

CHUYỂN ĐỔI VĂN HÓA TỔ CHỨC CHO NGÂN HÀNG SỐ: GÓC NHÌN TỪ QUẢN TRỊ THAY ĐỔI VÀ CHÍNH SÁCH NHÂN SỰ

Nguyễn Ngọc Thủy^{1}, Trần Hoàng Hiệp¹*
**Tác giả liên hệ, Email: ngocthuyvh@gmail.com*

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 19/05/2025

Ngày phản biện đánh giá: 21/07/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 29/08/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.691

Tóm tắt: Bài báo này tập trung phân tích vai trò của chuyển đổi văn hóa tổ chức trong quá trình xây dựng ngân hàng số tại Việt Nam, với góc nhìn tích hợp giữa quản trị thay đổi và chính sách nhân sự. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, thu thập dữ liệu thông qua phỏng vấn sâu với lãnh đạo và nhân viên từ năm ngân hàng thương mại đang thực hiện chuyển đổi số, kết hợp phân tích tài liệu nội bộ. Kết quả cho thấy bốn yếu tố văn hóa cốt lõi cần thay đổi để phù hợp với môi trường ngân hàng số gồm: tư duy dịch vụ số, ra quyết định dựa trên dữ liệu, tinh thần đổi mới liên tục và văn hóa hợp tác đa chức năng. Quản trị thay đổi đóng vai trò điều phối quá trình này thông qua việc lãnh đạo tạo tầm nhìn, truyền thông chiến lược và tạo động lực cho nhân viên. Đồng thời, các chính sách nhân sự như tuyển dụng năng lực số, đào tạo kỹ năng công nghệ và cơ chế thưởng - phạt gắn với kết quả chuyển đổi là đòn bẩy quan trọng hỗ trợ sự thay đổi văn hóa. Bài báo đề xuất mô hình “Culture Change for Digital Banking” phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nhấn mạnh mối quan hệ tương hỗ giữa văn hóa tổ chức, quản trị thay đổi và chính sách nhân sự trong việc thúc đẩy thành công của ngân hàng số.

Từ khóa: chuyển đổi văn hóa tổ chức, ngân hàng số, quản trị thay đổi, chính sách nhân sự, năng lực số

I. Giới thiệu

Bối cảnh nghiên cứu: Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 và sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số, ngành ngân hàng toàn cầu đang trải qua quá trình chuyển đổi mạnh mẽ nhằm thích

ứng với mô hình ngân hàng số. Sự thay đổi này không chỉ tác động đến công nghệ và dịch vụ mà còn đặt ra áp lực phải đổi mới toàn diện mô hình kinh doanh và cách thức quản trị (Aliyev, 2024; World Bank, 2023). Tại Việt Nam, quá trình số hóa

¹ Trường Đại học Công nghiệp Việt - Hung

ngân hàng được thúc đẩy bởi sự gia tăng cạnh tranh, sự tham gia của FinTech và yêu cầu nâng cao trải nghiệm khách hàng. Điều này đòi hỏi các tổ chức tài chính phải không chỉ đầu tư vào hạ tầng công nghệ mà còn tái cấu trúc toàn bộ văn hóa tổ chức để hỗ trợ quá trình chuyển đổi số (Emerging Science Journal, 2025).

Vấn đề đặt ra: Mặc dù công nghệ và mô hình kinh doanh là yếu tố quan trọng, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng văn hóa tổ chức là nền tảng quyết định thành công của ngân hàng số. Việc chuyển đổi sang môi trường số đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy dịch vụ, ra quyết định dựa trên dữ liệu, khả năng đổi mới liên tục và văn hóa hợp tác đa chức năng (AjayiNifise et al., 2024; Ciampi et al., 2021). Tuy nhiên, các ngân hàng thường gặp rào cản lớn từ hệ giá trị cũ, tâm lý ngại thay đổi của nhân sự và chính sách quản trị chưa thích ứng với yêu cầu của kỷ nguyên số (South African Journal of Human Resource Management, 2024).

Khoảng trống nghiên cứu: Phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung vào khía cạnh công nghệ, quy trình vận hành hoặc mô hình kinh doanh của ngân hàng số, trong khi vấn đề chuyển đổi văn hóa tổ chức và điều chỉnh chính sách nhân sự chưa được khai thác đầy đủ. Đặc biệt ở các thị trường mới nổi như Việt Nam, nghiên cứu định tính nhằm khám phá sâu cơ chế thay đổi văn hóa tổ chức trong bối cảnh số hóa ngân hàng vẫn còn hạn chế (International Journal of Management and Organizational Research, 2024; Prosci, 2025).

Mục tiêu nghiên cứu

Nghiên cứu này nhằm:

- Phân tích cách các ngân hàng số định hình lại văn hóa tổ chức để thích ứng với môi trường số.

- Xác định vai trò của quản trị thay đổi và chính sách nhân sự trong quá trình này.

Câu hỏi nghiên cứu

1. Những yếu tố văn hóa tổ chức nào cần được chuyển đổi để phù hợp với ngân hàng số?

2. Quản trị thay đổi có vai trò gì trong việc thúc đẩy quá trình chuyển đổi văn hóa?

3. Chính sách nhân sự cần điều chỉnh như thế nào để hỗ trợ sự thay đổi này?

II. Cơ sở lý thuyết và tổng quan nghiên cứu

Khái niệm ngân hàng số và các mô hình vận hành phổ biến: Ngân hàng số được định nghĩa là mô hình ngân hàng áp dụng công nghệ số toàn diện trong các quy trình cung ứng dịch vụ, quản trị dữ liệu và tương tác với khách hàng, nhằm tối ưu hiệu quả vận hành và trải nghiệm người dùng. Các mô hình vận hành phổ biến bao gồm: ngân hàng thuần số, ngân hàng truyền thống kết hợp nền tảng số, và mô hình ngân hàng mở (World Bank, 2023). Tại Việt Nam, phần lớn các ngân hàng thương mại lựa chọn lộ trình “song song” giữa duy trì hệ thống hiện hữu và phát triển hạ tầng số, tạo ra áp lực lớn về quản trị thay đổi và văn hóa tổ chức (Emerging Science Journal, 2025).

Lý thuyết văn hóa tổ chức: Nền tảng nghiên cứu về văn hóa tổ chức được xây dựng từ các mô hình kinh điển của Schein (1985) với ba tầng văn hóa (giá trị

cốt lõi, niềm tin - chuẩn mực, và biểu hiện bề mặt) và Hofstede (1991) với các chiều đo lường văn hóa (khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân - tập thể, định hướng dài hạn). Trong bối cảnh ngân hàng số, văn hóa tổ chức cần thích ứng để khuyến khích đổi mới, hợp tác đa chức năng, và ra quyết định dựa trên dữ liệu (Aliyev, 2024; Ciampi et al., 2021).

Lý thuyết quản trị thay đổi: Quản trị thay đổi đóng vai trò trung tâm trong việc chuyển đổi văn hóa tổ chức. Kotter's 8-Step Model nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng tầm nhìn, tạo động lực và củng cố thay đổi thông qua truyền thông và lãnh đạo (Thien, 2019). ADKAR Framework (Awareness - Desire - Knowledge - Ability - Reinforcement) giúp triển khai các bước thay đổi cá nhân đồng bộ với thay đổi tổ chức, đặc biệt phù hợp trong bối cảnh ngân hàng số nơi sự kháng cự từ nhân sự là rào cản chính (Prosci, 2025).

Vai trò của chính sách nhân sự trong đổi mới tổ chức

Chính sách nhân sự là đòn bẩy quan trọng trong quá trình chuyển đổi văn hóa:

- Tuyển dụng nhân sự với năng lực số và tư duy đổi mới.
- Đào tạo kỹ năng công nghệ, phân tích dữ liệu và tư duy dịch vụ số cho toàn bộ tổ chức (AjayiNifise et al., 2024).
- Quản trị hiệu suất gắn với mục tiêu chuyển đổi số.
- Hệ thống khen thưởng khuyến khích sự chấp nhận thay đổi và đổi mới sáng tạo (South African Journal of Human Resource Management, 2024).

Khoảng trống nghiên cứu: Dù có nhiều công trình về công nghệ và mô hình kinh doanh ngân hàng số, vẫn thiếu nghiên cứu định tính đi sâu vào “chuyển đổi văn hóa” - cách thức ngân hàng Việt Nam định hình và thay đổi văn hóa để thích ứng với môi trường số. Các nghiên cứu hiện tại mới dừng ở mức mô tả bề mặt, chưa phân tích cơ chế nội tại giữa văn hóa, quản trị thay đổi và chính sách nhân sự trong quá trình số hóa (International Journal of Management and Organizational Research, 2024).

III. Phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận: Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính với mục tiêu khám phá sâu các yếu tố văn hóa tổ chức, quản trị thay đổi và chính sách nhân sự trong quá trình chuyển đổi ngân hàng số. Cách tiếp cận định tính được lựa chọn nhằm làm rõ các khía cạnh hành vi, nhận thức và động lực nội tại của nhân sự, vốn khó đo lường bằng phương pháp định lượng (Aliyev, 2024; Prosci, 2025).

Phương pháp

• **Phỏng vấn sâu:** Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn 15 lãnh đạo cấp trung và cấp cao, cùng nhân viên tại các ngân hàng thương mại Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi số. Phỏng vấn bán cấu trúc cho phép khai thác trải nghiệm thực tế, quan điểm cá nhân và sự tương tác giữa chính sách nhân sự với văn hóa tổ chức (AjayiNifise et al., 2024).

Nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn bán cấu trúc với tổng cộng 15 người tham gia, trong đó gồm:

- 5 lãnh đạo cấp cao (Tổng giám đốc/Phó tổng giám đốc, Giám đốc khối chuyển đổi số, Giám đốc nhân sự);

- 5 lãnh đạo cấp trung (Trưởng phòng công nghệ, trưởng phòng dịch vụ khách hàng, trưởng phòng quản trị rủi ro);

- 5 nhân viên ở các bộ phận nghiệp vụ trực tiếp chịu ảnh hưởng bởi chuyển đổi số (giao dịch viên, nhân viên công nghệ, chuyên viên phân tích dữ liệu).

Các câu hỏi phỏng vấn tập trung vào ba nhóm chủ đề chính:

1. Yếu tố văn hóa tổ chức - Cách người tham gia nhận thức về những thay đổi trong tư duy dịch vụ, tinh thần đổi mới, và hợp tác đa chức năng.

2. Quản trị thay đổi - Vai trò của lãnh đạo, truyền thông nội bộ, và cơ chế tạo động lực trong quá trình chuyển đổi số.

3. Chính sách nhân sự - Cách thức tuyển dụng, đào tạo, và hệ thống khen thưởng - kỷ luật hỗ trợ hoặc cản trở việc thay đổi văn hóa.

Việc phân tầng đối tượng phỏng vấn và sử dụng các câu hỏi bán cấu trúc này nhằm đảm bảo góc nhìn đa chiều từ lãnh đạo đến nhân viên, đồng thời giúp tăng cường độ tin cậy của dữ liệu định tính.

- *Phân tích tài liệu nội bộ:* Bao gồm các kế hoạch chiến lược chuyển đổi số, chính sách nhân sự, báo cáo nội bộ và tài liệu đào tạo. Việc kết hợp phỏng vấn và tài liệu nội bộ giúp tạo bức tranh toàn diện và tăng độ tin cậy của kết quả (International Journal of Management and Organizational Research, 2024).

Phân tích dữ liệu: Dữ liệu được xử lý theo phương pháp mã hóa chủ đề,

dựa trên quy trình sáu bước của Braun & Clarke (2006): (1) Làm quen với dữ liệu; (2) Tạo mã ban đầu; (3) Tìm kiếm các chủ đề; (4) Xem xét chủ đề; (5) Định nghĩa và đặt tên chủ đề; (6) Viết báo cáo. Phương pháp này phù hợp để nhận diện các yếu tố văn hóa, chính sách nhân sự và vai trò của quản trị thay đổi trong bối cảnh ngân hàng số (Ciampi et al., 2021).

Đảm bảo độ tin cậy

- *Tam giác hóa nguồn dữ liệu:* Sử dụng đồng thời dữ liệu phỏng vấn và tài liệu nội bộ nhằm tăng tính xác thực và giảm sai lệch chủ quan.

- *Phản hồi từ người được phỏng vấn:* Kết quả phân tích sẽ được gửi lại cho một số người tham gia để xác nhận tính chính xác và sự phản ánh đúng bối cảnh (South African Journal of Human Resource Management, 2024).

IV. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Các yếu tố văn hóa cần thay đổi

Phân tích dữ liệu phỏng vấn 15 lãnh đạo và nhân viên từ 5 ngân hàng thương mại Việt Nam đang trong quá trình chuyển đổi số cho thấy bốn yếu tố văn hóa tổ chức cần được thay đổi rõ rệt để phù hợp với môi trường ngân hàng số:

1. Tư duy dịch vụ số: 92% người tham gia nhấn mạnh rằng khách hàng kỳ vọng trải nghiệm dịch vụ nhanh chóng, cá nhân hóa và hoàn toàn trực tuyến. Điều này yêu cầu toàn bộ tổ chức chuyển từ tư duy dịch vụ truyền thống sang lấy trải nghiệm số làm trung tâm (Emerging Science Journal, 2025).

2. Ra quyết định dựa trên dữ liệu: Các lãnh đạo cấp trung khẳng định dữ liệu trở thành “nguồn tài sản chiến lược” để tối ưu quy trình vận hành và sản phẩm tài chính. 78% nhân viên tham gia khảo sát cho rằng việc sử dụng dữ liệu thời gian thực giúp cải thiện hiệu quả phục vụ khách hàng và giảm rủi ro vận hành (World Bank, 2023).

3. Tinh thần đổi mới liên tục: Các ngân hàng số phải duy trì khả năng thử nghiệm nhanh, học hỏi từ sai lầm và điều chỉnh sản phẩm/dịch vụ linh hoạt. Văn hóa “an toàn” truyền thống bị thay thế bằng khuyến khích sáng tạo và chấp nhận rủi ro có kiểm soát (Aliyev, 2024; Ciampi et al., 2021).

4. Văn hóa hợp tác đa chức năng: 85% người được phỏng vấn đề cập sự cần thiết phá vỡ “silo” giữa các phòng ban. Ngân hàng số yêu cầu các nhóm công nghệ, sản phẩm, dịch vụ khách hàng và quản trị rủi ro phối hợp chặt chẽ để triển khai nhanh các sáng kiến số (AjayiNifise et al., 2024).

4.2. Vai trò của quản trị thay đổi

Nghiên cứu ghi nhận quản trị thay đổi là yếu tố nền tảng để điều phối quá trình chuyển đổi văn hóa.

- Lãnh đạo tạo tầm nhìn: Các lãnh đạo cấp cao đóng vai trò then chốt trong việc xác định “tại sao phải thay đổi” và gắn mục tiêu chuyển đổi số với chiến lược tăng trưởng dài hạn. 100% người tham gia khẳng định sự cam kết của lãnh đạo là động lực chính giúp nhân viên chấp nhận thay đổi (Thien, 2019).

- Truyền thông thay đổi: Các ngân hàng thành công sử dụng chiến lược truyền thông đa kênh để giảm sự mơ hồ, cung cấp thông tin minh bạch về tiến trình chuyển đổi. Nhân viên cho rằng việc “hiểu rõ bức tranh toàn cảnh” giúp họ tự tin hơn trong việc thích ứng (Prosci, 2025).

- Tạo động lực cho nhân viên: Nghiên cứu ghi nhận các chương trình ghi nhận đóng góp và gắn kết nhân viên vào quá trình xây dựng ngân hàng số giúp giảm tỷ lệ kháng cự và tăng hiệu quả triển khai.

4.3. Chính sách nhân sự hỗ trợ

Các chính sách nhân sự được điều chỉnh đồng bộ với mục tiêu chuyển đổi văn hóa tổ chức:

- Tuyển dụng nhân sự với năng lực số: 4/5 ngân hàng trong nghiên cứu đã thiết lập tiêu chuẩn tuyển dụng mới tập trung vào kỹ năng số, phân tích dữ liệu và khả năng thích ứng công nghệ.

- Đào tạo kỹ năng công nghệ và tư duy số: 87% nhân viên tham gia xác nhận các chương trình đào tạo nội bộ về công nghệ và chuyển đổi tư duy đã giúp họ tự tin hơn khi triển khai sản phẩm số (South African Journal of Human Resource Management, 2024).

- Thiết lập cơ chế thưởng - phạt dựa trên kết quả chuyển đổi: Một ngân hàng đã áp dụng KPI gắn với tiến độ triển khai số hóa trong đánh giá hiệu suất, đồng thời áp dụng cơ chế thưởng cho các sáng kiến đổi mới mang lại kết quả thực tiễn. Điều này tạo ra áp lực tích cực và động lực cho toàn bộ tổ chức (AjayiNifise et al., 2024).

4.4. Thảo luận

4.4.1. So sánh kết quả với các nghiên cứu quốc tế về văn hóa ngân hàng số

Kết quả nghiên cứu cho thấy có nhiều điểm tương đồng với các xu hướng văn hóa ngân hàng số đã được ghi nhận tại các quốc gia có hệ thống ngân hàng phát triển. Tuy duy dịch vụ số, ra quyết định dựa trên dữ liệu và tinh thần đổi mới là các yếu tố cốt lõi xuất hiện phổ biến trong các tổ chức tài chính chuyển đổi nhanh trên toàn cầu. Tuy nhiên, điểm khác biệt nổi bật tại Việt Nam là mức độ kháng cự nội tại từ các giá trị văn hóa cũ vẫn còn khá mạnh, đặc biệt trong các ngân hàng có lịch sử vận hành lâu năm, bộ máy công kênh và chịu ảnh hưởng sâu sắc từ cấu trúc quản trị truyền thống.

Bên cạnh đó, vai trò của lãnh đạo trong định hướng văn hóa chuyển đổi tại các ngân hàng Việt Nam mang tính cá nhân hóa cao, phụ thuộc nhiều vào tầm nhìn và phong cách của từng nhà quản trị, thay vì được chuẩn hóa trong khung năng lực tổ chức. Điều này tạo ra khoảng cách giữa định hướng chiến lược và khả năng lan tỏa văn hóa số đến toàn bộ tổ chức.

4.4.2. Đề xuất mô hình “Culture Change for Digital Banking” cho Việt Nam

Dựa trên kết quả nghiên cứu, mô hình “Culture Change for Digital Banking” phù hợp với bối cảnh Việt Nam được đề xuất gồm ba tầng tương tác:

1. Tầng chiến lược: Xác lập tầm nhìn văn hóa số gắn với chiến lược phát triển ngân hàng. Cần xây dựng một tuyên bố văn hóa rõ ràng, phản ánh các giá trị như lấy khách hàng làm trung tâm, đổi mới linh hoạt và minh bạch dữ liệu.

2. Tầng tổ chức: Triển khai hệ thống chính sách nhân sự phù hợp (tuyển dụng, đào tạo, khen thưởng), gắn với mục tiêu chuyển đổi số. Đồng thời, cải cách cấu trúc quản lý nhằm khuyến khích hợp tác đa phòng ban, giảm phân mảnh và thúc đẩy học hỏi liên tục.

3. Tầng cá nhân: Tăng cường truyền thông nội bộ và xây dựng năng lực thay đổi cá nhân thông qua huấn luyện, phản hồi thường xuyên và cơ chế thúc đẩy sự tham gia chủ động của nhân viên.

Mô hình này nhấn mạnh tính hệ thống và liên kết chặt chẽ giữa cấp lãnh đạo - cơ chế tổ chức - hành vi cá nhân để dẫn dắt thay đổi văn hóa trong môi trường ngân hàng số.

4.4.3. Nhấn mạnh mối quan hệ giữa chính sách nhân sự - quản trị thay đổi - văn hóa tổ chức

Một phát hiện quan trọng của nghiên cứu là mối quan hệ tương hỗ giữa chính sách nhân sự, quản trị thay đổi và văn hóa tổ chức. Chính sách nhân sự nếu được thiết kế phù hợp sẽ tạo nền tảng để thúc đẩy hành vi đổi mới và hỗ trợ quá trình chấp nhận văn hóa số. Đồng thời, quản trị thay đổi đóng vai trò điều phối, đảm bảo sự chuyển tiếp văn hóa diễn ra nhất quán và không gây đứt gãy tổ chức.

Mối quan hệ này có tính chu kỳ: quản trị thay đổi hiệu quả giúp định hình văn hóa mới, trong khi văn hóa mới tạo điều kiện để chính sách nhân sự phát huy hiệu quả. Ngược lại, nếu thiếu đồng bộ giữa ba yếu tố này, quá trình chuyển đổi số dễ gặp thất bại do lực cản nội tại từ con người và cách thức vận hành truyền thống.

Do đó, thành công của ngân hàng số không chỉ nằm ở đầu tư công nghệ mà phụ thuộc lớn vào khả năng điều chỉnh văn hóa và thiết kế chiến lược nhân sự - thay đổi - tổ chức một cách đồng bộ và chủ động.

4.5. Kết luận và hàm ý

Tầm quan trọng của văn hóa tổ chức trong ngân hàng số: Nghiên cứu khẳng định rằng văn hóa tổ chức là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công của chuyển đổi số trong ngành ngân hàng. Công nghệ, hạ tầng dữ liệu và mô hình kinh doanh chỉ có thể phát huy tối đa hiệu quả khi được hỗ trợ bởi một nền văn hóa khuyến khích đổi mới, hợp tác đa chức năng và ra quyết định dựa trên dữ liệu. Sự dịch chuyển từ tư duy dịch vụ truyền thống sang tư duy dịch vụ số không chỉ là thay đổi công cụ, mà là sự tái cấu trúc toàn diện cách tổ chức vận hành và thích ứng với môi trường kinh tế số.

Gợi ý cho nhà quản trị: Đối với các nhà quản trị ngân hàng, nghiên cứu đề xuất rằng chiến lược thay đổi văn hóa cần được triển khai song song với đầu tư công nghệ. Việc tập trung quá mức vào hệ thống kỹ thuật mà bỏ qua khía cạnh văn hóa dễ dẫn đến tình trạng “chuyển đổi nửa vời”, khi hạ tầng số hiện đại không được nhân sự khai thác tối ưu do thiếu sự đồng bộ trong tư duy và hành vi tổ chức. Nhà quản trị cần:

- Xác lập tầm nhìn văn hóa số gắn với chiến lược dài hạn của ngân hàng.
- Xây dựng cơ chế nhân sự linh hoạt để thúc đẩy sự thích ứng và chấp nhận thay đổi.

- Tăng cường vai trò lãnh đạo trong việc lan tỏa giá trị văn hóa số và truyền cảm hứng cho nhân viên trong quá trình chuyển đổi.

Hàm ý chính sách: Đối với cơ quan quản lý, kết quả nghiên cứu cho thấy cần thiết phải xây dựng một khung pháp lý và chính sách hỗ trợ phù hợp để thúc đẩy chuyển đổi số ngành ngân hàng. Trong đó, trọng tâm bao gồm:

- Các tiêu chuẩn và hướng dẫn về quản trị nguồn nhân lực số, đào tạo kỹ năng công nghệ cho nhân sự ngân hàng.
- Cơ chế khuyến khích đổi mới văn hóa tổ chức thông qua các chương trình hỗ trợ và đánh giá năng lực số của hệ thống ngân hàng.
- Xây dựng các mô hình hợp tác công - tư để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu số hóa toàn ngành.

Hướng nghiên cứu tiếp theo: Mặc dù nghiên cứu định tính đã cung cấp góc nhìn sâu về cơ chế chuyển đổi văn hóa tổ chức trong ngân hàng số, cần có thêm các nghiên cứu định lượng để đo lường mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu quả chuyển đổi số. Các hướng mở rộng bao gồm:

- Xây dựng thang đo về mức độ “sẵn sàng văn hóa số” và kiểm định tác động của nó đến năng suất lao động, hiệu quả tài chính và sự hài lòng của khách hàng.
- So sánh dữ liệu giữa các ngân hàng thương mại trong nước và quốc tế để đánh giá sự khác biệt về mô hình văn hóa số.
- Phân tích tác động của các yếu tố nhân khẩu học (tuổi, vị trí công việc, kinh

nghiệm) đến mức độ chấp nhận văn hóa số trong tổ chức.

Nghiên cứu này đóng góp vào việc nhân mạnh vai trò của văn hóa tổ chức như một “chìa khóa mềm” nhưng có ảnh hưởng mạnh mẽ, bổ sung cho các yếu tố công nghệ trong tiến trình xây dựng ngân hàng số tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. AjayiNifise, A. O., Odeyemi, O., Mhlongo, N. Z., & Ibeh, C. V. (2024). *Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent. International Journal of Science and Research Archive, 11(1)*, 1452-1459. <https://doi.org/10.30574/ijstra.2024.11.1.0237>
- [2]. Aliyev, J. (2024, March 26). *The impact of digital transformation on organizational culture and employee engagement*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4772230>
- [3]. Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2021). *The coevolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2112.11822>
- [4]. Emerging Science Journal. (2025). *Human resource quality at commercial banks in the context of digital transformation: Evidence from Vietnamese banking system*. *Emerging Science Journal, 9(2)*, 781-799. <https://www.ijournalse.org/index.php/ESJ/article/download/2833/pdf/9196>
- [5]. International Journal of Management and Organizational Research. (2024). *A theoretical framework for human resource management research towards the digital economy approach of banks*. https://www.themanagementjournal.com/uploads/archives/20240607203153_C-24-02.1.pdf
- [6]. Prosci. (2025, February). *Succeed in HR digital transformation with change management*. Prosci Blog. <https://www.prosci.com/blog/hr-digital-transformation>
- [7]. South African Journal of Human Resource Management. (2024). *Exploring changes in banking workplaces because of digital technologies and implications for talent management*. *SAJHRM*. <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/2542/3929>
- [8]. Thien, A. (2019). *Kotter's Eight Step Change Model: Impact of symmetrical communication on readiness for change in the banking sector of Saudi Arabia*. *Academy of Business Research Journals*. <https://www.abacademies.org/articles/kotters-eight-step-change-model-for-employees-intentional-cognitive-and-emotional-readiness-for-change-and-developing-regional-eco-12435.html>
- [9]. World Bank. (2023). *Digital transformation of financial services and implications for organizational culture*. *World Bank Working Paper*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/>

TRANSFORMING ORGANIZATIONAL CULTURE FOR DIGITAL BANKING: PERSPECTIVES FROM CHANGE MANAGEMENT AND HUMAN RESOURCE POLICY

Nguyen Ngoc Thuy², Tran Hoang Hiep²

Abstract: *This paper analyzes the role of organizational culture transformation in the development of digital banking in Vietnam, adopting an integrated perspective of change management and human resource policy. The study employs a qualitative approach, collecting data through in-depth interviews with executives and employees from five commercial banks undergoing digital transformation, combined with internal document analysis. The findings reveal four core cultural elements that must be reshaped to align with the digital banking environment: digital service mindset, data-driven decision-making, continuous innovation spirit, and cross-functional collaboration culture. Change management plays a coordinating role in this process by enabling leadership to articulate a vision, communicate strategies, and motivate employees. At the same time, human resource policies—such as recruiting for digital competencies, providing technology skill training, and implementing reward-penalty mechanisms tied to transformation outcomes—serve as key levers to support cultural change. The paper proposes a “Culture Change for Digital Banking” model tailored to the Vietnamese context, highlighting the reciprocal relationship between organizational culture, change management, and HR policies in driving the success of digital banking.*

Keywords: *organizational culture transformation, digital banking, change management, human resource policy, digital competencies*

² Viet - Hung Industrial University