.html truy cập ngày 25/1/2026.

183. Võ Giang (2025), *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng: Hành trình không ngừng đổi mới,* https://thoibaonganhang.vn/chuyen-doi-so-nganh-ngan-

hang-hanh-trinh-khong-ngung-doi-moi-163617.html, truy cập ngày 9 tháng 5 năm 2025.

184. Vũ Hồng Thanh (12/07/2022), *Góc nhìn mới về chuyển đổi số hoạt động ngân hàng - Các ngân hàng cần làm gì?* https://tapchinganhang.gov.vn/goc-nhin-moi-ve-chuyen-doi-so-hoat-dong-ngan-hang-cac-ngan-hang-can-lam-gi.htm, truy cập ngày 3 tháng 5 năm 2024.

3.2 Tài liệu tiếng nước ngoài

185. Amec Global, *Barcelona Principles 3.0*, https://amecorg.com/wp-content/uploads/2020/07/BP-Presentation-3.0-AMEC-webinar-10.07.20.pdf, truy cập ngày

186. *An Institutional History of Internal Communication in the UK*, https://historyofinternalcomms.org/chapter-one/, truy cập ngày 30 tháng 11 năm 2024.

187. Hahn, L. A., Lippert, L., & Paynton, S. T., Khảo sát về nghiên cứu truyền thông - *Survey of Communication Study*. Wikibooks. https://en.wikibooks.org/wiki/Survey_of_Communication_Study, truy cập ngày 9/10/ 2025,

188. IOIC (2024), IC Index 2024: The Trust Issue, https://www.ioic.org.uk/resource/ic-index-2024-report-trust-issue.html, truy cập ngày 30/11/2024.

189. The History of Internal Communication, https://historyofinternalcomms.org/history-of-internal-communication/, truy cập ngày 30 tháng 11 năm 2024.

190. Report: *Global state of internal communication*, https://www.contactmonkey.com/ebook/global-survey-2024, truy cập ngày 30 tháng 11 năm 2024.

PHỤ LỤC

Bảng mã hóa

Người được phỏng vấn:

Người trực tiếp triển khai chuyển đổi số

Cán bộ 1 trả lời phỏng vấn

Cán bộ 2 trả lời phỏng vấn

Chuyên gia	**Lĩnh vực chuyên môn**
Chuyên gia thứ nhất	Chuyên gia văn hóa số
Chuyên gia thứ hai	Chuyên gia chuyển đổi số ngân hàng
Chuyên gia thứ ba	Chuyên gia công nghệ số
Chuyên gia thứ tư	Chuyên gia chuyển đổi số doanh nghiệp
Chuyên gia thứ năm	Chuyên gia công nghệ số và truyền thông số
Chuyên gia thứ	Chuyên gia quản trị và văn hóa số

Ngoài ba ngân hàng tham gia khảo sát trực tiếp và trả lời phỏng vấn, chín ngân hàng thương mại cổ phần còn lại được mã hóa từ N1 tới N9.

Bảng hỏi 1: Phỏng vấn cán bộ truyền thông nội bộ của ngân hàng

Xin chào quý anh/chị, tôi là Nguyễn Đình Thành, đồng sáng lập Elite PR School.

Hiện tôi đang thực hiện đề tài luận án tiến sĩ có tên: Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. (Từ 2023-2024)

Rất mong các anh chị cho ý kiến với các câu hỏi dưới đây để phục vụ mục đích nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI NGÂN HÀNG TMCP

(Mọi nội dung khảo sát có tên của Ngân hàng được phỏng vấn chỉ có thể được công bố nếu có sự đồng ý của người trả lời khảo sát)

1. Mục tiêu của nghiên cứu:

1. Phân tích thực trạng truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng TMCP Việt Nam để tìm ra những điều đạt được, những khó khăn, tồn tại, giải thích nguyên nhân của những khó khăn, tồn tại ấy cũng như các thành công đạt được.

2. Kiến nghị giải pháp đẩy mạnh truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng TMCP Việt Nam trong thời gian tới.

Dự kiến thời gian hỏi: 60 phút, có thể trả lời bằng văn bản dưới mỗi câu hỏi

CÁC CÂU HỎI

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

- Bộ phận truyền thông nội bộ được tổ chức như thế nào? (có mạng lưới cộng tác viên không? Có ngân sách riêng? Có nhân sự chuyên trách?)
- Ngân hàng có các kênh truyền thông nội bộ nào?
- Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào?
- Ngân hàng có các hình thức khen thưởng, giải thưởng dành cho các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số không? Nếu có thì từ bao giờ?
- Đâu là các khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số?

- Đâu là các khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

2. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ?
- Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ?
- Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên)
- Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không?
- Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số hay không?

3. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào?
- Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn nào?
- Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng?
- Tần suất truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào

CÁC CÂU HỎI KHÁC

4. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

5. Theo anh/chị truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào?

- Nếu có thúc đẩy thì ở mức độ nào? Từ rất ít cho đến rất nhiều?
- Thúc đẩy ở trên những phương diện nào?
- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?
- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Bảng hỏi 2: Phỏng vấn người làm chuyển đổi số ngân hàng

Xin chào quý anh/chị, tôi là Nguyễn Đình Thành, đồng sáng lập Elite PR School.

Hiện tôi đang thực hiện đề tài luận án tiến sĩ có tên: Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. (Từ 2023-2024)

Rất mong các anh chị cho ý kiến với các câu hỏi dưới đây để phục vụ mục đích nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

1. Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào.

2. Đâu là các rào cản của cán bộ nhân viên ngân hàng khi tham gia tiến trình chuyển đổi số mà ngân hàng triển khai?

Vui lòng cho biết tên và chức danh, nơi làm việc của anh chị

Anh chị đồng ý:

1. Nêu ý kiến trong luận án về truyền thông chuyển đổi số, không nêu tên của anh/chị

2. Nêu ý kiến trong luận án về truyền thông chuyển đổi số, có thể nêu tên của anh/chị

Bảng hỏi 3: Phỏng vấn chuyên gia về chuyển đổi số ngân hàng

Xin chào quý anh/chị, tôi là Nguyễn Đình Thành, đồng sáng lập Elite PR School.

Hiện tôi đang thực hiện đề tài luận án tiến sĩ có tên: Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam. (Từ 2023-2024)

Rất mong các anh chị cho ý kiến với các câu hỏi dưới đây để phục vụ mục đích nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn!

Câu 1:

Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

Câu 2:

Nên truyền thông nội bộ cho cán bộ nhân viên ngân hàng như thế nào để họ hiểu và tự nguyện làm theo các kế hoạch chuyển đổi số của ngân hàng một cách hiệu quả nhất. (có tính đến các khó khăn của cán bộ, nhân viên khi triển khai công tác này).

Bảng hỏi 4: Phỏng vấn chuyên gia TTNB và Văn hóa doanh nghiệp

TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM

Mục tiêu của nghiên cứu:

1. Hệ thống hóa các lý thuyết, mô hình, khái niệm, nguyên tắc liên quan đến đề tài.

2. Phân tích thực trạng truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng TMCP Việt Nam để tìm ra những điều đạt được, những khó khăn, tồn tại, giải thích nguyên nhân của những khó khăn, tồn tại ấy cũng như các thành công đạt được.

3. Kiến nghị giải pháp đẩy mạnh truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng TMCP Việt Nam trong thời gian tới.

Dự kiến thời gian hỏi: 60 phút (online hoặc offline)

CÁC CÂU HỎI

Các câu hỏi chung

1) Nên hiểu Chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

2) CĐS ngân hàng ở Việt Nam có điều gì đặc biệt cần chú ý?

3) Anh/chị đánh giá mức độ tác động của các hoạt động truyền thông nội bộ đến cán bộ nhân viên về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

4) Theo như anh chị thấy, cán bộ nhân viên trong ngân hàng có thái độ lo ngại, ngần ngại hoặc tích cực tham gia quá trình chuyển đổi số? Họ lo ngại những gì?

5) Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

6) Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

7) Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Câu hỏi về truyền thông:

8) Hình thức truyền thông nên ở dạng nào để chủ đề chuyển đổi số trở nên hấp dẫn (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...)?

9) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàn

Bảng hỏi 5: BỘ CÂU HỎI KHẢO SÁT TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ THÚC ĐẨY CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI NGÂN HÀNG

Dành cho Cán bộ nhân viên

Nghiên cứu định lượng _ Bảng khảo sát - Online Survey (quý 2/2025)

BẢNG HỎI DÀNH CHO CÁN BỘ, NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG

*Đây là khảo sát nhằm tìm hiểu **hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số** tại Ngân hàng.*

Các thông tin Anh/Chị cung cấp sẽ được bảo mật và sẽ chỉ sử dụng phục vụ cho mục đích của nghiên cứu này.

Ý kiến của Anh/Chị rất có ý nghĩa nhằm giúp Ngân hàng nâng cao hiệu quả hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số. Vui lòng đưa ra câu trả lời thể hiện đúng suy nghĩ của Anh/Chị.

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian quý báu tham gia khảo sát này.

Thời gian dự kiến trả lời là 5 phút

A. THÔNG TIN CHUNG

1. Thời gian làm việc của Anh/Chị tại Ngân hàng?

- Dưới 5 năm
- Trên 5 năm - dưới 10 năm
- Trên 10 năm

2. Trình độ học vấn?

- Đại học
- Sau đại học
- Khác

3. Giới tính:

- Nam
- Nữ
- Khác

4. Bộ phận làm việc của anh/chị tại ngân hàng?

- Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng
- Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng

5. Anh/chị làm việc ở ngân hàng nào ?

B. NỘI DUNG CHÍNH

PHẦN 1. HOẠT ĐỘNG TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

1. Bộ phận nào của ngân hàng **chuyên trách** hoạt động truyền thông nội bộ tại ngân hàng của anh/chị?

- Quan hệ công chúng/Truyền thông và thương hiệu
- Đoàn thể (Công đoàn/Đoàn thanh niên/Đảng ủy/Tuyên giáo/Ban nữ công)
- Nhân sự
- Marketing, sales
- Ban lãnh đạo
- Không rõ
- Không có
- Khác (vui lòng nêu rõ)

2. Bộ phận nào của ngân hàng **chịu trách nhiệm chính** về chuyển đổi số tại ngân hàng của anh/chị?

- Quan hệ công chúng/Truyền thông và thương hiệu
- Khối công nghệ thông tin
- Ngân hàng số
- Văn phòng chuyển đổi
- Ban lãnh đạo
- Không rõ
- Khác (vui lòng nêu rõ)

3. Ngân hàng có những hoạt động truyền thông nội bộ nào về chuyển đổi số?

- Đào tạo, bồi dưỡng
- Cung cấp thông tin trên các kênh trong công ty
- Cấp trên phổ biến trực tiếp
- Tuyên bố của ban lãnh đạo

- Tổ chức hội thảo nội bộ hoặc mời chuyên gia chia sẻ
- Khác (vui lòng nêu rõ)

4. Theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất không thường xuyên, 5 là rất thường xuyên hãy cho biết mức độ thường xuyên sử dụng các kênh truyền thông nội bộ của anh/chị?

Kênh truyền thông					
Bản tin nội bộ online					
Tập san in nội bộ					
Hệ thống email nội bộ					
Bản tin hình					
Các cuộc họp nội bộ					
Các nhóm, diễn đàn nội bộ					
Intranet hoặc landing page nội bộ					
Đào tạo, huấn luyện, workshop					
Group chat của đơn vị mình					
Tờ rơi, áp phích, băng rôn					

5. Theo thang điểm từ 1 đến 5 với 1 là rất không thường xuyên và 5 là rất thường xuyên, hãy cho biết mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp của anh/chị?

1 Rất không thường xuyên

2 Không thường xuyên

3 Thi thoảng

4 Thường xuyên

5 Rất thường xuyên

6. Theo thang điểm từ 1 đến 5 với 1 là rất không thường xuyên và 5 là rất thường xuyên, hãy cho biết mức độ nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp của anh/ chị như thế nào?

1 Rất không thường xuyên

2 Không thường xuyên

3 Thi thoảng

4 Thường xuyên

5 Rất thường xuyên

PHẦN 2. HOẠT ĐỘNG CHUYỂN ĐỔI SỐ

7. Định nghĩa nào trong các định nghĩa sau đây phù hợp với nhận thức của anh/chị về chuyển đổi số ngân hàng?

- Chuyển đổi số Ngân hàng 1à việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc
- Chuyển đổi số Ngân hàng 1à việc tự động hóa các quy trình.
- Chuyển đổi số Ngân hàng 1à việc tự động hóa các thao tác
- Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ.

8. Tại ngân hàng của anh/chị, các hoạt động chuyển đổi số thực hiện trong những lĩnh vực nào?

- Truyền thông nội bộ
- Truyền thông đối ngoại
- Dịch vụ khách hàng
- Quản lý nhân sự
- Quản lý hành chính
- Mọi hoạt động của ngân hàng
- Công nghệ thông tin
- Khác (Vui lòng nêu rõ):

9. Theo anh/chị, mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng ta hiện nay ở mức độ nào?

1. Rất không sẵn sàng
2. Không sẵn sàng
3. Bình thường
4. Sẵn sàng
5. Rất sẵn sàng

PHẦN 3. TÁC ĐỘNG CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ VỚI CHUYỂN ĐỔI SỐ

10. Theo anh/chị, truyền thông nội bộ có thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

- Có
- Không
- Không xác định được

11. Theo anh/chị, truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng theo mức độ nào”

1 rất ít

2 ít

3 bình thường

4 nhiều

5 rất nhiều

12. Theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất không tán thành và 5 là rất tán thành, hãy cho biết mức độ tán thành của anh/chị với các nhận định sau đây.

- Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng
- Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số
- Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số
- Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số

13. Anh/chị đánh giá như thế nào về tác động của các yếu tố cản trở sau đây khi anh/chị tham gia thực hiện chuyển đổi số, trên thang điểm từ 1 đến 5 với 1 là tác động rất ít và 5 là tác động rất nhiều.

Nội dung					
Hiểu biết về chuyển đổi số					
Khả năng chấp nhận công nghệ					
Tâm lý ngại thay đổi					
Động lực để thay đổi					
E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế					
Yếu tố khác					

14. Anh/chị đã tiếp xúc với thông điệp nào dưới đây trên các kênh truyền thông nội bộ của ngân hàng mình:

- Chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng là yêu cầu tất yếu
- Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu
- Chuyển đổi số cần số hóa quy trình
- Chuyển đổi số Ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc
- Digitization/Số hóa dữ liệu-Digitalization/Số hóa quy trình-Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện

Chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia khảo sát và đóng góp ý kiến

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG N1

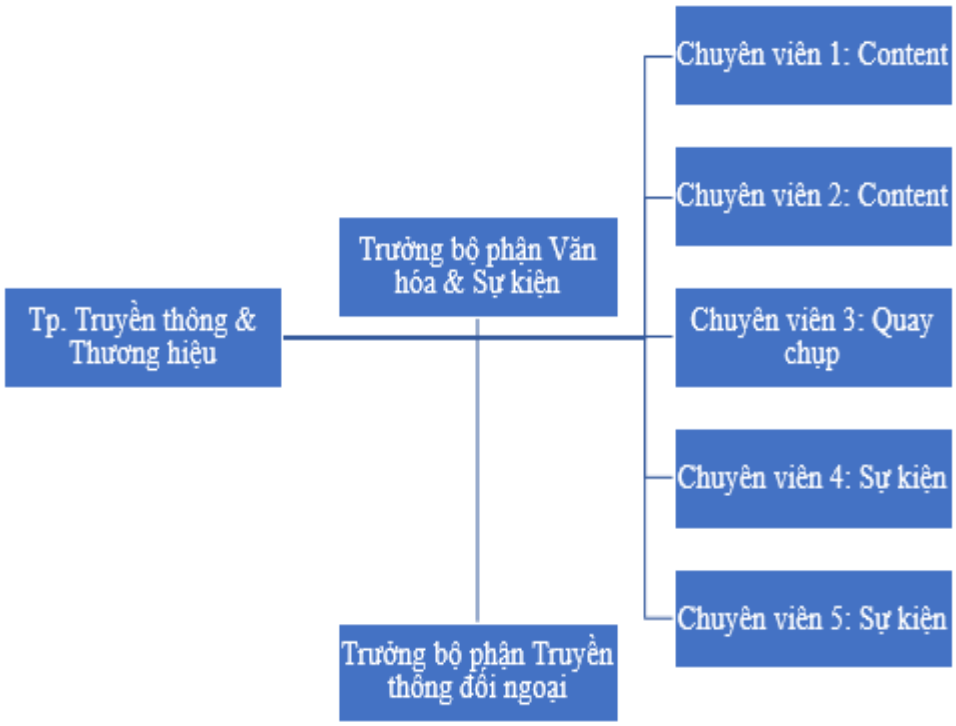
1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

Tại Ngân hàng N1, **Bộ phận Văn hóa & Sự kiện** – Phòng Truyền thông & Thương hiệu – Trung tâm Truyền thông & Marketing phụ trách công tác truyền thông nội bộ (bên cạnh tổ chức sự kiện và văn hóa doanh nghiệp).

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

Cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của **Bộ phận Văn hóa & Sự kiện:**

- Cơ cấu:



3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

Các kênh chủ yếu:

- Group zalo (có 10 group, chia theo chức vụ: Ban lãnh đạo, Giám đốc Chi nhánh, Trưởng Phó phòng…)
- Ứng dụng Slack (phục vụ cả công việc lẫn truyền thông nội bộ)
- Email nội bộ

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông

về khái niệm CĐS như thế nào?

Tại Ngân hàng, Văn phòng Chuyển đổi (phụ trách các dự án về chuyển đổi số) được thành lập vào đầu năm 2023.

Song song với việc triển khai các dự án theo lộ trình, Văn phòng Chuyển đổi phối hợp chặt chẽ với Bộ phận Văn hóa & Sự kiện thực hiện truyền thông nội bộ về các dự án một cách thường xuyên.

Ngoài ra, từ 2023 tới nửa đầu năm 2024, Ngân hàng tổ chức các khóa đào tạo online cho toàn bộ hệ thống về Chuyển đổi số, sự cần thiết của chuyển đổi số và tiến trình chuyển đổi số đang diễn ra tại Ngân hàng.

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CĐS?

Các rào cản mà CBNV gặp phải:

- Các thuật ngữ chuyên ngành khó hiểu
- Các dự án CĐS mang tính chuyên môn cao, thường người làm dự án mới hiểu hết được
- Không có thời gian

6) Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần suất?

Tần suất:

+ Radio 2 số/tuần

+ Group zalo, email nội bộ: theo tiến độ các dự án

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

Các việc cần làm để nâng cao hiệu quả truyền thông nội bộ về CĐS:

- CBNV dường như cảm thấy CĐS đang ở xa, vĩ mô và khó hiểu -> Người làm truyền thông cần cụ thể hóa, khiến CBNV cảm thấy CĐS đã thâm nhập vào mọi mặt của đời sống và tham gia mạnh mẽ vào quá trình sản xuất, vào công việc thường ngày và mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp.
- Nâng cao vai trò của CBNV trong việc nắm bắt, triển khai và tiên phong chuyển đổi số để cải thiện hiệu quả, hiệu suất làm việc.
- Tổ chức nhiều hơn các hội thảo, nơi có ý kiến của các chuyên gia, gương người thật việc thật đã và đang mang về nhiều thành tích nhờ áp dụng CĐS.
- Tạo ra môi trường nơi các CBNV được "tắm" trong CĐS và các hoạt

động CĐS của đơn vị.

- CĐS đã nâng cao vị thế của ngân hàng như thế nào?

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo ngân hàng có ảnh hưởng mạnh mẽ tới các dự án CĐS của đơn vị, thể hiện ở mặt: chủ trương, ngân sách, chính sách phúc lợi cho nhân sự các dự án. Ngoài ra, ảnh hưởng của lãnh đạo cấp cao đối với công tác truyền thông nội bộ cũng không hề nhỏ.

- Đầu tư, chú trọng cho CĐS tại ngân hàng

Tại Ngân hàng N1, CĐS là ưu tiên số 1 với hơn 80 dự án lớn nhỏ được triển khai từ đầu 2023 tới nay. Mới đây nhất, Ngân hàng chuyển đổi CoreBanking sang CoreBaning T24 của Temenos, tập đoàn công nghệ hàng đầu thế giới có trụ sở đặt tại Thụy Sỹ. T24 là phần mềm lõi đang được sử dụng bởi các ngân hàng trên thế giới và nhiều ngân hàng lớn tại Việt Nam.

- Các chương trình vinh danh, trao thưởng cho các dự án CĐS trọng tâm, vinh danh các chiến sĩ xuất sắc, chiến sĩ thi đua trên mặt trận CĐS.

- Quan tâm, chỉ đạo, ưu tiên cho việc truyền thông nội bộ về CĐS.

Tại Ngân hàng N1, Bộ phận Văn hóa & Sự kiện (được sự chỉ đạo của Tổng Giám đốc) đang thực hiện bộ phim về hành trình 50 ngày đêm Chuyển đổi CoreBanking để tái hiện hành trình nỗ lực miệt mài không ngơi nghỉ của 300 con người trong đội dự án.

9) Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

- Thực thi một cách sáng tạo các chủ trương, chương trình và dự án CĐS của đơn vị.

- Lãnh đạo cấp trung tại Ngân hàng N1 có ảnh hưởng một cách trực tiếp và quyết định trong hình thức, cách thức thể hiện, tần suất và mức độ ưu tiên dựa trên chỉ đạo của lãnh đạo cấp cao.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG N2

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

2. Bộ phận truyền thông nội bộ được tổ chức như thế nào? (có mạng lưới cộng tác viên không? Có ngân sách riêng? Có nhân sự chuyên trách?)

⇨ Ngân hàng có bộ phận truyền thông nội bộ thuộc khối Truyền thông/Marketing. Bộ phận này có 02 nhân sự chuyên trách. Có 1 nhóm đầu mối TTNB tại các đơn vị, nhưng chưa gọi tên là CTV. Ngân sách cho truyền thông nội bộ được phân tách trong ngân sách truyền thông tổng thể, được tách thành một danh mục độc lập

3. Ngân hàng có các kênh truyền thông nội bộ nào?

⇨ GR chung Facebook, Teams chat toàn hàng, Email nội bộ và thư mục chung (SharePoint/Google Drive), Màn hình chính/màn hình chờ, Hệ thống LCD chi nhánh

4. Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào?

⇨ Truyền thông nội bộ tại ngân hàng hiện vẫn đang thiên về hướng truyền đạt một chiều, chưa thật sự tương tác và tạo diễn đàn đối thoại. Tuy nhiên, trong 1 năm gần đây, đã có sự cải thiện rõ nét nhờ việc áp dụng số hóa vào bản tin, các chiến dịch tương tác, và game truyền thông trên nền tảng số.

5. Ngân hàng có các hình thức khen thưởng, giải thưởng dành cho các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số không? Nếu có thì từ bao giờ?

⇨ Hiện chưa có

6. Đâu là các khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số?

⇨ Ngại thay đổi thói quen công việc. Thiếu kiến thức nền tảng về công nghệ mới. Áp lực từ KPI vừa vận hành vừa thích nghi công nghệ. Một số nền tảng số chưa thân thiện với người dùng nên gây rối

7. Đâu là các khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

⇨ Chủ đề còn mang tính kỹ thuật, khó phổ thông hóa. Nhân sự truyền thông chưa đủ chuyên môn sâu về công nghệ. Sự quan tâm của lãnh đạo chi nhánh chưa đồng đều. Hạn chế ngân sách và công cụ đo lường hiệu quả truyền thông

8. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

9. Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ?

Từ khoảng năm 2020, chuyển đổi số chính thức được đề cập trong các văn bản chiến lược và hoạt động nội bộ, tuy nhiên giai đoạn đầu chỉ ở mức tuyên truyền chung. Đến 2022, bắt đầu đẩy mạnh với các sản phẩm ngân hàng số, số hóa quy trình nội bộ.

- **Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ?**

Chuyển đổi số được định nghĩa là: "Ứng dụng công nghệ để thay đổi quy trình vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tối ưu hiệu quả công việc, từ đó tạo ra mô hình Ngân hàng 1inh hoạt, hiện đại."

- **Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên)**

Có. Chiến lược CĐS được công bố trong hội nghị chiến lược đầu năm 2023, kèm theo bộ tài liệu chia sẻ nội bộ và các slide truyền thông định kỳ. Nhân viên có thể truy cập tài liệu qua SharePoint hoặc nhận bản tóm tắt qua email nội bộ.

- **Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không?**

Có. Kể từ năm 2023, mỗi quý đều có chiến dịch truyền thông nội bộ gắn với một trụ cột của CĐS (như nâng cao trải nghiệm khách hàng số, tự động hóa nội bộ, văn hóa số…). Tuy vậy, mức độ đầu tư chưa đồng đều giữa các quý.

- **Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số hay không?**

Có ảnh hưởng rất lớn. Sự đón nhận hay phản ứng của CBNV là yếu tố quyết định tốc độ triển khai. Khi có các hoạt động truyền thông kịp thời, dễ hiểu, dễ tiếp cận và có yếu tố "gần nhân viên" (giải thích đơn giản, có câu chuyện thực tế), hiệu ứng lan tỏa và mức độ chấp nhận cao hơn.

10. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

- **Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào?**

Không có. Dùng chung Nhân sự TTNB của toàn hàng.

- **Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng**

hiện nay đến từ nguồn nào?

Từ phòng Chuyển đổi số (cung cấp nội dung chuyên môn). Từ lãnh đạo cấp cao (thông điệp định hướng). Từ đối tác…

- **Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng?**

- Video ngắn giải thích tính năng mới

- Mini game trên nền tảng nội bộ về kiến thức số

- Bản tin "Chuyển đổi số dễ hiểu" phát hành hàng tháng

- Workshop nội bộ kết hợp đào tạo và truyền thông\Miniseries video "1 phút hiểu công nghệ"

- **Tần suất truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào**

Mức độ tần suất: trung bình từ 2–3 hoạt động/tháng

- CÁC CÂU HỎI (phỏng vấn trực tiếp)

11. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

⇨ Có

12. Theo anh/chị truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào?

- Nếu có thúc đẩy thì ở mức độ nào? Từ rất ít cho đến rất nhiều?

⇨ 6/10 - Đang trên đà tăng cường hiện diện

13. Thúc đẩy ở trên những phương diện nào?

 Thay đổi nhận thức: Giúp nhân viên hiểu chuyển đổi số không phải chỉ là phần mềm mới, mà là thay đổi cách làm việc.

 Tăng cường hành vi tham gia: Các minigame, cuộc thi sáng kiến số hóa thu hút nhiều CBNV.

 Gắn kết nội bộ: Tạo văn hóa chia sẻ và học hỏi về công nghệ

 Xây dựng hình ảnh tổ chức hiện đại: Cán bộ cảm thấy tự hào vì được làm việc trong một ngân hàng "bắt kịp thời đại"

- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

- Rất quan trọng. Khi có sự chỉ đạo trực tiếp từ CEO hoặc thành viên

Ban điều hành, mức độ hưởng ứng chiến dịch CĐS sẽ tăng rõ rệt.

- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?
- Là "người truyền lửa" tại cơ sở. Nếu họ hiểu và ủng hộ, thông điệp sẽ lan nhanh, đúng và sát thực tế.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG N3

1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

Bộ phận Truyền thông nội bộ - Phòng Truyền thông – Ban Marcom

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

- Phòng Truyền thông – Ban Marcom phân định rõ chức năng nhiệm vụ của Team TT nội bộ, trong đó bao gồm công tác quản lý và phát triển các kênh truyền thông (Cổng thông tin điện tử, Email, Bản tin tổng hợp, Tạp chí in, kênh phát thanh, kênh truyền hình, tiktok, group facebook, sự kiện nội bộ) và việc sáng tạo xây dựng nội dung trên các kênh này.
- Phạm vi nội dung: các thông tin mang tính chất truyền thông toàn hàng (trừ các nội dung marketing cho SPDV hay thúc đẩy bán (push sales) do team Marketing phụ trách).
- Bên cạnh Phòng TT, một số đơn vị kinh doanh cũng có team chuyên trách đối với công tác truyền thông/marketing, họ cũng chính là đầu mối phối hợp với Marcom thường xuyên trong các chiến dịch truyền thông lớn (Ngân hàng số, Khối khách hàng cá nhân, Khối khách hàng doanh nghiệp…)

3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

Công cụ nhận thông tin:

- Email (theo chương trình/hoạt động, bản tin tổng hợp tin tức quan trọng 2 tuần/lần)
- Intranet (cổng thông tin điện tử)
- Group facebook
- Tiktok
- VOP (Voice of NGÂN HÀNG PcomBank, bản tin phát thanh hàng tuần)
- WeTV (bản tin truyền hình hàng tháng)
- Tạp chí/Tập san bản in + điện tử (vào các dịp đặc biệt)

Công cụ gửi thông tin:

- Email
- Hộp thư riêng theo chủ đề (hộp ý tưởng (nhận ý kiến đóng góp về

TT), Ban biên tập (nhận thông tin cần đăng tải))

- Call center
- Các kênh social có tương tác đa chiều

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông về khái niệm CHUYỂN ĐỔI SỐ như thế nào?

- Đẩy mạnh truyền thông về công tác phát triển các sản phẩm dịch vụ số của Ngân hàng;
- Có bản tin riêng cho Ngân hàng số gửi toàn hàng, cập nhật hoạt động và những thành tựu nổi bật theo tháng;
- Công tác CHUYỂN ĐỔI SỐ của từng đơn vị sẽ được truyền thông riêng lẻ theo tiến độ từng dự án.

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CHUYỂN ĐỔI SỐ ?

- Đối với nhiều CBNV thuộc thế hệ GenX (1965-1980), việc tiếp nhận thông tin và ứng dụng công nghệ mới vào công việc gặp nhiều khó khăn. Tư duy và cách thức làm việc truyền thống mà họ đã quen thuộc và đang thực hiện một cách "suôn sẻ" khiến mọi người không sẵn sàng thay đổi mà có tâm lý "cố thủ" với cách làm cũ.
- Việc CHUYỂN ĐỔI SỐ phải được triển khai một cách đồng bộ và có tính xâu chuỗi giữa các bộ phận phòng ban của toàn hệ thống, vì thế việc phối hợp và sự gắn kết về nghiệp vụ cần được CBNV đẩy mạnh, chú trọng hơn trước nhiều. Mọi người cần tư duy hệ thống thay vì chỉ tập trung vào tác nghiệp chuyên môn của mình như trước. Không phải tất cả CBNV đều nhận thức được việc này, và cho tới nay việc này vẫn là 1 rào cản đối với việc CHUYỂN ĐỔI SỐ .

6) **Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần** suất?

- Truyền thông nhỏ lẻ và rời rạc theo dự án, tập trung chủ yếu vào SPDV số chứ chưa có bức tranh tổng quan.

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

- Cần có đơn vị "chủ trì" đưa ra Master plan (2-3 years) về chiến lược/công tác CHUYỂN ĐỔI SỐ => Truyền thông và đào tạo căn cứ vào đó để xây dựng kế hoạch truyền thông và đào tạo dài hạn cho phù hợp.

- Việc truyền thông cho 1 chủ đề có tầm ảnh hưởng đủ lớn và lâu như CHUYỂN ĐỔI SỐ cần được phát triển từ 1 concept đủ hay, ấn tượng và có tính ứng dụng, phát triển đa dạng, tạo độ nhận biết và nhắc nhớ thường xuyên, tính xâu chuỗi và hệ thống chặt chẽ. Các hoạt động đào tạo, event, các chương trình làm việc của lãnh đạo cấp cao… cũng sẽ đều bám sát concept về thông điệp, hình ảnh để tạo sự đồng bộ, cộng hưởng hiệu quả truyền thông.

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

- Lãnh đạo cần sẵn sàng làm "KOLs" cho các hoạt động truyền thông để tạo niềm tin, truyền cảm hứng, đồng thời nhấn mạnh được tầm quan trọng của việc CHUYỂN ĐỔI SỐ đối với ngân hàng và từng CBNV.

9) Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

- Lãnh đạo cấp trung là những người thực thi chiến lược và mục tiêu vĩ mô, vì vậy, trong công tác CHUYỂN ĐỔI SỐ , họ không chỉ là những người tham gia trực tiếp vào các dự án mà còn phải chủ động truyền thông cho CBNV trong team về những gì đang diễn ra trong công tác CHUYỂN ĐỔI SỐ chung của ngân hàng, ý nghĩa của các dự án CHUYỂN ĐỔI SỐ . Lãnh đạo cấp trung cũng cần phải thực thi vai trò "làm thầy" đối với đội ngũ của mình, làm gương trong việc cập nhật thông tin và không ngừng học tập, từ đó training/coaching/ mentoring cho nhân viên những kiến thức, kỹ năng mới về công nghệ, chủ động xây dựng "văn hóa CHUYỂN ĐỔI SỐ " trong đội nhóm và lan tỏa tới các phòng ban khác.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB CỦA NGÂN HÀNG N4

CÁC CÂU HỎI (trả lời email)

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

- Bộ phận truyền thông nội bộ được tổ chức như thế nào? (có mạng lưới cộng tác viên không? Có ngân sách riêng? Có nhân sự chuyên trách?) Bộ phận Truyền thông nội bộ của Ngân hàng N4 nằm trong Ban Truyền thông & Tiếp thị và có nhân sự chuyên trách cho các hoạt động truyền thông nội bộ.

Hàng năm Bộ phận TTNB sẽ xây dựng kế hoạch hành động cho năm tiếp theo và ngân sách tương ứng để làm cơ sở cho các hoạt động của năm tiếp theo. Dựa trên ngân sách được Ban lãnh đạo phê duyệt, các hoạt động và ngân sách cụ thể của từng hoạt động có thể được điều chỉnh cho phù hợp.

Bộ phận truyền thông nội bộ không có cộng tác viên chính thức được trả lương/thù lao tại các khối, chi nhánh. Tuy nhiên, truyền thông nội bộ đã thông qua hoạt động xây dựng đội ngũ Đại sứ văn hóa, tận dụng ban chấp hành công đoàn của các chi nhánh và các cá nhân tích cực tại các đơn vị để hỗ trợ hoạt động truyền thông tại các đơn vị (không có lương/phụ cấp hàng tháng, có trao giải thưởng cho cá nhân tiêu biểu theo quý/năm).

2. Ngân hàng có các kênh truyền thông nội bộ nào?

Ngân hàng Ngân hàng N4 có các kênh truyền thông nội bộ khác đa dạng: Email nội bộ, bản tin giấy, bản tin radio, group facebook nội bộ, hệ thống loa trần phát thông báo (tại Hội sở), poster/tranh tường tại thang máy/văn phòng làm việc, các khóa đào tạo nội bộ, các cuộc họp các cấp…

3. Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào?

Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được thực hiện bằng hoạt động khảo sát ẩn danh được thực hiện 1 năm 1 lần vào cuối năm, thu hút tối thiểu 60% CBNV tham gia. Việc đánh giá được diễn ra hoàn toàn khách quan, minh bạch, không thu thập thông tin người trả lời, có phần thưởng khuyến khích với các ý tưởng đóng góp có giá trị (với những người đóng góp ý kiến có thể lựa chọn cung cấp thông tin cá nhân để nhận giải thưởng).

4. Ngân hàng có các hình thức khen thưởng, giải thưởng dành cho

các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số không? Nếu có thì từ bao giờ?

Không có hệ thống khen thưởng, giải thưởng riêng dành cho các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số. Tuy nhiên các dự án số hóa, phát triển app/phần mềm khi hoàn thành (và thường hoàn thành trước thời gian dự kiến) đều được truyền thông rộng rãi và khen thưởng từ Ban lãnh đạo.

5. Đâu là các khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số?

1 – Chưa hiểu rõ thế nào là chuyển đổi số

2 – Chưa biết rõ chiến lược tổng thể/dài hạn của Ban lãnh đạo về chuyển đổi số

3 – Việc đào tạo chuyển đổi số chưa bài bản, phong phú

6. Đâu là các khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

1 - Bản thân đội ngũ truyền thông phải nắm rõ được kế hoạch dài hạn về chuyển đổi số của Ban lãnh đạo nên thông tin được đầy đủ và bao quát.

2 – Phải kết nối, làm việc chặt chẽ với nhiều phòng ban, đơn vị để tìm hiểu quá trình chuyển đổi số của các đơn vị trong hệ thống và mối quan hệ chéo giữa các đơn vị trong việc chuyển đổi sổ

3 – Phải đi sâu tìm hiểu những vướng mắc, khó khăn của CBNV để truyền thông tháo gỡ

4 – Là đơn vị kinh doanh nên các hoạt động truyền thông sẽ tập trung cho kinh doanh nhiều hơn, các hoạt động mang tính phổ cập thông tin sẽ được làm tập trung theo 1 giai đoạn và truyền thông nhắc lại mỗi khi có sự kiện liên quan, không thể bố trí mật độ thông tin nhiều cho nội dung này.

5 – Việc truyền thông kéo dài, dàn trải theo từng diễn biến chuyển đổi số của Ngân hàng đồng thời với các hoạt động khác khiến giảm tập trung của CBNV vào hoạt động chuyển đổi số và khó liên hệ các nội dung truyền thông về hoạt động với nhau.

7. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ? Từ năm 2019
- Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ? Số hóa Ngân hàng 1à một xu thế tất yếu. Phát triển Ngân hàng số đã không còn là một sự lựa chọn, mà là nhu cầu tất yếu.
- Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng

của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên): Chiến lược chuyển đổi số được lãnh đạo Ngân hàng tuyên bố trong Hội nghị kinh doanh, là cơ sở cho việc truyền thông và trao đổi, phối hợp giữa các đơn vị. Tuy nhiên Ngân hàng chưa ban hành tuyên bố chiến lược chuyển đổi số một cách chính thức.

- Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không? Không có kế hoạch riêng cho việc truyền thông về hoạt động và nội dung chuyển đổi số hàng năm. Về cơ bản việc truyền thông này được phân công cho các Khối chuyên môn có hoạt động liên quan tới chuyển đổi số hoặc các dự án số phụ trách. Khi có các mốc hoàn thành, kết quả, lauching… truyền thông nội bộ sẽ tư vấn, phối hợp, hỗ trợ công tác truyền thông tới CBNV.
- Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số hay không? Có nhưng không đáng kể. Thực tế việc chuyển đổi số đang diễn ra và áp dụng cuốn chiếu tại những đơn vị liên quan. Khi đó CBNV sẽ được đào tạo, hướng dẫn sử dụng công cụ và quy trình mới nên cũng không có nhiều ảnh hưởng tới việc này. Đơn vị chịu áp lực nhất về nhận thức và thái độ đối với chuyển đối số nhất là Khối Công nghệ Ngân hàng số, cần bắt nhịp, làm chủ, phát triển và ứng dụng các công nghệ mới nhất trong hoạt động ngân hàng, và liên tục phải tìm hiểu, đón đầu các xu thế công nghệ mới, dự kiến được chi phí cần thiết để số hóa các hoạt động của Ngân hàng. Vì đây là một khoản ngân sách khổng lồ.

8. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào? Ngân hàng không có nhân sự chuyên trách cho hoạt động này. Truyền thông nội bộ chịu trách nhiệm truyền thông chung về hoạt động của Ngân hàng. Hoạt động của các Khối, dự án do các đơn vị chuyên môn chủ động thực hiện, Truyền thông nội bộ chỉ tư vấn, phối hợp, hỗ trợ với những dự án lớn để đảm bảo hiệu quả truyền thông.
- Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn nào? Nội dung chủ yếu tới từ Khối Công nghệ Ngân hàng số, dự án digital banking, Khối Vận hành.

•Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng? Ngân hàng đã qua giai đoạn truyền thông khai mở về chủ đề này. Vì vậy hiện tại các hình thức truyền thông chủ yếu là email, bài viết, đào tạo sử dụng hệ thống phần mềm mới, video hướng dẫn sử dụng…

- Tần suất truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào: Khá ít, khoảng 1-2 nội dung/tháng.

CÁC CÂU HỎI (phỏng vấn trực tiếp)

9. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không? Nói một cách thực tế là ít. Chủ trương chuyển đổi số cần xuất phát từ những lãnh đạo cấp cao nhất, liên quan tới 1 kế hoạch tổng thể, dài hạn và cần một ngân sách rất lớn cho hoạt động này. Vì vậy vai trò của Truyền thông nội bộ thực tế chỉ là giới thiệu về chủ trương này tới CBNV, đưa ra 1 số lộ trình trong ngắn hạn, ảnh hưởng của các hoạt động chuyển đổi số tới CBNV và thúc đẩy CBNV tiếp nhận việc chuyển đổi số một cách tự nguyện và tích cực.

10. Theo anh/chị truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào?

- Nếu có thúc đẩy thì ở mức độ nào? Từ rất ít cho đến rất nhiều?
- Thúc đẩy ở trên những phương diện nào? -> đã trả lời ở câu trên.
- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Lãnh đạo là người có vai trò quan trọng nhất trong việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. Lãnh đạo là người thông qua chủ trương, chiến lược, kế hoạch dài hạn và đặc biệt là ngân sách cho việc chuyển đổi sổ. Bên cạnh đó với sự chỉ đạo của lãnh đạo, các đơn vị chuyên môn mới có thể phối hợp với nhau để thực hiện theo kế hoạch đặt ra chứ không thực hiện rời rạc, thiếu kết nối, không bị chồng chéo và lãng phí tài nguyên.

- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Lãnh đạo các đơn vị cấp trung là những người đóng vai trò khá lớn trong

thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. Vì họ là những người làm việc thực tế, sâu sát với các hoạt động hàng ngày, vì vậy họ sẽ hiểu và đưa ra được những hạng mục, nội dung, quy trình có thể số hóa và hỗ trợ quá trình số hóa phù hợp với đặc thù của từng đơn vị. Bên cạnh đó, những cán bộ quản lý này là cầu nối giữa lãnh đạo cấp trên với CBNV tại các đơn vị nên họ là vị trí tốt nhất để truyền thông về quá trình, vai trò và các hoạt động chuyển đổi số của Ngân hàng, đặc biệt là các hoạt động chuyển đổi số liên quan tới chức năng, nghiệp vụ, hoạt động của đơn vị do họ phụ trách, từ đó cũng dễ dàng truyền thông, lý giải, tác động tới CBNV của đơn vị hơn.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB CỦA NGÂN HÀNG N5

I. CÁC CÂU HỎI (trả lời email)

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

Truyền thông nội bộ tại NGÂN HÀNG N5 đang được đẩy mạnh hơn bao giờ hết, đặc biệt trong bối cảnh ngân hàng bước vào giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ và toàn diện. Mọi hoạt động đều bám sát và song hành cùng các trụ cột chiến lược của tổ chức, nhưng không bó hẹp trong khuôn khổ truyền thống. Thay vào đó, NGÂN HÀNG N5 không ngừng đổi mới cách thức thể hiện để bắt kịp xu hướng, tạo sự hứng thú và thu hút sự quan tâm của cán bộ nhân viên.

Với định hướng đầu tư bài bản về nguồn lực, truyền thông nội bộ NGÂN HÀNG N5 đề cao tính sáng tạo và cá nhân hóa trong từng sản phẩm. Các dự án truyền thông được triển khai độc lập nhưng luôn cộng hưởng với những chủ đề lớn của năm, góp phần tạo dấu ấn rõ nét trong văn hóa doanh nghiệp.

Chẳng hạn, trong sự kiện Ngày hội Văn hóa 2025 diễn ra ngày 15/3 vừa qua, truyền thông nội bộ NGÂN HÀNG N5 đã đóng vai trò quan trọng trong việc khắc họa toàn cảnh sự kiện. Trong khi bộ phận Thương hiệu tập trung làm nổi bật các điểm nhấn chương trình, bộ phận Đối ngoại phát triển chuỗi nội dung báo chí, truyền hình với thông điệp chủ đạo, thì Truyền thông nội bộ đảm nhận việc xây dựng nội dung chi tiết về hơn 20 điểm chạm quan trọng: từ văn hóa doanh nghiệp, nhân sự, hoạt động chính cho đến các cuộc thi. Sự phối hợp này đã tạo nên một bức tranh tổng thể vừa bao quát, vừa sâu sắc, phù hợp với từng nhóm đối tượng cụ thể.

Sự phối hợp nhịp nhàng này không chỉ tạo nên một bức tranh toàn diện, sống động mà còn giúp mỗi cán bộ nhân viên cảm nhận rõ nét tinh thần và giá trị của NGÂN HÀNG N5. Truyền thông nội bộ không đơn thuần là truyền tải thông tin, mà còn là chất keo gắn kết, thúc đẩy tinh thần đổi mới và xây dựng văn hóa doanh nghiệp bền vững.

- Giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào? – câu hỏi không rõ ràng
- Đâu là các khó khăn khi làm truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

Truyền thông nội bộ gặp thách thức do đây là chủ đề phức tạp, đòi hỏi

sự thay đổi trong tư duy, nghiệp vụ và có tác động trực tiếp tới công việc hàng ngày của CBNV. Cụ thể:

- Nhận thức và tư duy kháng cự với sự thay đổi: CBNV có thể thiếu hiểu biết về chuyển đổi số, dẫn đến tâm lý lo sợ hoặc không sẵn sàng tiếp nhận. Những người đã quen với quy trình cũ có thể chống đối hoặc không tin tưởng vào sự thay đổi.
- Ngôn ngữ và cách truyền tải phức tạp: Chuyển đổi số thường liên quan đến các thuật ngữ công nghệ khó hiểu. Nếu nội dung truyền thông không đơn giản, trực quan thì nhân viên sẽ khó tiếp thu.
- Khó khăn trong việc đo lường hiệu quả: Không dễ để đánh giá CBNV đã hiểu và sẵn sàng áp dụng công nghệ mới hay chưa. Nếu chỉ dựa vào số lượt đọc email hay số người tham gia sự kiện, có thể không phản ánh đúng mức độ tiếp nhận.
- Sự quá tải thông tin: CBNV có thể bị "ngợp" bởi quá nhiều thông tin về chuyển đổi số cùng lúc, dẫn đến mất tập trung hoặc không quan tâm. Cạnh tranh với các thông tin nội bộ khác (chính sách, thông báo, sự kiện…) khiến thông điệp về chuyển đổi số dễ bị bỏ qua.
- Hoạt động chuyển đổi số không đủ rõ ràng và hiệu quả: Qúa trình triển khai và vận hành chuyển đổi số có nhiều sự thay đổi, gây gián đoạn và khó khăn trong việc giữ nhịp cho hoạt động truyền thông nội bộ.

2. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ?

NGÂN HÀNG N5 đã đề cập đến chuyển đổi số từ hơn một thập kỷ trước, nhưng phải đến năm 2020, chiến lược này mới thực sự được triển khai mạnh mẽ. Vào năm 2020, các dự án chuyển đổi số được chính thức triển khai và được xem là " khởi đầu cho bước phát triển quan trọng để hiện thực hóa mục tiêu NGÂN HÀNG N5 sẽ trở thành ngân hàng số bán lẻ hiện đại, đa năng hàng đầu Việt Nam."

Năm 2022, NGÂN HÀNG N5 tiếp tục thể hiện quyết tâm chuyển đổi số khi thành lập Khối Ngân hàng Số, quy tụ 200 cán bộ nhân viên, tạo nền tảng vững chắc cho chiến lược số hóa toàn diện. Chưa dừng lại ở đó, năm 2023

chứng kiến một bước tiến mới khi NGÂN HÀNG N5 thành lập Khối Chuyển đổi, thúc đẩy hàng loạt dự án chuyển đổi mạnh mẽ, toàn diện, từng bước đưa NGÂN HÀNG N5 hướng mục tiêu trở thành ngân hàng số 1 về hiệu quả tại Việt Nam, ngân hàng bán lẻ hiện đại nhất và là ngân hàng số được yêu thích nhất tại Việt Nam.

Với tầm nhìn dài hạn và chiến lược bài bản, NGÂN HÀNG N5 không chỉ chuyển đổi số mà còn tái định hình cách thức hoạt động, nâng cao trải nghiệm khách hàng và khẳng định vị thế tiên phong trong kỷ nguyên ngân hàng số.

3. Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ?

Hiện nay, trong nội bộ NGÂN HÀNG N5, chuyển đổi số được đặt trong 1 chiến lược lớn và bao quát hơn là "Chuyển đổi toàn diện và mạnh mẽ", trong đó chuyển đổi số là một trong 4 trụ cột chính. Cụ thể, chuyển đổi số tại NGÂN HÀNG N5 được định nghĩa là ứng dụng công nghệ số vào dịch vụ tài chính, tập trung vào quy hoạch tổng thể, nâng cao hiệu suất làm việc thông qua quy trình số, vận hành số,…

Hướng đến Bank of the future – mô hình ngân hàng hiện đại, tận dụng công nghệ tiên tiến để cung cấp dịch vụ tài chính nhanh chóng, tiện lợi và cá nhân hóa hơn cho khách hàng. Mô hình này khá phổ biến trên thị trường quốc tế nhưng còn mới mẻ ở Việt Nam.

- Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên)

NGÂN HÀNG N5 đã tuyên bố về Chiến lược chuyển đổi số trên các kênh truyền thông nội và trên báo chí chính thống. Có thể đọc thông tin về Chuyển đổi số tại NGÂN HÀNG N5 trên các kênh chính thống, như Website Ngân hàng, cafeF, dân trí, VTV,…

- Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không?

Hoạt động và nội dung về chuyển đổi số tại Ngân hàng 1à một nội dung trọng tâm trong kế hoạch TTNB và được triển khai xuyên suốt hàng năm.

- Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy

tiến trình chuyển đổi số hay không?

Nhận thức và thái độ của nhân viên đóng vai trò quyết định trong việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. Bởi đây là lực lượng chính trong việc triển khai – thụ hưởng – vận hành các sản phẩm, quy trình số. Từ đó mang lại những lời ích vượt trội cho khách hàng.

4. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

- Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào?

Công tác truyền thông nội bộ cho Chuyển đổi số là quá trình phối hợp giữa Phòng Truyền thông nội bộ và Ban dự án tại Khối Chuyển đổi (phụ trách các dự án chuyển đổi số). Mỗi bên cử 01 đầu mối để phối hợp trao đổi thông tin theo chuyên môn nghiệp vụ.

5. Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn nào?

Thông tin về chuyển đổi số lấy từ các nguồn như các dự án, chương trình, hội thảo chuyển đổi số trong nội bộ NGÂN HÀNG N5; các hoạt động ký kết, hợp tác với các tổ chức lớn về chuyển đổi số; các báo cáo tài chính, báo cáo chuyển đổi số, xu hướng chuyển đổi số trên các trang thông tin chính thống như báo chí, truyền hình…trong và ngoài nước.

- Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng?

NGÂN HÀNG N5 sử dụng phong phú các hình thức để truyền thông về chuyển đổi số: clip mutex, clip giải trí, bài viết, workshop, podcast, hội thảo, hội nghị,

II. CÁC CÂU HỎI (phỏng vấn trực tiếp)

1. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Truyền thông nội bộ không chỉ giúp CBNV hiểu về Chuyển đổi số, mà còn tạo động lực, giảm mâu thuẫn, xây dựng văn hóa số và góp phần vào sự thành công trong triển khai.

- Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào? Ở phương diện nào?

- Nâng cao nhận thức & tạo sự đồng thuận
- Hỗ trợ thích nghi với công nghệ mới
- Tạo động lực & giảm kháng cự
- Xây dựng văn hóa số trong doanh nghiệp
- Thu thập phản hồi & cải tiến liên tục

- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Lãnh đạo đóng vai trò quyết định trong việc triển khai chuyển đổi số. Nếu lãnh đạo không quyết liệt hoặc không có chiến lược rõ ràng cho CĐS, nhân viên sẽ thiếu động lực, e ngại thay đổi hoặc không ưu tiên việc áp dụng công nghệ mới.

- Tác động ở cấp độ chiến lược (Ra quyết định & định hướng)
- Tác động ở cấp độ tổ chức (Truyền thông & gắn kết nhân viên)
- Tác động ở cấp độ thực thi (Hỗ trợ & tháo gỡ rào cản)
- Tác động ở cấp độ văn hóa (Truyền cảm hứng & duy trì động lực)

- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Lãnh đạo, quản lý tại các chi nhánh, Khối.Ban/Trung tâm HO đóng vai trò là cánh tay nối dài của Ban lãnh đạo và các dự án Chuyển đổi số để chiến lược, chủ trương được phổ biến cụ thể tới các CBNV. Đồng thời, họ cũng là lực lượng trực tiếp tham gia vào các tổ dự án và trực tiếp triển khai về từng đơn vị.



Trọng tâm phỏng vấn trực tiếp

- Hệ thống kênh TTNB, platform phong phú để tiếp cận các khía cạnh quản trị và phân bổ thông tin: NGÂN HÀNG N5 Hub, NGÂN HÀNG N5 App, Group, Fanpage, Tiktok, Email.

- Mạng lưới tại các Khối/Ban/Trung tâm và Đơn vị kinh doanh tạo sức mạnh cho TTNB.

- Ưu tiên nhân trị trong quá trình chuyển đổi số nói chung và truyền thông nội bộ nói riêng. Tuy nhiều thách thức nhưng bền vững và phù hợp văn hóa lấy con người là trọng tâm của NGÂN HÀNG N5 hiện nay.

- Ưu tiên về việc địa phương hóa, chi nhánh hóa, cá nhân hóa. Và tổ chức cung cấp siêu công cụ để đơn vị số hóa.

- Cấu trúc khối marcom:

+ 3 Ban: thương hiệu, mkt, truyền thông

+ Ban truyền thông bao gồm 4 phòng : nội dung, sự kiện, đối ngoại, truyền thông nội bộ & vhdn

+ Phòng truyền thông nội bộ và vhdn: 4 người

- **Thuận lợi:**

+ Đầu tư về nguồn lực, nhân lực, chi phí, nền tảng

+ Văn hóa nhân trị, nhân văn

+ Lãnh đạo cởi mở tư duy, sẵn sàng thay đổi

+ Đội ngũ TTNB có sức ảnh hưởng, tạo được hảo cảm đối với các đơn vị

- **Khó khăn:**

+ Du nhập giữa thứ mới và cũ – người cũ và người mới

+ Tâm lý lo sợ bị thay thế, sợ thay đổi

+ TTNB là trung gian dung hòa các khía cạnh và gặp khó khăn từ nhiều chiều

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG N6

(tháng 8/2024)

1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

Công tác truyền thông nội bộ toàn hàng do đơn vị Internal Communication thuộc Khối Marketing phụ trách, với khoảng 4-5 nhân sự. Tuy nhiên mỗi Khối khác đều có người làm công tác truyền thông nội bộ riêng, ví dụ: Khối Kinh doanh bán lẻ, Khối Chiến lược và chuyển đổi đều có đội ngũ truyền thông nội bộ rất mạnh.

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

Truyền thông nội bộ hiện chưa có quy hoạch và hướng dẫn quá rõ ràng. Bộ phận IC- trong quan hệ đối nội- đang thực hiện các nhiệm vụ lớn như:

- Thông điệp Chủ tịch, CEO đầu – cuối năm
- Các hoạt động business meeting kick off- giữa năm – tổng kết
- Sinh nhật ngân hàng
- Hỗ trợ các hoạt động văn hoá, gắn kết (chứ không chủ trì)
- Duy trì Bản tin nội bộ, nhóm FB nội bộ

Công ty không có cổng thông tin chung (company portal- đang dự kiến xây dựng vào năm 2024) nên CBNV nắm thông tin qua Bản tin- nhóm FB nội bộ (có nhiều người đã nghỉ vẫn ở đây nên không hoàn toàn safe để public tất cả thông tin)- qua hoạt động Leader talk (thuộc Hành trình văn hoá- là chuỗi các hoạt động văn hoá toàn hàng).

Ngoài ra các Khối khác cũng rất active trong hoạt động truyền thông nội bộ, bao gồm:

- Khối Quản trị nguồn nhân lực: ngoài việc triển khai các thông báo, các dịch vụ nhân sự, offerings, hoạt động chăm sóc CBNV thì Khối HR còn có Function Văn hoá và trải nghiệm nhân viên (Culture and Employee Experience). Function này thiết kế và thực hiện các hoạt động văn hoá tổ chức, gắn kết nhân viên như: Hành trình văn hoá (các Khối HO kết hợp với 1 vùng kinh doanh, tạo thành các Liên quân. Có tổng cộng 16 liên quân (LQ) hoạt động với cơ chế theo dõi, chấm điểm rõ ràng, có dashboard báo cáo quý, năm). Hành

trình văn hoá (HTVH) đã hoạt động 15 năm và được Chủ tịch NH đặc biệt quan tâm, tham gia trực tiếp các hoạt động kickoff, tổng kết để đưa ra các thông điệp về văn hoá). Đội ngũ REDS thuộc HTVH là các đại sứ văn hoá tại từng LQ và là những cá nhân truyền cảm hứng cũng như trực tiếp thực hiện truyền thông, tổ chức sự kiện, hoạt động văn hoá tại tất cả đơn vị. HTVH hiện sở hữu nhiều kênh văn hoá- truyền thông nội bộ hơn cả IC.

- Khối Kinh doanh Bán lẻ (RBG): Có đội ngũ làm văn hoá và gắn kết nhân viên riêng trong Khối RBG (bản tin mỗi 2 tuần) cũng như thực hiện truyền thông nội bộ ra toàn hàng (VD: giới thiệu các chương trình ra quân, mở thẻ, các cuộc thi, vinh danh các CBNV sales xuất sắc)
- Khối Chiến lược và chuyển đổi (CST): đây là khối thiết kế chiến lược kinh doanh, phát triển của toàn hàng và thực hiện toàn bộ hoạt động truyền thông về chuyển đổi, bao gồm cả chuyển đổi số. Hình thức truyền thông phổ biến nhất là roadshow: thực hiện sự kiện giới thiệu các sáng kiến, các mô hình kinh doanh, phát triển tại từng trụ sở, từng vùng. Giám đốc Khối CST đầu tư rất nhiều vào hoạt động truyền thông, với đối tượng là cả các nhà đầu tư (VD: sự kiện Keynote tháng 10/2024) lẫn CBNV (quanh năm).
- Khối IT: Khối IT là khối công nghệ với số lượng hơn 1000 CBNV và rất active trong hoạt động truyền thông- đặc biệt là về An ninh thông tin với CBNV. Họ có Bản tin IT và các post FB trong nhóm nội bộ.
- Khối Quản trị Ngân hàng (CA): thường xuyên truyền thông về Tuân thủ thông qua hình thức các câu hỏi, quiz, game và khoá học online.
- Công đoàn: Bản tin công đoàn, FB nội bộ.

3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

Theo quy định của NH, giao tiếp chính thức phải được thực hiện qua: email, Teams chat, Teams call, Teams meeting hoặc offline meeting/event.

Mọi tài liệu trên máy công ty là tài sản của công ty, không được phép và không thể gửi ra ngoài qua mọi kênh truyền thông.

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông về khái niệm CĐS như thế nào?

Không có chương trình truyền thông về Chuyển đổi số, nhưng luôn luôn có những chương trình chuyển đổi trong ngân hàng được triển khai. Khi ở giai

đoạn thiết kế (thiết kế giải pháp, thiết kế mô hình, sản phẩm, quy trình,...) thì nó ở từng khối (đặc biệt tập trung nhiều tại CST nếu liên quan tới chiến lược toàn hàng). Khi tới giai đoạn triển khai thì các chương trình chuyển đổi, sáng kiến chiến lược sẽ được đẩy qua các kênh nội bộ, tới đối tượng đích.

Thường xuyên có nhiều hoạt động truyền thông nội bộ đẩy ra đồng thời từ nhiều khối trong Ngân hàng, nên CBNV thường xuyên bị choáng ngợp. Đặc biệt là khối front- phải chạy số hàng ngày và ko có thời gian theo dõi truyền thông nội bộ nên họ chỉ để tâm tới các nội dung ảnh hưởng trực tiếp tới mình, hoặc các nội dung CBQL trực tiếp truyền tải.

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CĐS?

Sự bận rộn theo đuổi các mục tiêu kinh doanh (chạy số) khiến cho CBNV thường xuyên ko có thời gian để ý tới các nội dung truyền thông nội bộ nói chung. Đối với CĐS không có chương trình truyền thông riêng cho CĐS. Ngân hàng đã trải qua 1 giai đoạn chuyển đổi rất toàn diện không chỉ về nền tảng công nghệ mà còn về way of working, các năng lực cho tương lai, agile, con người,... nên CĐS chỉ là một phần trong chiến lược chuyển đổi để trở thành NH top 10 khu vực châu Á-TBD.

NH đưa vào rất nhiều nền tảng, công nghệ để phục vụ khách hàng, vận hành nội bộ, ngay cả trong công tác quản trị nguồn nhân lực,... những thay đổi này top-down bắt buộc phải triển khai. Công tác truyền thông thường nằm trong quá trình execution của từng dự án chuyển đổi:

- Các meeting triển khai với đội ngũ lãnh đạo, quản lý
- Sau đó là các meeting, lớp học, đào tạo, thi đối với CBNV trực tiếp triển khai
- Truyền thông nhắc nhớ (cũng phần lớn qua test, thi)

6) Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần suất?

Như đã nói ở trên, truyền thông CĐS gắn với từng sáng kiến, giải pháp, dự án cụ thể. VD: đưa vào CRM, LACE cho đội ngũ kinh doanh, thì thường nội dung truyền thông sẽ xoay quanh:

- Mô tả giải pháp, sản phẩm

- Hướng dẫn cách dùng, triển khai, báo cáo
- Theo dõi việc triển khai và điều chỉnh
- Truyền thông về điều chỉnh

⇨ Quá trình này giống change management hơn là đơn thuần về truyền thông.

⇨ Hình thức chủ yếu qua event kick off, meeting chính thức, tài liệu hướng dẫn, các buổi đào tạo. Tần suất thường khá dồn dập và làm cuốn chiếu theo các vùng hoặc chia thành các nhóm đơn vị.

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

Cái cần nhất có lẽ là làm rõ thông điệp từ lãnh đạo top leader, sau đó là lộ trình chuyển đổi (dạng one-page) để CBNV " nhìn thấy trước" những thay đổi đang đến.

Quá trình lắng nghe feedback cũng vô cùng quan trọng, để không tạo nên ức chế tâm lý trong quá trình chuyển đổi.

Platform chung cũng rất cần thiết, hiện tại tài liệu đang phân tán khắp nơi, chủ yếu trong email.

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo cao cấp tham gia rất ít vào công tác truyền thông nội bộ, chỉ dừng ở thông điệp tại một số cuộc họp toàn hàng trong năm. Đa phần IC và các Khối tự phối hợp với nhau để thực hiện.

9) **Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng**?

Lãnh đạo cấp trung của NH có vai trò rất lớn trong thực thi các chương trình kinh doanh, tuy nhiên không có ảnh hưởng nhiều trong hoạt động văn hoá và truyền thông nội bộ trong chuyển đổi tại ngân hàng. Họ thường là người thụ hưởng tương tự như CBNV.

Với quy mô ngân hàng hơn 12000 CBNV, công tác truyền thông rất phức tạp và rất khó đạt được sự lý tưởng là toàn thể CBNV cùng biết, cùng nắm rõ ràng về top 5, top 10 những ưu tiên toàn hàng đang triển khai. Thực

chất số lượng các dự án, hoạt động triển khai đồng thời quá nhiều nên với quy mô phức tạp cần một cơ chế "đơn vị hoá, cá nhân hoá" mới tối ưu được hiệu quả truyền thông nội bộ trên đúng nhóm target audience. Tuy nhiên công nghệ của truyền thông nội bộ vốn không được ưu tiên đầu tư như truyền thông đối ngoại nên chưa thể hiện thực hoá việc quy hoạch và "cá nhân hoá" được truyền thông nội bộ./.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB TẠI NGÂN HÀNG N7

Câu hỏi:

1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

Hiện tại, công tác truyền thông nội bộ do Phòng Văn hóa Doanh nghiệp thuộc Trung tâm Marcom (Truyền thông và Tiếp thị) phụ trách. Tuy nhiên, ở khối Ngân hàng Bán lẻ cũng đang có những nhân sự phụ trách truyền thông nội bộ riêng cho các hoạt động của khối. Đây là khối có số lượng nhân sự chiếm đông đảo tại ngân hàng (chiếu gầm 50% số lượng CBNV) và chủ yếu là lực lượng frontline kinh doanh.

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

- Cơ cấu Phòng Văn hóa Doanh nghiệp thuộc Trung tâm Marcom: bao gồm 1 Trưởng phòng, 1 Chuyên gia và 5 Chuyên viên cao cấp

- Chức năng nhiệm vụ: Phụ trách toàn bộ các kênh truyền thông nội bộ của ngân hàng, sản xuất các tin bài, nội dung truyền thông theo đường lối chủ trương của lãnh đạo; phụ trách truyền thông Văn hóa doanh nghiệp tại ngân hàng, lan tỏa văn hóa tới CBNV thông qua các hoạt động thi đua, hoạt động tập thể, các sự kiện nội bộ

3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

Hiện tại, CBNV tại ngân hàng đang có nhiều công cụ để trao đổi và nhận thông tin. Một số kênh được coi là chính thống có thể liệt kê như:

- Facebook group: Chuyện nhà N7: Kênh tương tác 2 chiều, CBNV có thể post bài, comment và tương tác trong group. Các bài đăng tải được admin kiểm duyệt trước khi đăng
- Fanpage Các sự kiện nội bộ ngân hàng N7: Chuyển tải những thông tin, hoạt động nội bộ của ngân hàng ra bên ngoài, tăng hình ảnh nhận diện, lan tỏa văn hóa doanh nghiệp ngân hàng N7 ra bên ngoài
- Email newsletter: Bản tin email gửi tới toàn thể CBNV, được phát hành với tần suất 1 lần/tuần
- App nội bộ: App được đơn vị IT của ngân hàng phát triển. Hiện tại

đã có gần 30 tính năng, tiện ích liên quan đến CBNV. Là kênh đăng tải các thông tin chính thức của ngân hàng tới CBNV. App vẫn đang trong thời gian phát triển thêm các tính năng mới. App do Phòng VHDN phụ trách và chịu trách nhiệm phát triển

Các kênh khác mà CBNV đang sử dụng: các group zalo theo từng nhóm, đơn vị, chức năng tự lập để trao đổi thông tin; các group Ms Teams trên nền tảng Microsoft 365; Viva engage – nền tảng mạng xã hội của Microsoft 365

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông về khái niệm CĐS như thế nào?

Các hoạt động và nội dung truyền thông về khái niệm Chuyển đổi số chưa được chú trọng tại ngân hàng. Chưa có một khái niệm CĐS cụ thể và những hoạt động CĐS được thực hiện tại ngân hàng mặc dù Ngân hàng 1à một trong những đơn vị có tốc độ triển khai CĐS nhanh cùng với hàng loạt dự án chiến lược liên quan đến số hóa, đổi mới sáng tạo

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CĐS?

CBNV có thể chưa hiểu về CĐS là như thế nào, có thể đơn giản chỉ hiểu là việc bình thường đang làm trên giấy tờ paperwork thì nay được số hóa với các công cụ số hóa hỗ trợ.

Không có một nghiên cứu hay khảo sát nào được triển khai liên quan đến nhận thức về CĐS tại ngân hàng.

6) Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần suất?

Hiện tại chưa có hoạt động truyền thông định kỳ liên quan đến chuyển đổi số. Các hoạt động truyền thông về các sáng kiến mới hay định hướng chuyển đổi số của ngân hàng cũng còn hạn chế, chưa được tập trung khai thác.

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

Cần có sự chỉ đạo và định hướng từ Ban lãnh đạo ngân hàng vì đây là một chủ đề rất rộng và cần được cung cấp thông tin đầy đủ từ các đơn vị.

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo cao cấp tác động trực tiếp trong việc đưa ra định hướng và chỉ đạo về tăng cường truyền thông nội bộ về chuyển đổi số. Ban Lãnh đạo đặc biệt quan tâm đến sáng tạo, đổi mới, đơn cử như việc thành lập riêng một Tổ thúc đẩy sáng tạo do HĐQT trực tiếp điều hành; Triển khai các hoạt động, chương trình thúc đẩy sáng tạo thông qua các cuộc thi đua hay đưa ra KPI cụ thể cho từng đơn vị phải đăng ký số lượng sáng kiến trong 1 năm.

9) Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo cấp trung là người gần gũi nhất với CBNV và là người mang tầm ảnh hưởng lớn tại ngân hàng, đôi khi còn có tác động lớn hơn lãnh đạo cấp cao.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB TẠI NGÂN HÀNG N8

1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

Tại NHCT (N8), Ban Thương hiệu – NGÂN HÀNG N8 HĐQT có vai trò là đầu mối, tham mưu, triển khai, giám sát việc triển khai quảng bá hình ảnh thương hiệu trong và ngoài hệ thống NHCT. Bên cạnh đó, Ban Thương hiệu cũng phối hợp với các đơn vị kinh doanh để quảng bá sản phẩm, dịch vụ NHCT.

Khối Nhân sự: có vai trò trong việc triển khai, tư vấn triển khai, giám sát hiệu quả, truyền thông về chính sách nhân sự và Văn hóa doanh nghiệp N8.

Văn phòng Chuyển đổi: Triển khai các hoạt động truyền thông chuyển đổi số toàn hệ thống theo kế hoạch. Phối hợp với Ban Thương hiệu về thiết kế, sản xuất các ấn phẩm, poster, video… phục vụ công tác truyền thông chuyển đổi số cấp hệ thống. Hỗ trợ kịp thời công tác truyền thông CĐS cho các đơn vị trụ sở chính/Chi nhánh/Công ty con.

Các khối kinh doanh trực tiếp truyền thông sản phẩm, dịch vụ do đơn vị đầu mối

3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

-Hình thức offline: Họp định kì, Hội nghị, hội thảo, tọa đàm, workshop, chương trình đào tạo…

- Hình thức online: Email; Group nội bộ cán bộ N8 trên mạng xã hội facebook; Workplace; ấn phẩm truyền thông nội bộ (Newsletter, poster, video, Slides..); Cổng thông tin nội bộ intranet.

- Hình thức khác: Công văn, các chương trình thi đua tạo động lực…

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông về khái niệm CĐS như thế nào?

Trước sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và thời đại công nghệ, nếu kẹt lại với mô hình kinh doanh truyền thống, không đem lại trải nghiệm khác biệt cùng sự cồng kềnh, nhiều điểm trũng về quy trình chúng ta sẽ tụt lại. CĐS chính là vượt qua những rào cản này tận dụng công nghệ để tạo ra nguồn doanh

thu mới, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng cường sự gắn kết.

Nói một cách khác, CĐS là sự thay đổi toàn diện về tư duy mô hình kinh doanh phương thức làm việc thông qua số hóa, ứng dụng công nghệ và dữ liệu. Sự thay đổi đó không chỉ đơn thuần về công nghệ, về sản phẩm dịch vụ; mà còn là về mô hình tổ chức, văn hóa, tư tưởng, cách nghĩ, cách làm mới, sáng tạo, đem lại hiệu quả cao. CĐS giải quyết đc 3 điểm trọng yếu: Xây dựng mô hình kinh doanh số mới; Nâng cao trải nghiệm cho khách hàng và nhân viên; Thay đổi tư duy và phương pháp làm việc.

Là hành trình liên tục, CĐS thành công bắt đầu mới loạt thay đổi nhỏ được tích lũy để tổ chức có đủ năng lực để đón nhận những cơ hội và thách thức mới.

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CĐS?

-CĐS cần ngân sách, nguồn lực"khổng lồ"

-CĐS dẫn đến giảm định biên trong tổ chức

-CĐS chỉ diễn ra trong một giai đoạn nhất định, khi CĐS đi qua mọi người có thể quay lại công việc vốn có.

Thực tế, CĐS mang lại cơ hội và lợi ích cao hơn cho khách hàng, tổ chức và nhân viên. Cải thiện lương và chế độ đãi ngộ, cân nằng công việc và cuộc sống, giảm thời gian thực hiện các quy trình thủ công để gia tăng thời gian tạo ra giá trị cho khách hàng và tổ chức. CĐS là hành trình liên tục để tổ chức thích nghi và phát triển. Đó không phải là chương trình diễn ra vài năm mà là quá trình hình thành 1 "mã gen" mới về sự thích ứng trong "DNA" của tổ chức.

6) Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần suất?

-Bản tin CĐS: Được thiết kế thu hút dưới dạng longform/ infographic, định kì 1-2 tuần gửi email đến cán bộ, nhân viên toàn hệ thống.

-Trình chiếu phim, đăng tải các ấn phẩm truyền thông, thông điệp về CĐS tại màn led, màn hình thang máy tại các tòa nhà N8

- Các thông tin, hình ảnh về Hội thảo, buổi đào tạo… CĐS đều được đăng tải trên kênh truyền thông online của hệ thống N8

- Tại các chi nhánh: đã tổ chức các buổi truyền thông trực tiếp để lan tỏa

tinh thần chuyển đổi số tại đơn vị, giúp cán bộ nhân viên hiểu được định hướng công tác chuyển đổi số, truyền cảm hứng và thúc đẩy thay đổi từ tư duy đến hành động.

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TTNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

-Tiếp tục duy trì, kết hợp, nâng cao tần suất của các kênh truyền thông đã thực hiện trong thời gian qua; đồng thời tăng cường các khóa đào tạo, triển khai các chương trình tạo động lực để người lao động có thêm nhận thức, kiến thức, sẵn sàng "nhập cuộc" với CĐS

-Mở rộng triển khai thêm một số hình thức truyền thông sáng tạo: Phát thanh radio qua hệ thống loa các tòa nhà trong giờ nghỉ trưa hoặc trước giờ tan sở, sáng tác ca khúc, tạo podcast trên group facebook, triển khai các minigame, trắc nghiệm kiến thức CĐS…

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo doanh nghiệp là những người mang sứ mệnh chuyển đổi xuyên suốt trong quá trình định hướng điều hành dẫn dắt tổ chức. Hiện các đồng chí lãnh đạo cấp cao của N8 đều trong Ban Chỉ đạo CĐS Ngân hàng, đóng vai trò quan trọng đảm bảo thành công của quá trình CĐS. Thực hiện chỉ đạo toàn diện công tác CĐS trong đó có công tác truyền thông nội bộ về CĐS, định hướng mục tiêu hoạt động, hoạch định chiến lược CĐS trong từng thời kì đảm bảo phù hợp với chiến lược kinh doanh. Chỉ đạo, giải quyết các vướng mắc, rào cản trong quá trình triển khai.

9) Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Tại các Chi nhánh đều đã thành lập Ban CĐS cấp đơn vị, trong đó:

- Trưởng Ban CĐS là Giám đốc Chi nhánh có vai trò trong việc trực tiếp chỉ đạo, giám sát hoạt động CĐS tại các đơn vị

- Đại sứ chuyển đổi là Trưởng phòng/ban tại Chi nhánh có vai trò, trách nhiệm trong việc tiếp nhận các thông tin về hoạt động CĐS được cập nhật hằng tháng từ Ban Lãnh đạo để truyền thông đến tất cả các cán bộ nhân viên và khách

hàng (nếu có); tham mưu đề xuất các kế hoạch triển khai thúc đẩy ứng dụng sáng kiến CĐS, sản phẩm số vào hoạt động kinh doanh tại đơn vị; dẫn dắt lan tỏa tinh thần phương thức làm việc mới…

Có thể khẳng định những lãnh đạo cấp trung là mắt xích quan trọng trong công tác truyền thông CĐS một cách mạnh mẽ, liên tục; dẫn dắt sự thay đổi tại các đơn vị từ phương thức, quy trình, mô hình và phục vụ khách hàng.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TRUYỀN THÔNG NGÂN HÀNG N9

Cơ cấu tổ chức Ban Thương hiệu và Truyền thông

1. 7 nhiệm vụ Ban Thương hiệu và Truyền thông

1. Brand
2. Media quan hệ báo chí
3. Toà soạn NGÂN HÀNG N9 coffee TV ...
4. TT số - digital mkt
5. Quảng cáo
6. CSR
7. VH NGÂN HÀNG N9

2. 3 Chức năng

Tham mưu

Hướng dẫn

Tự thực hiện

3. Nhân sự

39 người

Gần 200 chi nhánh, hơn 1000 phòng giao dịch

400 người tại Trung tâm Ngân hàng số

Trung tâm Ngân hàng số hoạt động về sản phẩm, dịch vụ số (do 1 phó TGĐ phụ trách)

Truyền thông và Thương hiệu phụ trách TTNB (do 1 phó TGĐ phụ trách)

02/04/2025 Văn phòng NHNN yêu cầu gửi báo cáo về hoạt động CĐS và kết quả CĐS của ngân hàng như vẫn nộp cho Vụ Truyền thông trước ngày 25/12/2024

4. Các hình thức truyền thông nội bộ

1. Truyền thông chuyên môn qua chi nhánh theo đường hành chính có vai trò rất mạnh. Ví dụ thông tin về chính phủ Mỹ có chính sách thay đổi về vận tải quốc tế thì phải báo ngay cho anh em làm tín dụng biết để xử lý hồ sơ.
2. TT VH thì ban Truyền thông và Thương hiệu là đầu mối
3. In ấn
4. Mạng xã hội nội bộ, Báo chí (4 hình thức)

5. **Các kênh truyền thông nội bộ**

MXH Gapo work cho toàn hàng

Bone là app quản trị toàn hàng, duy nhất

Sắp mở N9 media gồm 3 phần

N9ulletin – chợ thông tin tổng hợp

N9news ban TTTH - làm như tờ báo in báo hình báo tiếng báo mạng

N9social Gapo

6. Các hướng tác động đến nhân viên

Tác động ngang và từ trên xuống

Sếp trực tiếp rất quan trọng trong phổ biến thông tin

Lãnh đạo cao cấp tạo cảm hứng

7. Để TTNB chuyển đổi số thành công

1. TTNB phải có kế hoạch bài bản, chi tiết, dài hạn

Như hành động sơn nhà, sơn đi sơn lại để lại vết hằn trên não

2. Repeat - lặp đi lặp lại

Chú ý tới phân công, phân nhiệm ai làm gì. Kể cả cưỡng bách thực hiện.

3. Để Công nghệ hỗ trợ con người kể cả lãnh đạo cao cấp và cấp trung.

Công nghệ giúp lãnh đạo hướng dẫn nhân viên

Cấp trung – vốn giỏi nghiệp vụ rồi, cần thêm công cụ phương tiện truyền thông số

Cấp Phòng giao dịch

Quản lý 5-7 người

Ít khi gặp sếp trực tiếp hay lãnh đạo

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG MB BANK

(tháng 8/2025)

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

• Bộ phận truyền thông nội bộ được tổ chức như thế nào? (có mạng lưới cộng tác viên không? Có ngân sách riêng? Có nhân sự chuyên trách?)

Truyền thông nội bộ hiện tại đang nằm ở phòng Thi đua và Truyền thông nội bộ, trực thuộc Văn phòng CEO.

Hiện tại, ở MB BANK đã xây dựng được mạng lưới cộng tác viên TTNB từ năm 2020, cụ thể:

- Nhân sự kiêm nhiệm làm công tác Truyền thông nội bộ tại các chi nhánh (được đào tạo cơ bản, nắm được quy trình phối hợp)
- Mạng lưới cộng tác viên theo các kênh (phát thanh, website, Facebook)
- Mạng lưới PR tại các công ty thành viên

Ngân sách hàng năm, MB BANK có xây dựng cho truyền thông nội bộ.

Có nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ.

• Ngân hàng có các kênh truyền thông nội bộ nào?

MB BANK hiện có các kênh truyền thông nội bộ:

1. Website: có chức năng như một tờ báo điện tử, có thể phân định public/private, lưu trữ media,…
2. Facebook Group: gần 16.000 người với lượt tương tác cao, khoảng ~200 bài viết/tháng, hơn 12.000 lượt bày tỏ cảm xúc, ~1.000 bình luận
3. Phát thanh nhà M xanh: phát sóng hàng ngày
4. LCD/dán thang máy tại thang máy/tòa nhà lớn
5. Desktop toàn hệ thống: truyền thông điệp trên toàn hệ thống qua màn hình máy tính CBNV
6. Email toàn hệ thống (bao gồm cả email truyền thông của lãnh đạo cấp cao và email truyền thông nội bộ của bộ phận chuyên trách)
7. Youtube: Kênh lưu trữ video/TVC,…

• Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào?

Hoạt động truyền thông nội bộ của MB BANK được tổ chức tương đối bài bản, có kế hoạch hàng năm về các nội dung triển khai, sử dụng hình thức media mới mẻ, thu hút CBNV. Các tuyến nội dung được triển khai đồng bộ, đa kênh, đúng điểm rơi.

• Ngân hàng có các hình thức khen thưởng, giải thưởng dành cho các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số không? Nếu có thì từ bao giờ?

Ngân hàng có nhiều hình thức khen thưởng, phần thưởng liên quan đến hoạt động chuyển đổi số, bắt đầu từ năm 2017, mạnh mẽ từ năm 2022 đến nay, ví dụ với khách hàng là ưu đãi lãi suất hơn so với việc giao dịch tại quầy, với CBNV là các chuyến du lịch, phần thưởng tiền mặt cho các tập thể, cá nhân.

• Đâu là các khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số?

Có quá nhiều thông tin đến với nhân viên mỗi ngày.

• Đâu là các khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

Có quá nhiều thông tin cần truyền thông, phải phân bổ thời lượng phù hợp

2. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

• Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ?

MB nhận thức và bắt đầu Chuyển đổi Số từ rất sớm. Giai đoạn 2010, khi khái niệm 'chuyển đổi số" bắt đầu được đề cập một cách phổ biến tại thị trường Việt Nam, thì MB Bank đã triển khai các hệ thống số hóa lõi như: eBanking MB Bank để khách hàng thực hiện các giao dịch trên kênh trực tuyến (năm 2011), hệ thống BPM số hóa luồng quy trình nghiệp vụ lõi (tín dụng, TTTM, TTQT) (năm 2013).

Tới năm 2017, MB Bank công bố chiến lược giai đoạn 2017 – 2021 trong đó Chuyển đổi số là mục tiêu chiến lược của MB Bank. Chiến lược phát triển giai đoạn 2017-2021 xác định "Ngân hàng Số" là một trong ba trụ cột chiến lược. Năm 2017, MB bank thành lập khối Ngân hàng Số với mục tiêu làm chủ, ứng dụng công nghệ vào các sản phẩm ngân hàng truyền thống và nâng cao năng lực bán hàng kênh số của MB Bank.

• Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ?

Trong giai đoạn chiến lược hiện tại 2022-2026, với MB Bank, chuyển đổi số không chỉ là mục tiêu, mà trở thành một công cụ quan trọng để MB Bank tạo ra các giá trị vượt trội cho khách hàng, hấp dẫn khách hàng bằng khả năng

phục vụ, trải nghiệm xuất sắc nhất và các nền tảng được kết nối sâu rộng nhất. Đây là những cơ sở để MB Bank trở thành ngân hàng số hàng đầu, hiện thực hóa tầm nhìn "Trở thành doanh nghiệp số - Tập đoàn tài chính dẫn đầu".

• Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên)

MB Bank tuyên bố chiến lược chuyển đổi số từ năm 2017, trong chiến lược giai đoạn 5 năm 2017-2021 với tầm nhìn trở thành "ngân hàng thuận tiện nhất", MB Bank tập trung triển khai chiến lược theo phương châm "Đổi mới, hợp tác, hiện đại hóa và phát triển bền vững", với ba trụ cột là ngân hàng số, ngân hàng cộng đồng và ngân hàng chuyên nghiệp theo ngành.

Nội dung này có thể tìm thấy trên báo chí, báo cáo thường niên 2017,…

• Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không?

Không có nội dung tách bạch riêng về chuyển đổi số vì với người MB Bank, hoạt động chuyển đổi số như hơi thở, tổng hợp trong tất cả các hoạt động, người MB Bank luôn cần phải nghĩ cách số hóa trong mọi hoạt động

• Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số hay không?

Có, nhân viên nhận thức đầy đủ và trách nhiệm với quá trình này sẽ giúp cho chuyển đổi số của MB Bank diễn ra nhanh hơn.

3. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

• Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào?

Không có nhân sự chuyên trách về nội dung này.

• Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn nào?

1. Các nội dung công bố của lãnh đạo cấp cao tại các hội nghị
2. Báo cáo thường niên
3. Tầm nhìn và chiến lược: Trở thành Doanh nghiệp số, tập đoàn tài chính dẫn đầu
4. Chú trọng khách hàng: Truyền thông sự thay đổi trong hành trình khách hàng: đơn giản hơn, nhanh hơn, ít tiếp xúc, ít giấy tờ (4Cs).

5. Sản phẩm - công nghệ - dịch vụ mới: APP, ngân hàng số, BAAS, ...

6. Văn hóa số, năng lực nhân sự: chương trình học tập, đào tạo, thay đổi tư duy, cách làm việc

7. An toàn - bảo mật: tăng cường nhận thức về an ninh mạng, bảo mật dữ liệu, tuân thủ luật pháp, thực hiện đúng slogan "vững vàng, tin cậy"

Kết quả và chỉ số: cập nhật kết quả đạt được, số lượng trên kênh số, tỷ lệ giao dịch online, tốc độ xử lý, mức độ hài lòng

• Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng?

Hình thức phát động chủ yếu nhất là Hội thảo, hội nghị từ thông điệp của lãnh đạo cấp cao. Bộ phận TTNB sẽ phân phối trên các kênh truyền thông nội bộ, các bộ phận chuyên trách sẽ thực hiện nhiệm vụ này hàng ngày, đa phần được thể hiện dưới dạng ảnh, bài viết.

• Tần suất truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào

Tương đối dày, trong mọi hoạt động tại MB Bank

4. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Truyền thông nội bộ có góp phần thúc đẩy chuyển đổi số tại ngân hàng:

- Là bộ phận phân phối thông điệp của lãnh đạo cấp cao tại các Hội nghị tới đúng đối tượng bằng hình thức mềm mại, phù hợp, thu hút CBNV hơn (thiết kế hình ảnh gửi email, banner treo trong phòng họp, sáng tác bài hát, video,….)

- Đồng hành cùng kinh doanh, TTNB là bộ phận sẽ phối hợp thiết kế để CBNV hiểu rõ, đúng về chương trình, tham gia cổ vũ tinh thần/cùng tháo gỡ khó khăn (thiết kế các bản tin QnA), vinh danh khi có thành quả. CBNV hiểu đúng về chương trình và nhìn thấy thành quả được vinh danh sẽ có động lực phấn đấu hơn.

5. Theo anh/chị truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không? Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào? Từ rất ít cho đến rất nhiều? Thúc đẩy ở trên những phương diện nào?

- Truyền thông nội bộ góp phần thúc đẩy chuyển đổi số tại ngân hàng ở mức nhiều.

- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Ở một tổ chức có tính chất quân đội như MB Bank, hình ảnh của lãnh đạo Ngân hàng có vai trò đặc biệt quan trọng. CBNV rất quan tâm đến phát ngôn của lãnh đạo, độ viral cao. Lãnh đạo ngân hàng ở MB Bank tác động rất nhiều ở chiều rộng đến quá trình thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. MB Bank có một đặc trưng văn hóa tên là kỷ luật tự nguyện, chỉ cần lãnh đạo MB Bank phát động sẽ nhận được sự hưởng ứng mạnh mẽ trong CBNV.

- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Lãnh đạo các chi nhánh, đơn vị trực thuộc tác động ở chiều sâu tới CBNV, là người trực tiếp nắm bắt thực tế và kiểm soát các hoạt động, nhắc nhở thông điệp của lãnh đạo cấp cao tới CBNV tại đơn vị.

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TTNB NGÂN HÀNG NAM Á BANK

(tháng 8/2025)

1. Hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

• Bộ phận truyền thông nội bộ được tổ chức như thế nào? (có mạng lưới cộng tác viên không? Có ngân sách riêng? Có nhân sự chuyên trách?)

• Ngân hàng có các kênh truyền thông nội bộ nào?

• Đánh giá về hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành như thế nào?

• Ngân hàng có các hình thức khen thưởng, giải thưởng dành cho các hoạt động liên quan tới chuyển đổi số không? Nếu có thì từ bao giờ?

• Đâu là các khó khăn với nhân viên khi tham gia chuyển đổi số?

• Đâu là các khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số?

Trả lời: Trong những năm gần đây, Nam A Bank đang chú trọng đến hoạt động truyền thông nội bộ với mục tiêu không chỉ gắn kết CBNV toàn hệ thống mà còn xây dựng văn hóa doanh nghiệp đặc sắc.

- Tại Nam A Bank, có nhân sự chuyên trách thực hiện các công việc liên quan đến truyền thông nội bộ toàn hệ thống. Có ngân sách riêng để thực hiện các hoạt động. Hiện tại chưa có mạng lưới cộng tác viên, tuy nhiên vẫn có các đầu mối ở các ĐVKD hỗ trợ thông tin ở các Đơn vị gửi đến nhân sự truyền thông nội bộ chuyên trách

- Các kênh truyền thông nội bộ hiện hữu của Nam A Bank: Nam A Bank TV, Nam A Bank Radio, Bản tin nội bộ online, Group nội bộ, Intranet, Youtube, Tiktok, màn hình Desktop

- Hoạt động truyền thông nội bộ được tiến hành xuyên suốt, lan tỏa rộng rãi, kịp thời đến toàn CBNV trên hệ thống

- Từ nhiều năm nay, Ngân hàng thường xuyên có những chính sách khen thưởng dành cho các hoạt động chuyển đổi số, khen thưởng cho đội ngũ CBNV có những đóng góp tích cực vào việc nghiên cứu, triển khai các hoạt động chuyển đổi số đối với hoạt đông của ngân hàng

- Khó khăn với nhân viên tham gia chuyển đổi số: chưa làm quen với kỹ năng số, nhiều nhân viên chưa tiếp cận được với các công nghệ mới như AI, Data Analytics,…; tâm lý ngại thay đổi: ngại học cái mới, sợ sai, sợ công việc

bị thay thế bởi AI; thiếu sự hỗ trợ hoặc hướng dẫn rõ ràng,…

- Khó khăn khi truyền thông nội bộ về chuyển đổi số: sử dụng thuật ngữ công nghệ có thể khiến người tiếp cận khó hiểu; chỉ truyền thông thông tin một chiều, chưa tối ưu việc tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến, thảo luận, đề xuất,…

2. Hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng đang diễn ra như thế nào?

• Ngân hàng ta đề cập đến Chuyển đổi số từ bao giờ?

- Nam A Bank bắt đầu bắt nhịp xu hướng Chuyển đổi số từ 5 năm trở lại đây

• Hiện nay, CĐS ngân hàng được định nghĩa như thế nào trong các văn bản truyền thông nội bộ?

- Trong các văn bản truyền thông nội bộ, chuyển đổi số (CĐS) ngân hàng thường được định nghĩa là quá trình áp dụng công nghệ số vào mọi khía cạnh hoạt động của ngân hàng, từ quy trình làm việc, dịch vụ khách hàng, đến mô hình kinh doanh, nhằm tối ưu hóa hiệu quả và nâng cao trải nghiệm khách hàng

• Ngân hàng ta đã có tuyên bố Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng của mình chưa? Nếu có thì có thể đọc tuyên bố ấy ở đâu? (người ngoài và cán bộ nhân viên)

- Các thông tin về Chiến lược chuyển đổi số của ngân hàng được truyền thông trên các kênh: website, báo chí, trang thông tin nội bộ, group nội bộ, Fanpage

• Kế hoạch truyền thông nội bộ hàng năm có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng hay không?

- Xác định chuyển đổi số là chiến lược quan trọng của ngân hàng, do đó, kế hoạch truyền thông nội bộ năm luôn luôn có phần hoạt động và nội dung về chuyển đổi số ngân hàng

• Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số hay không?

- Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động rất lớn đến tiến trình chuyển đổi số trong ngân hàng. Khi nhân viên hiểu rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số và thấy được lợi ích của nó, họ sẽ chủ động tham gia, sáng tạo,

và áp dụng công nghệ trong công việc. Điều này sẽ giúp quá trình chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng và hiệu quả.

3. Truyền thông nội bộ về chuyển đổi số đang diễn ra như thế nào?

• Ngân hàng có Nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ cho chuyển đổi số ngân hàng hay không? Nếu có thì là bộ phận nào?

- Ngân hàng chỉ có nhân sự chuyên trách về truyền thông nội bộ chung cho toàn hệ thống. Nhân sự chuyên trách sẽ nhận thông tin liên quan đến các hoạt động Chuyển đổi số của ngân hàng từ Khối Công nghệ thông tin, Ban Chuyển đổi số để truyền thông đến CBNV toàn hệ thống

• Hiện nay, các nội dung truyền thông về chủ đề này trong ngân hàng hiện nay đến từ nguồn nào?

- Khối Công nghệ thông tin, Ban chuyển đổi số sẽ cung cấp thông tin, nội dung cho Bộ phận truyền thông (Phòng Thương hiệu) của Nam A Bank

• Hình thức truyền thông (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...) về chủ đề này như thế nào tại Ngân hàng?

- Bản tin nội bộ, workshop, chương trình đào tạo, webinar

• Tần suất truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào

- Tần suất thường xuyên

4. Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng. Truyền thông nội bộ giúp nhân viên hiểu được mục tiêu và lợi ích của chuyển đổi số, từ đó khuyến khích họ tham gia và áp dụng công nghệ trong công việc hàng ngày.

5. **Theo anh/chị truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng hay không?**

- Nếu có, thì thúc đẩy như thế nào?
- Nếu có thúc đẩy thì ở mức độ nào? Từ rất ít cho đến rất nhiều?
- Thúc đẩy ở trên những phương diện nào?

Truyền thông nội bộ giúp thay đổi nhận thức, thái độ của cbnv về lợi ích, tính ứng dụng của chuyển đổi số; thúc đẩy việc học hỏi và nâng cao kỹ năng số thông qua các chương trình đào tạo, webinar,… thúc đẩy cbnv ứng dụng chuyển đổi số vào công việc để nâng cao năng suất, hiệu quả

- Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?
- Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?
- Lãnh đạo các chi nhánh và đơn vị trực thuộc, phòng ban có vai trò tác động mạnh mẽ đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số của ngân hàng như: Triển khai các chính sách chuyển đổi số tại địa phương, đào tạo và hướng dẫn đội ngũ cbnv, khuyến khích cbnv đóng góp ý tưởng, sáng kiến

PHỎNG VẤN CÁN BỘ TRUYỀN THÔNG NGÂN HÀNG Vietcombank
(tháng 8/2025)

1) Hiện nay, công tác truyền thông nội bộ do đơn vị nào chủ trì tại ngân hàng?

Hiện nay công tác truyền thông nội bộ do Ban ICU (Ban triển khai Hoạt động Truyền thông nội bộ) của ngân hàng chủ trì. Trưởng Ban là Phó Tổng Giám đốc phụ trách Phòng Quan hệ công chúng.

 Tuy nhiên về mặt triển khai thì Công tác truyền thông nội bộ tại Vietcombank đang được thực hiện tại các cấp: Toàn hàng, Trụ sở chính, Chi nhánh. Và đơn vị chủ trì đang không thực hiện rốt ráo như trong Quyết định thành lập.

2) Mô tả về cơ cấu, chức năng nhiệm vụ của (các) đơn vị đang làm truyền thông nội bộ tại Ngân hàng.

Theo Quyết định thành lập Ban ICU thì:

- Ban ICU đứng đầu là Phó Tổng Giám đốc.
- Những đơn vị thuộc Ban: Phòng QHCC, Văn Phòng, Văn phòng Công đoàn, Đoàn thanh niên..
- Trách nhiệm các thành viên/ đơn vị (Theo QĐ thành lập Ban)

 Tuy nhiên về mặt triển khai thực tế thì Công tác truyền thông nội bộ tại Vietcombank đang được thực hiện bởi các đơn vị: (Không thông qua Ban ICU):

- Tại Trụ sở chính và phạm vi toàn hàng: Ban Lãnh đạo phê duyệt Chủ trương; dự toán; kế hoạch triển khai của các hoạt động. Các đơn vị: Phòng QHCC, Văn Phòng, Văn phòng Công đoàn, Đoàn thanh niên..thực hiện theo kế hoạch được duyệt.

- Tại Chi nhánh: Giám đốc phê duyệt Chủ trương; dự toán (theo hạn mức thẩm quyền tại Quy chế tài chính); kế hoạch triển khai của các hoạt động. Các đơn vị: Phòng hành chính nhân sự, Công đoàn, Đoàn thanh niên tại Chi nhánh..thực hiện theo kế hoạch được duyệt.

3) Cán bộ, nhân viên tại Ngân hàng sử dụng công cụ gì để nhận, trao đổi thông tin trong nội bộ?

1. Email
2. Website

3. Intranet (mạng nội bộ)
4. Tạp chí nội bộ CNT
5. Viva Engage (Kênh thông tin số) – tích hợp với office 365
6. Các bản tin nội bộ khác (bản tin đào tạo, bản tin QLCL….)
7. Họp, Hội nghị…

4) Hiện nay cán bộ, nhân viên Ngân hàng đang được truyền thông về khái niệm CĐS như thế nào?

- Vietcombank đã chủ động xây dựng Đề án chuyển đổi số ngân hàng cùng các chương trình hành động thực hiện chiến lược phát triển đến năm 2025, tầm nhìn 2030 với hơn 300 hành động theo 04 trụ cột là số hoá (Digital), dữ liệu (Data), công nghệ (Technology) và chuyển đổi (Transformation).
- Đi cùng với đề án là các hoạt động truyền thông về Đề án đến các Chi nhánh/ đơn vị trong toàn hệ thống. Đồng thời là các khoá đào tạo, phổ cập kiến thức về chuyển đổi số trực tiếp và online (E-learning).
- Một số dự án Chuyển đổi số được Kick off có truyền thông, đào tạo nội bộ:
- Kick-off dự án "Chiến lược đổi mới sáng tạo đến 2025, định hướng 2030" tổ chức ngày 10/3/2025 tại Trụ sở chính. Vietcombank đã triển khai bài bản: xây dựng bộ phận triển khai, đào tạo kỹ năng số & tư duy đổi mới theo phương pháp Agile, tổ chức workshops, trao đổi tương tác với chuyên gia
- Dự án CRM (Salesforce) – khởi động 19/5/2025 với sự tham gia của Vietcombank cùng PwC, Gimasys, CMC TS và Salesforce. Đi kèm là kế hoạch TTNB chi tiết, đào tạo người dùng, quản lý thay đổi (change management) và hướng dẫn sử dụng hỗ trợ chuyển đổi số trong khối bán hàng, marketing..
- Định hướng, tầm nhìn về chuyển đổi số của Đảng, Chính phủ
- "Kế hoạch, Chiến lược chuyển đổi số của ngành Ngân hàng"
- Nghị quyết của Đảng bộ VIETCOMBANK về chuyển đổi số Kế hoạch,
- Chiến lược chuyển đổi số của Vietcombank
- Chỉ đạo thực hiện chuyển đổi số trong Vietcombank
- Cách thức tiến hành chuyển đổi số

Thành lập Khối CNTT&CĐS, thành lập Khối Dữ liệu, thành lập TT ĐMST.

Đào tạo, hướng dẫn thực hiện chuyển đổi số Giới thiệu và thông tin về các công nghệ chuyển đổi số tiên tiến được ngân hàng sử dụng

Kiến thức về an toàn, an ninh

Cập nhật kết quả đạt được và các chỉ số

Các chương trình truyền thông, tổ chức các sự kiện nhằm thúc đẩy nhận thức của cán bộ về Chuyển đổi số

- Các phong trào thi đua nội bộ về chuyển đổi số: văn hóa "không giấy tờ", "VIETCOMBANK - Số hóa để bứt phá"

- Định kỳ hàng năm tham gia ngày Chuyển đổi số ngành Ngân hàng; Hưởng ứng ngày "Chuyển đổi số quốc gia" qua các năm;

- Triển khai cuộc thi "VIETCOMBANK sáng tạo đột phá 2025";

- Triển khai chương trình RPA Champion nhằm thúc đẩy tự động hóa quy trình, nghiệp vụ tại VIETCOMBANK.

- Tham gia hội nghị "Bình dân học vụ số" do NHNN tổ chức;

- Tham gia đều đặn các hội nghị về "Thanh toán không dùng tiền mặt".

- Tham gia cuộc thi trực tuyến "Hành trình sáng tạo

– Khát vọng vươn mình" 2025 do Công đoàn Ngân hàng Việt Nam tổ chức.

- Tháng 07/2025, Đoàn Thanh niên đã tổ chức "Ngày hội Thanh niên đổi mới sáng tạo" mang tên "YouUp – Bật ý tưởng, dựng tương lai".

300 sáng kiến với 4 trụ cột: Số hóa (Digital), dữ liệu (Data), công nghệ (Technology) và chuyển đổi (Transformation)"

NQ608 Lộ trình chuyển đổi ưu tiên

NQ239 Nghị quyết số 363/NQ-VIETCOMBANK-HĐQT về việc phê duyệt Chương trình hành động chuyển đổi số đến năm 2025

Kế hoạch hành động chuyển đổi đến 2025 với 7 nhóm hành động chính bao gồm: (i) Hiện đại hóa nền tảng công nghệ và hạ tầng dữ liệu; (ii) Nâng cao trải nghiệm khách hàng; (iii) Tối ưu hoá qui trình nội bộ, tự động hóa tác nghiệp; (iv) Đẩy mạnh ứng dụng Trí thông minh nhân tạo (AI); (v) Chuyển đổi mô hình hoạt động thích ứng với chuyển đổi số; (vi) Mô hình kinh doanh mới, phát triển hệ sinh thái số trong sự hợp tác với Fintech và (vii) Hoàn thiện cơ chế chính sách cho chuyển đổi số.

Các giải thưởng về chuyển đổi số

5) Đâu là các rào cản về tâm lý, nhận thức của nhân viên khi tiến hành CĐS?

- Việc chuyển từ thói quen làm việc không phải là dễ dàng và nhanh chóng. Đặc biệt khi cách làm việc hiện tại vẫn đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ tại ngân hàng.
- Đồng thời những bất cập về công nghệ (vật chất, kỹ thuật, phần mềm..) cũng gây hiệu ứng tâm lý e ngại trong việc tiến hành chuyển đổi số.
- Tâm lý e ngại khi thực tế nhiều bước công việc phát sinh hơn bình thường khi áp dụng công nghệ. Khiến tốn thời gian hơn và kết quả vẫn như vậy.

6) Hiện trạng truyền thông về chủ đề này hiện nay như thế nào về nội dung, hình thức, tần suất?

- Cụm từ "Chuyển đổi số" được nêu tại nhiều văn bản cũng như phát biểu của Ban Lãnh đạo tại các buổi Hội nghị, chỉ đạo triển khai nhưng nhân viên lại được truyền thông và hướng dẫn, đào tạo về khái niệm sau (không thực hiện song song) khiến đôi khi các văn bản trở nên mơ hồ, lý thuyết gây khó hiểu đối với phần đông cán bộ. nội dung truyền thông chính sách về CĐS chưa phù hợp và thời gian chưa kịp thời với ban hành chính sách.
- Truyền thông về chuyển đổi số được thực hiện qua các kênh nội bộ với hình thức đa dạng, tần suất lớn. Các bài viết, các bài quảng cáo sản phẩm dịch vụ số, các chương trình đào tạo, Hội thảo…

7) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

- Theo tôi, muốn nhân viên thay đổi, trước tiên hãy khiến họ thấy mình được đồng hành – không bị ép buộc và nhìn thấy được ích lợi thực tế của Chuyển đổi số đối với công việc của mình. Theo đó, truyền thông nội bộ về chuyển đổi số sẽ thể hiện hiệu quả khi chuyển đổi nhận thức + truyền cảm hứng + duy trì hành động, không phải chỉ ở khẩu hiệu.
- Có thể thực hiện các hoạt động truyền thông cần mang tính thực tiễn nhiều hơn, được thực hiện với nội dung thiết kế cho từng nhóm công việc, từng loại lao động.

I. Định hướng & chiến lược

• Xây dựng thông điệp cốt lõi dễ hiểu, nhất quán: "Chuyển đổi số là của mọi người – không chỉ của IT."

• Gắn hoạt động TNNB với mục tiêu chuyển đổi hành vi và kết quả kinh doanh.

II. Đa dạng hóa nội dung & kênh truyền thông

• Triển khai nội dung sinh động: infographic, video ngắn, podcast, minigame.

• Xây dựng chuyên mục định kỳ như "Chuyển đổi số là gì?", "Mẹo số mỗi tuần".

• Đưa người thật – việc thật lên truyền thông: phỏng vấn nhân sự/ đại diện Chi nhánh/ đại diện phòng – ban Trụ sở chính đã áp dụng số hiệu quả.

III. Gắn truyền thông với đào tạo

• Tổ chức workshop nội bộ về công cụ số (eKYC, CRM, Digibank…).

• Thiết kế khóa e-learning đơn giản, dễ tiếp cận cho từng cấp nhân viên.

• Gắn KPI học tập với đánh giá năng lực cá nhân.

IV. Tạo động lực & lan tỏa nội bộ

• Khen thưởng đơn vị áp dụng số tốt, truyền cảm hứng.

• Vinh danh trên bản tin, fanpage nội bộ.

V. Đo lường & cải tiến thường xuyên

• Khảo sát nhanh phản hồi nhân viên qua Email, Forms..

• Theo dõi chỉ số tương tác, lượt học, số lượng ứng dụng thành công.

• Cải tiến nội dung/truyền thông dựa trên số liệu thực tế.

8) Lãnh đạo cao cấp của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo cấp cao đóng vai trò trọng yếu và không thể thay thế trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả của truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Vietcombank. Cụ thể, ảnh hưởng của họ thể hiện trên 5 phương diện sau:

- Tạo niềm tin và cam kết tổ chức

• Khi Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc, Phó TGĐ, Thành viên Hội đồng Quản trị trực tiếp nói về chuyển đổi số, nhân viên sẽ: Cảm nhận được tầm quan trọng chiến lược của chuyển đổi số và có niềm tin rằng ngân hàng thực sự cam kết và không chỉ "nói cho có".

 Tại Vietcombank, nhiều lãnh đạo trực tiếp chủ trì các hội thảo, khóa

đào tạo, kick-off dự án chuyển đổi số (CRM, ICAAP…).

- Làm gương và truyền cảm hứng: Lãnh đạo hành động nhất quán, sử dụng các công cụ số, tham gia đào tạo, tương tác trên nền tảng nội bộ sẽ lan tỏa sự gương mẫu, truyền cảm hứng cho nội bộ.

- Chỉ đạo/ phê duyệt về chiến lược truyền thông nói chung và các kế hoạch truyền thông nói riêng. Tại Vietcombank, Ban Lãnh đạo là cấp chỉ đạo và Phê duyệt ngân sách, nhân sự, định hướng, kế hoạch triển khai và giao phối hợp giữa các đơn vị trên toàn hệ thống.

- Gắn TNNB với văn hóa & KPI tổ chức: Lãnh đạo có thể lồng ghép thông điệp số hóa vào bài phát biểu dịp tổng kết, họp giao ban, lễ vinh danh cũng như Giao KPI truyền thông nội bộ cho các đơn vị (ví dụ: số lượt học e-learning, sử dụng CRM...). Khi mục tiêu truyền thông gắn với KPI toàn ngân hàng, sự tham gia sẽ rộng khắp và có động lực thực tế.

- Chỉ đạo điều chỉnh và xử lý các vấn đề phát sinh tron quá trình triển khai trên phạm vi toàn hàng.

9) Lãnh đạo cấp trung của ngân hàng có ảnh hưởng gì tới chất lượng và hiệu quả của công tác truyền thông nội bộ về chuyển đổi số tại Ngân hàng?

Lãnh đạo cấp trung tại Vietcombank (Trưởng/Phó phòng, Giám đốc/Phó Giám đốc Chi nhánh, Ban chuyên trách...) chính là "mắt xích chiến lược" trong việc hiện thực hóa và lan tỏa thông điệp truyền thông nội bộ (TNNB) về chuyển đổi số tại Ngân hàng. Ảnh hưởng của họ thể hiện rõ qua 5 khía cạnh sau:

- Chuyển hóa thông điệp thành hành động thực tế: Nếu lãnh đạo cấp cao đưa ra tầm nhìn, thì lãnh đạo cấp trung là người chuyển hóa nó thành hoạt động cụ thể cho đội nhóm: hướng dẫn, giám sát, thúc đẩy thực hiện.

- Làm gương và dẫn dắt bằng hành động: Lãnh đạo cấp trung là người trực tiếp song hành thực hiện chuyển đổi số cùng nhân viên: xử lý hệ thống, thao tác công nghệ, giải quyết lỗi phát sinh.

- Thực hiện truyền thông CĐS vào đơn vị: Triển khai nội dung truyền thông tới từng phòng ban trực thuộc/ cán bộ thông qua họp team, nhóm Zalo, Email...Lồng thông điệp chuyển đổi số vào giao ban sáng, báo cáo tuần, đánh giá kết quả.

- Giám sát, theo dõi tâm lý của cấp dưới trong quá trình truyền thông? Họ là người hiểu rõ từng nhân viên: ai sợ công nghệ, ai bị áp lực, ai là người có thể truyền lửa. Do đó, họ có thể "cá nhân hóa cách truyền thông" tại đơn vị.

- Phản hồi đến lãnh đạo cấp cao để cải tiến truyền thông CĐS: Lãnh đạo cấp trung thu nhận phản hồi thực tế từ nhân viên tuyến đầu và báo cáo đên đơn vị chuyên trách tại trụ sở chính hoặc Lãnh đạo cấp cao. Họ giúp các chiến lược/ kế hoạch truyền thông và chuyển đổi số hiểu đúng thực trạng, cải tiến chiến lược truyền thông cho phù hợp.

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU MB BANK (376 mẫu)

MÔ TẢ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện theo các bước sau đây.

Bước 1: Nghiên cứu tài liệu và trao đổi với cán bộ ngân hàng để thu thập thông tin, tìm hiểu sơ bộ về hoạt động truyền thông nội bộ

Bước 2: Xây dựng bảng hỏi trực tuyến trên nền tảng Zoho

Bước 3: Tham vấn chuyên gia về bảng hỏi để điều chỉnh

Bước 4: Thử nghiệm bảng hỏi với một số cán bộ ngân hàng để tiếp tục điều chỉnh

Bước 5: Triển khai bảng hỏi đến nhân viên ngân hàng thông qua mạng lưới quan hệ

Bước 6: Làm sạch dữ liệu và phân tích dữ liệu theo hướng thống kê mô tả và thống kê suy luận

Bước 7: Viết báo cáo

Khảo sát được triển khai trên nền tảng trực tuyến Zoho từ ngày 2.4.2025 đến ngày 19.6.2025. Tổng số phiếu thu được là 521, trong đó có 141 phiếu trả lời không đầy đủ. Sau khi loại 145 phiếu trả lời không đầy đủ, mẫu nghiên cứu gồm 376 phiếu hợp lệ.

Chú thích

M: Giá trị trung bình. Giá trị trung bình được tính cho các câu hỏi áp dụng thang đo Likert từ 1 đến 5.

N: Tần suất

SD: Độ lệch chuẩn

p-value: giá trị ý nghĩa thống kê, cho biết phép kiểm định có ý nghĩa thống kê hay không.

THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC VỀ MẪU NGHIÊN CỨU

Thời gian làm việc tại ngân hàng

Thời gian	Số lượt	Tỷ lệ
Dưới 5 năm	166	44,1
5-10 năm	103	27,4
Trên 10 năm	107	28,5
Tổng	376	100,0

Trình độ học vấn

Học vấn	Số lượt	Tỷ lệ
Đại học	300	79,8
Sau đại học	68	18,1
Khác	8	2,1
Tổng	376	100,0

Giới tính

Giới tính	Số lượt	Tỷ lệ
Nam	117	31,1
Nữ	259	68,9
Tổng	376	100,0

Bộ phận làm việc tại ngân hàng

Bộ phận	Số lượt	Tỷ lệ
Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng	46	12,2
Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng	318	84,6
Khác	12	3,2
Tổng	376	100,0

THÔNG TIN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

Bộ phận chuyên trách hoạt động truyền thông nội bộ

Bộ phận	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng và thương hiệu	75	19,9
Đoàn thể	73	19,4
Nhân sự	54	14,4
Marketing, sales	41	10,9
Ban lãnh đạo	4	1,1
Văn phòng CEO	73	19,4
Văn phòng HĐQT	1	,3
Không rõ	30	8,0
Không có	2	,5
Khác	23	6,1
Tổng	376	100,0

Cán bộ, nhân viên ngân hàng MB có nhận thức rất khác nhau về bộ phận chuyên trách bộ phận truyền thông nội bộ, thể hiện ở sự chênh lệch rất lớn về số lượng phương án trả lời. 73 người, tương đương 19,4% cho rằng, các đoàn thể và văn phòng CEO là bộ phận chuyên trách về truyền thông nội bộ. Kết quả này phản ánh phần nào tính chất là tổ chức quân đội của ngân hàng MB. Kết quả này có sự tương đồng nhiều hơn với ngân hàng Vietcombank và ít tương đồng hơn với ngân hàng Nam Á.

Bộ phận chịu trách nhiệm chính về chuyển đổi số

Bộ phận	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng và thương hiệu	9	2,4
Khối công nghệ thông tin	79	21,0
Ngân hàng số	184	48,9
Văn phòng chuyển đổi	56	14,9
Ban lãnh đạo	21	5,6
Không rõ	13	3,5
Khác	14	3,7
Tổng	376	100,0

Phần lớn người tham gia khảo sát (184, tương đương 48,9%) cho rằng, ngân hàng số là bộ phận chuyên trách về chuyển đổi số. Kết quả này hoàn toàn tương đồng với ngân hàng Vietcombank và Nam Á. Chỉ có 79 người, tương đương 21% xác định khối công nghệ thông tin là bộ phận chuyên trách về chuyển đổi số.

Hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số

Hoạt động	Tần suất	Tỷ lệ
Đào tạo, bồi dưỡng	348	92,6
Cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng	331	88,0
Cấp trên phổ biến trực tiếp	292	77,7
Tuyên bố của ban lãnh đạo	270	71,8
Các cuộc họp	277	73,7

Đào tạo bồi dưỡng là hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số phổ biến nhất, tiếp theo là cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng. Các hoạt động truyền thông nội bộ phổ biến thứ hai là cấp trên cung cấp thông itn trực tiếp, các cuộc họp và tuyên bố của ban lãnh đạo.

Kênh truyền thông nội bộ

Kênh truyền thông	N	Min	Max	Mean	SD
Hệ thống email nội bộ	376	1	5	4,42	0,86
Group chat của đơn vị mình	376	1	5	4,32	0,90
Bản tin nội bộ online	376	1	5	4,07	1,03
Các cuộc họp nội bộ	376	1	5	4,05	0,99
App làm việc của ngân hàng	376	1	5	4,03	1,10
Các nhóm, diễn đàn nội bộ	376	1	5	3,95	1,05
Bản tin hình	376	1	5	3,90	1,07
Đào tạo, huấn luyện, workshop	376	1	5	3,88	1,09
Intranet hoặc landing page nội bộ	376	1	5	3,81	1,14
Tờ rơi, áp phích, băng rôn	376	1	5	3,46	1,25
Tập san in nội bộ	376	1	5	3,09	1,38

Bảng trên đây sắp xếp các kênh truyền thông nội bộ theo mức độ thường xuyên sử dụng từ cao đến thấp. Hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên nhất (M = 4,42, SD = 0,86), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (M = 4,32, SD = 0,90). Kết quả này hoàn toàn tương đồng với ngân hàng Vietcombank và Nam Á. Bản tin nội bộ oline, các cuộc họp nội bộ, app làm việc của ngân hàng là các kênh truyền thông nội bộ được sử dụng thường xuyên. Các nhóm, diễn đàn nội bộ, bản tinh hình, đào tạo, intranet, tờ rơi, áp phích là các kênh ít được sử dụng thường xuyên hơn. Tập san in nội bộ là kênh ít được sử dụng nhất (M = 3,09, SD = 1,38), Kết quả này tương đồng với bản tin in của Vietcombank, cho thấy các ấn phẩm in không có nhiều lợi thế trong truyền thông nội bộ.

Mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp

Rất không thường xuyên	7	1,9
Không thường xuyên	14	3,7
Thi thoảng	66	17,6
Thường xuyên	172	45,7
Rất thường xuyên	117	31,1
Tổng	376	100,0

Cán bộ, nhân viên ngân hàng MB thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số (M = 4,01, SD = 0,89). Cụ thể 31,1 trao đổi rất thường xuyên;

45,7 trao đổi thường xuyên; 17,6 thi thoảng trao đổi; 3,7% trao đổi không thường xuyên và 1,9% trao đổi rất không thường xuyên. Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số là chủ đề thường xuyên được đề cập trong trao đổi của cán bộ, nhân viên MB.

Mức độ nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp

Rất không thường xuyên	4	1,1
Không thường xuyên	13	3,5
Thi thoảng	51	13,6
Thường xuyên	175	46,5
Rất thường xuyên	133	35,4
Tổng	376	100,0

Cán bộ, nhân viên ngân hàng MB thường xuyên nhận được thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp (M = 4,12, SD = 0,84). Cụ thể, 35,4% rất thường xuyên nhận được thông tin; 46,5 thường xuyên nhận được thông tin; 13,6% thi thoảng nhận được; 3,5% không thường xuyên nhận được và 1,1% rất không thường xuyên nhận được. Kết quả này có điểm tương đồng với ngân hàng Vietcombank và Nam Á theo nghĩa lãnh đạo, quản lý trực tiếp là một kênh truyền thông nội bộ về chuyển đổi số quan trọng.

Định nghĩa nào trong các định nghĩa sau đây phù hợp với nhận thức của anh/chị về chuyển đổi số ngân hàng?

Định nghĩa	Số lượt	Tỷ lệ
Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ.	355	94,4
Chuyển đổi số ngân hàng là việc tự động hóa các quy trình.	11	2,9
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	8	2,1
Khác (vui lòng ghi rõ) - Áp dụng mô hình số vào hđkd của MB	1	0,3
Khác (vui lòng ghi rõ) - Cùng ý kiến trên nhưng cần nhấn	1	0,3

mạnh câu chuyện áp dụng các công nghệ cđs hiện đại, tiên tiến, vd như AI chứ không chỉ đưa mọi thứ lên số và mọi CBNV vẫn làm manual trên chính nền tảng đó		

94,4% (tương đương 355 người) lựa chọn định nghĩa "Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ." Kết quả này tương đồng với kết quả của ngân hàng Nam Á và Vietcombank.

Chuyển đổi số được thực hiện trong lĩnh vực nào

Lĩnh vực chuyển đổi số	Số lượt	Tỷ lệ
Mọi hoạt động của ngân hàng	321	85,4
Dịch vụ khách hàng	273	72,6
Truyền thông nội bộ	251	66,8
Công nghệ thông tin	249	66,2
Truyền thông đối ngoại	215	57,2
Quản lý nhân sự	251	66,8
Quản lý hành chính	235	62,5
Khác	3	0,9

Mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không sẵn sàng	7	1.9
Không sẵn sàng	1	.3
Bình thường	15	4.0
Sẵn sàng	137	36.4
Rất sẵn sàng	216	57.4
Tổng	376	100.0

Cán bộ, nhân viên MB đánh giá mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số ở mức cao (M = 4,47, SD = 0,75) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất không sẵn sàng, 2 là không sẵn sàng, 3 là bình thường, 4 là sẵn sàng và 5 là rất sẵn sàng. Mức độ sẵn sàng này là điều kiện thuận lợi để ngân hàng triển khai các hoạt động chuyển đổi số.

Truyền thông nội bộ 1 thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng

hay không?

Phương án	Số lượt	Tỷ lệ
Có	360	95,7
Không	3	0,8
Không xác định	13	3,5
Tổng	376	100

Mức độ truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất ít	4	1,1
Ít	6	1,6
Bình thường	74	19,7
Nhiều	183	48,7
Rất nhiều	109	29,0
Tổng	376	100,0

95,7% nhân viên MB đánh giá kênh truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số (tương đương 360 người). Mức độ truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số được đánh giá ở mức nhiều (M = 4,03, SD = 0,80) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất ít, 2 là ít, 3 là bình thường, 4 là nhiều và 5 là rất nhiều. 77,7% chọn mức "nhiều" và "rất nhiều". Kết quả này cho thấy, CBNV MB Bank ghi nhận truyền thông nội bộ là một trong những yếu tố góp phần thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng.

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Không tán thành	5	1,3
Trung lập	45	12,0
Tán thành	133	35,4
Rất tán thành	192	51,1
Tổng	376	100,0

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Không tán thành	4	1,1
Trung lập	31	8,2
Tán thành	145	38,6
Rất tán thành	195	51,9
Tổng	376	100,0

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Không tán thành	15	4,0
Trung lập	43	11,4
Tán thành	144	38,3
Rất tán thành	173	46,0
Tổng	376	100,0

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	6	1,6
Trung lập	39	10,4
Tán thành	148	39,4
Rất tán thành	183	48,7
Tổng	376	100,0

Nhận định	**N**	**Min**	**Max**	**Mean**	**SD**
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số	376	1	5	4,41	0,70

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng	376	1	5	4,36	0,76
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số	376	2	5	4,35	0,73
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số	376	1	5	4,26	0,83

Các nhận định trên đây đều nhận được mức độ tán thành cao của những người tham gia khảo sát (M > 4,2). Kết quả này cho thấy, cán bộ, nhân viên ngân hàng MB nhận thức đầy đủ, toàn diện về vai trò, tác động của truyền thông nội bộ đối với các hoạt động khác nhau của ngân hàng, đặc biệt là hoạt động chuyển đổi số.

Các yếu tố cản trở chuyển đổi số

Hiểu biết về chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	11	2,9
Tác động ít	12	3,2
Bình thường	74	19,7
Tác động nhiều	130	34,6
Tác động rất nhiều	149	39,6
Tổng	376	100,0

Khả năng chấp nhận công nghệ

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	12	3,2
Tác động ít	12	3,2
Bình thường	49	13,0
Tác động nhiều	141	37,5
Tác động rất nhiều	162	43,1
Tổng	376	100,0

Tâm lý ngại thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	32	8,5
Tác động ít	23	6,1
Bình thường	89	23,7
Tác động nhiều	96	25,5
Tác động rất nhiều	136	36,2
Tổng	376	100,0

Động lực để thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	13	3,5
Tác động ít	11	2,9
Bình thường	64	17,0
Tác động nhiều	129	34,3
Tác động rất nhiều	159	42,3
Tổng	376	100,0

E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	35	9,3
Tác động ít	32	8,5
Bình thường	95	25,3
Tác động nhiều	98	26,1
Tác động rất nhiều	116	30,9
Tổng	376	100,0

Yếu tố	N	Min	Max	Mean	SD
Khả năng chấp nhận công nghệ	376	1	5	4,14	0,97
Động lực để thay đổi	376	1	5	4,09	1,00
Hiểu biết về chuyển đổi số	376	1	5	4,05	0,99
Tâm lý ngại thay đổi	376	1	5	3,75	1,24
E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế	376	1	5	3,61	1,26

Người tham gia khảo sát được yêu cầu đánh giá mức độ cản trở của các yếu tố theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là tác động rất ít, 2 tác động ít, 3 là bình thường, 4 là tác động nhiều và 5 là tác động rất nhiều. Khả năng chấp nhận công nghệ được đánh giá là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (M = 4,14, SD = 0,97), tiếp theo là động lực để thay đổi (M = 4,09, SD = 1,00) và hiểu biết về chuyển đổi số (M = 4,05, SD = 0,99), Kết quả này hoàn toàn tương đồng với kết quả của ngân hàng Vietcombank. Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là tâm lý ngại thay đổi (M = 3,75, SD = 1,24) và e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (M = 3,61, SD = 1,26). Tuy nhiên, độ lệch chuẩn cao (SD > 1,2) cho thấy có sự phân tán rất lớn trong phương án trả lời.

Nhận định	Tần suất	Tỷ lệ
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	320	85,1
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	260	69,1
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	261	69,4
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	279	74,2
Digitization/Số hóa dữ liệu-Digitalization/Số hóa quy trình-Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	299	79,5

THỐNG KÊ SUY LUẬN

Phép kiểm định phân tích phương sai một chiều (ANOVA) trong phần mềm SPSS 26 được thực hiện để xác định xem các yếu tố nhân khẩu học như thời gian, bộ phận làm việc tại ngân hàng, trình độ học vấn và giới tính có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của cán bộ, nhân viên ngân hàng hay không. Nếu giá trị ý nghĩa (p-value) nhỏ hơn 0,05 trong kiểm định ANOVA thì có thể kết luận rằng, có sự khác biệt về giá trị trung bình giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau hay yếu tố nhân khẩu học đó có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số.

Phân tích phương sai một chiều ANOVA cho thấy, thời gian, bộ phận làm việc của cán bộ, trình độ học vấn và giới tính không ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Nói cách khác, không có sự khác biệt về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số giữa các cán bộ ngân hàng

ở các bộ phận khác nhau, thời gian làm việc khác nhau, học vấn khác nhau và giới tính khác nhau (p > 0,05).

PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Phép kiểm định tương quan (bivariate) trong SPSS được thực hiện để xác định mối tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên với mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Tương quan có ý nghĩa thống kê nếu giá trị ý nghĩa (p-value) < 0.05. Khi đó, việc xác định mức độ tương quan căn cứ vào giá trị tương quan (r). Nếu r < 0,3, đó là tương quan yếu. Nếu 0,3 < r < 0,7, đó là tương quan trung bình. Nếu r > 0,7, đó là tương quan mạnh.

Tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng (r = 0,40). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này có nghĩa là, nhân viên ngân hàng tích cực trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp thì có nhiều khả năng họ đánh giá sẵn sàng chuyển đổi số cao hơn.

Tương quan giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,44). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này có nghĩa là, cấp trên trao đổi trực tiếp về chuyển đổi số nhiều thì nhân viên có xu hướng đánh giá tổ chức sẵn sàng chuyển đổi số cao.

Kết quả phân tích tương quan này tương đồng với kết quả phân tích tương quan của ngân hàng Nam Á và Vietcombank, cho thấy mối liên hệ chặt chẽ giữa truyền thông nội bộ và chuyển đổi số. Khi tăng cường truyền thông nội bộ thì CBNV có xu hướng đánh giá tổ chức sẵn sàng chuyển đổi số cao hơn.

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU NGÂN HÀNG NAM Á (381 mẫu)

MÔ TẢ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện theo các bước sau đây.

Bước 1: Nghiên cứu tài liệu và trao đổi với cán bộ ngân hàng để thu thập thông tin, tìm hiểu sơ bộ về hoạt động truyền thông nội bộ

Bước 2: Xây dựng bảng hỏi trực tuyến trên nền tảng Zoho

Bước 3: Tham vấn chuyên gia về bảng hỏi để điều chỉnh

Bước 4: Thử nghiệm bảng hỏi với một số cán bộ ngân hàng để tiếp tục điều chỉnh

Bước 5: Triển khai bảng hỏi đến nhân viên ngân hàng thông qua mạng lưới quan hệ

Bước 6: Làm sạch dữ liệu và phân tích dữ liệu theo hướng thống kê mô tả và thống kê suy luận

Bước 7: Viết báo cáo

Chú thích

M: Giá trị trung bình. Giá trị trung bình được tính cho các câu hỏi áp dụng thang đo Likert từ 1 đến 5.

Min: Giá trị nhỏ nhất

Max: giá trị lớn nhất

N: Số lượt

SD: Độ lệch chuẩn

p-value: giá trị ý nghĩa thống kê, cho biết phép kiểm định có ý nghĩa thống kê hay không.

THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC VỀ MẪU NGHIÊN CỨU

Khảo sát được triển khai trên nền tảng trực tuyến Zoho. Tổng số phiếu thu được là 596, trong đó có 215 phiếu trả lời không đầy đủ. Sau khi loại 215 phiếu trả lời không đầy đủ, mẫu nghiên cứu gồm 381 phiếu hợp lệ.

Bảng 1. Thời gian làm việc tại ngân hàng

Thời gian làm việc	Số lượt	Tỷ lệ
Dưới 5 năm	261	68,5
5-10 năm	88	23,1
Trên 10 năm	32	8,4
Tổng	381	100

Bảng 2, Trình độ học vấn của người tham gia khảo sát

Trình độ học vấn	Số lượt	Tỷ lệ
Đại học	312	81,9
Sau đại học	20	5,2
Khác	49	12,9
Tổng	381	100

Bảng 3, Giới tính

Giới tính	Số lượt	Tỷ lệ
Nam	151	39,6
Nữ	230	60,4
Tổng	381	100

Bảng 4, Bộ phận làm việc tại ngân hàng

Bộ phận làm việc	Số lượt	Tỷ lệ
Tiếp xúc trực tiếp khách hàng	323	84,8
Không tiếp xúc trực tiếp khách hàng	43	11,3
Khác	15	3,9
Tổng	381	100

THÔNG TIN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

Bộ phận chuyên trách truyền thông nội bộ

Bộ phận chuyên trách truyền thông nội bộ	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng và thương hiệu	180	47,2
Đoàn thể	20	5,2
Nhân sự	57	15,0
Marketing và sale	83	21,8
Ban lãnh đạo	15	3,9
Ban chiến lược và thư ký HĐQT	4	1,0
Không rõ	14	3,7
Khác	8	2,1
Tổng	381	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng có nhận thức khác nhau về bộ phận chuyên trách hoạt động truyền thông nội bộ của ngân hàng. Phần lớn người tham gia khảo sát (180 hay 47,2%) cho rằng, quan hệ công chúng và thương hiệu là bộ phận truyền thông nội bộ chuyên trách. 83 người xác định bộ phận chuyên trách là bộ phận marketing và sale. 57 người lựa chọn bộ phận nhân sự. Có 14 người, tương đương 3,7% không rõ bộ phận nào chuyên trách về truyền thông nội bộ.

Bộ phận chịu trách nhiệm chính về chuyển đổi số

Bộ phận chuyên trách chuyển đổi số	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng và thương hiệu	22	5,8
Khối công nghệ thông tin	111	29,1
Ngân hàng số	204	53,5
Văn phòng chuyển đổi	21	5,5
Ban lãnh đạo	8	2,1
Không rõ	13	3,4
Khác	2	0,5
Tổng	381	100

Đa số người tham gia khảo sát (204, tương đương 53,5%) cho rằng, ngân hàng số là bộ phận chịu trách nhiệm chính về chuyển đổi số. 111 người, tương đương 29,1% cho rằng, khối công nghệ thông tin chịu trách nhiệm về công tác này. 13 người, tương đương 3,4% không rõ bộ phận nào chuyên trách về chuyển đổi số.

Hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số

Hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số	Số lượt	Tỷ lệ trong tổng mẫu
Đào tạo, bồi dưỡng	310	81,8%
Cung cấp thông tin trên các kênh của công ty	204	53,8%
Cấp trên phổ biến trực tiếp	127	33,5%
Tuyên bố của ban lãnh đạo	84	22,2%
Các cuộc họp	132	34,8%

Hoạt động truyền thông nội bộ phổ biến nhất về chuyển đổi số là đào tạo và bồi

dưỡng, tiếp theo là cung cấp thông tin trên các kênh của công ty. Bảng trên đây cho thấy, ngân hàng Nam Á đặc biệt chú trọng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên, bên cạnh việc cung cấp thông tin trên các kênh truyền thông nội bộ.

Kênh truyền thông nội bộ

	N	Min	Max	Mean	Std
Hệ thống email nội bộ	381	1	5	4,54	0,71
Group chat của đơn vị mình	381	1	5	4,45	0,76
Bản tin hình	381	2	5	4,27	0,77
Bản tin nội bộ online	381	1	5	4,24	0,81
App làm việc của ngân hàng	381	1	5	4,24	0,90
Các cuộc họp nội bộ	381	1	5	4,15	0,85
Intranet hoặc landing page nội bộ	381	1	5	4,09	0,84
Đào tạo, huấn luyện, workshop	381	1	5	4,08	0,87
Các nhóm, diễn đàn nội bộ	381	1	5	4,01	0,93
Tờ rơi, áp phích, băng rôn	381	1	5	3,97	0,96
Tập san in nội bộ	381	1	5	3,75	1,06

Bảng trên đây sắp xếp các kênh truyền thông nội bộ theo mức độ thường xuyên sử dụng từ cao đến thấp. Hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên nhất (M = 4,54, SD = 0,71), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (M = 4,45, SD = 0,76) và bản tin hình (M = 4,27, SD = 0,77). Các kênh bản tin nội bộ online, app làm việc của ngân hàng, các cuộc họp nội bộ, intranet, đào tạo, các nhóm nội bộ đều được sử dụng ở mức thường xuyên. Trong khi đó, tập san in nội bộ được sử dụng ít thường xuyên nhất (M = 3,75, SD = 1,06); độ lệch chuẩn cao (SD = 1,06) cho thấy có sự khác biệt rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát đối với tập san in nội bộ. Kết quả này cho thấy, các kênh truyền thông nội bộ trực tuyến chiếm ưu thế hơn so với các kênh truyền thông truyền thống.

Mức độ trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số

Mức độ trao đổi	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không thường xuyên	3	0,8
Không thường xuyên	11	2,9
Thi thoảng	55	14,4
Thường xuyên	193	50,7
Rất thường xuyên	119	31,2
Tổng	381	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Nam Á thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số (M = 4,09, SD = 0,79). Cụ thể, 31,2% trao đổi rất thường xuyên; 50,7% trao đổi thường xuyên; 14,4% thi thoảng trao đổi; 2,9% trao đổi không thường xuyên và 0,8% trao đổi rất không thường xuyên. Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số là chủ đề được quan tâm hoặc thường được đề cập trong ngân hàng. Nó cũng phần nào phản ánh xu hướng chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong các lĩnh vực khác nhau của đời sống kinh tế, xã hội, bao gồm lĩnh vực ngân hàng.

Mức độ nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp

Mức độ tiếp nhận thông tin	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không thường xuyên	4	1,0
Không thường xuyên	4	1,0
Thi thoảng	53	13,9
Thường xuyên	198	52,0
Rất thường xuyên	122	32,0
Tổng	381	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Nam Á thường xuyên nhận được thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp (M = 4,13, SD = 0,76), Cụ thể, 32% rất thường xuyên nhận được thông tin; 52% thường xuyên nhận được; 13,9% thi thoảng nhận được; 1% không thường xuyên nhận được; và 1% rất không thường xuyên nhận được. Kết quả này cho thấy, thông tin về chuyển đổi số được cấp trên trực tiếp phổ biến đến đại đa số cán bộ, nhân viên.

Định nghĩa về chuyển đổi số

Định nghĩa	Số lượt	Tỷ lệ
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin	9	2,4

vào công việc		
Chuyển đổi số ngân hàng là việc tự động hóa các quy trình.	8	2,1
Chuyển đổi số ngân hàng là việc tự động hóa các thao tác	5	1,3
Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ.	359	94,2
Tổng	381	100

94,2% (tương đương 359 người) lựa chọn định nghĩa "Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ." Định nghĩa này cho thấy cách tiếp cận toàn diện về chuyển đổi số, không chỉ về phương diện công nghệ mà còn là chiến lược, văn hóa kinh doanh, văn hóa nội bộ… Các định nghĩa còn lại được rất ít người lựa chọn.

Lĩnh vực chuyển đổi số

Lĩnh vực chuyển đổi số	N
Mọi hoạt động của ngân hàng	257
Dịch vụ khách hàng	182
Truyền thông nội bộ	183
Công nghệ thông tin	148
Truyền thông đối ngoại	104
Quản lý nhân sự	100
Quản lý hành chính	85
Khác	2

Mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không sẵn sàng	4	1,0
Không sẵn sàng	2	0,5
Bình thường	58	15,2
Sẵn sàng	181	47,5
Rất sẵn sàng	136	35,7
Tổng	381	100

Các cán bộ, nhân viên đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (M = 4,16, SD = 0,74) trên thang điểm từ 1 đến 5 với 1 là rất không sẵn sàng, 2 là không sẵn sàng, 3 là bình thường, 4 là sẵn sàng và 5 là rất sẵn sàng. Mức độ sẵn sàng cao này là điều kiện thuận lợi để ngân hàng triển khai các hoạt động chuyển đổi số. 35,7% rất sẵn sàng và 47,5% sẵn sàng chuyển đổi số trong khi chỉ có 0,5% không sẵn sàng và 1% rất không sẵn sàng.

Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số

Người tham gia khảo sát được đề nghị trả lời câu hỏi: Truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số hay không? Các phương án trả lời được thể hiện trong bảng sau đây.

Phương án trả lời	Số lượt	Tỷ lệ
Có	359	94,2
Không	6	1,6
Không xác định được	32	8,4

Mức độ truyền thông thúc đẩy chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất ít	2	0,5
Ít	5	1,3
Bình thường	90	23,6
Nhiều	198	52,0
Rất nhiều	86	22,6
Tổng	381	100

94,2% nhân viên ngân hàng Nam Á đánh giá truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số (tương đương 359 người). Tuy nhiên, mức độ truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số chỉ được đánh giá ở xấp xỉ mức nhiều (M = 3,95, SD = 0,74) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất ít, 2 là ít, 3 là bình thường, 4 là nhiều và 5 là rất nhiều. Kết quả này cho thấy, mặc dù truyền thông nội bộ có thể thúc đẩy chuyển đổi số nhưng hiệu quả của nó vẫn chưa ở mức tối đa, hàm ý về những trở ngại đối với quá trình chuyển đổi số.

Các yếu tố cản trở chuyển đổi số

Hiểu biết về chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	6	1,6
Tác động ít	11	2,9
Bình thường	83	21,8
Tác động nhiều	157	41,2
Tác động rất nhiều	124	32,5
Tổng	381	100

Khả năng chấp nhận công nghệ

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	5	1,3
Tác động ít	5	1,3
Bình thường	71	18,6
Tác động nhiều	163	42,8
Tác động rất nhiều	137	36,0
Tổng	381	100

Tâm lý ngại thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	37	9,7
Tác động ít	16	4,2
Bình thường	93	24,4
Tác động nhiều	125	32,8
Tác động rất nhiều	110	28,9
Tổng	381	100

Động lực để thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	6	1,6
Tác động ít	6	1,6
Bình thường	73	19,2
Tác động nhiều	157	41,2
Tác động rất nhiều	139	36,5
Tổng	381	100

E ngại bị công nghệ thay thế

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	33	8,7
Tác động ít	13	3,4
Bình thường	114	29,9
Tác động nhiều	114	29,9
Tác động rất nhiều	107	28,1
Tổng	381	100

Tổng hợp các yếu tố cản trở chuyển đổi số

Yếu tố	N	Min	Max	Mean	SD
Khả năng chấp nhận công nghệ	381	1	5	4,11	0,84
Động lực để thay đổi	381	1	5	4,09	0,86
Hiểu biết về chuyển đổi số	381	1	5	4,00	0,89
Tâm lý ngại thay đổi	381	1	5	3,67	1,21
E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế	381	1	5	3,65	1,17

Người tham gia khảo sát được yêu cầu đánh giá mức độ cản trở của các yếu tố theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là tác động rất ít, 2 tác động ít, 3 là bình thường, 4 là tác động nhiều và 5 là tác động rất nhiều. Khả năng chấp nhận công nghệ được xác định là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (Giá trị trung bình = 4,11, Độ lệch chuẩn = 0,84), tiếp đó là động lực thay đổi (Giá trị trung bình = 4,09, Độ lệch chuẩn = 0,86) và hiểu biết về chuyển đổi số (Giá trị trung bình = 4,00, Độ lệch chuẩn = 0,89). Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là tâm lý ngại thay đổi (Giá trị trung bình = 3,67, Độ lệch chuẩn = 1,21) và e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (M = 3,65, Độ lệch chuẩn = 1,17). Tuy

nhiên, độ lệch chuẩn cao của hai phương án trả lời này (Độ lệch chuẩn > 1) cho thấy sự phân hóa rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát. Các yếu tố cản trở chuyển đổi số bao gồm yếu tố về năng lực, động lực và nhận thức. Từ bảng kết quả trên đây có thể nhận định rằng, mặc dù e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế nhưng nhân viên ngân hàng đều hiểu rằng, đây là xu thế tất yếu và yếu tố cản trở chính không nằm ở tâm lý e ngại mà ở khả năng, động lực và nhận thức.

Truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số

Mức độ tán thành	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Không tán thành	1	0,3
Bình thường	57	15,0
Tán thành	152	39,9
Rất tán thành	170	44,6
Tổng	381	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số

Mức độ tán thành	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Bình thường	53	13,9
Tán thành	156	40,9
Rất tán thành	171	44,9
Tổng	381	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số

Mức độ tán thành	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không tán thành	1	0,3
Không tán thành	1	0,3
Bình thường	59	15,5
Tán thành	162	42,5
Rất tán thành	158	41,5
Tổng	381	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số

Mức độ tán thành	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	1	0,3
Bình thường	59	15,5
Tán thành	150	39,4
Rất tán thành	171	44,9
Tổng	381	100

Nhận định	Số người trả lời (N)	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số	381	1	5	4,30	0,722
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số	381	2	5	4,29	0,730
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng	381	1	5	4,28	0,742
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số	381	1	5	4,25	0,738

Các nhận định trên đây đều nhận được mức độ tán thành cao của những người tham gia khảo sát (Giá trị trung bình > 4,2). Kết quả này cho thấy, cán bộ, nhân viên ngân hàng Nam Á có nhận thức đầy đủ về vai trò, tác động của hoạt động truyền thông nội bộ với các mặt hoạt động khác nhau của ngân hàng, bao gồm hoạt động chuyển đổi số. Điều này cũng có nghĩa là, để thúc đẩy chuyển đổi số, ngân hàng cần tăng cường hoạt động truyền thông nội bộ.

Nhận định	Số lượt	Tỷ lệ
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	209	54,9
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	122	32,0
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	124	32,5
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ	200	52,5

thông tin vào công việc		
Digitization/Số hóa dữ liệu-Digitalization/Số hóa quy trình-Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	206	54,1

THỐNG KÊ SUY LUẬN

Yếu tố nhân khẩu học tác động đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phép kiểm định phân tích phương sai một chiều (ANOVA) trong phần mềm SPSS 26 được thực hiện để xác định xem các yếu tố nhân khẩu học như thời gian, bộ phận làm việc tại ngân hàng, trình độ học vấn và giới tính có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của cán bộ, nhân viên ngân hàng hay không. Nếu giá trị ý nghĩa (p-value) nhỏ hơn 0,05 trong kiểm định ANOVA thì có thể kết luận rằng, có sự khác biệt về giá trị trung bình giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau hay yếu tố nhân khẩu học đó có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số.

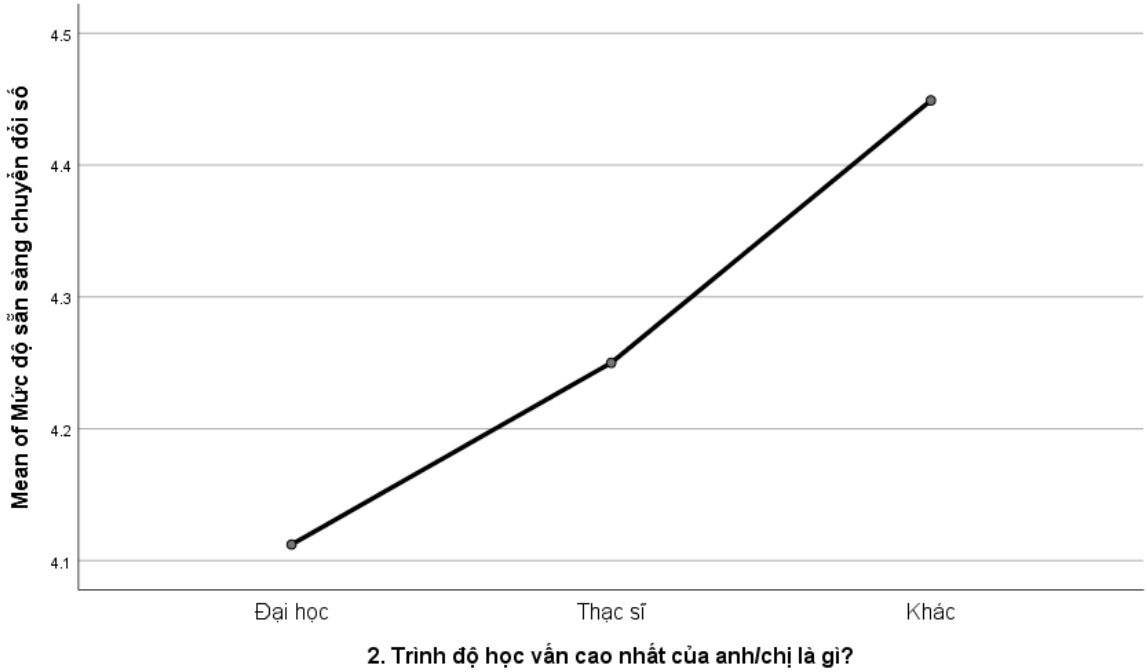
Phân tích phương sai một chiều ANOVA cho thấy, giới tính, thời gian và bộ phận làm việc tại ngân hàng không ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Nói cách khác, không có sự khác biệt về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số giữa các cán bộ ngân hàng của những người có giới tính khác nhau, ở các bộ phận khác nhau và có thời gian làm việc ở ngân hàng khác nhau ($p > 0.05$).

Biến	Nhân khẩu học	Số lượng	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	p-value
Giới tính	Nam	151	4,25	0,79	0,093
	Nữ	230	4,11	0,76	
Học vấn	Đại học	312	4,11	0,77	0,016
	Sau đại học	20	4,25	1,02	
	Khác	49	4,45	0,61	
Thời gian làm việc tại ngân hàng	Dưới 5 năm	261	4,15	0,80	0,666
	5-10 năm	88	4,23	0,67	
	Trên 10 năm	32	4,13	0,83	
Bộ phận làm	Tiếp xúc trực tiếp khách	323	4,18	0,78	0,314

việc tại ngân hàng	hàng				
	Không tiếp xúc trực tiếp khách hàng	43	4,00	0,69	
	Khác	15	4,27	0,70	

Phân tích phương sai một chiều ANOVA cho thấy, trình độ học vấn của nhân viên ngân hàng có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số ($p < 0,05$). Nói cách khác, có sự khác biệt về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của nhân viên ngân hàng theo trình độ học vấn. Cụ thể, những nhân viên có trình độ học vấn "Khác" có mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số cao nhất (M = 4,45, SD = 0,61), kế đó là nhân viên có trình độ sau đại học (M = 4,25, SD = 1,02) và nhân viên có trình độ đại học (M = 4,11, SD = 0,77). Sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê.

Những nhân viên có trình độ học vấn "Khác" có mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số cao nhất (M = 4,45), kế đó là nhóm sau đại học (M = 4,25) và nhóm đại học (M = 4,11). Do bảng hỏi không xác định cụ thể nhóm "Khác" và nhóm này có cỡ mẫu nhỏ, kết quả cần được diễn giải thận trọng.



PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Phép kiểm định tương quan (bivariate) trong SPSS được thực hiện để xác định mối tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên với mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Tương quan có ý nghĩa thống kê nếu giá trị ý nghĩa (p-value) < 0,05. Khi đó, việc xác định mức độ tương quan căn cứ vào giá trị tương quan (r). Nếu r < 0,3, đó là tương quan yếu. Nếu 0,3 < r < 0,7, đó là tương quan trung bình. Nếu r > 0,7, đó là tương quan mạnh.

Tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,54). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này cho thấy, những nhân viên trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp thường xuyên hơn có xu hướng đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng cao hơn. Ngân hàng nên quan tâm thúc đẩy sự trao đổi giữa các nhân viên về chủ đề này.

Tương quan giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,49). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này cho thấy, những nhân viên được cấp trên trao đổi trực tiếp về chuyển đổi số thường xuyên hơn có xu hướng đánh giá mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng cao hơn.

Kết quả phân tích tương quan trên đây cho thấy, để thúc đẩy chuyển đổi số trong ngân hàng, ban lãnh đạo cần quan tâm đến việc cung cấp thông tin cho nhân viên đồng thời xây dựng môi trường làm việc, trong đó các nhân viên có cơ hội trao đổi, chia sẻ thông tin. Mối quan hệ đồng nghiệp và mối quan hệ với cấp trên trực tiếp có tác dụng tích cực đối với quá trình chuyển đổi số. Nói cách khác, truyền thông nội bộ có tác dụng tích cực đối với chuyển đổi số tại ngân hàng.

PHÂN TÍCH DỮ LIỆU NGÂN HÀNG VIETCOMBANK (399 mẫu)

MÔ TẢ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu được thực hiện theo các bước sau đây.

Bước 1: Nghiên cứu tài liệu và trao đổi với cán bộ ngân hàng để thu thập thông tin, tìm hiểu sơ bộ về hoạt động truyền thông nội bộ

Bước 2: Xây dựng bảng hỏi trực tuyến trên nền tảng Zoho

Bước 3: Tham vấn chuyên gia về bảng hỏi để điều chỉnh

Bước 4: Thử nghiệm bảng hỏi với một số cán bộ ngân hàng để tiếp tục điều chỉnh

Bước 5: Triển khai bảng hỏi đến nhân viên ngân hàng thông qua mạng lưới quan hệ

Bước 6: Làm sạch dữ liệu và phân tích dữ liệu theo hướng thống kê mô tả và thống kê suy luận

Bước 7: Viết báo cáo

Khảo sát được triển khai trên nền tảng trực tuyến Zoho từ ngày 26.5.2025 đến ngày 5.6.2025. Tổng số phiếu thu được là 520, trong đó có 121 phiếu trả lời không đầy đủ. Sau khi loại 121 phiếu trả lời không đầy đủ, mẫu nghiên cứu gồm 399 phiếu hợp lệ.

Chú thích

N: Số mẫu

Min: Giá trị nhỏ nhất

Max: Giá trị lớn nhất

Mean: Giá trị trung bình. Giá trị trung bình được tính cho các câu hỏi áp dụng thang đo Likert từ 1 đến 5.

SD: Độ lệch chuẩn

p-value: giá trị ý nghĩa thống kê, cho biết phép kiểm định có ý nghĩa thống kê hay không.

THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC VỀ MẪU NGHIÊN CỨU

Thời gian làm việc ở ngân hàng

Thời gian làm việc	Số lượt	Tỷ lệ
Dưới 5 năm	84	21,1
5-10 năm	69	17,3
Trên 10 năm	246	61,7
Tổng	399	100

Trình độ học vấn

Trình độ học vấn	Số lượt	Tỷ lệ
Đại học	253	63,4
Sau đại học	118	29,6
Khác	28	7,0
Tổng	399	100

Giới tính

Giới tính	Số lượt	Tỷ lệ
Nam	125	31,3
Nữ	274	68,7
Tổng	399	100

Bộ phận làm việc

Bộ phận làm việc	Số lượt	Tỷ lệ
Tiếp xúc trực tiếp khách hàng	248	62,2
Không trực tiếp tiếp xúc khách hàng	141	35,3
Khác	10	2,5
Tổng	399	100

THÔNG TIN VỀ TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ

Bộ phận chuyên trách truyền thông nội bộ

Bộ phận chuyên trách	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng	203	50,9
Đoàn thể	100	25,1
Nhân sự	51	12,8
Marketing	13	3,3
Ban lãnh đạo	8	2,0
Văn phòng	1	,3
Không rõ	15	3,8
Không có	2	,5
Khác	6	1,5
Tổng	399	100

Cán bộ, ngân hàng Vietcombank có nhận thức khác nhau về bộ phận chuyên trách hoạt động truyền thông nội bộ, thể hiện ở sự chênh lệch số lượng phương án trả lời. Đa số người tham gia khảo sát (203, tương đương 50,9%) cho rằng, quan hệ công chúng là bộ phận truyền thông nội bộ chuyên trách. 100 người xác định bộ phận truyền thông nội bộ chuyên trách là đoàn thể, phản ánh phần nào tư duy của tổ chức công, trong đó Công đoàn, Đoàn Thanh niên đóng vai trò chăm lo đời sống của cán bộ, nhân viên. Đây là điểm khác biệt với ngân hàng Nam Á. 51 người lựa chọn bộ phận nhân sự.

Bộ phận chịu trách nhiệm chính về chuyển đổi số

Bộ phận	Số lượt	Tỷ lệ
Quan hệ công chúng	11	2,8
Khối công nghệ thông tin	126	31,6
Trung tâm Ngân hàng số	227	56,9
Phòng Quản lý chất lượng	4	1,0
Ban lãnh đạo	19	4,8
Khác	12	3,1
Tổng	399	100

Đa số người tham gia khảo sát (227, tương đương 56,9%) cho rằng, Trung tâm Ngân hàng số là bộ phận chuyên trách về chuyển đổi số. 126 người, tương đương 31,6% cho rằng, khối công nghệ thông tin là bộ phận chuyên trách. Kết quả này tương đồng với kết quả của ngân hàng Nam Á.

Hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số

Hoạt động	Số lượt	Tỷ lệ
Đào tạo, bồi dưỡng	295	73,9
Cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng	326	81,7
Cấp trên phổ biến trực tiếp	225	56,4
Tuyên bố của ban lãnh đạo	193	48,4
Các cuộc họp	195	48,9

Cung cấp thông tin trên các kênh của ngân hàng là hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số phổ biến nhất, tiếp theo là hoạt động đào tạo và bồi dưỡng và cấp trên cung cấp thông tin trực tiếp. Hoạt động truyền thông nội bộ phổ biến tiếp theo là tuyên bố của ban lãnh đạo và các cuộc họp.

Kênh truyền thông nội bộ

Kênh truyền thông	N	Min	Max	Mean	SD
Hệ thống email nội bộ	399	1	5	4,70	0,63
Group chat của đơn vị	399	1	5	4,32	0,93
Các cuộc họp nội bộ	399	1	5	4,30	0,88
App làm việc của ngân hàng	399	1	5	4,23	1,05
Website	399	1	5	4,21	0,88
Đào tạo, huấn luyện, workshop	399	1	5	4,10	0,93
Các nhóm, diễn đàn nội bộ	399	1	5	3,97	1,01
Bản tin hình	399	1	5	3,95	1,07
Intranet hoặc landing page nội bộ	399	1	5	3,91	1,07
Tờ rơi, áp phích, băng rôn	399	1	5	3,84	1,09
Bản tin in	399	1	5	3,79	1,16

Bảng trên đây sắp xếp các kênh truyền thông nội bộ theo mức độ thường xuyên sử dụng từ cao đến thấp. Hệ thống email nội bộ là kênh truyền thông được sử dụng thường xuyên nhất (M = 4,70, SD = 0,63), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị (M = 4,32, M = 0,93) và các cuộc họp nội bộ (M = 4,30, SD = 0,88). Kết quả này tương đồng với kết quả của ngân hàng Nam Á. Các ứng dụng làm việc của ngân hàng, website, hoạt động đào tạo, huấn luyện là các kênh được sử dụng thường xuyên. Trong khi đó, bản tin in ít được sử dụng nhất (M = 3,79, SD = 1,16).

Mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp

Mức độ trao đổi	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không thường xuyên	5	1,3
Không thường xuyên	5	1,3
Thi thoảng	62	15,5
Thường xuyên	178	44,6
Rất thường xuyên	149	37,3
Tổng	399	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank thường xuyên trao đổi với đồng nghiệp về chuyển đổi số (M = 4,16, SD = 0,81). Cụ thể, 37,3% trao đổi rất thường xuyên; 44,6% trao đổi thường xuyên; 15,5% thi thoảng trao đổi; 1,3%

không thường xuyên trao đổi và 1,3% rất không thường xuyên trao đổi. Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số là chủ đề thường xuyên được đề cập trong trao đổi của cán bộ, nhân viên Vietcombank.

Mức độ nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không thường xuyên	4	1,0
Không thường xuyên	7	1,8
Thi thoảng	55	13,8
Thường xuyên	174	43,6
Rất thường xuyên	159	39,8
Tổng	399	100

Cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank thường xuyên nhận được thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp (M = 4,20, SD = 0,81). Cụ thể, 39,8% rất thường xuyên nhận được thông tin; 43,6% thường xuyên nhận được; 13,8% thi thoảng nhận được; 1,8% không thường xuyên nhận được và 1,0% rất không thường xuyên nhận được. Kết quả này cho thấy, cấp trên trực tiếp là một kênh truyền thông nội bộ quan trọng, có hiệu quả về chuyển đổi số. Trong số các kênh truyền thông nội bộ, 225 người, tương đương 56,4% cán bộ, nhân viên xác định cấp trên là kênh thông tin nội bộ phổ biến. Muốn tăng cường chuyển đổi số ở ngân hàng, cần chú trọng vai trò của lãnh đạo, quản lý trực tiếp tại các đơn vị. Đây là cấp trung gian để truyền tải ý chí, khát vọng và chỉ đạo của ban lãnh đạo cấp cao đến cán bộ, nhân viên.

Định nghĩa về chuyển đổi số

Định nghĩa	Số lượt	Tỷ lệ
Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ.	376	94,2
Chuyển đổi số ngân hàng là việc tự động hóa các quy trình.	4	1,0
Chuyển đổi số ngân hàng là việc tự động hóa các thao tác	1	0,3
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	18	4,5
Tổng	399	100

94,2% (tương đương 376 người) lựa chọn định nghĩa "Chuyển đổi số ngân hàng không chỉ đơn giản là ứng dụng các công nghệ mới mà còn là sự chuyển đổi về toàn bộ mô hình, chiến lược và văn hóa kinh doanh, cách thức hoạt động của ngân hàng trên nền tảng đổi mới công nghệ." Kết quả này tương đồng với kết quả của ngân hàng Nam Á.

Chuyển đổi số được thực hiện trong lĩnh vực nào

Lĩnh vực chuyển đổi số	**Số lượt**	**Tỷ lệ**
Mọi hoạt động của ngân hàng	328	82,2
Dịch vụ khách hàng	184	46,1
Truyền thông nội bộ	166	41,6
Công nghệ thông tin	163	40,9
Truyền thông đối ngoại	138	34,6
Quản lý nhân sự	123	30,8
Quản lý hành chính	113	28,3

Mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất không sẵn sàng	4	1,0
Không sẵn sàng	4	1,0
Bình thường	27	6,8
Sẵn sàng	167	41,9
Rất sẵn sàng	197	49,4
Tổng	399	100

Các cán bộ, nhân viên đánh giá mức độ chuyển đổi số ở mức cao (M = 4,38, SD = 0,74) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất không sẵn sàng, 2 là không sẵn sàng, 3 là bình thường, 4 là sẵn sàng và 5 là rất sẵn sàng. Mức độ sẵn sàng này là điều kiện thuận lợi để ngân hàng triển khai các hoạt động chuyển đổi số.

Truyền thông nội bộ 1 thúc đẩy hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng hay không?

Phương án	Số lượt	Tỷ lệ
Có	381	95,5
Không	5	1,3
Không xác định được	13	3,3
Tổng	399	100

Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng theo mức độ nào?

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Rất ít	1	0,3
Ít	4	1,0
Bình thường	56	14,0
Nhiều	198	49,6
Rất nhiều	140	35,1
Tổng	399	100

95,5% cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank đánh giá truyền thông nội bộ có thúc đẩy chuyển đổi số (tương đương 381 người). Mức độ truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số của ngân hàng được đánh giá ở mức nhiều (M = 4,18, SD = 0,72) trên thang đo từ 1 đến 5 với 1 là rất ít, 2 là ít, 3 là bình thường, 4 là nhiều và 5 là rất nhiều. Kết quả này cho thấy, truyền thông nội bộ có tác dụng quan trọng đối với nỗ lực chuyển đổi số của ngân hàng.

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	4	1,0
Trung lập	48	12,0
Tán thành	117	29,3
Rất tán thành	230	57,6
Tổng	399	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	1	0,3
Trung lập	34	8,5
Tán thành	125	31,3
Rất tán thành	239	59,9
Tổng	399	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	2	0,5
Trung lập	45	11,3
Tán thành	126	31,6
Rất tán thành	226	56,6
Tổng	399	100

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Không tán thành	2	0,5
Trung lập	38	9,5
Tán thành	128	32,1
Rất tán thành	231	57,9
Tổng	399	100

Nhận định

Nhận định	N	Min	Max	Mean	SD
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến hoạt động chuyển đổi số của ngân hàng	399	2	5	4,44	0,74
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến nhận thức của cán bộ, nhân viên về chuyển đổi số	399	2	5	4,51	0,66

Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc phân bổ nguồn lực cho chuyển đổi số	399	2	5	4,44	0,71
Hoạt động truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến việc triển khai các hoạt động chuyển đổi số	399	2	5	4,47	0,68

Các nhận định trên đây đều nhận được mức độ tán thành cao của những người tham gia khảo sát (M > 4,4). Kết quả này cho thấy, cán bộ, nhân viên ngân hàng Vietcombank nhận thức đầy đủ, toàn diện về vai trò, ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đối với các mặt hoạt động khác nhau của ngân hàng, bao gồm hoạt động chuyển đổi số.

Các yếu tố cản trở chuyển đổi số

Hiểu biết về chuyển đổi số

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	15	3,8
Tác động ít	13	3,3
Bình thường	92	23,1
Tác động nhiều	128	32,1
Tác động rất nhiều	151	37,8
Tổng	399	100

Khả năng chấp nhận công nghệ

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	16	4,0
Tác động ít	16	4,0
Bình thường	69	17,3
Tác động nhiều	126	31,6
Tác động rất nhiều	172	43,1
Tổng	399	100

Tâm lý ngại thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	45	11,3
Tác động ít	37	9,3

Bình thường	84	21,1
Tác động nhiều	100	25,1
Tác động rất nhiều	133	33,3
Tổng	399	100

Động lực để thay đổi

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	20	5,0
Tác động ít	14	3,5
Bình thường	72	18,0
Tác động nhiều	123	30,8
Tác động rất nhiều	170	42,6
Tổng	399	100

E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế

Mức độ	Số lượt	Tỷ lệ
Tác động rất ít	46	11,5
Tác động ít	28	7,0
Bình thường	97	24,3
Tác động nhiều	108	27,1
Tác động rất nhiều	120	30,1
Tổng	399	100

Yếu tố	N	Min	Max	Mean	SD
Hiểu biết về chuyển đổi số	399	1	5	3,97	1,03
Khả năng chấp nhận công nghệ	399	1	5	4,06	1,06
Tâm lý ngại thay đổi	399	1	5	3,60	1,33
Động lực để thay đổi	399	1	5	4,03	1,09
E ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế	399	1	5	3,57	1,29

Người tham gia khảo sát được yêu cầu đánh giá mức độ cản trở của các yếu tố theo thang đo từ 1 đến 5 với 1 là tác động rất ít, 2 tác động ít, 3 là bình thường, 4 là tác động nhiều và 5 là tác động rất nhiều. Khả năng chấp nhận công nghệ được xác định là yếu tố có mức độ cản trở nhiều nhất (M = 4,06, SD = 1,06), tiếp đó là động lực thay đổi (M = 4,03, SD = 1,09) và hiểu biết về chuyển đổi

số (M = 3,97, SD = 1,03). Hai yếu tố được đánh giá là có mức độ cản trở ít hơn là e ngại nguy cơ bị công nghệ thay thế (M = 3,57, SD = 1,09) và tâm lý ngại thay đổi (M = 3,60, SD = 1,33). Độ lệch chuẩn cao của tất cả các phương án trả lời này (SD > 1) cho thấy sự phân hóa rất lớn trong phương án trả lời của những người tham gia khảo sát.

Nhận định	Số lượt	Tỷ lệ
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	303	75,9
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	177	44,4
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	160	40,1
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	227	56,9
Digitization/Số hóa dữ liệu-Digitalization/Số hóa quy trình-Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	224	56,1

THỐNG KÊ SUY LUẬN

Phép kiểm định phân tích phương sai một chiều (ANOVA) trong phần mềm SPSS 26 được thực hiện để xác định xem các yếu tố nhân khẩu học như thời gian, bộ phận làm việc tại ngân hàng, trình độ học vấn và giới tính có tác động đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của cán bộ, nhân viên ngân hàng hay không. Nếu giá trị ý nghĩa (p-value) nhỏ hơn 0,05 trong kiểm định ANOVA thì có thể kết luận rằng, có sự khác biệt về giá trị trung bình giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau hay yếu tố nhân khẩu học đó có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số.

Phân tích phương sai một chiều ANOVA cho thấy, bộ phận làm việc, thời gian làm việc và giới tính của cán bộ, nhân viên Vietcombank không ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Nói cách khác, không có sự khác biệt về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số giữa các cán bộ ngân hàng ở các bộ phận khác nhau, có thời gian làm việc khác nhau và có giới tính khác nhau (p > 0,05).

Biến	Nhân khẩu học	Số lượt	M	SD	p-value
Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	84	4,37	0,72	0,648
	5-10 năm	69	4,30	0,69	
	Trên 10 năm	246	4,40	0,76	

Giới tính	Nam	125	4,34	0,77	0,562
	Nữ	274	4,39	0,72	
Học vấn	Đại học	253	4,42	0,71	0,022
	Sau đại học	118	4,23	0,78	
	Khác	28	4,57	0,74	
Bộ phận làm việc	Tiếp xúc trực tiếp khách hàng	248	4,42	0,73	0,177
	Không trực tiếp tiếp xúc khách hàng	141	4,29	0,76	
	Khác	10	4,60	0,51	

Tuy nhiên, phân tích phương sai một chiều ANOVA cho thấy học vấn có ảnh hưởng đến mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số ($p < 0,05$). Nói cách khác, có sự khác biệt về mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của nhân viên ngân hàng theo trình độ học vấn. Cụ thể, cán bộ có trình độ học vấn Khác có mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số cao nhất (M = 4,57, SD = 0,74), tiếp theo là cán bộ có trình độ đại học (M = 4,42, SD = 0,71) và cán bộ có trình độ Sau đại học (M = 4,23, SD = 0,78). Sự khác biệt này có ý nghĩa thống kê.



PHÂN TÍCH TƯƠNG QUAN

Phép kiểm định tương quan (bivariate) trong SPSS được thực hiện để xác định mối tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin với đồng nghiệp và cấp trên với mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số. Tương quan có ý nghĩa thống kê nếu giá trị ý nghĩa (p-value) < 0,05. Khi đó, việc xác định mức độ tương quan căn cứ vào giá trị tương quan (r). Nếu r < 0,3, đó là tương quan yếu. Nếu 0,3 < r < 0,7, đó là tương quan trung bình. Nếu r > 0,7, đó là tương quan mạnh.

Tương quan giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ trao đổi thông tin về chuyển đổi số với đồng nghiệp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,38). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này cho thấy, nhân viên ngân hàng trao đổi thông tin thường xuyên hơn về chuyển đổi số với đồng nghiệp có xu hướng đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số cao hơn.

Tương quan giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số

Phân tích tương quan cho thấy tương quan thuận giữa mức độ tiếp nhận thông tin về chuyển đổi số từ cấp trên trực tiếp và mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số (r = 0,48). Đây là tương quan ở mức độ trung bình. Tương quan này có ý nghĩa thống kê (p < 0,05). Điều này cho thấy, những nhân viên được cấp trên trao đổi trực tiếp về chuyển đổi số có xu hướng đánh giá mức độ đánh giá ngân hàng sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng cao hơn.

Kết quả phân tích tương quan này tương đồng với kết quả phân tích tương quan của ngân hàng Nam Á, nhấn mạnh tầm quan trọng của truyền thông nội bộ đối với nỗ lực thúc đẩy chuyển đổi số. Trước những lo ngại, cản trở đối với chuyển đổi số, việc truyền thông nội bộ nhằm thống nhất tư tưởng, truyền cảm hứng, tạo ra sự đồng thuận là chìa khóa để chuyển đổi số thành công.

Kết quả phân tích tương quan trên đây cho thấy, để thúc đẩy chuyển đổi số trong ngân hàng, ban lãnh đạo cần quan tâm đến việc cung cấp thông tin cho nhân viên đồng thời xây dựng môi trường làm việc khuyến khích trao đổim chia sẻ thông tin giữa lãnh đạo trực tiếp với nhân viên và giữa nhân viên với

nhau. Truyền thông nội bộ có vai trò quan trọng và có khả năng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số tại ngân hàng.

Bảng tổng hợp % ý kiến khảo sát về chuyển đổi số

MB Bank: 376 phiếu

Nhận định	**Số lượng**	**Tỷ lệ**
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	320	85,1%
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	260	69,1%
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	261	69,4%
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	279	74,2%
Digitization/Số hóa dữ liệu - Digitalization/Số hóa quy trình - Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	299	79,5%

Nam Á Bank: 381 phiếu

Nhận định	**Số lượng**	**Tỷ lệ**
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	209	54,9%
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	122	32,0%
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	124	32,5%
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	200	52,5%
Digitization/Số hóa dữ liệu - Digitalization/Số hóa quy trình - Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	206	54,1%

Vietcombank: 399 phiếu

Nhận định	**Số lượng**	**Tỷ lệ (%)**
Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng là yêu cầu tất yếu	303	75,9%
Chuyển đổi số bắt đầu bằng số hóa dữ liệu	177	44,4%
Chuyển đổi số cần số hóa quy trình	160	40,1%
Chuyển đổi số ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào công việc	227	56,9%

Digitization/Số hóa dữ liệu - Digitalization/Số hóa quy trình - Digital Transformation/Chuyển đổi số toàn diện	224	56,1%

Chuyên gia thứ nhất trả lời phỏng vấn:

Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

Câu 1:

Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào.

Chuyển đổi số (Digital Transformation – DX) tại ngân hàng không còn là bài toán công nghệ thuần túy: đó là quá trình tái cấu trúc dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh và văn hoá làm việc để tối ưu hóa ứng dụng công nghệ KTS nâng cao sức cạnh tranh nhằm tạo ra giá trị ưu trội và TNKH xuất sắc.

Quan trọng hơn, chuyển đổi số là một chiến lược dài hạn, gắn với năng lực tổ chức và con người. Theo Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (Báo cáo Fintech 2023), hơn 70% ngân hàng TMCP cho rằng thách thức lớn nhất không nằm ở công nghệ, mà ở **khả năng thay đổi quy trình, văn hóa làm việc và năng lực số của nhân viên**. Như vậy, hiểu đúng bản chất sẽ tránh lối tư duy giản lược "đầu tư công nghệ là đủ", và nhấn mạnh rằng con người – từ lãnh đạo tới từng cán bộ nhân viên – mới là yếu tố quyết định biến công nghệ thành kết quả kinh doanh thực sự.

Câu 2:

Tầm quan trọng của Truyền thông nội bộ với việc triển khai Chuyển đổi số trong tổ chức.

Trong chuyển đổi số, đặc biệt ở các ngân hàng TMCP Việt Nam vốn có lịch sử vận hành theo quy trình truyền thống và cấu trúc quản trị tập trung, sẽ đòi hỏi sự thay đổi lớn trong hành vi của con người trong tổ chức. Do vậy, truyền thông nội bộ đóng vai trò cầu nối với những chức năng cụ thể:

Tạo sự hiểu biết và định hướng chung. Nghiên cứu của Kotter (1996) về quản trị thay đổi chỉ ra rằng thất bại lớn nhất của nhiều tổ chức đến từ việc nhân viên không hiểu "vì sao" thay đổi diễn ra và "đích đến" cụ thể là gì, và bằng cách nào. Nếu nhân viên không hiểu rõ lý do và mục tiêu thay đổi, nỗ lực chuyển đổi dễ rơi vào hình thức. Do vậy, truyền thông nội bộ hiệu quả giúp ban lãnh đạo truyền tải các thông điệp rõ ràng, gắn với vai trò từng bộ phận, tạo sự

đồng thuận về định hướng dài hạn, tạo dựng nhận thức và truyền cảm hứng động lực cho quá trình chuyển đổi.

Duy trì gắn kết và giảm kháng cự chuyển đổi. Chuyển đổi số ngân hàng thường chạm tới lợi ích, thói quen và kỹ năng của nhân viên. Theo mô hình "Đường cong thay đổi" (Change Curve – Kübler-Ross), kháng cự và lo lắng là phản ứng tự nhiên khi đối diện với biến động lớn. TTNB đóng vai trò kết nối – giúp nhân viên cảm thấy được lắng nghe, được hỗ trợ, từ đó duy trì sự gắn kết thay vì rơi vào tâm lý phòng thủ. Trong văn hóa doanh nghiệp Việt, nơi quan hệ cá nhân và niềm tin vào lãnh đạo có ý nghĩa đặc biệt, thông điệp truyền thông cần vừa mang tính định hướng, vừa thể hiện sự thấu cảm và cam kết đồng hành.

Thúc đẩy hành vi số và duy trì động lực dài hạn. Chuyển đổi số không dừng ở triển khai công nghệ mà đòi hỏi hình thành thói quen và hành vi số mới. TTNB chính là "động cơ mềm" giúp nuôi dưỡng những hành vi này. Bằng cách kể những câu chuyện truyền cảm hứng về đồng nghiệp tiên phong, chia sẻ minh chứng về hiệu quả của công nghệ, hoặc tổ chức các chiến dịch nội bộ

Câu 3:

Nên truyền thông nội bộ cho cán bộ nhân viên ngân hàng như thế nào để họ hiểu và tự nguyện làm theo các kế hoạch chuyển đổi số của ngân hàng một cách hiệu quả nhất. (có tính đến các khó khăn của cán bộ, nhân viên khi triển khai công tác này)

Để cán bộ nhân viên ngân hàng thực sự tự nguyện tham gia, truyền thông cần tập trung vào ba yếu tố then chốt.

Thứ nhất, **minh bạch hóa mục tiêu và lợi ích cụ thể**. Thay vì chỉ tuyên bố chung chung "ngân hàng cần chuyển đổi để hiện đại hóa", lãnh đạo phải chỉ ra những kết quả đo lường được: ví dụ, việc triển khai ngân hàng số sẽ giúp giảm 30% thời gian xử lý hồ sơ tín dụng, từ đó giảm áp lực công việc lặp lại cho nhân viên. Minh bạch như vậy giảm cảm giác bất an, nhất là khi nhiều nhân viên lo sợ công nghệ mới dẫn đến cắt giảm nhân sự.

Thứ hai, **xây dựng và lan tỏa hình mẫu điển hình để truyền cảm hứng**. Con người thường tin tưởng và làm theo những tấm gương cụ thể hơn là những chỉ thị trừu tượng. Trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, hình mẫu cá nhân – chẳng

hạn một trưởng phòng giao dịch tiên phong ứng dụng công nghệ, nhờ đó nâng cao hiệu suất và dịch vụ khách hàng – có sức thuyết phục mạnh mẽ. Truyền thông nội bộ nên kể những câu chuyện thành công này để hình thành phong trào tự nguyện thay vì mệnh lệnh hành chính.

Thứ ba, **xây dựng kênh phản hồi hai chiều và hỗ trợ thực tế**. Nhân viên ngân hàng Việt Nam thường phải xử lý khối lượng công việc lớn và tuân thủ nhiều quy định, nên dễ cảm thấy quá tải khi vừa học kỹ năng mới vừa hoàn thành chỉ tiêu kinh doanh. Vì vậy, truyền thông không chỉ dừng ở tuyên truyền, mà phải tạo diễn đàn để nhân viên đặt câu hỏi, phản ánh khó khăn, đồng thời nhận được hỗ trợ kịp thời (ví dụ: nhóm hỗ trợ kỹ thuật nội bộ, huấn luyện đồng nghiệp, hoặc video hướng dẫn ngắn gọn). Khi nhân viên cảm thấy tiếng nói của họ có giá trị và được lắng nghe, họ sẽ chủ động và tích cực hơn trong việc áp dụng các thay đổi.

Chuyên gia thứ 2 trả lời phỏng vấn:

Câu 1:

Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào.

Trước hết, để hiểu ngắn gọn, chuyển đổi số Ngân hàng 1à quá trình tái định hình toàn diện mô hình kinh doanh, dịch vụ và quy trình vận hành của các ngân hàng bằng cách ứng dụng công nghệ mới (như AI, blockchain, điện toán đám mây), với mục tiêu nâng cao hiệu suất hoạt động, mở rộng khả năng tiếp cận tài chính cho cộng đồng, đồng thời đảm bảo trách nhiệm xã hội và tuân thủ chặt chẽ các quy định về bảo mật dữ liệu.

Nếu đi sâu hơn, chúng ta cần nhìn vào bốn khía cạnh để đánh giá chuyển đổi số ngân hàng. Thứ nhất là tinh thần đổi mới sáng tạo, bởi các giải pháp số hoá không dừng lại ở việc cải tiến quy trình truyền thống mà còn mở ra những trải nghiệm người dùng hoàn toàn mới, như tự động hoá phê duyệt khoản vay hay cá nhân hoá dịch vụ 24/7. Thứ hai là giá trị cộng đồng, vì ngân hàng số không chỉ tối ưu lợi nhuận mà còn góp phần phổ cập dịch vụ tài chính cho nhiều người hơn, hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và thúc đẩy tính bền vững của nền kinh tế. Thứ ba là học tập suốt đời, bởi nhân viên ngân hàng cần liên tục trau dồi kỹ năng để làm chủ công nghệ, và khách hàng cũng được hướng dẫn, đào tạo để sử dụng các dịch vụ trực tuyến một cách an toàn. Cuối cùng là trách nhiệm xã hội, gồm việc minh bạch trong thu thập và xử lý dữ liệu, tuân thủ quy định bảo mật, và tránh những hình thức kinh doanh có thể dẫn đến phân biệt đối xử.

Chính vì thế, nói đến chuyển đổi số ngân hàng, ta vừa thấy sự kết hợp giữa công nghệ tiên tiến, mô hình kinh doanh linh hoạt, bồi đắp năng lực con người và cam kết bảo vệ lợi ích của toàn xã hội. Chuyển đổi số không chỉ là một xu hướng nhất thời, mà còn là động lực để các ngân hàng nâng cao uy tín, cạnh tranh hiệu quả và đóng góp tích cực cho cộng đồng.

Câu 2:

Nên truyền thông nội bộ cho cán bộ nhân viên ngân hàng như thế nào để họ hiểu và tự nguyện làm theo các kế hoạch chuyển đổi số của ngân hàng một cách hiệu quả nhất. (có tính đến các khó khăn của cán bộ, nhân viên khi triển khai công tác này)

Trước hết, có thể tóm gọn rằng truyền thông nội bộ về chuyển đổi số

trong ngân hàng cần nhấn mạnh vào lợi ích chung, cơ hội phát triển cá nhân, và cam kết hỗ trợ từ phía tổ chức, nhằm tạo động lực và niềm tin nơi cán bộ, nhân viên. Thay vì chỉ yêu cầu họ chấp hành, ngân hàng nên truyền đạt rõ ràng "tại sao" và "lợi ích" của chuyển đổi số, đồng thời đưa ra lộ trình, nguồn lực và cơ chế hỗ trợ cụ thể để họ có thể tự tin thay đổi.

Nếu đào sâu hơn, trước hết chúng ta nên cho cán bộ, nhân viên thấy rằng đổi mới sáng tạo không phải đích đến một chiều, mà là cơ hội để mỗi cá nhân học tập và thăng tiến. Khi hiểu rõ những giải pháp số này có thể giúp tự động hoá quy trình phức tạp, mở ra cách làm việc thông minh hơn và nâng cao hiệu suất, họ sẽ chủ động tham gia thay vì cảm giác bị ép buộc. Việc truyền thông cũng không nên tập trung vào lý thuyết suông, mà nên gắn với ví dụ thực tiễn, chia sẻ những thành công ban đầu, hoặc mô phỏng các tình huống cụ thể trong quy trình nghiệp vụ hằng ngày.

Về yếu tố cộng đồng, cán bộ, nhân viên cần hiểu rằng họ đang góp phần mở rộng dịch vụ tài chính cho nhiều người hơn, đặc biệt là những khách hàng ở vùng sâu vùng xa hoặc doanh nghiệp nhỏ vốn gặp khó khăn tiếp cận các dịch vụ truyền thống. Thái độ tích cực trong công việc của mỗi cá nhân không chỉ phản ánh uy tín của ngân hàng, mà còn mang lại giá trị cho cộng đồng. Khi thấy rõ ảnh hưởng xã hội như vậy, họ sẽ có thêm động lực nội tại để đồng hành với kế hoạch chuyển đổi số.

Tuy nhiên, chúng ta không thể phủ nhận những e ngại về khối lượng công việc mới, hay lo lắng về khả năng thay đổi công nghệ quá nhanh. Đây là lúc nhấn mạnh tinh thần học tập suốt đời, khuyến khích tất cả mọi người cùng nâng cao kỹ năng, từ kỹ thuật số đến tư duy đổi mới. Ngân hàng nên tổ chức các khoá đào tạo thường xuyên, hỗ trợ chuyên môn qua các kênh trao đổi trực tuyến, và tạo cơ hội để nhân viên đặt câu hỏi. Khi cảm thấy có đủ thời gian và công cụ để bồi dưỡng, họ sẽ bớt lo ngại về khả năng bắt kịp những thay đổi liên tục.

Ngoài ra, trách nhiệm xã hội cũng là một phần cốt lõi để xây dựng lòng tin. Các kế hoạch chuyển đổi số cần được truyền thông về tính bảo mật, minh bạch, cũng như cách ngân hàng kiểm soát rủi ro liên quan đến dữ liệu khách hàng. Cán bộ, nhân viên chắc chắn sẽ lo lắng về việc vô tình gây ra lỗ hổng bảo mật, nên nếu được hướng dẫn cụ thể về quy trình an toàn thông tin, họ sẽ yên tâm hơn khi áp dụng những công nghệ mới.

Như vậy, muốn truyền thông nội bộ hiệu quả, ngân hàng trước hết cần đưa ra câu chuyện tổng thể về ý nghĩa và lợi ích của chuyển đổi số, sau đó bám sát nhu cầu thực tế của cán bộ, nhân viên bằng cách giải thích rõ quy trình, cung cấp lộ trình đào tạo và cam kết hỗ trợ liên tục. Khi làm được điều đó, mọi người không chỉ "hiểu" mà còn sẵn sàng đóng góp năng lực và nhiệt huyết của mình vào hành trình chuyển đổi số.

Chuyên gia thứ 3 trả lời phỏng vấn:

Câu 1: định nghĩa về chuyển đổi số ngân hàng

(Tiếp cận theo góc nhìn về Hệ sinh thái số Tuần hoàn)

"Chuyển đổi số Ngân hàng 1à tiến trình kiến tạo một **hệ sinh thái tài chính tuần hoàn**, vận hành theo **cơ chế vòng lặp tối ưu liên tục (Continuous Optimization Loop)** giữa ba trụ cột chiến lược:

1. **Khởi tạo Xã hội số:** Bắt đầu bằng việc phổ cập **năng lực số (digital literacy)** cho nhân sự và khách hàng, kiến tạo các cộng đồng người làm và người dùng có tri thức, thành thạo công nghệ và công cụ số.
2. **Thúc đẩy Kinh tế số:** Sự tương tác sâu rộng và liên tục của các cộng đồng này là động lực hình thành các phương thức trao đổi giá trị mới, thúc đẩy sự ra đời của các công cụ và mô hình kinh doanh mới, tạo ra nền kinh tế số sống động.
3. **Hoàn thiện Quản trị số:** Dữ liệu thực chứng từ toàn bộ các tương tác Kinh tế số và Xã hội số được tổng hợp để ra quyết định quản trị chính xác; kết quả này được **hồi quy** để tinh chỉnh chiến lược đào tạo và phát triển sản phẩm, giúp thúc đẩy chu kỳ phát triển mới của các Xã hội số và nền Kinh tế số mà ngân hàng tạo dựng.

Chuyển đổi số ngân hàng không nhắm đích đến tuyến tính, mà hướng tới **chu trình tiến hóa không ngừng**, nơi năng lực con người (Xã hội) và hiệu quả kinh doanh (Kinh tế) được nâng cấp liên tục nhờ trí tuệ dữ liệu (Quản trị)."

Câu 2: vai trò và tầm quan trọng của truyền thông nội bộ trong tiến trình chuyển đổi số

Trong khuôn khổ của mô hình Chuyển đổi số tuần hoàn (đã xác lập ở Câu 1), Truyền thông nội bộ (TTNB) không đơn thuần là công cụ lưu chuyển thông tin, mà đóng vai trò là **động lực giáo dục (educational driver)** và **cơ chế kích hoạt lan tỏa (diffusion activation mechanism)**. Tầm quan trọng của TTNB được xác định thông qua quy trình chuyển hóa nguồn lực tri thức từ nội tại tổ chức ra bên ngoài xã hội, cụ thể qua 3 chức năng chiến lược:

1. Chức năng Nội hóa Tri thức (Internal Knowledge Internalization): Kiến tạo Năng lực Lõi

Trước khi kiến tạo được Xã hội số, ngân hàng cần phải tự chuyển hóa

thành một "Tổ chức học tập" (Learning Organization). Tại đây, TTNB đóng vai trò **xúc tác cho quá trình nội hóa tri thức**:

- **Thúc đẩy văn hóa "Thực học - Thực làm":** TTNB chuyển dịch trọng tâm từ việc tuyên truyền chính sách sang việc kích thích động lực tự đào tạo và thi đua làm chủ công nghệ (digital mastery) trong đội ngũ nhân sự.
- **Chuẩn hóa năng lực:** Thông qua các chiến dịch truyền thông giáo dục liên tục, TTNB đảm bảo sự đồng bộ về tư duy và kỹ năng số (digital skills) trên toàn hệ thống, biến mỗi cán bộ nhân viên trở thành một hạt nhân tri thức, sẵn sàng cho quá trình lan tỏa ra bên ngoài.

2. Chức năng Ngoại hóa Tri thức (External Knowledge Externalization): Hình thành các Tầng Xã hội số

Đây là chức năng quan trọng nhất thể hiện tính xã hội hóa của ngân hàng. TTNB đóng vai trò định hướng chiến lược để **chuyển giao năng lực** từ nhân viên sang khách hàng:

- **Cơ chế "Đại sứ tri thức":** TTNB khuyến khích và trao quyền cho cán bộ nhân viên đóng vai trò là người hướng dẫn, đào tạo khách hàng làm chủ công nghệ và kỹ năng tài chính số.
- **Phân tầng Xã hội số:** Thông qua quá trình đào tạo tương tác này, TTNB giúp hình thành và nuôi dưỡng các cộng đồng khách hàng có trình độ nhận thức số (digital literacy) đa dạng (các tầng xã hội số). Chính các cộng đồng học tập này là nền tảng hạ tầng nhân lực (Human Infrastructure) thiết yếu để ngân hàng triển khai các dịch vụ số.

3. Chức năng Thực nghiệm và Hồi quy (Experimentation & Feedback Loop): Thúc đẩy Kinh tế số

Trên nền tảng các cộng đồng đã được đào tạo thành thục, TTNB đóng vai trò là **kênh dẫn truyền phản hồi** để phát triển Kinh tế số:

- **Thử nghiệm mô hình kinh tế mới:** Các cộng đồng học tập (đã hình thành ở bước 2) trở thành môi trường lý tưởng để ngân hàng triển khai thử nghiệm (pilot) các phương thức giao dịch hiện đại và các sản phẩm số phức hợp.
- **Tối ưu hóa dựa trên tương tác:** TTNB thu thập dữ liệu hành vi và phản hồi từ quá trình tương tác thực tế giữa nhân viên và cộng đồng để tinh chỉnh sản phẩm. Quá trình này đảm bảo các phương thức Kinh tế số được xây dựng dựa trên nhu cầu thực tiễn, khép kín vòng lặp tối ưu của hệ sinh thái.

Kết luận:

Truyền thông nội bộ giữ vai trò then chốt trong việc **"phá băng"** biên giới giữa tổ chức và thị trường. Nó khởi tạo động lực từ việc đào tạo chiều sâu bên trong (Nội hóa), sau đó kích hoạt sự lan tỏa tri thức ra bên ngoài (Ngoại hóa) để kiến tạo các tầng Xã hội số. Đây chính là tiền đề bắt buộc để ngân hàng vận hành hiệu quả các mô hình Kinh tế số bền vững.

Câu 3: chiến lược truyền thông nội bộ thúc đẩy động lực tự thân và hiệu quả thực thi chuyển đổi số

Để giải quyết bài toán về sự thấu hiểu và tính tự nguyện của cán bộ nhân viên (CBNV) trước các rào cản về áp lực thời gian và sức ỳ tâm lý, chiến lược Truyền thông nội bộ (TTNB) cần được tái thiết kế dựa trên ba trụ cột giải pháp: **Tối ưu hóa Tải nhận thức**, **Tái định danh Nghề nghiệp** và **Cá nhân hóa trải nghiệm thông qua AI**.

1. Chiến lược "Phân rã Kiến thức" (Knowledge Decomposition) nhằm Tối ưu hóa Tải nhận thức

- **Vấn đề lý luận:** Rào cản lớn nhất của CBNV là "quá tải nhận thức" (cognitive overload) khi phải tiếp nhận khối lượng kiến thức công nghệ lớn trong khi vẫn đảm bảo KPI vận hành hàng ngày.
- **Giải pháp Truyền thông:** Chuyển dịch từ mô hình đào tạo tập trung (Macro-learning) sang mô hình **Học tập vi mô (Micro-learning)**. TTNB cần "module hóa" các nội dung chuyển đổi số thành các đơn vị thông tin nhỏ, định lượng rõ ràng (ví dụ: lộ trình 15 phút/ngày).
- **Mục tiêu:** Chiến lược này giúp "bình dân hóa" các khái niệm phức tạp, duy trì sự liên tục của dòng chảy tri thức (knowledge flow) mà không gây xung đột với quy trình tác nghiệp thường nhật, từ đó triệt tiêu tâm lý ngại khó, ngại khổ.

2. Chiến lược "Tái định danh Vai trò" (Role Reidentity): Từ Nhân viên Vận hành sang Chuyên gia Kiến tạo Cộng đồng

- **Vấn đề lý luận:** Sự kháng cự thay đổi (resistance to change) thường xuất phát từ nỗi sợ bị công nghệ thay thế.
- **Giải pháp Truyền thông:** TTNB cần tái định vị vai trò của nhân viên trong tâm thức của họ. Thay vì truyền thông yêu cầu tuân thủ quy trình số,

cần định hướng nhân viên trở thành **"Chủ thể lan tỏa tri thức" (Knowledge Diffusers)**. Khuyến khích nhân viên học công nghệ để **đào tạo và dẫn dắt khách hàng** trong các cộng đồng Xã hội số (như đã nêu ở Câu 2).

- **Mục tiêu:** Kích hoạt động lực nội sinh (intrinsic motivation). Khi nhân viên nhận thức được vai trò mới là người "thầy" của khách hàng, họ sẽ tự nguyện nâng cao năng lực để bảo vệ vị thế chuyên gia của mình.

3. Chiến lược "Tăng cường Năng lực và Cá nhân hóa" (Augmentation & Personalization) dựa trên Trí thông minh nhân tạo (AI)

Việc ứng dụng AI trong TTNB không chỉ là công cụ, mà là giải pháp cốt lõi để giải quyết tính "bất đối xứng thông tin" và tạo ra môi trường tâm lý an toàn.

- **Cá nhân hóa luồng thông tin (Context-aware Communication):** Ứng dụng AI để phân tích hành vi và nhu cầu đặc thù của từng nhóm chức danh (Job family), từ đó cung cấp các nội dung đào tạo và thông điệp truyền thông được "may đo" riêng biệt. Điều này giúp nhân viên thấy rõ tính liên quan (relevance) và lợi ích sát sườn của chuyển đổi số.
- **Hỗ trợ hiệu suất thời gian thực (Real-time Performance Support):** Triển khai các trợ lý ảo (AI Mentor/Chatbot) tích hợp trong các kênh truyền thông nội bộ. AI đóng vai trò giải đáp thắc mắc 24/7, giúp nhân viên vượt qua nỗi sợ "thiếu hiểu biết" khi thao tác trên hệ thống mới mà không chịu áp lực bị đánh giá bởi cấp trên.
- **Trực quan hóa thông điệp:** Sử dụng AI tạo sinh (Generative AI) để chuyển hóa các quy trình khô khan thành các định dạng đa phương tiện (video, gamification), gia tăng tính hấp dẫn và khả năng ghi nhớ.

Tóm lại:

Hiệu quả của Truyền thông nội bộ trong chuyển đổi số không được đo đếm bằng số lượng tin bài, mà bằng **mức độ chuyển biến hành vi** của nhân viên. Bằng cách giảm thiểu rào cản nhận thức (nhờ quá trình Micro-learning), nâng tầm vị thế nhân viên (Tái định danh vai trò xã hội) và hỗ trợ tức thời bằng công nghệ (AI), ngân hàng sẽ chuyển hóa thành công trạng thái của tổ chức từ "Tuân thủ bắt buộc" sang **"Cam kết tự nguyện và Sáng tạo"**.

Chuyên gia thứ 4 trả lời phỏng vấn:

1. Hiểu đúng về chuyển đổi số trong ngân hàng

Chuyển đổi số (CĐS) trong ngân hàng không chỉ là số hóa các quy trình hay đưa ứng dụng lên mobile. Hiểu đúng thì CĐS là một quá trình tái định nghĩa cách ngân hàng tạo ra, phân phối và duy trì giá trị cho khách hàng trong thời đại số.

Ba cấp độ của chuyển đổi số ngân hàng:

a. Số hóa (Digitization): Chuyển thông tin từ giấy sang điện tử. Ví dụ: scan hồ sơ, dùng chữ ký số.

b. Số hoá quy trình (Digitalization): Tự động hoá các quy trình nghiệp vụ. Ví dụ: phê duyệt tín dụng tự động, onboarding eKYC.

c. Chuyển đổi số thực thụ (Digital Transformation): Thay đổi mô hình vận hành, tư duy, cấu trúc tổ chức và cách tạo giá trị.

- Ví dụ: • Mở rộng sang hệ sinh thái phi tài chính.

• Tổ chức theo hướng agile, cross-functional team.

• Mô hình kinh doanh "Banking-as-a-service" (BaaS).

• Tối ưu hành trình khách hàng cá nhân hoá bằng dữ liệu & AI. Chuyển đổi số không phải là mục tiêu – mà là công cụ để đạt mục tiêu kinh doanh:

• Tăng trưởng dư nợ, huy động vốn.

• Tối ưu chi phí vận hành. • Tăng sự gắn kết & hài lòng khách hàng.

• Phát triển năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

2. Truyền thông nội bộ hiệu quả để CBNV hiểu và tự nguyện tham gia

Nguyên tắc cốt lõi: "Chuyển đổi số không bắt đầu bằng công nghệ – mà bắt đầu bằng con người." Phải truyền thông để CBNV hiểu được "TẠI SAO" và "TÔI ĐƯỢC GÌ", từ đó chủ động tham gia thay vì bị ép buộc.

Các chiến lược truyền thông hiệu quả:

a. Chia nhỏ & cụ thể hóa thông điệp

• Tránh nói những khái niệm quá vĩ mô như "CĐS giúp ngân hàng cạnh tranh" vì CBNV khó thấy liên quan.

• Thay vào đó hãy trả lời:

• Với nhân viên vận hành: "Bạn sẽ giảm 30% thời gian làm báo cáo thủ công."

• Với nhân viên sale: “Bạn có thêm công cụ AI gợi ý khách hàng tiềm năng.” • Với lãnh đạo trung gian: “Bạn có dash board Ngân hàng ra quyết định nhanh, chính xác hơn.”

b. Kể chuyện thành công (storytelling)

• Kể lại hành trình của một phòng ban đã áp dụng CĐS và có kết quả rõ ràng.

• Phỏng vấn một nhân viên thật – “sau khi dùng hệ thống mới, tôi tiết kiệm được bao nhiêu giờ, phục vụ khách hàng tốt hơn thế nào.”

c. Truyền thông hai chiều – lắng nghe để điều chỉnh

• Tổ chức các buổi “Chuyển đổi số hỏi & đáp”, để nhân viên nêu ý kiến và được giải đáp.

• Có kênh feedback ẩn danh – để hiểu lo ngại thật của họ.

d. Gắn CĐS với hệ thống ghi nhận, khen thưởng

• Nếu một team áp dụng tốt giải pháp số, hãy có KPI rõ ràng, thưởng nóng, tuyên dương trên kênh nội bộ.

e. • Hãy biến CĐS từ việc “phải làm” thành “muốn làm” nhờ ghi nhận kịp thời.

f. Dùng người có ảnh hưởng trong nội bộ (internal influencers)

• Có thể là trưởng nhóm, trưởng phòng – người được đồng nghiệp tin và nghe theo.

• Họ sẽ là cầu nối giúp lan tỏa tư duy số hóa một cách tự nhiên và uy tín hơn bất kỳ slide PowerPoint nào.

Chuyên gia thứ 5 trả lời phỏng vấn:

1) Nên hiểu Chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

Là cách ngân hàng chuyển đổi cách thức kinh doanh, vận hành dựa trên công nghệ, bắt đầu từ giải quyết các vấn đề của khách hàng, dựa trên những hiểu biết sâu sắc có được từ dữ liệu, qua đó tạo ra lợi thế cạnh tranh riêng, đạt hiệu suất cao hơn và bền vững hơn.

2) CĐS ngân hàng ở Việt Nam có điều gì đặc biệt cần chú ý?

Có nhiều thứ cần chú ý, nhưng theo anh nổi bật nhất là:

- Khoảng cách số nội bộ: Lãnh đạo thường có nhận thức cao hơn nhân viên, tạo ra độ vênh trong cách tiếp cận và triển khai.
- Khoảng cách giữa chiến lược tổng thể và triển khai thành phần: Nhiều ngân hàng đầu tư xây dựng chiến lược bài bản (thường với Big4), nhưng việc hiện thực hóa các chiến lược thành phần lại thiếu đồng bộ, dẫn đến chậm tiến độ, mất kết nối, thiếu hiệu quả
- Dữ liệu chưa được khai thác tối ưu: Hệ thống dữ liệu còn phân mảnh, thiếu chuẩn hóa, chưa phục vụ tốt cho việc ra quyết định và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng.
- Văn hóa số chưa được xem là nền tảng: CĐS là hành trình thay đổi cách nghĩ, cách làm và cách ngân hàng vận hành. CĐS hay bị hiểu nhầm là một siêu dự án công nghệ, trong khi văn hóa mới – tư duy mới – hành vi mới mới là gốc rễ của sự bền vững.

3) Anh/chị đánh giá mức độ tác động của các hoạt động truyền thông nội bộ đến cán bộ nhân viên về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

Truyền thông nội bộ đã tiếp cận khá tốt ở trên diện rộng, mọi người đều ít nhiều đã nghe và biết về chuyển đổi số, tham gia vào một số dự án, chương trình, chiến dịch CĐS. Tuy nhiên, truyền thông chưa tác động đủ sâu vào nhận thức và hành vi của nhân viên. Nhân viên chưa thật sự nghĩ, làm, và tương tác theo cách của một tổ chức số. Truyền thông cần chuyển tư duy từ "nói về" sang "kích hoạt".

4) Theo như anh/chị thấy, cán bộ nhân viên trong ngân hàng có thái độ lo ngại, ngần ngại hoặc tích cực tham gia quá trình chuyển đổi số? Họ lo ngại những gì?

Đúng là có sự ngần ngại của nhân viên trong việc chủ động, tích cực tham gia vào quá trình chuyển đổi số. Các lý do chính thường là:

- Tư duy theo lối mòn, cách nghĩ cách làm cũ.
- Tư duy an toàn, sợ sai khi đối mặt với cái mới
- Áp lực phải liên tục học hỏi, cập nhật những cái mới mà chưa có cơ chế hỗ trợ tương xứng
- Phải thích nghi nhanh với những thay đổi về quy trình, hệ thống, công nghệ, spdv…
- Mất cân bằng công việc – cuộc sống do phát sinh nhiều việc mới
- Sự chuyển đổi diễn ra không đồng đều, khó cho phối hợp do các silo trong tổ chức
- Thiếu định hướng rõ ràng khiến họ không thấy vai trò và đóng góp của mình trong bức tranh lớn

5) Lãnh đạo Ngân hàng có tác động ở mức độ nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

- Tác động rất lớn. Các lãnh đạo khối ngân hàng tư nhân có ảnh hưởng mạnh hơn, sớm hơn, và kết quả CĐS ở đó cũng thấy rõ hơn. Một tín hiệu tốt là đội ngũ lãnh đạo cấp cao của các ngân hàng quốc doanh hiện cũng đang được trẻ hóa, có tư duy và nhận thức tốt về cđs, cũng có những tác động tích cực đến CĐS tại ngân hàng.

6) Lãnh đạo các chi nhánh Ngân hàng và các đơn vị trực thuộc, phòng ban chức năng có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Còn tùy theo cấu trúc bộ máy và mô hình kinh doanh của từng ngân hàng. Thường thì họ là những người vận hành, thực thi và kết nối, nên tác động của họ đối với việc thúc đẩy CĐS sẽ tập trung ở các mảng sau:

- Tham gia tổ chức thực thi các chương trình, dự án CĐS
- Tạo môi trường hỗ trợ tích cực cho CĐS tại phòng ban, đơn vị mình
- Truyền thông về CĐS xuống phía dưới, và phản ảnh thực trạng của CĐS lên trên
- Làm gương, truyền cảm hứng với các hành vi văn hóa số

7) Nhận thức và thái độ của nhân viên có tác động như thế nào đến việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số?

Nếu nhân viên không tham gia vào CĐS thì mọi chiến lược CĐS chỉ là trên giấy. Nhân viên là những người thực tế triển khai các chiến lược CĐS, và

nhận thức cũng như thái độ của họ sẽ giúp cho tiến trình CĐS diễn ra nhanh, mượt mà, hiệu quả. Lưu ý là nhận thức và thái độ phải được chuyển hóa thành hành vi, và các hành vi đó phải được minh định rõ ràng trong tổ chức.

Câu hỏi về truyền thông:

8) Hình thức truyền thông nên ở dạng nào để chủ đề chuyển đổi số trở nên hấp dẫn (video, ảnh, bài viết, hội thảo hội nghị, trò chơi...)?

Tất cả các hình thức đều có thể khai thác, tận dụng. Quan trọng là đúng cách với đúng đối tượng, đúng thời điểm và đúng mục tiêu.

9) Cần phải làm những gì để nâng cao hiệu quả TNNB về chủ đề này tại Ngân hàng?

Để nhân viên tham gia vào quá trình TTNB, biến họ thành những người chủ động truyền thông, thay vì tư duy họ là đối tượng của truyền thông.

Chuyên gia 5 trả lời phỏng vấn:

Câu 1: Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào.

Định nghĩa được chia làm 2 phần:

1. Chuyển đổi số là gì?

Chuyển đổi số (Digital Transformation) là quá trình chuyển đổi (transformation) về mô hình kinh doanh, quy trình vận hành, hệ thống công nghệ, quy trình quản lý và văn hoá doanh nghiệp thông qua việc ứng dụng, tích hợp công nghệ trên môi trường số (digital) nhằm nâng cao trải nghiệm của khách hàng, gia tăng doanh số, mở rộng tập khách hàng, tối ưu chi phí và cải thiện hiệu quả vận hành.

2. Chuyển đối số Ngân hàng 1à như thế nào?

Chuyển đổi số ngành Ngân hàng 1à việc chuyển đổi số đi sâu vào lĩnh vực tài chính ngân hàng bằng việc tái cấu trúc toàn bộ mô hình kinh doanh kiểu cũ, các quy trình vận hành thủ công, hệ thống công nghệ lạc hậu, tư duy quản lý sang một hình thái mới thông qua việc tích hợp sâu rộng các công nghệ trên môi trường số như AI, Big Data, Blockchain, Open Banking.

Vậy tóm lại, Chuyển đổi số ngành Ngân hàng 1à quá trình chuyển đổi toàn diện không chỉ về mô hình kinh doanh, quy trình vận hành, hệ thống công nghệ, quy trình quản lý mà còn thay đổi về văn hoá tổ chức, tư duy quản lý và cách thức tương tác với khách hàng thông qua việc tích hợp và ứng dụng công nghệ số, dữ liệu và các giải pháp kỹ thuật số như AI, Big Data, Blockchain, Open Banking, Digital Banking vào tất cả các hoạt động, quy trình, sản phẩm và dịch vụ của ngân hàng nhằm nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu chi phí, cải thiện trải nghiệm khách hàng, gia tăng doanh số, mở rộng tập khách hàng, tăng cường quản trị rủi ro và tạo ra các mô hình kinh doanh mới.

Câu 2: Nên truyền thông nội bộ cho cán bộ nhân viên ngân hàng như thế nào để họ hiểu và tự nguyện làm theo các kế hoạch chuyển đổi số của ngân hàng một cách hiệu quả nhất. (có tính đến các khó khăn của cán bộ, nhân viên khi triển khai công tác này)

Cần truyền tải mạnh mẽ các thông điệp áp dụng công thức bánh Hamburger 3 lớp: Ngon - Cay - Ngon

- Ngon: Là cơ hội để bản thân CBNV nâng cao nghiệp vụ bản thân, là cơ hội thăng tiến và gia tăng thu nhập vì khi chuyển đổi sang mô hình kinh

doanh mới, rất nhiều công việc mới được tạo ra nên bạn không lo sẽ bị sa thải. Là phương thức mới để phá vỡ các rào cản về quy trình vận hành nội bộ và tăng cường sự hài lòng của khách hàng.

- Cay: nếu không chấp nhận sự nâng cấp và chuyển đổi, bạn sẽ bị tụt lại phía sau và có nguy cơ bị đào thải. Ngân hàng của các bạn cũng sẽ không tạo được sức cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường, từ đó dẫn đến việc mất khách hàng và tụt giảm doanh thu, cắt giảm chi phí, khiến cho chế độ đãi ngộ CBNV kém hấp dẫn.
- Ngon: Nếu bạn tự nâng cấp, thích nghi và chuyển đổi thành công, sẽ mở ra cho bạn 1 con đường nghề nghiệp rộng lớn và kéo dài.

Ngoài ra, để đảm bảo cán bộ nhân viên ngân hàng hiểu và tự nguyện tham gia vào các kế hoạch chuyển đổi số, chiến lược truyền thông nội bộ cần được thiết kế bài bản, linh hoạt, đồng cảm với khó khăn của nhân viên và phù hợp với đặc thù của các ngân hàng TMCP Việt Nam. Có thể áp dụng công thức AUEAD (Awareness, Understanding, Engagement, Action, Reinforcement) để chia ra làm 5 giai đoạn truyền thông, chia thành các nội dung và hình thức phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau (quản lý cấp cao, quản lý cấp trung, nhân viên back office, giao dịch viên, nhóm công nghệ). Các kế hoạch cần triển khai liên tục, hai chiều, minh bạch và lấy lãnh đạo làm gương, lãnh đạo tham gia khuyến khích nhân viên và giải đáp các thắc mắc nếu có.

Đồng thời, cần có giải pháp và thông điệp nhắm tới những khó khăn thực tế của CBNV như: Lo ngại việc thay đổi, sợ mất vị trí, mất việc, giảm thu nhập, thiếu thời gian, áp lực KPI hay chưa thấy rõ về lợi ích,…

Cuối cùng, cần đo lường về hiệu quả truyền thông và kaizen để có được mức độ triển khai phù hợp nhất.

Cán bộ 1 trả lời phỏng vấn:

PHỎNG VẤN CÁN BỘ NGÂN HÀNG TRIỂN KHAI CHUYỂN ĐỔI SỐ

- Chức danh: Giám đốc Phát triển giải pháp Ngân hàng số Doanh nghiệp

Câu trả lời:

1. Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

Chuyển đổi số trong trong ngành ngân hàng nói chung là 1 quá trình thay đổi từ đơn giản đến phức tạp về cách thức thực hiện các quy trình nghiệp vụ ngân hàng truyền thống trên các phương tiện điện tử, ứng dụng các công nghệ mới để thay đổi quy trình, tạo ra/lưu trữ nhiều thông tin liên quan đến nhu cầu/sở thích của khách hàng tạo ra các trải nghiệm mới cho khách hàng, tạo ra các sản phẩm dịch vụ chuyên biệt trên kênh số. Việc chuyển đổi số ở ngân hàng giúp ngân hàng tăng năng lực cạnh tranh thông qua trải nghiệm liền mạch, mới mẻ, gắn kết với khách hàng tốt hơn, am hiểu nhu cầu khách hàng tốt hơn. Ngoài ra, cũng nâng cao năng lực quản trị, khai thác sử dụng dữ liệu liên hiệu quả hơn; tạo năng lực cần thiết để tăng quy mô kinh doanh nhanh chóng, tạo thêm giá trị gia tăng cho các sản phẩm dịch vụ ngân hàng. Chuyển đổi số khác nhau ở quy mô và tính chất tùy thuộc vào mức độ sẵn sàng của mỗi ngân hàng cả hạ tầng kỹ thuật và con người, định hướng KH/sản phẩm chiến lược, mục tiêu phát triển.

2. Đâu là các rào cản của cán bộ nhận viên ngân hàng khi tham gia tiến trình chuyển đổi số mà ngân hàng triển khai?

: Thông thường rào cản lớn nhất là tâm thế (thái độ) và mức độ sẵn sàng (trình độ) của người lãnh đạo /có ảnh hưởng & cho đến cán bộ nhân viên tham gia trực tiếp hoặc tiếp nhận/sử dụng kết quả chuyển đổi số trong công việc hàng ngày. Nếu tâm thế được chuẩn bị tốt về ý nghĩa, giá trị của chuyern đổi số đi kèm với định hướng rõ ràng thì đã giải quyết được phần lớn rào cản. Tiếp đến là giúp cán bộ nhân viên trang bị các kỹ năng cần thiết để tiếp nhận sản phẩm dịch vụ mới.

Trong quá trình chuyển đổi số, cần "chuyển đổi" tâm thế của người lãnh đạo/người có ảnh hưởng trước, sau đó mới đến cán bộ nhân viên. Đảm bảo người lãnh đạo hiểu đúng và đầy đủ về ý nghĩa và giá trị của chuyển đổi số để có thể đưa ra các quyết sách hợp lý từ thời điểm truyền thông, nội dung truyền thông, cơ chế khen thưởng/chế tài ngay từ trước/trong và sau khi triển khai.

Đối với cán bộ nhân viên rào cản tâm lý chung thường gặp là họ có thể cảm thấy bị "đe dọa" về vị trí/việc làm nên ko chủ động tham gia hoặc thậm chí phản ứng tiêu cực. Một số khác có cảm giác hoài nghi về kết quả, cho đến khi đồng nghiệp đã tham gia và cảm nhận được giá trị thực sự, hoặc bị ép bằng chế tài cụ thể. Ngoài ra, cơ chế hỗ trợ/cải thiện sản phẩm dịch vụ từ quá trình chuyển đổi số liên tục, theo phản hồi của KH cũng có thể là một rào cản nếu không được xử lý bài bản.

Cán bộ 2 trả lời phỏng vấn:

- *Chức danh: Quản lý Cao cấp Phát triển giải pháp Ngân hàng số Doanh nghiệp*

Câu trả lời:

1. Nên hiểu về chuyển đổi số ngân hàng như thế nào?

Trong thời đại khi kinh tế hội nhập, nhu cầu đời sống tri thức của người dân tăng cao, cộng với công nghệ phát triển không ngừng đã thay đổi hành vi tài chính & tiêu dùng cũng như yêu cầu cao của khách hàng về sự thuận tiện và tốc độ phục vụ. Đứng trước tốc độ phát triển này, chuyển đổi số trong các ngành từ tài chính đến dịch vụ trở thành nhiệm vụ thiết yếu để nhanh chóng đáp ứng được những thay đổi trong nhu cầu của khách hàng cũng như gia tăng tốc độ và số lượng khách hàng có thể phục vụ với chất lượng cao đồng đều. Để thực hiển chuyển đổi số ngân hàng (NH), ngoài những cấu phần rất hiển nhiên như:

- **đầu tư và xây dựng hệ thống** để tự động hóa quy trình vận hành, cung cấp các dịch vụ ngân hàng trực tuyến bao gồm qua ứng dụng di động giúp KH giao dịch mọi lúc mọi nơi
- **nâng cao bảo mật** đảm bảo an toàn thông tin, tài sản và giao dịch của khách hàng
- hay **chuẩn bị dữ liệu** sẵn có để am hiểu hành vi khách hàng, trả lời nhanh chóng cho KH về các đề xuất tài chính từ phía Ngân hàng và tiến tới là dự đoán nhu cầu về các sản phẩm tài chính phù hợp với khách hàng tại từng giai đoạn thời điểm

Mà trước tiên còn là thay đổi **tư duy, cách làm việc của bản thân nội bộ CBNV Ngân hàng** để sẵn sàng đón nhận và đưa vào áp dụng các công nghệ mới, quy trình mới, đồng tốc với các thay đổi mới giúp mang lại kết quả cuối như mong muống cho khách hàng về 1 trải nghiệm dịch vụ số hàng đầu. Và thay đổi cấu phần con người có lẽ là khó nhất!

2. Đâu là các rào cản của cán bộ nhận viên ngân hàng khi tham gia tiến trình chuyển đổi số mà ngân hàng triển khai?

- Rào cản lớn nhất và đầu tiên có lẽ là **phản ứng kháng cự với mọi sự thay đổi**, khi phải từ bỏ/ thay đổi thói quen, cách nghĩ, cách làm việc của tư duy ngân hàng truyền thống. Có thể phản ứng này đi kèm với lo lắng ảnh hưởng đến công việc yên ổn đang làm/ đã được set up nhiều năm.

- **Thiếu kiến thức, kỹ năng về công nghệ/ hệ thống mới** để tự tin tham gia & dẫn dắt tiến trình chuyển đổi số
- **Bất đồng ngôn ngữ/ cách làm** giữa nhóm CBNV đang thực hiện chuyển đổi và CBNV đang thực hiện công việc BAU khi cần hợp tác thực hiện 1 mục tiêu chung – mất nhiều thời gian hơn để mang lại 1 trải nghiệm sản phẩm/ hành trình số mới cho khách hàng
- Tiến trình chuyển đổi số không phải là câu chuyện 1 sớm 1 chiều, để mang lại 1 trải nghiệm trọn vẹn đòi hỏi sản phẩm số được tinh chỉnh liên tục dựa trên thay đổi thị trường & phản hồi của khách hàng, tuy nhiên kinh doanh thì không thể chờ đợi nên đôi khi sẽ có những **conflict về mục tiêu phát triển ngắn hạn vs dài hạn.**