

# XÂY DỰNG NGUỒN LỰC CON NGƯỜI NHẪM PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ HOẠT ĐỘNG NGÂN HÀNG

PGS., TS. Nguyễn Thanh Phương, PGS., TS. Phạm Thị Tuyết \*

## 1. Đặt vấn đề

Kết quả nghiên cứu về phát triển văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số của các tổ chức nói chung và lĩnh vực ngân hàng nói riêng đều khẳng định, văn hóa doanh nghiệp có vai trò đặc biệt quan trọng, như là “quyền lực mềm” của tổ chức, giúp tổ chức phát triển bền vững. Eden và cộng sự (2019) cho rằng, doanh nghiệp đạt được kết quả như mong muốn trong chiến lược chuyển đổi số là rất khó khăn vì quá trình chuyển đổi số đòi hỏi những thay đổi cơ bản trong chiến lược, cơ cấu, quy trình, công nghệ và quan trọng nhất là văn hóa của tổ chức được tạo ra bởi chính nhân sự của tổ chức đó. Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của một tổ chức, trở thành giá trị nền tảng, quan niệm chung và truyền thống thấm sâu vào hoạt động của doanh nghiệp, chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi, hành động, thói quen của mọi thành viên trong tổ chức. Bài viết này tập trung luận bàn về tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp và cách thức xây dựng nguồn lực con người nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số của hoạt động ngân hàng ở Việt Nam hiện nay.

## 2. Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số hoạt động ngân hàng

Văn hóa doanh nghiệp của mỗi tổ chức có vai trò quan trọng trong

chuyển đổi số hoạt động ngân hàng. Tuy nhiên, một số tổ chức tài chính trên thế giới quá tập trung vào việc nâng cấp công nghệ cho chuyển đổi kỹ thuật số mà chưa chú trọng đến giải pháp thay đổi văn hóa doanh nghiệp số và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực hiện có. Nguồn nhân lực là nguồn lực nội sinh tạo nên sự phát triển đột phá và bền vững cho mỗi ngân hàng nếu ngân hàng biết khai thác, ứng dụng các giá trị văn hóa cốt lõi làm nền tảng trong chuyển đổi số. Chuyển đổi số đòi hỏi nỗ lực nhiều mặt, mỗi ngân hàng phải xây dựng chiến lược chuyển đổi số phù hợp dựa trên nền văn hóa số, chất lượng các nguồn lực và cơ sở hạ tầng công nghệ tương ứng. Ở cấp độ doanh nghiệp, chuyển đổi số không chỉ là thực hiện những cải tiến nhỏ khi ứng dụng công nghệ mới mà thay đổi hoàn toàn hoặc cải thiện mô hình kinh doanh của ngân hàng bằng cách tích hợp các công nghệ kỹ thuật số, thông qua việc xác định các cơ hội đổi mới và đánh giá các quy trình đang diễn ra. Chuyển đổi số đòi hỏi khả năng thích ứng và tập trung vào khách hàng để thúc đẩy đổi mới quy trình mang lại hiệu quả, đáp ứng nhu cầu khách hàng và các bên liên quan. Thông qua chuyển đổi số phù hợp, các doanh nghiệp có khả năng và năng lực cải thiện đáng kể năng suất và năng lực cạnh tranh của mình (Agarwal và Brem, 2015) để tạo ra giá trị và đạt được lợi thế cạnh tranh. Các nghiên cứu đã khẳng định rằng,

chuyển đổi số tạo điều kiện thuận lợi cho đổi mới kinh doanh, cải thiện hiệu suất (Ferreira và cộng sự, 2019), nâng cao trải nghiệm của người tiêu dùng và thúc đẩy văn hóa phát triển bền vững. Một cuộc khảo sát do Viện Chuyển đổi số Capgemini (2018) thực hiện cho thấy, có 62% các nhà quản lý coi văn hóa là một khía cạnh quan trọng của quá trình chuyển đổi số và tuyên bố rằng, việc thiếu văn hóa số phù hợp là trở ngại hàng đầu cho sự thành công của chuyển đổi. Nếu không có nền tảng vững chắc cho văn hóa số phù hợp với chiến lược chuyển đổi số nhằm nâng cao nhận thức về kỹ thuật số, sự gắn kết của nhân viên, tư duy đổi mới, sự nhanh nhẹn và linh hoạt cũng như lấy khách hàng làm trung tâm, thì việc đạt được sự thay đổi bền vững trong chuyển đổi số sẽ rất khó khăn (Walton, 2021). Văn hóa doanh nghiệp có thể quyết định sự thành công hay thất bại của tổ chức trong thực hiện chiến lược chuyển đổi số thông qua sự sẵn sàng thay đổi của nhân viên. Theo Edgar Schein (2013), văn hóa doanh nghiệp là tổng hợp những quan niệm chung mà các thành viên trong doanh nghiệp học được trong quá trình giải quyết các vấn đề nội bộ và xử lý các vấn đề với môi trường xung quanh. Tuy nhiên, Chen và Tian (2022) khẳng định rằng, niềm tin và chuẩn mực thông thường không còn phù hợp cho môi trường chuyển đổi số ngày nay và dẫn đến sự không chắc chắn. Vì vậy, phát triển văn hóa doanh nghiệp trong



môi trường số cần được xét trong hoàn cảnh cụ thể và có vai trò quan trọng trong bối cảnh chuyển đổi số hoạt động ngân hàng, được thể hiện trên các khía cạnh sau:

**Một là**, văn hóa doanh nghiệp giúp truyền tải tư duy và tầm nhìn của nhà lãnh đạo. Văn hóa doanh nghiệp mạnh sẽ giúp nhà lãnh đạo truyền thông về vai trò quan trọng của tất cả các cá nhân trong việc đảm bảo sự thành công của chuyển đổi số, giúp ngân hàng đạt được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

**Hai là**, văn hóa doanh nghiệp giúp toàn thể nhân viên trong tổ chức thay đổi tư duy và có tâm thế “an toàn tâm lý”. Chuyển đổi số mang đến cho ngân hàng những cơ hội mới để phát triển, mang lại nhiều lợi ích hơn cho người lao động trong tổ chức và các bên liên quan bởi chuyển đổi số nhằm chú trọng nâng cao trải nghiệm của khách hàng, một trong những khía cạnh mà hầu hết các doanh nghiệp đều nỗ lực để gia tăng và giữ chân khách hàng.

**Ba là**, giúp nhân viên ngân hàng nhận thấy việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp là điều kiện tất yếu trong bối cảnh chuyển đổi số, giúp họ dễ dàng thay đổi thói quen, kinh nghiệm, niềm tin vốn “là niềm tự hào” của họ trong một thời gian dài. Chuyển đổi số thay đổi cách thức, quy trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ ngân hàng, mang lại nhiều giá trị hơn cho khách hàng và cho chính người lao động, hướng tới thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh bền vững, cải thiện đời sống vật chất và tinh thần của người lao động.

**Bốn là**, văn hóa doanh nghiệp mạnh là nền tảng giúp các cá nhân trong tổ chức dễ chấp nhận rủi ro và biết cách vượt qua các rào cản giữa các phòng, ban chức năng,

duy trì và phát triển lòng trung thành của nhân viên, hướng đến mục tiêu chung. Tâm lý ngại thay đổi cùng với việc thiếu kỹ năng kỹ thuật số khiến hầu hết nhân viên sợ thay đổi vì lo lắng rời khỏi vùng an toàn để thử sức điều gì đó mới mẻ khi ngân hàng chuyển đổi số.

**Năm là**, văn hóa doanh nghiệp giúp ngân hàng phát huy các giá trị cốt lõi, gắn kết nhân viên và giảm áp lực, căng thẳng, cải thiện hiệu suất công việc và sức khỏe tinh thần của người lao động.

**Sáu là**, văn hóa doanh nghiệp giúp hạn chế xung đột nội bộ, tăng tương tác trong môi trường số, hướng các cá nhân phối hợp và tự kiểm soát. Thông qua các giá trị và quy tắc, chuẩn mực của doanh nghiệp, giúp nhà quản lý điều phối và gia tăng kiểm soát nội bộ, nâng cao ý thức, trách nhiệm của các cá nhân trong tổ chức.

Có thể khẳng định, chuyển đổi số không chỉ là sự chuyển đổi về công nghệ mà còn là sự chuyển đổi của tư duy và được bắt đầu từ nguồn lực con người. Ngân hàng sẽ chuyển đổi số thành công khi và chỉ khi toàn bộ đội ngũ nhân sự, bao gồm cả lãnh đạo và nhân viên vượt qua những “chiếc bẫy” trong tư duy truyền thống - những điều có thể làm chậm lại hoặc “trật bánh” các sáng kiến chuyển đổi số của doanh nghiệp. Trong khi nhiều tổ chức tài chính tập trung vào việc nâng cấp công nghệ cần thiết cho chuyển đổi kỹ thuật số thì thay đổi văn hóa phải đi trước việc đầu tư và triển khai các giải pháp công nghệ mới. Đây là một thách thức, khó khăn đối với nhiều tổ chức truyền thống vì nó đòi hỏi phải chấp nhận những thay đổi đáng kể đối với những gì đã tồn tại trong nhiều thập kỷ qua tại môi trường văn hóa kinh doanh ngân hàng Việt Nam.

### 3. Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp trong môi trường chuyển đổi số

Cindy Rose, CEO của Microsoft UK từng nhận định: “Việc tạo lập một nền văn hóa phù hợp với chuyển đổi số là vô cùng quan trọng và là thách thức với bất cứ tổ chức nào”. Vậy một nền văn hóa doanh nghiệp như thế nào sẽ phù hợp với chuyển đổi số? Điều này có nghĩa là buộc các tổ chức tin dụng phải xây dựng một nền văn hóa đổi mới dựa trên giá trị, triết lý kinh doanh đã có đáp ứng sự thay đổi của môi trường số. Năm 2017, trong một khảo sát kết hợp với Viện Công nghệ Massachusetts (MIT), Capgemini - nhà tư vấn chuyển đổi số hàng đầu thế giới đã công bố báo cáo “Thách thức Văn hóa số: Thu hẹp khoảng cách giữa nhân viên và lãnh đạo”. Báo cáo này đã chỉ rõ 07 đặc trưng của văn hóa số, bao gồm:

(1) Lấy khách hàng làm trung tâm: Sự thấu hiểu khách hàng, dựa vào các giải pháp công nghệ để mở rộng cơ sở khách hàng, chuyển đổi trải nghiệm của khách hàng và cùng khách hàng tạo ra các sản phẩm mới.

(2) Đổi mới: Cách thức doanh nghiệp khuyến khích các hành vi chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, suy nghĩ phá cách và khuyến khích tạo ra các ý tưởng mới.

(3) Quyết định dựa trên dữ liệu: Tư duy sử dụng dữ liệu và phân tích để đưa ra quyết định kinh doanh tốt hơn là đặc tính quan trọng của văn hóa phù hợp với chuyển đổi số. Phương pháp trên đã giúp hạn chế những nhược điểm của cách quản lý truyền thống (thường mang tính chủ quan về phía nhà quản lý). Mọi quyết định đều sử dụng dữ liệu được thu thập và trình bày minh bạch, thể hiện xu hướng hoạt động của doanh nghiệp. Vì vậy, kết quả thu được từ các quyết định dựa





trên dữ liệu thường tích cực, hợp lí và thể hiện tình hình kinh doanh một cách rõ ràng, minh bạch.

(4) Tư duy số: Cách doanh nghiệp ưu tiên công nghệ để giải quyết mọi thách thức, vấn đề của mình. Ngân hàng phải coi ứng dụng giải pháp kỹ thuật số là điều tất yếu và chuyển đổi số chỉ dựa trên công nghệ. Con người là yếu tố quyết định kết quả của chuyển đổi số. Vì vậy, mọi thành viên trong tổ chức cần mô tả lại quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp để có thể thay đổi tư duy nhằm thích ứng với quy trình.

(5) Văn hóa đáp ứng và linh hoạt: Tốc độ và khả năng thích ứng của tổ chức trước những yêu cầu thay đổi. Một trong những đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp trong thời đại chuyển đổi số là cần có sự linh hoạt. Công nghệ cần phải thay đổi và cải tiến không ngừng. Vì vậy, doanh nghiệp không nên ỷ lại mà nên tiếp tục phát triển tốt hơn. Quy trình linh hoạt sẽ giúp doanh nghiệp tìm thấy cơ hội trong thị trường cạnh tranh ngày nay.

(6) Văn hóa mở: Tư duy mở rộng quan hệ đối tác với các mạng lưới bên ngoài như nhà cung cấp bên thứ ba, công ty khởi nghiệp hoặc chính khách hàng. Văn hóa doanh nghiệp tạo điều kiện thuận lợi cho các mối quan hệ bền chặt trong doanh nghiệp với các tổ chức bên ngoài như khách hàng, nhà cung cấp và nhà phân phối. Trong thế giới phẳng ngày nay, các giới hạn đều đã bị xóa bỏ. Vì vậy, việc áp dụng văn hóa doanh nghiệp mở, bên cạnh việc chia sẻ lợi ích và tư duy hợp tác sẽ cộng hưởng giúp tổ chức kinh doanh thích ứng với mọi thay đổi của thị trường.

(7) Hợp tác: Khả năng tạo ra các nhóm liên bộ phận, chức năng

chéo để tối ưu hóa năng lực của doanh nghiệp.

#### **4. Xây dựng nguồn lực con người nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số hoạt động ngân hàng**

Trong “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020, lĩnh vực tài chính - ngân hàng là một trong 08 ngành, lĩnh vực cần được ưu tiên chuyển đổi số; Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã đặt ra yêu cầu, nhiệm vụ tập trung phát triển, ứng dụng khoa học công nghệ và phát triển nguồn nhân lực ngành Ngân hàng. Bên cạnh đó, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt Nam đã ban hành Quyết định số 1537/QĐ-NHNN ngày 17/7/2019 về việc Phê duyệt Kế hoạch triển khai Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 với nhiều nội dung trọng tâm trong phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Theo đó, tập trung xây dựng tiêu chuẩn chuyên môn; tăng cường hợp tác giữa các đơn vị đào tạo và nhà tuyển dụng trong ngành Ngân hàng; chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao; đào tạo cán bộ nắm bắt tiến bộ khoa học, công nghệ và áp dụng vào thực tiễn ngành Ngân hàng.

Tại Việt Nam, có khoảng cách lớn giữa cung, cầu lao động cho quá trình chuyển đổi số nói chung, ngành tài chính - ngân hàng nói riêng. Kết quả khảo sát của PwC (2021) cho thấy, khoảng 45% người được hỏi chia sẻ sự lo lắng rằng, tự động hóa sẽ khiến công việc gặp rủi ro. Nghiên cứu của

Earn & Young (2018) đã phát hiện ra những doanh nghiệp đặt con người làm trung tâm của quá trình chuyển đổi có khả năng thành công cao gấp 2,6 lần. Sự chuyển dịch của cấu trúc lao động trong ngành khi xuất hiện thêm các vị trí công việc liên quan tới công nghệ hoặc gia tăng tự động hóa, hàm lượng công nghệ cao trong quy trình xử lý nghiệp vụ... Căn cứ vào các đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp trong chuyển đổi số, các ngân hàng cần lưu ý xây dựng nguồn lực con người nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số trên các phương diện sau:

**Một là**, đội ngũ nhà lãnh đạo, quản lí cần xác định tầm nhìn “kiến tạo tổ chức vượt trội”: Nghiên cứu của Oxford Leadership đã chỉ ra 03 sự chuyển đổi (Paradigm Shift) quan trọng nhất của lãnh đạo 4.0 đó là làm rõ mục đích, coi tổ chức như một hệ sinh thái và trao quyền cho đội ngũ. Từ 03 sự chuyển đổi trên, các chuyên gia thiết lập mô hình nhà lãnh đạo tầm vóc được thể hiện trên 04 khía cạnh: Gây dựng niềm tin, làm rõ mục đích, gắn kết hệ thống và phát huy tài năng. Theo đó, đòi hỏi đội ngũ nhà lãnh đạo, quản lí cần phải làm gương, có hệ thống tư duy mới, phương pháp mới và công cụ mới bởi lãnh đạo mới về chất sẽ tác động đến thái độ và hành vi, hành động của các thành viên trong tổ chức nhằm phát huy nguồn lực nội tại, tạo sự gắn kết, tận tâm cống hiến vì sứ mạng và mục tiêu của tổ chức.

**Hai là**, nhà lãnh đạo ngân hàng phải đặt nguồn lực con người ở vị trí trung tâm trong phát triển văn hóa doanh nghiệp và chuyển đổi số hoạt động ngân hàng: Điều này nhấn mạnh sự cần thiết phải đặt nhân viên vào trung tâm của bất kì chiến lược chuyển đổi nào, đảm



bảo rằng chiến lược đó sẽ mang lại kết quả. Nâng cao nhận thức giữa các thành viên trong ngân hàng (thông qua hội nghị, hội thảo, các hoạt động trải nghiệm, các cuộc thi sân khấu hóa phong phú...). Cần làm rõ những thay đổi do chuyển đổi số thúc đẩy và đưa chúng vào quan điểm chỉ đạo thông qua việc thiết lập các Đề án về chuyển đổi số và phát triển văn hóa doanh nghiệp số trong ngân hàng. Không thể áp đặt một sự thay đổi trong hành vi và thói quen người lao động mà không có sự hỗ trợ của các cấp quản lý nhằm gia tăng trải nghiệm cho nhân viên, coi sự hài lòng của nhân viên là chìa khóa cho hiệu quả kinh doanh của ngân hàng. Nhà lãnh đạo, quản lý truyền cảm hứng về tầm nhìn, thúc đẩy nhân viên nắm bắt các chiến lược mới, văn hóa đổi mới và khả năng thích ứng, tạo ra một môi trường khuyến khích học tập và phát triển liên tục, tạo cơ hội cho nhân viên phát huy hết năng lực và đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Hướng dẫn lực lượng lao động thông qua các quy trình chuyển đổi, đảm bảo sự phù hợp với chiến lược kinh doanh tổng thể, xây dựng mối quan hệ thông qua giao tiếp và cộng tác hiệu quả, nuôi dưỡng niềm tin, tính minh bạch và tính toàn diện.

**Ba là,** xây dựng chiến lược, kế hoạch tuyển dụng nhân sự phù hợp với yêu cầu vị trí việc làm trong bối cảnh chuyển đổi số: Theo báo cáo của Ernst & Young tháng 4/2018, trong quá trình chuyển đổi số, các công việc mới được tạo ra đòi hỏi những kỹ năng mới về dữ liệu lớn, đám mây, bảo mật công nghệ thông tin, dữ liệu người dùng cũng như phát triển website và thiết bị di động. Vì vậy, các ngân hàng cần rà soát và phân tích kỹ yêu cầu vị trí việc làm; chú trọng vị trí việc làm liên quan đến chuyên môn về công

nghệ thông tin và các công việc có sự chuyên hóa, giao thoa quản lý phần mềm, tư vấn khách hàng, gia tăng trải nghiệm dịch vụ ngân hàng số... để xây dựng bản mô tả vị trí việc làm và xác định khung năng lực nhân sự trong bối cảnh chuyển đổi số nhằm tuyển được nhân sự chất lượng và phù hợp vị trí việc làm, góp phần bồi dưỡng, phát triển nguồn lực trong chuyển đổi số hoạt động ngân hàng.

**Bốn là,** các ngân hàng cần xây dựng chiến lược đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực để từng bước thực hiện thành công chiến lược chuyển đổi số. Quá trình chuyển đổi số và phát triển văn hóa doanh nghiệp phải gắn liền với đào tạo, nâng cao kiến thức, kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin, tri thức về thay đổi văn hóa tổ chức và sự thích ứng, kỹ năng bán hàng chủ động, năng lực ngoại ngữ, hiểu biết pháp luật kinh doanh trong hoạt động ngân hàng, nhận diện các gian lận, giao dịch đáng ngờ... Các ngân hàng lên kế hoạch và phân loại đối tượng cần đào tạo, phối kết hợp với cơ sở đào tạo đặt hàng các chuyên đề đào tạo “may đo” để bồi dưỡng, phát triển nhân viên.

**Năm là,** các cơ sở giáo dục, đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của ngành Ngân hàng cần rà soát chương trình đào tạo, cập nhật, bổ sung học phần mới (đạo đức kinh doanh trong môi trường số; quản trị sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp; tư duy sáng tạo...); mở các ngành học chuyên sâu như Fintech, ngân hàng số... đổi mới phương thức đào tạo, gia tăng trải nghiệm thực tế cho sinh viên...; đẩy mạnh hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo, nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên; các chương trình trao đổi sinh viên, giảng viên... đáp ứng yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chuyển đổi số, cung cấp nhân lực chất lượng cao cho ngành Ngân hàng và cho xã hội.

Nhu cầu học hỏi của người Việt Nam để thích ứng trong môi trường làm việc chuyển đổi số và có sự thay đổi về văn hóa doanh nghiệp là rất lớn, với 93% người được hỏi cho rằng, họ hiện đang học các kỹ năng mới, trong đó phần lớn nói rằng “đang tự học” (PwC, 2021). Đây là phản ứng tích cực, dấu hiệu cho thị trường đào tạo phát triển nguồn nhân lực buộc các cơ sở giáo dục, đào tạo phải có kế hoạch, chiến lược thành lập mới các ngành học liên quan đến số hóa hoặc bổ sung chuyên đề, các học phần đào tạo đáp ứng nhu cầu người học.

**Sáu là,** cơ sở giáo dục, đào tạo cần chủ động thiết lập, thúc đẩy mối liên hệ vững chắc, liên kết giữa các tổ chức tín dụng với các cơ sở giáo dục đào tạo trong ngành Ngân hàng và các tập đoàn, doanh nghiệp ngoài ngành Ngân hàng nhằm chuyên giao kết quả nghiên cứu khoa học, phối kết hợp trong đào tạo sinh viên chuyên ngành, gia tăng trải nghiệm thực tế cho đội ngũ giảng viên và sinh viên. Các tổ chức tín dụng cần cởi mở hơn và chủ động hơn trong bồi đắp mối liên hệ này và xác định vai trò quan trọng trong việc góp sức đào tạo nguồn nhân lực chất lượng đáp ứng yêu cầu của bối cảnh chuyển đổi số hoạt động ngân hàng. Việc các ngân hàng tham gia chia sẻ chuyên gia trong các hội thảo, tọa đàm, các học phần đào tạo phù hợp hoặc phối kết hợp với nhà trường tiếp nhận sinh viên thực tập, bồi dưỡng cho các em về kiến thức, chia sẻ kinh nghiệm trong xử lý các tình huống liên quan đến nghiệp vụ, văn hóa giao tiếp, ứng xử trong các mối quan hệ ở môi trường làm việc... là góp phần đào tạo nguồn nhân lực cho ngành Ngân hàng.

**Bảy là,** các nhà lãnh đạo ngân hàng nên kiến tạo nền văn hóa tổ chức cân bằng giữa thực tiễn quản





lí rủi ro hiệu quả và làm quen với khái niệm “thất bại nhanh”. Theo Ernst & Young (2023) “thất bại nhanh” trong văn hóa rủi ro của ngân hàng có nghĩa là ngân hàng chấp nhận thử nghiệm các ý tưởng mới trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ nhằm sớm phát hiện rủi ro và học hỏi từ những rủi ro này để rút kinh nghiệm và cải thiện kết quả cuối cùng. Xem xét theo cách này, khái niệm “thất bại nhanh” trên thực tế là một kỹ thuật giảm thiểu rủi ro quan trọng trong ngân hàng. Khi “thất bại nhanh” được khuyến khích, nhân viên có nhiều khả năng vượt qua các ranh giới dẫn đến kết quả đổi mới, an tâm khi biết rằng, những sai lầm trong thử nghiệm ở giới hạn chấp nhận được sẽ giúp ngân hàng quản lí rủi ro hiệu quả hơn. Ernst & Young cũng khuyến cáo, các ngân hàng cần có kế hoạch khen thưởng các nhóm chuyển đổi dựa trên sự cân bằng giữa hành vi và cách làm việc, bên cạnh việc chú trọng chỉ xem xét kết quả cuối cùng, điều này có thể là một cách hữu ích để khuyến khích thử nghiệm trong các chương trình chuyển đổi số và văn hóa tổ chức.

**Tóm lại,** nhà lãnh đạo, quản lí các cấp trong ngân hàng phải nuôi dưỡng văn hóa đổi mới và là người đồng sáng tạo, khuyến khích đổi mới sáng tạo mở: Tạo ra một văn hóa thúc đẩy đổi mới bằng cách khuyến khích đối thoại cởi mở, chấp nhận rủi ro và thử nghiệm. Bằng cách tạo ra một môi trường, nơi nhân viên cảm thấy thoải mái chia sẻ ý tưởng, chấp nhận rủi ro và thử nghiệm, sẽ giúp thúc đẩy đổi mới và phát triển. Bản thân nhân sự trong các ngân hàng có thể nhận thức được các sáng kiến chuyển đổi nhưng họ cảm thấy bị tách rời khỏi quá trình thực thi chiến lược của tổ chức. Các nhà

lãnh đạo ngân hàng có thể tối đa hóa sự tham gia của nhân viên vào các chương trình đổi mới bằng cách khuyến khích nhân viên cùng tạo ra sự thay đổi. Tất cả những sáng kiến này phải được củng cố bởi sự lãnh đạo đồng cảm nhằm nuôi dưỡng văn hóa “chúng ta chứ không phải tôi”. Để tránh ra lệnh chuyển đổi từ trên xuống, các nhà lãnh đạo nên khuyến khích đối thoại hai chiều với nhân viên để đảm bảo rằng mọi người đều cảm thấy được tham gia vào sự thay đổi của tổ chức. Nhà lãnh đạo cần tạo ra một môi trường an toàn về tâm lí, trong đó thất bại nhanh chóng được chấp nhận chứ không bị trừng phạt, trao quyền cho các cá nhân và nhóm thử nghiệm. Cách tiếp cận này đặc biệt có khả năng thu hút, giữ chân nhân tài và những nhân sự mới đến làm việc, những người có xu hướng phản ứng tích cực với văn hóa làm việc cởi mở và ân cần, coi trọng sự tham gia của họ.

## 5. Kết luận

Nguồn lực con người có vai trò quan trọng, có thể dẫn dắt sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp, quản trị sự thay đổi trong môi trường tổ chức để quá trình chuyển đổi số của ngân hàng có thể thành công. Trước bối cảnh cạnh tranh gay gắt

như hiện nay, khi sự khác biệt về sản phẩm, dịch vụ không nhiều và sự khác biệt về công nghệ không đủ lớn thì việc tạo ra sự khác biệt nhằm thu hút khách hàng gia tăng trải nghiệm dịch vụ ngân hàng chính là ở uy tín ngân hàng, đội ngũ nhân viên ngân hàng chuyên nghiệp mang bản sắc văn hóa trong phục vụ và chăm sóc khách hàng. Bên cạnh những thách thức về mặt kĩ thuật, công nghệ, bảo vệ dữ liệu người dùng, phát hiện giao dịch đáng ngờ... trong bối cảnh chuyển đổi số các hoạt động ngân hàng thì một thách thức cốt lõi chính là làm thế nào để hiệu và động viên nhân viên cống hiến hết khả năng, phát huy sức sáng tạo của họ, cam kết gắn bó với ngân hàng, đặc biệt là cách thức quản trị nhân tài... Các nhà lãnh đạo ngân hàng phải tập trung nỗ lực vào việc nuôi dưỡng, quản trị sự thay đổi văn hóa doanh nghiệp, lấy con người làm trung tâm để điều này trở thành ưu tiên hàng đầu. Một nền văn hóa cởi mở, nơi nhân viên cảm nhận được cảm giác thân thuộc vượt qua giới hạn và trở nên có động lực, họ sẽ sáng tạo hơn, nhiệt huyết hơn, trách nhiệm hơn và dám đổi mới, dám chấp nhận rủi ro, biết rút kinh nghiệm, góp sức vào công cuộc chuyển đổi số hoạt động ngân hàng. ■

### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Agarwal, N., & Brem, A. (2015). Strategic Business Transformation through Technology convergence: Implications from General Electric's Industrial Internet Initiative. *International Journal of Technology Management*, 67, pages 196-214, <https://doi.org/10.1504/IJTM.2015.068224>
2. Capgemini Digital Transformation Institute, "The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap". [https://www.capgemini.com/ft-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/ft-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf)
3. Chen, H., & Tian, Z. (2022). Environmental Uncertainty, Resource Orchestration and Digital Transformation: A Fuzzy-Set QCA Approach. *Journal of Business Research*, 139, pages 184-193, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.048>
4. Earn & Young (2018) *The future of talent in banking: workforce evolution in the digital era.*
5. Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. (2019). Digital Transformation Requires Workforce Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18, Article 4, <https://doi.org/10.17705/2msqe.00005>
6. Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Ferreira, F. A. F. (2019). To Be or Not to Be Digital, That Is the Question: Firm Innovation and Performance. *Journal of Business Research*, 101, pages 583-590, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.013>
7. PwC (2021), Báo cáo mức độ sẵn sàng về kĩ năng số Việt Nam: Khảo sát của PwC Việt Nam về công nghệ, việc làm và kĩ năng số.
8. Walton, M. (2021). *Business Strategy and an Organization's Culture, Effective Executive*. ProQuest, 24, pages 7-13.
9. [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/three-ways-to-unleash-the-power-of-people-in-banking-transformation](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/three-ways-to-unleash-the-power-of-people-in-banking-transformation)