

VĂN HÓA SỐ NHƯ CHẤT XÚC TÁC TRONG CHIẾN LƯỢC CHUYỂN ĐỔI SỐ NGÀNH NGÂN HÀNG VIỆT NAM: GÓC NHÌN TỪ LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN

Nguyễn Trường Giang¹
Email: ntgiang34@hou.edu.vn

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.2025.699

Tóm tắt: Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam thời gian qua diễn ra mạnh mẽ, song phần lớn tập trung vào đầu tư công nghệ, trong khi yếu tố “văn hóa số” - nền tảng mềm giúp tăng tốc và bền vững hóa chuyển đổi - vẫn chưa được nghiên cứu và đánh giá thỏa đáng. Bài viết này tổng hợp cơ sở lý thuyết về văn hóa số, vai trò của văn hóa số như “chất xúc tác” trong chiến lược chuyển đổi số, và phân tích thực tiễn ngành ngân hàng Việt Nam dựa trên số liệu đã công bố (VNBA, Vietnam Report, nghiên cứu của Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh). Kết quả cho thấy, các ngân hàng sở hữu văn hóa đổi mới, khuyến khích thử nghiệm và đào tạo liên tục thường đạt tốc độ triển khai sản phẩm số nhanh hơn, mức độ hài lòng của khách hàng số cao hơn. Từ đó, bài viết đề xuất một số khuyến nghị về xây dựng tầm nhìn số, đào tạo và đo lường văn hóa số song song với đầu tư công nghệ. Ý nghĩa của nghiên cứu này là nhấn mạnh yếu tố “con người và văn hóa” - điều kiện đủ để chuyển đổi số ngành ngân hàng thành công.

Từ khóa: chuyển đổi số; chất xúc tác; đổi mới sáng tạo; trải nghiệm khách hàng; văn hóa số

I. Đặt vấn đề

Chuyển đổi số đang là xu thế tất yếu và trụ cột trong chiến lược phát triển ngành ngân hàng Việt Nam, không chỉ dừng lại ở ứng dụng công nghệ mà còn hướng tới thay đổi mô hình kinh doanh, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo giá trị bền vững. Theo VNBA (2023), hơn 95% NHTM đã triển khai chiến lược số, với 70% giao dịch cá nhân thực hiện qua kênh số; nhiều ngân hàng lớn như Vietcombank, BIDV, MB, TPBank thu hút hàng triệu người dùng ứng dụng số.

Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy phần lớn ngân hàng mới tập trung vào “yếu tố cứng” - công nghệ, dữ liệu, hạ tầng - mà chưa chú trọng “yếu tố mềm” - văn hóa số. Văn hóa số, theo Deloitte (2021) và MIT Sloan (2020), là tổng hòa giá trị, niềm tin và hành vi khuyến khích đổi mới, hợp tác và ra quyết định dựa trên dữ liệu, giúp nhân viên chủ động tiếp nhận công nghệ và sáng tạo giá trị mới.

Các nghiên cứu (Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh, 2022; Vietnam Report, 2023) chủ yếu nhấn mạnh vai trò

¹ Khoa Tài chính - Ngân hàng, Trường Đại học Mở Hà Nội

đầu tư công nghệ, trong khi ít phân tích văn hóa số. Thực tiễn lại chứng minh: những ngân hàng khuyến khích đổi mới như TPBank, MB triển khai sản phẩm số nhanh hơn, khách hàng hài lòng hơn; ngược lại, nhiều ngân hàng đầu tư lớn vẫn gặp khó do thiếu sự đồng thuận và tinh thần sẵn sàng thay đổi.

Từ thực tiễn trên, bài tham luận này được thực hiện nhằm làm rõ vai trò của văn hóa số như chất xúc tác trong chiến lược chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam. Cụ thể, bài viết sẽ:

- Giới thiệu và phân tích khái niệm, nội hàm và vai trò của văn hóa số dựa trên cơ sở lý thuyết trong và ngoài nước.

- Đối chiếu, phân tích thực tiễn triển khai chuyển đổi số của một số ngân hàng Việt Nam, dựa trên số liệu đã công bố (VNBA, Vietnam Report, nghiên cứu Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh).

- Nhấn mạnh mối quan hệ giữa mức độ phát triển văn hóa số và kết quả thực tiễn của chuyển đổi số.

- Đề xuất một số khuyến nghị nhằm xây dựng và phát triển văn hóa số song hành với đầu tư công nghệ trong ngành ngân hàng Việt Nam.

Giá trị và điểm mới của nghiên cứu này so với các nghiên cứu trước đây nằm ở việc tập trung làm rõ yếu tố “mềm” - văn hóa số - như một điều kiện đủ bên cạnh điều kiện cần là công nghệ và vốn đầu tư; đồng thời phân tích mối liên hệ giữa văn hóa số và kết quả thực tế triển khai chuyển đổi số, thay vì chỉ dừng lại ở phân tích tác động của công nghệ và tài chính. Từ đó, bài viết góp phần bổ sung góc nhìn toàn diện và sâu hơn về chuyển đổi số, nhấn mạnh vai trò của con người và văn hóa tổ chức - yếu tố khó sao chép nhưng quyết định thành công và sự bền vững của chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam.

II. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp nghiên cứu tài liệu (documentary research) - để tổng hợp, phân tích cơ sở lý thuyết và các công trình trước đây.

- Phương pháp phân tích tổng hợp (synthetic analysis) - để hệ thống, so sánh, đối chiếu các quan điểm, từ đó rút ra kết luận chung.

- Phương pháp phân tích thứ cấp (secondary data analysis) - áp dụng vào số liệu thực tiễn đã công bố (VNBA 2023, Vietnam Report 2023, Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh 2022).

- Phương pháp so sánh (comparative method) - so sánh thực tiễn giữa các ngân hàng có mức độ phát triển văn hóa số khác nhau.

III. Kết quả và thảo luận

3.1. Thực trạng chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam

3.1.1. Bối cảnh chung và động lực chuyển đổi số

Trong những năm gần đây, chuyển đổi số đã trở thành xu thế phát triển tất yếu và không thể đảo ngược của ngành ngân hàng Việt Nam, diễn ra mạnh mẽ cả ở chiều rộng lẫn chiều sâu. Bối cảnh toàn cầu và trong nước đã tạo ra những áp lực và động lực thúc đẩy các ngân hàng phải nhanh chóng chuyển mình, đổi mới phương thức hoạt động và nâng cao năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Thứ nhất, sự bùng nổ của CMCN 4.0 với AI, blockchain, Big Data, Cloud đã thay đổi cách cung ứng dịch vụ, khiến khách hàng kỳ vọng vào sản phẩm nhanh, cá nhân hóa và mọi lúc, mọi nơi.

Thứ hai, đại dịch Covid-19 là chất xúc tác mạnh mẽ, đẩy nhu cầu giao dịch trực tuyến lên 70% vào cuối 2022, so với 50-55% trước đó (VNBA, 2023).

Thứ ba, cạnh tranh từ Fintech và BigTech như MoMo, ZaloPay, Grab, ShopeePay ngày càng gay gắt; thị trường fintech đạt 18 tỷ USD năm 2022, tăng 40%/năm, buộc ngân hàng truyền thống phải số hóa để giữ khách hàng.

Thứ tư, chính sách từ Chính phủ và NHNN, đặc biệt Quyết định 810/QĐ-NHNN (2021), đặt mục tiêu đến 2025: 50% nghiệp vụ hoàn toàn trực tuyến, 70% giao dịch qua kênh số, tạo cả động lực lẫn áp lực cho các NHTM.

Ngoài các yếu tố trên, sự thay đổi hành vi khách hàng cũng là động lực quan trọng. Millennials và Gen Z đòi hỏi dịch vụ tức thì, cá nhân hóa và sẵn sàng thử

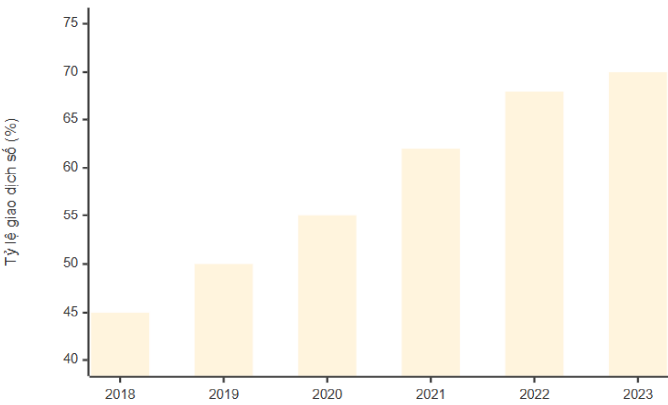
nghiệm sản phẩm mới. Khảo sát Vietnam Report (2023) cho thấy 82,5% khách hàng coi tốc độ và tiện lợi là tiêu chí hàng đầu khi chọn ngân hàng, trong khi 63,4% sẵn sàng rời bỏ nếu trải nghiệm số kém hoặc thiếu an toàn. Để Đáp ứng các yêu cầu đó, nhiều ngân hàng tại Việt Nam đã:

- Đầu tư mạnh vào nâng cấp hệ thống core banking, áp dụng eKYC giúp khách hàng mở tài khoản từ xa chỉ trong vài phút.
- Triển khai chatbot, trợ lý ảo hỗ trợ khách hàng 24/7.
- Ứng dụng phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để đề xuất sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng.

Bảng 1: Tỷ trọng đầu tư công nghệ số trung bình tại một số ngân hàng lớn

Hạng mục đầu tư	Tỷ lệ %
Nâng cấp core banking, dữ liệu	35%
Phát triển ứng dụng số (mobile banking, internet banking)	30%
Bảo mật, an toàn thông tin	20%
Thử nghiệm công nghệ mới (AI, blockchain...)	15%

(Nguồn: Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh, 2022)



Hình 1: Tăng trưởng tỷ lệ giao dịch số giai đoạn 2018-2023

Nhờ các khoản đầu tư trên, ngành ngân hàng Việt Nam đã đạt nhiều kết quả đáng ghi nhận:

- Tỷ lệ giao dịch của khách hàng cá nhân qua kênh số tăng lên khoảng 70% (VNBA, 2023).

- Số lượng người dùng ứng dụng ngân hàng số tăng nhanh: Vietcombank, BIDV, MB, TPBank đều đạt từ 3-7 triệu người dùng thường xuyên.
- Thời gian xử lý giao dịch, cấp tín dụng bán lẻ rút ngắn đáng kể; khách hàng

có thể mở tài khoản, nộp hồ sơ vay qua ứng dụng.

Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đẩy mạnh chuyển đổi số, bên cạnh đầu tư công nghệ, yếu tố “mềm” - văn hóa số - ngày càng khẳng định vai trò không thể thay thế. Văn hóa số không chỉ là khẩu hiệu hay đào tạo ngắn hạn, mà là tổng hòa giá trị, tư duy và hành vi trong tổ chức, tạo môi trường sẵn sàng học hỏi, đổi mới và thích ứng nhanh.

Thực tế cho thấy, dù nhiều ngân hàng chỉ 15-20% chi phí vận hành cho công nghệ (Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh, 2022), chỉ khoảng 40% nhân viên được đào tạo kỹ năng số. Công nghệ sẵn sàng nhưng con người - trung tâm của chuyển đổi - chưa được trang bị đầy đủ, tâm lý e ngại thay đổi còn phổ biến, đặc biệt ở các ngân hàng truyền thống, khiến tiến độ triển khai chậm và hiệu quả hạn chế.

Ngược lại, các ngân hàng tiên phong như TPBank, MB xây dựng văn hóa số khuyến khích sáng tạo, dám thử nghiệm, nên triển khai sản phẩm nhanh hơn và đạt tỷ lệ khách hàng sử dụng dịch vụ số thường xuyên 75-80%, cao hơn nhiều so với mức 60-65% ở các ngân hàng truyền thống (Vietnam Report, 2023). Điều này chứng minh văn hóa số - chứ không chỉ công nghệ - tạo nên sự khác biệt, nâng cao trải nghiệm và sức cạnh tranh.

Văn hóa số là điều kiện đủ, yếu tố “mềm” nhưng quyết định, giúp ngân hàng biến chuyển đổi số từ khẩu hiệu thành hành động thực tế. Nó khuyến khích nhân viên dám nghĩ, dám làm, chấp nhận thất bại nhanh để cải tiến, qua đó tạo ra sự thay đổi toàn diện về tư duy, cách làm việc và phục vụ khách hàng. Nếu công nghệ và vốn là điều kiện cần, thì văn hóa số chính là chất xúc tác quyết định tốc độ, chiều sâu

và tính bền vững của chuyển đổi số, đồng thời gắn kết đội ngũ, tạo giá trị khác biệt và nâng cao khả năng thích ứng trước biến động thị trường.

3.1.2. Quy mô và tốc độ triển khai chuyển đổi số

Chuyển đổi số trong ngành ngân hàng Việt Nam đã vượt xa khẩu hiệu, trở thành chiến lược xuyên suốt với đầu tư mạnh mẽ cả về chiều rộng lẫn chiều sâu, thể hiện ở ba khía cạnh: mức độ phổ biến, đầu tư và tốc độ triển khai.

Theo báo cáo của Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA, 2023), tính đến cuối năm 2022, 95% NHTM đã có chiến lược số, trong đó 70% triển khai đồng bộ từ kênh giao dịch, số hóa quy trình, quản trị rủi ro đến phát triển hệ sinh thái số. Điều này cho thấy sự dịch chuyển từ tư duy “có ứng dụng số là đủ” sang tiếp cận tổng thể, lấy khách hàng làm trung tâm.

Về đầu tư, các ngân hàng lớn dành 15-20% chi phí vận hành hằng năm cho công nghệ số - mức cao trong khu vực (Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh, 2022). Cơ cấu tập trung vào core banking và dữ liệu (35%), ứng dụng số (30%), bảo mật (20%) và công nghệ mới như AI, blockchain, big data (15%). Nhờ đó, giai đoạn 2019-2023, dịch vụ số cải thiện rõ rệt về tốc độ, ổn định và cá nhân hóa, thu hút khách hàng, nhất là thế hệ trẻ.

Như vậy, chỉ trong vài năm trở lại đây, ngành ngân hàng Việt Nam đã đạt được bước tiến lớn về quy mô và tốc độ triển khai chuyển đổi số:

- Hầu hết ngân hàng có chiến lược số hóa.
- Đầu tư mạnh tay, tỷ lệ chi phí công nghệ chiếm ~15-20%.
- Số lượng người dùng và tỷ lệ giao dịch qua kênh số tăng nhanh, phản ánh thay đổi thực chất, không chỉ trên giấy tờ.

Tuy nhiên, kết quả này cũng cho thấy chuyển đổi số của các ngân hàng Việt Nam vẫn đang thiên về đầu tư công nghệ và sản phẩm, trong khi yếu tố “mềm” - văn hóa số, đào tạo nhân sự số, và đổi mới mô hình quản trị số - chưa được chú trọng đúng mức. Điều này dẫn đến tốc độ số hóa chưa đồng đều giữa các ngân hàng và đôi khi tạo ra sự chênh lệch lớn về kết quả.

Do đó, cùng với việc mở rộng quy mô và đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số, các ngân hàng cần quan tâm hơn đến việc xây dựng văn hóa số để đảm bảo tính bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài.

3.2. Thực trạng Văn hóa số tại các NHTM tại Việt Nam

3.2.1. Khoảng trống về yếu tố “mềm”: văn hóa số

Dù ngành ngân hàng Việt Nam đã đạt kết quả bước đầu trong chuyển đổi số, một khoảng trống lớn vẫn tồn tại ở yếu tố “mềm” - văn hóa số. Các ngân hàng dành 15-20% chi phí vận hành hằng năm cho công nghệ (Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh, 2022), nhưng chỉ khoảng 40% nhân viên được đào tạo kỹ năng số bài bản, phản ánh sự mất cân đối giữa đầu tư “cứng” và “mềm”.

Khoảng trống này còn thể hiện ở tư duy đổi mới thiếu đồng bộ: mô hình quản trị truyền thống, phê duyệt chậm, tâm lý e ngại rủi ro khiến sản phẩm số ra mắt chậm và kém sáng tạo. Khảo sát của Vietnam Report (2023) cho thấy, các ngân hàng chú trọng văn hóa số như TPBank, MB đạt 75-80% khách hàng thường xuyên dùng dịch vụ số, trong khi nhóm truyền thống chỉ đạt 60-65%.

Thực tế, nhiều ngân hàng mới dừng lại ở khẩu hiệu ngắn hạn, thiếu cơ chế ghi nhận và đào tạo liên tục, dẫn đến tình trạng “vỏ số, ruột cũ”: công nghệ hiện đại nhưng quy trình và tư duy phục vụ vẫn

cứng nhắc, thụ động. Khoảng trống này không chỉ kìm hãm tốc độ đổi mới, mà còn làm giảm khả năng thích ứng với nhu cầu cá nhân hóa, linh hoạt của khách hàng - nhất là khi phải cạnh tranh với fintech và BigTech vốn có lợi thế văn hóa trẻ trung, dám thử nghiệm và lấy khách hàng làm trung tâm.

3.2.2. Văn hóa số như “chất xúc tác” cho chuyển đổi số và chuyển đổi số là cơ hội để xây dựng và phát triển văn hóa số

Trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ, văn hóa số nổi lên như một yếu tố then chốt. Nếu coi công nghệ, dữ liệu và hạ tầng số là “điều kiện cần” thì văn hóa số chính là “điều kiện đủ”, quyết định tốc độ, chiều sâu và tính bền vững của quá trình số hóa. Điều này có thể hình dung như mối quan hệ giữa động cơ và nhiên liệu: công nghệ cung cấp công cụ, còn văn hóa số tạo động lực để công nghệ phát huy giá trị. Sự thiếu vắng một trong hai yếu tố sẽ khiến chuyển đổi số khó đạt hiệu quả như kỳ vọng.

Văn hóa số được hiểu là tập hợp những giá trị, niềm tin, hành vi và tư duy trong tổ chức nhằm khuyến khích đổi mới, học hỏi, hợp tác và dám thử nghiệm. Trong môi trường ngân hàng vốn chịu ảnh hưởng nặng nề của các quy trình chuẩn hóa, tính an toàn và sự tuân thủ, văn hóa số có ý nghĩa đặc biệt: nó giúp cán bộ nhân viên chuyển từ tư duy “làm đúng” sang tư duy “làm mới”. Nhờ đó, công nghệ mới không chỉ được tiếp nhận một cách bị động, mà còn được khai thác sáng tạo để tạo ra sản phẩm, dịch vụ sát nhu cầu khách hàng.

Thực tiễn từ các ngân hàng tiên phong như TPBank hay MB minh chứng rõ nét vai trò “chất xúc tác” của văn hóa số. Ở những tổ chức này, lãnh đạo không

chỉ ban hành chiến lược số mà còn trực tiếp tham gia định hướng, khuyến khích nhân viên đưa ra sáng kiến. Các cuộc thi ý tưởng nội bộ, nền tảng cộng tác số và cơ chế thưởng - phạt linh hoạt đã giúp văn hóa đổi mới thấm vào mọi cấp bậc. Nhờ đó, sản phẩm số được triển khai nhanh hơn, thân thiện hơn và nhận được mức độ hài lòng của khách hàng cao hơn từ 8-12% so với các ngân hàng duy trì mô hình truyền thống (Vietnam Report, 2023). Ngược lại, những ngân hàng chỉ chú trọng đầu tư công nghệ nhưng thiếu nền tảng văn hóa số thường gặp khó khăn: sản phẩm ra mắt chậm, ít khác biệt, thậm chí phát sinh sự cố do quy trình triển khai cứng nhắc.

Ở chiều ngược lại, bản thân quá trình chuyển đổi số cũng chính là cơ hội quan trọng để hình thành và củng cố văn hóa số. Các dự án số hóa, nền tảng quản lý tri thức hay hệ thống cộng tác nội bộ không chỉ nâng cao hiệu quả công việc, mà còn tạo môi trường để nhân viên chia sẻ, học hỏi và thử nghiệm. Khi nhân viên thấy rằng ý tưởng của mình được lắng nghe, phản hồi và triển khai thành dự án cụ thể, họ sẽ dần hình thành thói quen đổi mới. Như vậy, mỗi bước tiến về công nghệ cũng đồng thời là bước tiến trong phát triển văn hóa số.

Điều này thể hiện rõ trong cách các ngân hàng tiên phong tổ chức quản trị dự án số. Thay vì để bộ phận công nghệ thông tin “ôm trọn”, các nhóm dự án thường có sự tham gia từ nhiều phòng ban: kinh doanh, vận hành, chăm sóc khách hàng. Chính sự tham gia đa chiều này khiến sản phẩm số không chỉ là kết quả kỹ thuật, mà còn phản ánh văn hóa hợp tác, sáng tạo và hướng khách hàng. Đây là minh chứng cho logic hai chiều: công nghệ thúc đẩy thay đổi cách làm việc, và văn hóa số giúp sự thay đổi đó lan tỏa, bền vững.

Văn hóa số và chuyển đổi số vì thế không tồn tại như hai mảnh riêng rẽ, mà là

một mối quan hệ gắn bó hữu cơ. Văn hóa số đóng vai trò “chất xúc tác”, biến các khoản đầu tư công nghệ thành giá trị thực tiễn; đồng thời, quá trình số hóa chính là “cơ hội” để nuôi dưỡng và phát triển văn hóa số trong tổ chức. Nếu chỉ tập trung vào công nghệ, ngân hàng có thể tạo ra sản phẩm hiện đại nhưng thiếu sự chấp nhận và sáng tạo từ đội ngũ; ngược lại, nếu chỉ chú trọng đến văn hóa mà thiếu công cụ công nghệ phù hợp, ý tưởng đổi mới sẽ khó thành hiện thực. Chỉ khi công nghệ và văn hóa số song hành, ngân hàng mới có thể đạt được sự cân bằng giữa hiệu quả vận hành, đổi mới sáng tạo và sự hài lòng của khách hàng.

Như vậy, mối quan hệ giữa văn hóa số và chuyển đổi số mang tính logic hai chiều: văn hóa số là điều kiện đủ để công nghệ phát huy giá trị, còn chuyển đổi số là môi trường lý tưởng để văn hóa số hình thành và phát triển. Đây là sự gắn kết không thể tách rời, là nền tảng để ngân hàng Việt Nam không chỉ bắt kịp xu hướng toàn cầu, mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững, khác biệt trong kỷ nguyên số.

3.3. Góc nhìn và kiến nghị

3.3.1. Xây dựng văn hóa số dựa trên 3 trụ cột

Để quá trình chuyển đổi số của ngành ngân hàng Việt Nam thực sự hiệu quả và bền vững, văn hóa số cần được coi là cấu phần trọng tâm chứ không phải “phụ trợ”. Tác giả cho rằng văn hóa số nên được xây dựng trên ba trụ cột: tầm nhìn số rõ ràng, khuyến khích thử nghiệm và đào tạo liên tục - những yếu tố gắn bó, hỗ trợ lẫn nhau, lan tỏa từ lãnh đạo tới mọi cấp nhân viên.

Thứ nhất, tầm nhìn số rõ ràng là điều kiện tiên quyết. Nhiều thất bại trong số hóa xuất phát từ thiếu cam kết và định hướng của lãnh đạo. Khi mục tiêu số hóa

gắn với chiến lược dài hạn (nâng cao trải nghiệm khách hàng, tối ưu quy trình, mở rộng thị phần) và được truyền thông thường xuyên, toàn bộ tổ chức sẽ đồng thuận và chủ động tham gia.

Thứ hai, khuyến khích thử nghiệm giúp văn hóa số thực chất và nuôi dưỡng tinh thần đổi mới. Ngân hàng cần tạo môi trường an toàn để nhân viên dám thử, áp dụng nguyên tắc “thất bại nhanh, học nhanh” qua các dự án thí điểm nhỏ. Cơ chế khen thưởng và tích hợp vào KPI sẽ giúp nhân viên tự tin đóng góp sáng kiến.

Thứ ba, đào tạo liên tục duy trì văn hóa số trong dài hạn. Công nghệ thay đổi nhanh, nên đào tạo không chỉ cập nhật kỹ năng mà còn hình thành tư duy số: coi trọng dữ liệu, hướng khách hàng, hợp tác đa chức năng. Các hình thức đào tạo cần linh hoạt, kết hợp trực tuyến, học tập nội bộ và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn để lan tỏa đổi mới đến mọi bộ phận.

Sự kết hợp của ba trụ cột này tạo nền tảng văn hóa số vững chắc: tầm nhìn số định hướng chung, thử nghiệm khơi dậy đổi mới, đào tạo củng cố năng lực. Khi được triển khai đồng bộ, văn hóa số trở thành một phần sống động trong mọi quyết định, quy trình và tương tác với khách hàng. Công nghệ có thể mua, nhưng văn hóa số - phản ánh tư duy và tinh thần chủ động của con người - mới là lợi thế cạnh tranh bền vững và khó sao chép, giúp ngân hàng Việt Nam không chỉ theo kịp mà còn có thể dẫn đầu trong khu vực.

3.3.2. Đo lường và ghi nhận

Trong hành trình xây dựng văn hóa số, thách thức lớn nhất không phải xác định mục tiêu mà là biến chúng thành thực tiễn có thể đo lường và quản trị. Văn hóa là yếu tố “mềm” nhưng quyết định hành vi và mức độ sẵn sàng đổi mới, do đó ngân hàng cần hệ thống đo lường cụ thể, thay

vì chỉ gắn chỉ tiêu số hóa vào KPI bộ phận CNTT. Hiện mới khoảng 35% ngân hàng có bộ chỉ số định kỳ về đổi mới và sự tham gia của nhân viên (Vietnam Report, 2023).

Đo lường nên bắt đầu từ các chỉ số về thái độ và nhận thức của nhân viên (đồng thuận với tầm nhìn số, sự tự tin khi áp dụng công nghệ mới, tỷ lệ đề xuất sáng kiến), số lượng ý tưởng được triển khai, cùng các chỉ số trải nghiệm khách hàng. Thực tế, ngân hàng có trên 80% khách hàng hài lòng thường cũng có tỷ lệ nhân viên tham gia đào tạo số cao hơn 15-20% (VNBA, 2023).

Tuy nhiên, đo lường chỉ có ý nghĩa khi đi kèm cơ chế ghi nhận. Không chỉ là thưởng tài chính, mà còn là sự công nhận tinh thần, cơ hội phát triển nghề nghiệp. TPBank và MB, nhờ áp dụng vinh danh và ngày hội đổi mới, đạt tỷ lệ nhân viên “được khuyến khích đưa ý tưởng mới” cao hơn 20-25% mức trung bình (Vietnam Report, 2023).

Cuối cùng, đo lường và ghi nhận cần trở thành cơ chế thường xuyên trong quản trị nhân sự, gắn với đánh giá năng lực và thăng tiến. Khi đổi mới trở thành thói quen tập thể, văn hóa số sẽ bền vững, song hành cùng công nghệ, trở thành “chất xúc tác” để chuyển đổi số diễn ra nhanh, sâu và sát nhu cầu khách hàng.

3.3.3. Kết hợp công nghệ và văn hóa

Trong chuyển đổi số ngân hàng, công nghệ và văn hóa phải gắn kết chặt chẽ thay vì tách biệt như hiện nay, khi công nghệ thuộc IT còn văn hóa do nhân sự phụ trách. Nếu không, dễ rơi vào tình trạng “công nghệ hiện đại nhưng con người chưa sẵn sàng” hoặc ngược lại. Thách thức lớn nhất là biến hai yếu tố này thành một chỉnh thể hỗ trợ lẫn nhau.

Công nghệ không chỉ để tự động hóa mà còn phải thúc đẩy văn hóa số, như hệ

thống quản lý tri thức để chia sẻ sáng kiến hay nền tảng cộng tác nội bộ để khuyến khích phản biện. Ngược lại, văn hóa số quyết định hiệu quả của công nghệ: một CRM hay BI sẽ kém giá trị nếu thiếu thói quen chia sẻ dữ liệu, nhưng khi tư duy dữ liệu chung được lan tỏa, công nghệ phát huy tối đa sức mạnh.

Thực tiễn tại TPBank, MB, VPBank cho thấy sự phối hợp công nghệ - văn hóa mang lại khác biệt rõ rệt. Ứng dụng số được phát triển với sự tham gia từ nhiều phòng ban nên thân thiện hơn; nhân viên được khuyến khích đề xuất sáng kiến và được hỗ trợ triển khai bằng công nghệ, giúp vừa nuôi dưỡng sáng tạo vừa định hướng đầu tư đúng trọng tâm.

Để đạt được điều này, ngân hàng cần mô hình quản trị “mở” với nhóm dự án liên phòng ban, coi công nghệ là khoản đầu tư chiến lược và văn hóa số là công cụ tối ưu giá trị. Quá trình này phải liên tục, đi kèm đo lường, ghi nhận và đào tạo để duy trì sự cân bằng.

Trong bối cảnh fintech và BigTech có lợi thế về công nghệ và tổ chức linh hoạt, ngân hàng truyền thống chỉ có thể cạnh tranh khi xem công nghệ và văn hóa số như hai mặt của một chiến lược thống nhất. Đây là điều kiện cần và đủ để chuyển đổi số toàn diện, nhanh chóng và bền vững - không chỉ số hóa sản phẩm và quy trình, mà còn số hóa tư duy, tinh thần và cách phục vụ khách hàng, tạo lợi thế cạnh tranh thật sự trong kỷ nguyên số.

Tóm lại, kết hợp công nghệ và văn hóa số không chỉ là xu thế, mà là điều kiện cần và đủ để ngành ngân hàng Việt Nam hiện thực hóa tầm nhìn chuyển đổi số: không chỉ số hóa sản phẩm và quy trình, mà còn số hóa tư duy, tinh thần và cách phục vụ khách hàng - yếu tố làm nên lợi thế cạnh tranh thật sự trong kỷ nguyên số.

IV. Kết luận

Chuyển đổi số đã trở thành chiến lược tất yếu đối với sự phát triển của ngành ngân hàng Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số và CMCN 4.0. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu và thực tiễn cho thấy công nghệ, dù hiện đại và được đầu tư lớn, chỉ là điều kiện cần. Điều kiện đủ - và mang tính quyết định - chính là văn hóa số, thể hiện ở tư duy, thái độ và hành động đổi mới của con người trong tổ chức.

Nghiên cứu này nhấn mạnh rằng văn hóa số không phải yếu tố bổ sung mà là chất xúc tác gắn kết công nghệ với con người, biến sáng kiến số thành kết quả thực tiễn. Văn hóa số khuyến khích nhân viên đề xuất, thử nghiệm, chia sẻ và học hỏi, giúp các dự án số hóa gắn với nhu cầu khách hàng và bền vững hơn trong dài hạn. Thực tiễn từ TPBank, MB minh chứng rằng sự kết hợp hài hòa giữa đầu tư công nghệ và phát triển văn hóa số tạo ra lợi thế cạnh tranh rõ rệt so với các ngân hàng triển khai theo hướng thuần công nghệ.

Từ góc độ kiến nghị, việc xây dựng văn hóa số cần dựa trên ba trụ cột: (i) tầm nhìn số rõ ràng từ lãnh đạo, (ii) cơ chế khuyến khích thử nghiệm và đổi mới, (iii) đào tạo liên tục để củng cố tư duy số trong toàn tổ chức. Bên cạnh đó, ngân hàng cần triển khai hệ thống đo lường và ghi nhận hiệu quả, biến văn hóa số từ khái niệm trừu tượng thành chỉ số quản trị cụ thể, gắn với kết quả kinh doanh và mức độ hài lòng khách hàng. Quan trọng hơn, công nghệ và văn hóa số phải được coi là hai mặt của một chiến lược thống nhất, trong đó công nghệ là công cụ, còn văn hóa số là nền tảng phát triển con người và nâng cao năng lực tổ chức.

Ý nghĩa của nghiên cứu không chỉ ở việc khẳng định văn hóa số là điều kiện đủ

cho thành công của chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam, mà còn gợi mở một cách tiếp cận mới: lấy con người và tư duy đổi mới làm gốc, công nghệ là phương tiện thúc đẩy.

Với cách tiếp cận này, văn hóa số sẽ không còn dừng lại ở khẩu hiệu, mà trở thành “DNA” của tổ chức: thể hiện trong mỗi quyết định, quy trình và tương tác với khách hàng. Đó cũng chính là bước đi chiến lược để các ngân hàng Việt Nam không chỉ bắt kịp, mà có thể dẫn đầu xu hướng chuyển đổi số trong khu vực.

Tài liệu tham khảo:

- [1]. Covey, S. R. (2013). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Simon & Schuster.
- [2]. Deloitte. (2021). *Digital banking maturity 2021*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/digital-banking-maturity.html>
- [3]. Ha, M. S., & Nguyen, T. L. (2022). Transforming banking services in Vietnam: The role of digital transformation and digital culture. *Vietnam Journal of Banking and Finance*, 9(4), 45-60.
- [4]. Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Prentice-Hall.
- [5]. Hiệp hội Ngân hàng Việt Nam (VNBA). (2023). *Báo cáo thường niên ngành ngân hàng Việt Nam 2022*. <https://vnba.org.vn>
- [6]. Keller, T. E., Cusick, G. R., & Courtney, M. E. (2007). Approaching the transition to adulthood: Distinctive profiles of adolescents aging out of the child welfare system. *Social Services Review*, 81, 453-484.
- [7]. Lance, L. (2011). Nonproduction benefits of education: Crime, health, and good citizenship. In *Handbook of the economics of education* (Vol. 4, pp. 183-282). <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53444-6.00002-X>
- [8]. Lodewijkx, H. F. M. (2001, May 23). Individual-group continuity in cooperation and competition under varying communication conditions. *Current Issues in Social Psychology*, 6(12), 166-182. <http://www.uiowa.edu/grpproc/crisp/crisp.htm>
- [9]. MIT Sloan Management Review. (2020). *The culture factor: Using culture as a lever for digital transformation*. <https://sloanreview.mit.edu>
- [10]. National Fire Protection Association. (2009). *Fundamentals of fire fighting skills* (2nd ed.). Jones and Bartlett.
- [11]. Nguyen, V. T. (2003). *Quản trị tài chính doanh nghiệp*. NXB Thống Kê.
- [12]. Ochs, S. (2004). *A history of nerve functions: From animal spirits to molecular mechanisms*. <http://www.ebrary.com/corp/>
- [13]. Senior, B., & Swailes, S. (2007). Inside management teams: Developing a teamwork survey instrument. *British Journal of Management*, 18, 138-153. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00507.x>
- [14]. The CCH Macquarie dictionary of business. (1993). CCH Australia.
- [15]. TPBank. (2022). *Annual report 2021*. <https://tpb.vn>
- [16]. Vietnam Report. (2023). *Báo cáo Chuyển đổi số ngành ngân hàng Việt Nam 2023*. <https://vietnamreport.net.vn>
- [17]. Vietcombank. (2022). *Annual report 2021*. <https://vietcombank.com.vn>
- [18]. Williams, J. H. (2008). Employee engagement: Improving participation in safety. *Professional Safety*, 53(12), 40-45.
- [19]. Wolchik, S. A., West, S. G., Sandler, I. N., Tein, J. Y., Coatsworth, D., Lengua, L., ... Griffin, W. A. (2000). An experimental evaluation of theory-based mother and mother-child

programs for children of divorce.
*Journal of Consulting and Clinical
 Psychology*, 68, 843-856.

[20]. World Bank. (2022). *Vietnam digital
 transformation report*. [https://www.
 worldbank.org](https://www.worldbank.org)

DIGITAL CULTURE AS A CATALYST IN THE DIGITAL TRANSFORMATION STRATEGY OF VIETNAM'S BANKING SECTOR: A THEORETICAL AND PRACTICAL PERSPECTIVE

Nguyen Truong Giang²

Abstract: *Digital transformation in Vietnam's banking sector has progressed rapidly in recent years; however, most efforts have focused on technological investment, while the "digital culture"—a soft foundation that accelerates and sustains transformation—has not been sufficiently studied or evaluated. This paper synthesizes the theoretical foundations of digital culture, highlights its role as a "catalyst" in digital transformation strategies, and analyzes the current practices of Vietnamese banks based on published data (from VNBA, Vietnam Report, and the study by Ha Minh Son & Nguyen Thuy Linh). Findings indicate that banks fostering a culture of innovation, experimentation, and continuous learning tend to deploy digital products more rapidly and achieve higher levels of digital customer satisfaction. Based on these insights, the paper proposes several recommendations regarding the development of a digital vision, training programs, and mechanisms for measuring digital culture alongside technology investments. The study underscores the significance of "people and culture" as essential conditions for successful digital transformation in the banking sector.*

Keywords: *digital transformation, catalyst, innovation, customer experience, digital culture*

² Faculty of Finance and Banking, Hanoi Open University