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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SỸ QUAN HỆ CÔNG CHÚNG

HÀ NỘI – 2026

Công trình được hoàn thành tại:

Học viện Báo chí và Tuyên truyền

Người hướng dẫn khoa học:

PGS.TS. Đinh Thị Thúy Hằng

TS. Nguyễn Thị Minh Hiền

***Chủ tịch Hội đồng*:**

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Học viện họp tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền

vào hồi .... giờ .... ngày .... tháng ..... năm 2026

Có thể tìm hiểu luận án tại:

- Trung tâm Thông tin - Thư viện, Học viện Báo chí và Tuyên truyền.

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

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" xuất phát từ bốn lý do: *một là* chuyển đổi số là chủ trương chiến lược của quốc gia và ngành ngân hàng là một trong những ngành tiên phong của quốc gia. Sau 5 năm thực hiện, Ngành ngân hàng đã hoàn thành kế hoạch chuyển đổi số lần thứ nhất và bước sang giai đoạn hai theo Quyết định 3579/QĐ-NHNN phê duyệt Chiến lược chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2030. Các bài học của giai đoạn chuyển đổi số đầu tiên cần được rút kinh nghiệm cho giai đoạn sau. *Hai là,* truyền thông nội bộ tuy có vai trò quan trọng trong việc để người có liên quan hiểu và thực hiện đúng nhưng lại chưa được đề cập đến một cách chính thức trong các văn bản, kế hoạch thực hiện của các cơ quan quản lý hoặc của các doanh nghiệp. *Ba là* chủ đề TTNB thúc đẩy chuyển đổi số ngành ngân hàng chưa được đề cập đến như một hướng nghiên cứu độc lập ở Việt Nam. Cần thiết phải có một nghiên cứu sâu ở mức tiến sỹ để tổng hợp các lý thuyết hiện có về TTNB áp dụng trong việc thúc đẩy CĐS trong các ngân hàng Việt Nam. *Bốn là,* thực tế yêu cầu nhân viên phải được đào tạo, được thông tin đầy đủ về chuyển đổi số. Khi thấy được bức tranh toàn cảnh của sự thay đổi, lý do và lợi ích của thay đổi, họ sẽ dễ thích ứng hơn và tham gia vào quá trình chuyển đổi. Họ cần được truyền thông về việc này để họ hiểu đúng, hiểu đủ.

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, bước đầu xây dựng được khung nghiên cứu về truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP, tác giả phân tích, đánh giá thực trạng của công tác này tại các ngân hàng TMCP Việt Nam trong diện khảo sát, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng truyền thông nội bộ giúp các ngân hàng TMCP Việt Nam đạt được các mục tiêu của công tác chuyển đổi số.

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.

Ba là, phân tích thực trạng truyền thông nội bộ thúc đẩy CĐS trong một số ngân hàng TMCP Việt Nam để chỉ ra những thành tựu, hạn chế và nguyên nhân.

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

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Hoạt động TTNB thúc đẩy chuyển đổi số tại các ngân hàng TMCP Việt Nam.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi thời gian: từ tháng 1/2023 đến tháng 12/2025; dữ liệu văn bản, báo cáo thường niên và tin bài trên website được khai thác từ năm 2021 - thời điểm NHNN ban hành Quyết định số 810/QĐ-NHNN phê duyệt Kế hoạch CĐS ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 - đến hết năm 2025.

Phạm vi nội dung: luận án tập trung vào TTNB nhằm thúc đẩy nhận thức của CBNV về CĐS. Thuật ngữ "thúc đẩy" được hiểu là vai trò đồng hành, cổ vũ để TTNB tác động theo chiều hướng tích cực tới nhận thức của CBNV về CĐS.

Phạm vi không gian: 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 và quy mô: Vietcombank - ngân hàng lớn do Nhà nước nắm cổ phần chi phối (23.457 nhân viên, 685 chi nhánh và phòng giao dịch); MB Bank - ngân hàng có quy mô trung bình, mang đặc thù văn hóa kỷ luật của quân đội (13.047 nhân viên, hơn 327 điểm giao dịch); Nam Á Bank - ngân hàng tư nhân quy mô nhỏ (5.565 nhân viên, hơn 150 điểm giao dịch). Ở phạm vi tham chiếu, luận án phỏng vấn sâu cán bộ truyền thông của 9 ngân hàng TMCP khác. 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 hệ thống.

Phạm vi kênh truyền thông: các kênh nội bộ như intranet, email, đào tạo, nhóm chat, trao đổi trực tiếp, bản tin, phát thanh nội bộ; website và báo cáo thường niên được phân tích như nguồn thông tin bổ trợ có tác động gián tiếp đến nhận thức của CBNV.

4. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

4.1. Cơ sở lý luận

Luận án vận dụng quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin và tư tưởng Hồ Chí Minh về báo chí, công tác tuyên truyền và dân vận; mô hình truyền thông SMCR của Berlo và mô hình tương tác hai chiều Osgood - Schramm; mô hình TTNB bốn chiều kích của Welch và Jackson (2007); lý thuyết lan truyền cái mới của Rogers; mô hình quản trị sự thay đổi ADKAR của Hiatt; khung đánh giá AMEC, bộ tiêu chí đo lường TTNB của O'Neil và cộng sự (2021) và mô hình đánh giá hiệu quả TTNB của Rogala (2015).

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.

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.

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 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.

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.

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.

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. 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 sẵn sàng chuyển đổi số của ngân hàng mình.

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

Thứ nhất, luận án làm rõ khái niệm TTNB thúc đẩy CĐS ngân hàng trong mối quan hệ với truyền thông tổ chức, truyền thông doanh nghiệp và quan hệ công chúng; xây dựng khung phân tích tích hợp theo bốn yếu tố chủ thể - nội dung - phương thức - đối tượng, đặt trong bối cảnh đặc thù của ngân hàng TMCP Việt Nam.

Thứ hai, luận án kế thừa và phát triển các công trình đã công bố của tác giả: chuyển từ tiếp cận lý luận và định tính sang nghiên cứu hỗn hợp; mở rộng phỏng vấn sâu lên 12 ngân hàng; bổ sung dữ liệu khảo sát 1.156 CBNV với bốn giả thuyết được kiểm định; bổ sung góc nhìn của người tiếp nhận thông tin là CBNV.

Thứ ba, luận án chỉ ra sự khác biệt về phương thức TTNB gắn với đặc điểm sở hữu, văn hóa tổ chức và vai trò của các tổ chức chính trị - xã hội ở từng ngân hàng, làm cơ sở cho các giải pháp chung và giải pháp riêng.

7. Ý nghĩa lý luận và thực tiễn

Về lý luận, luận án góp phần làm phong phú các nghiên cứu về TTNB và CĐS - lĩnh vực còn mới tại Việt Nam; là tài liệu tham khảo cho nghiên cứu, giảng dạy quan hệ công chúng, truyền thông tổ chức, quản trị nguồn nhân lực và quản trị sự thay đổi.

Về thực tiễn, luận án đề xuất bộ khung tiếp cận và các giải pháp giúp TTNB về CĐS tại các ngân hàng TMCP diễn ra theo kịch bản mong muốn; có thể áp dụng cho các ngân hàng tương đồng về quy mô, sở hữu, tổ chức; góp phần để CĐS toàn ngành ngân hàng diễn ra hiệu quả hơn.

8. 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

Luận án hệ thống hóa sự phát triển của các nghiên cứu về truyền thông và truyền thông nội bộ theo tiến trình lịch sử. Tác giả phân tích sự thay đổi của chủ thể, nội dung, phương thức và đối tượng truyền thông qua từng giai đoạn. Luận án đề cập đến những mô hình, tác giả hoặc công trình nghiên cứu tiêu biểu như mô hình truyền thông tuyến tính một chiều của Aristotle (384-322 TCN), sau đó là các nghiên cứu mang tính nền tảng của nhà xã hội học người Mỹ Charles Horton Cooley (1909), Walter Lippmann (1922), Edwards Bernays (1923), Paul Lazarsfeld (1944), Claude Shannon và Warren Weaver (1948); cho đến các nghiên cứu có trọng tâm là tính hai chiều và phản hồi với mô hình truyền thông Osgood – Schramm, Marshall Mcluhan và Harold Innis (1964), Maxwell McCombs và Donald Shaw (1972) đề xướng lý thuyết thiết lập chương trình nghị sự (Agenda-Setting Theory), James E. Grunig và Todd Hunt (1984), James, Larissa Grunig và David Dozier (2002). Trong kỷ nguyên số, các nghiên cứu của Joep Cornelissen (2014), Manuel Castells (2009), Denis McQuail và Mark Deuze (2020) cho thấy sự hội tụ của truyền thông đại chúng và truyền thông liên nhân.

Các tài liệu và công trình nghiên cứu của Việt Nam về hai chủ đề này cũng rất phong phú, có thể kể đến các tác giả như Tạ Ngọc Tấn (2001), Trần Hữu Quang (2006), Đinh Thị Thúy Hằng, Nguyễn Văn Dũng cũng như các giáo trình của các trường đại học có giảng dạy môn PR, marketing, truyền thông đại chúng, truyền thông đa phương tiện.

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

TTNB hình thành cùng cách mạng công nghiệp lần thứ hai, gắn với sự ra đời của tạp chí nội bộ trong các nhà máy. Lịch sử TTNB có thể chia thành 5 giai đoạn: khai sinh (thế kỷ XIX), Thế chiến thứ nhất, Thế chiến thứ hai, hậu chiến/tiền số và thời đại số (từ 1990). Các nghiên cứu của nước ngoài về Truyền thông nội bộ khá đồ sộ. Đề tài đã nghiên cứu quan điểm mang tính nền tảng của Chester

Barnard (1938), Alexander R Heron (1942), Douglas McGregor (1960), những nghiên cứu cho thấy trọng tâm của truyền thông nội bộ đã chuyển từ mệnh lệnh sang con người và sự minh bạch. Các nghiên cứu của James Grunig (1992), Frank Jefkins đã nhấn mạnh đến yếu tố đối thoại hai chiều với nhân viên, xem TTNB là hoạt động chiến lược. Joep Cornelissen đặt TTNB trong truyền thông doanh nghiệp. Mary Welchk, Paul Jackson (2007) tiếp cận TTNB theo các bên liên quan từ bốn chiều kích - tương đương với 4 luồng thông tin trong doanh nghiệp tới người lao động. Các tác giả Lattimore - Baskin - Heiman - Toth, Kevin Ruck nhấn mạnh vào tính tương tác, tiếng nói của nhân viên (*employee voice*) và tầm quan trọng của việc có được sự quan tâm, dấn thân của nhân viên (*employee engagement*). Các tác giả Rita Linjuan Men và Shannon A. Bowen, Emma Bridger, Dollins và Stemmle, Monique-Zytnik quan tâm đến các lợi ích và vấn đề đặt ra khi tích hợp trí tuệ nhân tạo vào công tác TTNB.

Luận án phân biệt bốn khái niệm nền tảng: truyền thông tổ chức là lĩnh vực rộng nhất, bao trùm nhất (Putnam và Mumby, 2014); truyền thông doanh nghiệp tập trung vào sự thống nhất về bản sắc, hình ảnh, danh tiếng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp (Van Riel và Fombrun, 2007); quan hệ công chúng là chức năng quản trị các mối quan hệ với công chúng mục tiêu của tổ chức/doanh nghiệp; TTNB là hoạt động hướng tới công chúng bên trong tổ chức.

Sự phát triển của các nghiên cứu về truyền thông nội bộ của Việt Nam nằm trong sự phát triển của ngành Quan hệ công chúng tại Việt Nam. NCS đã nghiên cứu quan điểm của các tác giả Đinh Thị Thúy Hằng, Nguyễn Thị Thanh Huyền, Phạm Hải Chung, Trương Đình Chiến, Nguyễn Văn Hậu - Nguyễn Quỳnh Nga, Lê Quang Vũ, Nguyễn Thị Vân Anh cũng như quan điểm của Nguyễn Thị Minh Hiền trong luận án về truyền thông tổ chức.

1.2. Chuyển đổi số và chuyển đổi số ngân hàng

Luận án đã nghiên cứu quan điểm về chuyển đổi số của Gartner, Boston Consulting Group và của các tác giả như Brett King, Asser A. Khams cũng như quan điểm của công ty công nghệ FPT, Viện chiến lược Chuyển đổi số, Bùi Xuân Chung, Cấn Văn Lực, Phạm Hồng Văn, Đoàn Thị Cẩm Thư, Phạm Như Phong,

Nguyễn Đức Lệnh, Đỗ Thế Dân, Nguyễn Thị Ánh Ngọc và Nguyễn Thị Diễm. Hầu hết các định nghĩa đều nhấn mạnh tính tổng thể, toàn diện của sự thay đổi. Các công trình nghiên cứu về CĐS ngân hàng chủ yếu tiếp cận từ góc độ công nghệ, sản phẩm, trải nghiệm khách hàng. Khía cạnh con người, văn hóa và truyền thông nội bộ còn ít được nghiên cứu.

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

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. Các nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố ảnh hưởng tới chuyển đổi số tại 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. Truyền thông nội bộ yếu thường được xem là nhân tố chính dẫn đến cảm giác tiêu cực trong nhân viên. 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.

Truyền thông nội bộ không phải lúc nào cũng thúc đẩy các tiến trình thay đổi trong tổ chức. 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. 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. TTNB có thể bị coi là công cụ để duy trì quyền lực và sự thống trị của giới chủ.

Cung cấp thông tin không có nghĩa là truyền thông (*Informing vs. Communicating*). Không phải cứ phát tán thông tin qua email, bản tin là nhân viên sẽ thấu hiểu hay thay đổi hành vi. Nhân viên có xu hướng tin vào tin truyền miệng tự lan truyền (grapevine) hơn là các thông tin chính thống.

Như vậy, hoạt động truyền thông nội bộ về chuyển đổi số 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

Các tài liệu và nghiên cứu về truyền thông và truyền thông nội bộ đã làm rõ bản chất, cơ chế, mô hình của hai hoạt động này. Truyền thông nội bộ không còn là hoạt động truyền thông tin thuần túy mà đã trở thành một công cụ quản trị, một mắt xích không thể thiếu trong hoạt động của doanh nghiệp.

Luận án đã xác định 4 khoảng trống nghiên cứu.

Khoảng trống lý thuyết: TTNB thường được nghiên cứu dưới lăng kính của quan hệ công chúng và quản trị nhân sự. Chuyển đổi số thường được tiếp cận dưới góc độ công nghệ hoặc quản trị. Cần tích hợp hai khung lý thuyết này.

Khoảng trống thực nghiệm: thiếu bằng chứng thực tế về hoạt động, tổ chức, mô hình TTNB tại một số ngân hàng Việt Nam.

Khoảng trống phương pháp: thiếu nghiên cứu kết hợp đồng thời khảo sát CBNV, phỏng vấn người làm TTNB, phỏng vấn chuyên gia, phân tích tài liệu và so sánh nhiều trường hợp ngân hàng.

Khoảng trống bối cảnh: nghiên cứu quốc tế chưa phản ánh đặc thù Việt Nam về thể chế, về vai trò của các tổ chức chính trị xã hội trong ngân hàng và mô hình quản trị có tính thứ bậc cao.

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

Theo NCS: 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. Luận án sử dụng mô hình SMCR của Berlo và bổ sung mô hình Osgood - Schramm để phản ánh bản chất hai chiều, tương tác và phụ thuộc bối cảnh của TTNB.

2.1.2. Truyền thông nội bộ

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 về CĐS tại các ngân hàng gồm các văn bản của Nhà nước và NHNN (Quyết định 810), các nghị quyết của Đảng ủy Khối Doanh nghiệp Trung ương; nghị quyết, chiến lược của từng ngân hàng.

2.1.3. Chuyển đổi số ngân hàng

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

Luận án phân tích nghĩa của "thúc đẩy" trong tiếng Việt và tương đương "promote" trong tiếng Anh (quảng bá, cổ vũ, hỗ trợ để một việc phát triển theo chiều hướng tốt). Việc đánh giá mức độ thúc đẩy kế thừa có chọn lọc khung

AMEC, bộ tiêu chí của O'Neil và cộng sự (2021) ở hai cấp độ *Outtakes* (nhân viên nhận, hiểu, nhớ thông điệp) và *Outcomes* (thay đổi ý kiến, thái độ), cùng mô hình của Rogala (2015) về hiệu quả - hiệu suất - chất lượng TTNB.

Trên cơ sở đó, luận án đề xuất: Truyền thông nội bộ thúc đẩy chuyển đổi số ngân hàng là các hoạt động truyền thông qua các kênh nội bộ hướng tới các cán bộ nhân viên của ngân hàng, cho họ hiểu đúng, làm đúng, vượt qua các trở ngại về tâm lý và có động lực thay đổi để hỗ trợ việc thực hiện đầy đủ, đúng thời hạn các mục tiêu, chỉ tiêu về chuyển đổi số mà 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

Tác giả sử dụng mô hình hóa các lý thuyết về truyền thông nội bộ do hai tác giả Jackson và Welch đề nghị. Mô hình TTNB của Welch và Jackson (2007) chỉ ra bốn chiều kích: TTNB trong đơn vị (quản lý trực tiếp - nhân viên), truyền thông với đồng nghiệp trong nhóm, truyền thông với đồng nghiệp trong dự án và TTNB toàn doanh nghiệp (ban lãnh đạo - toàn thể nhân viên). Mỗi CBNV có thể chịu tác động đồng thời của nhiều luồng thông tin - đây là cơ sở để luận án phân tích vai trò của lãnh đạo, cấp trên trực tiếp và đồng nghiệp.

2.2.2 Lý thuyết và mô hình về chuyển đổi số

Tác giả sử dụng mô hình chuyển đổi số do McKinsey đưa ra năm 2017 với 10 nguyên tắc chuyển đổi số, chia thành 3 cấp độ và lộ trình 5 bước của David J Rogers.

2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng và khung phân tích

Khung phân tích của luận án gồm: (1) Bối cảnh và nền tảng: chủ trương, chính sách của Nhà nước, NHNN và hạ tầng số quốc gia; (2) Khung lý thuyết nền: quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lê-nin, tư tưởng Hồ Chí Minh về báo chí, tuyên truyền, dân vận; (3) Hoạt động TTNB xét theo bốn yếu tố chủ thể, nội dung, phương thức, đối tượng (Berlo; Osgood-Schramm) và các luồng thông tin theo Welch và Jackson; (4) Quá trình tiếp nhận, thay đổi nhận thức - thái độ của CBNV với chuyển đổi số của ngân hàng mình. Quá trình này được phân tích theo lý thuyết lan truyền cái mới của Rogers và mô hình thay đổi ADKAR; (5) Mức độ

CBNV đánh giá ngân hàng sẵn sàng CĐS; (6) Đặc điểm nhân khẩu học (7) các rào cản từ góc nhìn của CBNV (năng lực, động lực, hiểu biết, tâm lý ngại thay đổi, e ngại bị công nghệ thay thế).

2.4. Kinh nghiệm quốc tế

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:

Ngân hàng DBS Singapore (Bài học: CĐS phải bắt đầu từ tư duy và văn hóa; lãnh đạo trực tiếp dẫn dắt và đối thoại hai chiều; đầu tư kiên trì 5–7 năm; phát triển con người là nền tảng).

Ngân hàng ING Hà Lan (Bài học: mô hình *agile* với 350 tổ liên quân (*squads*) trong 13 "bộ lạc" (*tribes*). Phát huy tinh thần khởi nghiệp, ít chú trọng thứ bậc; khuyến khích dám thử, dám sai; phối hợp liên phòng ban; truyền thông "không lời" qua không gian làm việc mở).

Ngân hàng Mandiri Indonesia (đưa ra tầm nhìn cải tổ và cho nhân viên thấy vị trí của họ trong thay đổi (đào tạo nhân viên thành nhà tư vấn giải pháp số); thành lập mạng lưới văn hóa để lan tỏa văn hóa làm việc mới; đặt trọng tâm vào đào tạo năng lực số).

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. Khái quát về ba ngân hàng trong diện khảo sát

MB Bank (thành lập năm 1994) thuộc nhóm 5 ngân hàng lớn nhất Việt Nam, cổ đông lớn là các doanh nghiệp nhà nước và đơn vị quân đội (Viettel, SCIC, Tổng công ty Trực thăng Việt Nam, Tân Cảng Sài Gòn); xác định CĐS là mục tiêu chiến lược từ năm 2017 và tuyên bố đã hoàn thành toàn diện các mục tiêu CĐS giai đoạn 2021–2025.

Nam Á Bank (thành lập năm 1992) là ngân hàng tư nhân quy mô nhỏ, chú

trọng CĐS từ sớm, đạt giải "Doanh nghiệp chuyển đổi số xuất sắc" năm 2024 với giải pháp ONEBANK; trình bày CĐS như một quá trình đang tiếp diễn.

Vietcombank (thành lập năm 1963) là ngân hàng lớn do Nhà nước nắm cổ phần chi phối, triển khai Đề án CĐS với hơn 300 hành động theo bốn trụ cột số hóa, dữ liệu, công nghệ và chuyển đổi.

3.2. Khảo sát TTNB thúc đẩy chuyển đổi số tại 3 ngân hàng

3.2.1. Về chủ thể TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

MB Bank xây dựng hệ thống chủ thể TTNB về CĐS theo mô hình "tháp 4 tầng": Hội đồng quản trị/Ủy ban CĐS định hướng chiến lược; Tổng Giám đốc/Ban điều hành ban hành chính sách và triển khai; Khối Công nghệ/Nhân sự phụ trách chuyên môn và đào tạo; CBNV thực hành và phản hồi. Nhiệm vụ TTNB do Phòng Thi đua và TTNB thuộc Văn phòng CEO thực hiện, có ngân sách, nhân sự chuyên trách và mạng lưới cộng tác viên từ năm 2020.

Nam Á Bank thành lập Ban Chuyển đổi số (2022), Tiểu ban Số hóa vận hành (2023), Khối Dịch vụ số (2024); TTNB do nhân sự chuyên trách trong Phòng Quan hệ công chúng và Thương hiệu đảm nhiệm, chưa có mạng lưới cộng tác viên.

Vietcombank thực hiện mô hình ban điều phối TTNB liên đơn vị (Ban ICU) do một Phó Tổng Giám đốc làm trưởng ban, với sự tham gia của Phòng Quan hệ công chúng, Văn phòng, Công đoàn, Đoàn Thanh niên.

Nhận thức của CBNV về đầu mối TTNB còn phân tán: tại MB Bank không có đơn vị nào được quá 50% người trả lời lựa chọn; tỷ lệ chọn bộ phận quan hệ công chúng là 47,2% ở Nam Á Bank và 50,9% ở Vietcombank. Tỷ lệ CBNV coi đoàn thể là chủ thể TTNB ở Vietcombank (25,1%) và MB Bank (19,4%) cao hơn hẳn Nam Á Bank (3,7%). Chưa ngân hàng nào có đơn vị hoặc nhân sự chuyên trách TTNB thúc đẩy CĐS. Phỏng vấn sâu 9 ngân hàng tham chiếu cho thấy mức độ chuyên nghiệp hóa rất khác nhau, từ có bộ phận chuyên trách và mạng lưới đầu mối đến chỉ có nhân sự kiêm nhiệm.

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 công bố trên kênh đại chúng, 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%).

9 nhóm nội dung chuyển đổi số truyền thông nội bộ được thống kê ở 3 ngân hàng gồm: Chủ trương Nhà nước/NHNN, Thành tựu/giải thưởng, Chỉ đạo của lãnh đạo ngân hàng, Đào tạo chuyển đổi số, Kế hoạch/chiến lược, Công cụ/giải pháp số, Hợp tác/hệ sinh thái số, Văn hóa số & Đảng/đoàn thể, Sự kiện/hội thảo chuyển đổi số. Thống kê cho thấy Vietcombank có thông tin ở cả 9 nhóm nội dung, MB Bank ở 8 nhóm và Nam Á Bank ở 7 nhóm.

3.2.3. Phương thức TTNB thúc đẩy chuyển đổi số

Hoạt động TTNB về 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 các kênh nội bộ (88,0%; 53,8%; 81,7%). Tỷ lệ nhận diện "cấp trên phổ biến trực tiếp" là 77,7% (MB Bank), 33,5% (Nam Á Bank) và 56,4% (Vietcombank); tuyên bố của ban lãnh đạo được nhận diện cao nhất ở MB Bank (71,8%). Đào tạo tăng mạnh giai đoạn 2021-2024: số giờ đào tạo bình quân tại MB Bank tăng từ 33 giờ/người/năm (2021) lên 70,73 giờ (2024); số lượt đào tạo bình quân mỗi cán bộ tại Vietcombank tăng từ khoảng 3,4 lên 11 lượt.

Về kênh, email nội bộ là kênh được sử dụng thường xuyên nhất ở cả ba ngân hàng (giá trị trung bình: MB Bank 4,42; Nam Á Bank 4,54; Vietcombank 4,70), tiếp theo là nhóm chat của đơn vị; ấn phẩm in là kênh ít được sử dụng nhất (3,09; 3,75; 3,79). CBNV thường xuyên nhận thông tin về CĐS từ cấp trên trực tiếp

(81,9% - 84,0% ở mức thường xuyên trở lên; giá trị trung bình 4,12- 4,20) và trao đổi với đồng nghiệp. Tại Vietcombank, các tổ chức chính trị - xã hội tham gia mạnh vào TTNB qua các cuộc thi, phong trào (Ngày hội thanh niên đổi mới sáng tạo "YouUp" 2025, cuộc thi "Khát vọng vươn mình" 2025…); tại MB Bank, CĐS được đưa vào chủ đề Đại hội Đảng bộ nhiệm kỳ 2025–2030 và phương hướng của Công đoàn, Đoàn Thanh niên.

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

CBNV ba ngân hàng có trình độ học vấn cao, cơ cấu thâm niên khác biệt rõ: 61,7% CBNV Vietcombank được khảo sát có thâm niên trên 10 năm, trong khi 68,5% CBNV Nam Á Bank có thâm niên dưới 5 năm. Khoảng 94,3% CBNV (1.090/1.156) hiểu đúng bản chất CĐS là sự chuyển đổi toàn diện mô hình, chiến lược và văn hóa, không chỉ là ứng dụng công nghệ; tuy nhiên tỷ lệ cho rằng CĐS đang diễn ra trong "mọi hoạt động" của ngân hàng chỉ là 67,5% ở Nam Á Bank, so với 85,4% ở MB Bank và 82,2% ở Vietcombank.

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

Có 5 rào cản chính đối với việc CBNV triển khai chuyển đổi số: Khả năng chấp nhận công nghệ, Động lực để thay đổi, Hiểu biết về chuyển đổi số, Tâm lý ngại thay đổi, E ngại bị công nghệ thay thế. Khảo sát cho thấy Khả năng chấp nhận công nghệ là rào cản đứng đầu ở cả ba ngân hàng, tiếp theo là động lực thay đổi và hiểu biết về CĐS; hai rào cản tâm lý được đánh giá thấp hơn nhưng có độ lệch chuẩn cao nhất (1,17-1,33), cho thấy sự phân hóa lớn trong cảm nhận của CBNV.

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, thiếu kiến thức nền tảng công nghệ; 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; nền tảng số chưa dễ sử dụng. Có hiện tượng nhân viên "lo sợ bị thay thế", e ngại "CĐS dẫn đến giảm định biên". 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 theo đánh giá của CBNV

CBNV đánh giá mức độ sẵn sàng CĐS của ngân hàng mình ở mức cao (MB Bank: 4,47; Vietcombank: 4,38). 95,2% CBNV tại ba ngân hàng (1.100/1.156) cho rằng TTNB có thúc đẩy CĐS (MB Bank 95,7%; Nam Á Bank 94,2%; Vietcombank 95,5%); mức độ thúc đẩy được đánh giá ở mức "nhiều" (MB Bank 4,03; Vietcombank 4,18; Nam Á Bank 3,95).

3.3. Đánh giá chung

Trả lời câu hỏi nghiên cứu 1: TTNB thúc đẩy CĐS tại ba ngân hàng diễn ra mạnh mẽ, được dẫn dắt từ cấp chiến lược; chủ thể là ban lãnh đạo và bộ phận phụ trách TTNB, với sự tham gia của các tổ chức chính trị - xã hội ở Vietcombank và MB Bank; nội dung không chỉ về công nghệ mà về văn hóa số và thay đổi tư duy; đào tạo là phương thức nổi bật nhất; kênh số (email, nhóm chat) chiếm ưu thế. Kết quả cho thấy nhân viên cả ba ngân hàng đều đánh giá rằng TTNB có tác động tích cực đến chuyển đổi số. Giả thuyết nghiên cứu thứ nhất: ''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'' được ủng hộ.

Trả lời câu hỏi nghiên cứu 2: Mức độ trao đổi thông tin về CĐS với đồng nghiệp có tương quan thuận với mức đánh giá ngân hàng sẵn sàng CĐS (r = 0,38 ở Vietcombank; 0,54 ở Nam Á Bank; 0,40 ở MB Bank); mức độ nhận thông tin từ cấp trên trực tiếp cũng tương quan thuận (r = 0,44 - 0,49). Kết quả ủng hộ giả thuyết thứ hai: 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. Kết quả này cũng phù hợp với quan điểm của Rogers về vai trò của kênh liên nhân và người đồng cấp có sức thuyết phục cao.

Trả lời câu hỏi nghiên cứu ba: ba rào cản chính là khả năng chấp nhận công nghệ, động lực thay đổi và hiểu biết về CĐS (giá trị trung bình 3,97 - 4,14), cao hơn hai rào cản tâm lý (3,57 - 3,75). Điểm nghẽn nằm ở bậc năng lực (*Ability*) của mô hình ADKAR. Kết quả ủng hộ giả thuyết nghiên cứu thứ 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.

Về giả thuyết nghiên cứu thứ tư: giới tính, thâm niên và bộ phận làm việc không tạo khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức đánh giá sẵn sàng CĐS ở cả ba ngân hàng; trình độ học vấn tạo khác biệt tại Nam Á Bank và Vietcombank. Như vậy, giả thuyết nghiên cứu thứ tư được ủng hộ một phần.

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 về chuyển đổi số ngân hàng TMCP

Luận án chỉ ra năm nhóm vấn đề tương ứng với chủ thể, nội dung, phương thức, đối tượng và bối cảnh TTNB.

Về chủ thể: bộ máy TTNB còn phân tán và chưa thống nhất về đầu mối; TTNB chưa phổ biến dưới hình thức một đơn vị chức năng độc lập ở cấp cao. Trong 12 ngân hàng được nghiên cứu, rất ít ngân hàng có chức danh quản lý chuyên trách TTNB và chức danh này chưa ở cấp lãnh đạo cao nhất; khảo sát ngành của Cộng đồng TTNB Việt Nam (2025) cho thấy chỉ 26,4% người làm TTNB là nhân sự chuyên trách.

Về nội dung: TTNB về CĐS mới là một đầu mục trong tổng thể nội dung truyền thông; tồn tại khoảng cách ngôn ngữ giữa khối công nghệ và phần còn lại của ngân hàng; thông điệp có nơi còn "xa, vĩ mô, khó hiểu"; có khoảng cách giữa "biết" (94,3% hiểu đúng bản chất CĐS) và "nhìn nhận thực tế" (67,5% - 85,4% cho rằng CĐS bao trùm mọi hoạt động).

Về phương thức: TTNB về CĐS đôi khi chỉ gắn với một dự án, phong trào riêng lẻ, thiếu kế hoạch tổng thể và dài hạn; đào tạo có lúc "nửa vời"; mô hình giao tiếp chưa theo kịp yêu cầu của văn hóa số với giao tiếp ngang hàng, đa chiều.

Về đối tượng: rào cản lớn nhất là năng lực làm chủ công nghệ; bên cạnh đó là tâm lý ngại thay đổi, e ngại bị thay thế với mức phân hóa cao; khoảng cách thế hệ và kỹ năng giữa người trẻ thành thạo công nghệ và người nhiều kinh nghiệm.

4.2 Đề xuất giải pháp và cụ thể

4.2.1. Giải pháp chung

Về chủ thể

Vận dụng quan điểm "tờ báo là người tuyên truyền tập thể, người cổ động tập thể, người tổ chức tập thể", bộ phận TTNB cần trở thành chủ thể dẫn dắt TTNB về CĐS. Cần quy hoạch và công bố rộng rãi một đầu mối chủ trì truyền thông thúc đẩy CĐS, khắc phục tình trạng thông tin bị "chia vụn" từ nhiều nguồn; tăng cường vai trò chỉ đạo, giám sát của lãnh đạo cấp cao; phát huy vai trò của cán bộ cấp trung trong việc "phiên dịch" chiến lược thành hành động; thiết lập mạng lưới cộng tác viên và đại sứ CĐS nội bộ.

Về nội dung

Thông điệp phải thống nhất về nội dung và hình thức, gắn CĐS với nhiệm vụ chiến lược và lợi ích cụ thể của từng vị trí; minh bạch mục tiêu, kết quả đo lường được; xây dựng và lan tỏa hình mẫu điển hình. Nội dung được thiết kế theo từng nhóm rào cản: nhóm tác động vào động lực (*case study* thành công, thông điệp lãnh đạo và chỉ tiêu theo mốc thời gian); nhóm tác động vào hiểu biết (kiến thức CĐS, thời sự CĐS ngành và ngân hàng, game hóa nội dung truyền thông); nhóm tác động vào tâm lý (lợi ích của CĐS với mỗi vị trí, giải đáp thắc mắc và nỗi lo); khả năng chấp nhận công nghệ được giải quyết bằng đào tạo và hỗ trợ thực hành. Luận án đề xuất mô hình 4S: phân nhóm (*Segmentation*), nội dung thiết thực (*Substantial content*), kể chuyện (*Storytelling*) và hành động ý nghĩa (*Story doing*).

Về phương thức

Vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về dân vận, TTNB phải giải thích cho mỗi người hiểu rõ việc đó là lợi ích và nhiệm vụ của họ. Cần kết hợp chiến thuật "nói và bán" với "nhấn mạnh và khám phá"; chia quá trình truyền thông theo các giai đoạn nhận thức - hiểu - gắn kết - hành động - củng cố cho từng nhóm đối tượng; xây dựng kênh phản hồi hai chiều; quy hoạch kênh, tập trung vào các kênh hiệu quả nhất (email, nhóm chat, bản tin online), lồng ghép CĐS vào các cuộc họp, đào tạo; tăng cường các phiên đối thoại trực tiếp của lãnh đạo; tôn vinh cá nhân, tập thể tiêu biểu về CĐS.

Về đối tượng

TTNB phải hướng tới tất cả CBNV, "không để sót một người nào". Cần xóa tan nỗi lo bị công nghệ thay thế bằng thông tin minh bạch về lộ trình công việc và kỹ năng; thu hẹp khoảng cách thế hệ và năng lực bằng các nhóm làm việc kết hợp; đưa CĐS thành nội dung đào tạo trên nền tảng học trực tuyến; áp dụng hình thức "đôi bạn cùng tiến số" (*digital buddy*) và đào tạo chéo để giải quyết rào cản năng lực.

4.2.2. Các giải pháp cụ thể cho từng ngân hàng

4.2.2.1. Các giải pháp cho MB Bank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: Nhiều nhân viên nhận thông tin về chuyển đổi số thông qua cấp trên phổ biến trực tiếp. 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.

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.

Về phương thức truyền thông nội bộ: cần chú ý tới 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. 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.

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.

4.2.3.2.Các giải pháp cho Nam Á Bank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: 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 truyền thông nội bộ. 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).

Về nội dung truyền thông nội bộ: 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: Cần đẩy mạnh truyền thông nội bộ thông qua các kênh mạng xã hội vì đây là kênh được giới trẻ ưu tiên sử dụng. Các kênh số (email/chat/bản tin online/app). 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. Nên đẩy mạnh các Diễn đàn nội bộ làm nơi tháo gỡ vướng mắc.

Đào tạo sẽ là kênh truyền thông nội bộ có ý nghĩa với ngân hàng này khi rào cản cao nhất cho chuyển đổi số là chấp nhận công nghệ và động lực. 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. 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. Trong khảo sát, kênh này được CBNV cho điểm cao. 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.

4.2.3.3. Các giải pháp cho Vietcombank

Về chủ thể truyền thông nội bộ: các hoạt động TTNB thúc đẩy chuyển đổi số tại VCB cần được tiến hành theo nguyên tắc IMC - truyền thông tích hợp.

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.

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.

Về nội dung truyền thông nội bộ: 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. 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.

Về phương thức truyền thông nội bộ: Về kênh truyền thông, tuy Bản tin/đặc san là kênh ít được dùng nhất, nhưng với các phân tích như với MB Bank ở phần truyền thông in ấn, vẫn nên duy trì kênh này tại VCB 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. VCB nên thử nghiệm áp dụng mô hình Huấn luyện đảo chiều - "Reverse Mentoring" tạo ra các "đôi bạn cùng tiến".

4.2.4. 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. Thứ hai là ứng dụng AI trong truyền thông nội bộ. Thứ ba là tăng cường game hóa các chương trình truyền thông. Thứ tư là xây dựng tổ chức học tập. Thứ năm là áp dụng chọn lọc một số lý thuyết truyền thông phù hợp vào chiến thuật truyền thông. Thứ sáu là tăng cường trao đổi trong ngành. Thứ bảy là tạo môi trường cởi mở nói về chuyển đổi số và đồng hành cùng người lao động.

KẾT LUẬN

Chuyển đổi số đã diễn ra mạnh mẽ trên toàn quốc với ba trụ cột: chính phủ số, xã hội số, kinh tế số. Truyền thông nội bộ 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 thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số diễn ra đúng thời điểm, thời hạn và chất lượng. Chuyển đổi số thất bại có thể 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.

Luận án đã tổng quan các công trình nghiên cứu và xác định khoảng trống; hệ thống hóa lý luận và đề xuất khung phân tích TTNB thúc đẩy CĐS theo bốn

yếu tố chủ thể - nội dung - phương thức - đối tượng; phân tích thực trạng tại ba ngân hàng; chỉ ra các vấn đề đặt ra và đề xuất giải pháp chung, giải pháp riêng cho từng ngân hàng và các khuyến nghị.

Để CĐS ngân hàng tiếp tục tăng tốc, cần tăng cường TTNB từ mọi cấp; các nỗ lực cần hướng vào việc làm cho CĐS hiệu quả hơn chứ không chỉ vào sự cần thiết của CĐS. Người lao động cần được đặt ở vị trí trung tâm, được biết mục tiêu chiến lược và vai trò của mình; TTNB cần đưa người lao động vào vị trí "bên tham gia" chứ không phải "khán giả"; nội dung cần nhấn mạnh lợi ích cụ thể của CĐS đối với từng người. Cần có một đầu mối chuyên trách TTNB về CĐS; truyền thông không tách rời đào tạo, cần xây dựng thư viện số và văn hóa học tập suốt đời.

Hạn chế của luận án: do tính nhạy cảm của thông tin kinh doanh, luận án chưa tiếp cận được nội dung trên ứng dụng nội bộ, nhóm chat, email và các lớp đào tạo nội bộ; phân tích nội dung dựa trên website và báo cáo thường niên chỉ mang tính tham chiếu. Luận án mới đo các tầng nhận biết, hiểu và thái độ, chưa đo hành vi thực tế. Mẫu khảo sát thuận tiện, dữ liệu cắt ngang và tự đánh giá nên chỉ xác lập mối liên hệ, không xác lập quan hệ nhân quả và không cho phép khái quát thống kê cho toàn ngành. Hướng nghiên cứu tiếp theo có thể phân tầng theo cấp bậc, bộ phận, khu vực, mở rộng sang các ngân hàng khác và đo lường trực tiếp hành vi.

CÁC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

1. Nguyễn Đình Thành (2022), "Chuyển đổi số trên báo mạng điện tử tại Việt Nam." Tạp chí Người làm báo, số 461 /tháng 7 - 2022. Tr 58 – 61.

2. Nguyễn Đình Thành (2023), "Truyền thông nội bộ thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số trong các tổ chức, doanh nghiệp tại Việt Nam", Tạp chí Lý luận chính trị và truyền thông, số chuyên đề 2 /2023, tr 64-66, ISBN: 1859-1485

3. 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 và Công nghệ, Thông tin và Truyền thông của Học viện bưu chính viễn thông, số 01/(CS.02), 2025, tr 57 -63, ISSN 2525 - 2224

4. 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, số chuyên đề kì 2 /2025. Tr 105-108, ISBN: 1859-1485