

# Chuyển đổi văn hoá doanh nghiệp trong chuyển đổi số ngành ngân hàng

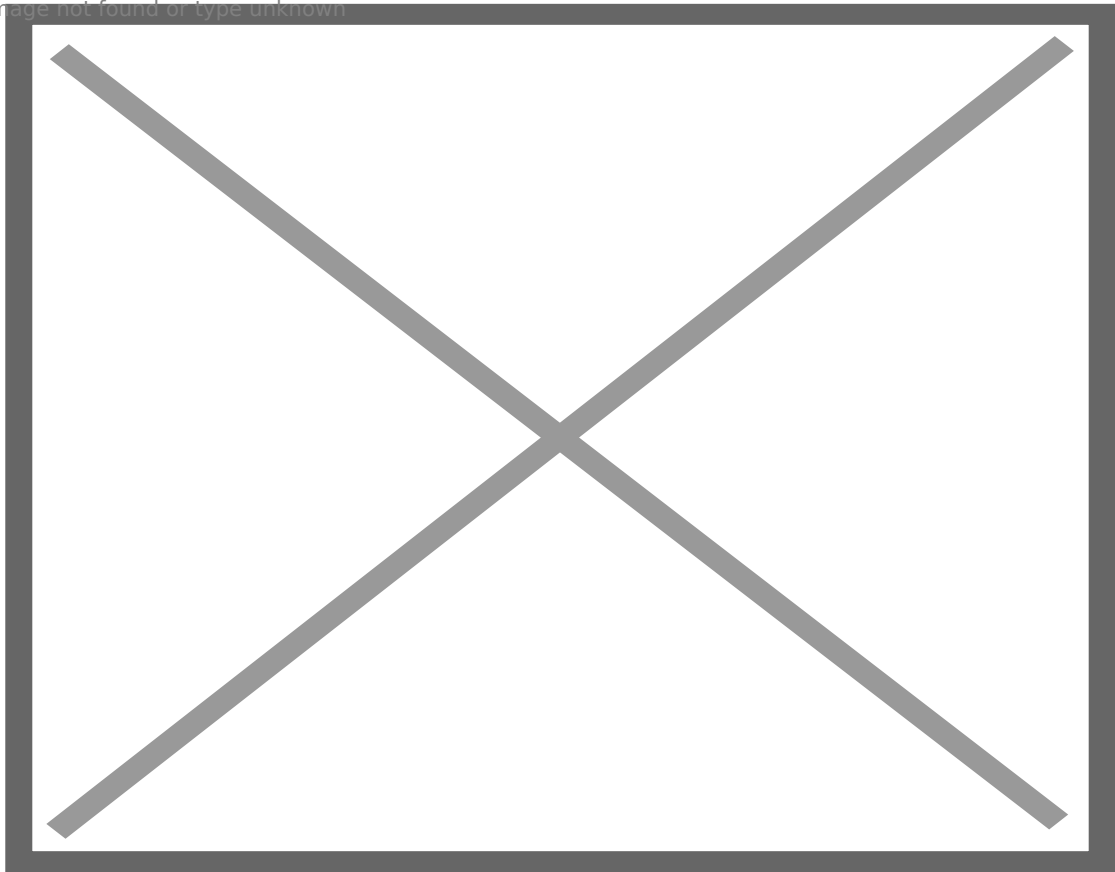
17:40 18/11/2021

Tác giả: Trần Tuấn

**Theo đánh giá của chuyên gia Phạm Anh Tuấn - Phó Viện Trưởng Viện Sáng tạo & Chuyển đổi số VIDTI, văn hoá doanh nghiệp không chỉ đóng vai trò nền tảng mà cần được xác định là trụ cột quan trọng trong dự án chuyển đổi số tổng thể của ngân hàng.**

Trao đổi về vấn đề này, Chuyên gia Phạm Anh Tuấn đưa ra lộ trình xây dựng văn hoá chuyển đổi số ngân hàng thông qua một cuộc trò chuyện đã cho chúng ta thêm những góc nhìn đa chiều hơn.

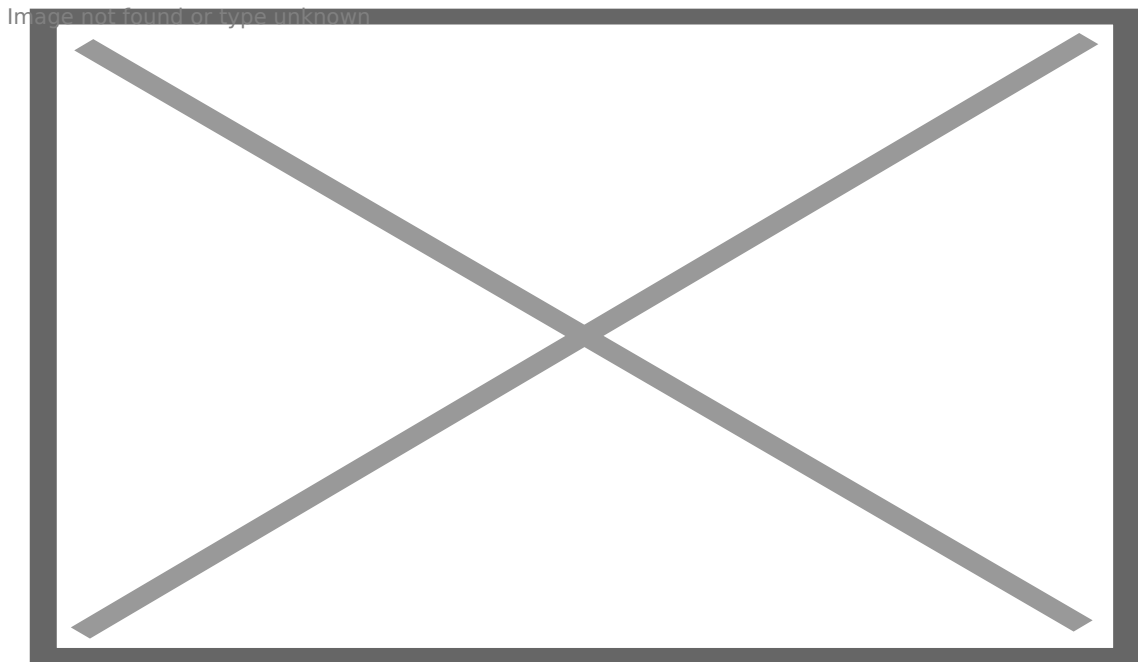
Image not found or type unknown



**Nhắc đến chiến lược chuyển đổi số trong ngành ngân hàng, ông đánh giá thế nào về vai trò của văn hoá doanh nghiệp? Văn hoá doanh nghiệp có thể coi là thách thức của tiến trình chuyển đổi số không?**

*Chuyên gia Phạm Anh Tuấn:* Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng đang diễn ra vô cùng mạnh mẽ với những kết quả chủ chốt là tối ưu hóa trải nghiệm người dùng và chuyển đổi các sản phẩm,

dịch vụ theo hướng ngân hàng số. Tốc độ chuyển đổi trong lĩnh vực ngân hàng thương mại có thể nói là diễn ra khá nhanh, cao hơn tốc độ của các ngành công nghiệp khác. Cả hai điều này đều đòi hỏi các ngân hàng hình thành một nền văn hóa tổ chức mới, được đặc trưng bởi những yếu tố như: đặt khách hàng vào vị trí trung tâm, một môi trường làm việc nơi mọi nhân viên cảm thấy hạnh phúc, và tinh thần sáng tạo cũng như tư duy thử nghiệm lan tỏa khắp tổ chức.



Theo một khảo sát của Tập đoàn Everest với 328 lãnh đạo điều hành các doanh nghiệp có doanh số 1 tỷ đô la trở lên, 44% số người được hỏi cho rằng văn hóa là lực cản với tiến trình chuyển đổi số trong tổ chức của họ. Điều này khá dễ hiểu đối với các doanh nghiệp đã trưởng thành bao gồm cả những ngân hàng đã trải qua nhiều thập kỷ hình thành và phát triển, nơi về mặt tâm lý, mọi người sẽ có xu hướng chống lại những thay đổi triệt để về sản phẩm, quy trình vận hành.

Lãnh đạo, một trụ cột quan trọng trong văn hóa tổ chức cũng hoàn toàn khác từ thời đại tiền Internet sang thời đại số. Thực vậy, vai trò của lãnh đạo trong thời đại số chứng kiến những thay đổi lớn, ví dụ lãnh đạo thay vì đưa ra câu trả lời đúng phải biết đặt câu hỏi đúng cho nhân viên, thay vì là quán quân trong việc ra quyết định phải là quán quân trong chỉ đạo các cuộc thử nghiệm, thay vì ác cảm với thất bại phải chào đón, tôn vinh thất bại, thay vì sa đà vào quản lý sự vụ phải tập trung vào quản trị sự thay đổi.

**Theo ông, thế nào là một văn hoá đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số trong ngành ngân hàng? Các tiêu chí được coi là “điều kiện cần” của văn hoá chuyển đổi số là gì?**

*Chuyên gia Phạm Anh Tuấn:* Văn hóa đáp ứng mục tiêu chuyển đổi số chính là văn hóa giúp tạo ra một tổ chức học tập (learning organisation), đặt khách hàng ở trung tâm, thậm chí là ám ảnh về khách hàng (như triết lý của Amazon), và thúc đẩy tư duy sáng tạo, thử nghiệm ở mọi cấp độ.

Đằng sau cú lội ngược dòng và giành lại vị thế dẫn đầu công nghệ thế giới của Microsoft chính là công cuộc xoay chuyển văn hóa thành công dù đầy khó nhọc mà Satya Nadella đã bền bỉ thực hiện khi ông lên nắm ghế CEO ở tập đoàn này. Chính sự tự mãn của các cá nhân, đội nhóm luôn cho rằng mình biết mọi thứ là tảng đá kìm hãm đà phát triển và sáng tạo của Microsoft trong một thời gian dài. Bằng việc cảm hóa trái tim của những cá nhân xuất sắc, Nadella đã thành công trong việc nuôi dưỡng một tổ chức học tập toàn diện ở Microsoft, nơi từng cá nhân không ngừng học tập, trau dồi tri thức và cùng nhau chia sẻ tri thức, kiến tạo giá trị mới cho khách hàng.

Ai cũng nói cần tạo ra một môi trường làm việc sáng tạo để nhân viên dễ dàng học hỏi, chia sẻ tri thức và nảy ra nhiều ý tưởng sáng tạo có ích cho tổ chức. Tuy nhiên, đối với môi trường làm việc ở các ngân hàng nơi đa số nhân viên cả ngày bận bịu với các con số, KPI, các quy trình nghiệp vụ tài chính ngân hàng chặt chẽ, có thể tạo ra “bầu không khí” sáng tạo được không?

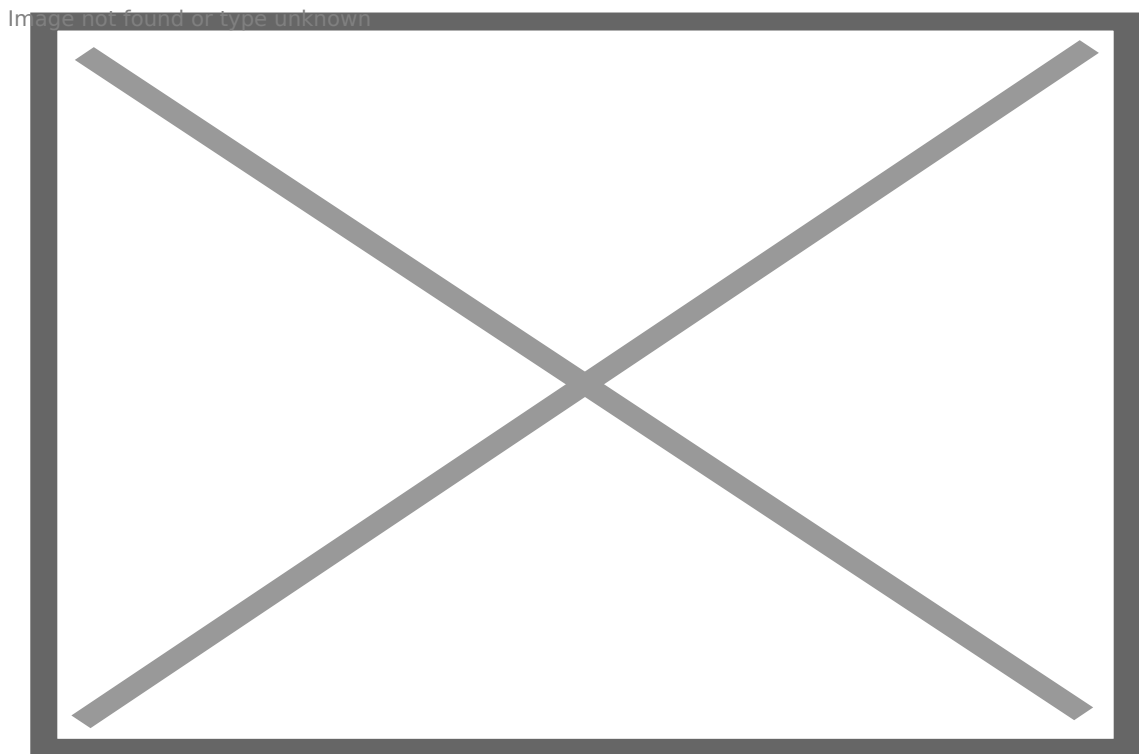
### **Ông nhìn nhận thế nào về văn hoá chuyển đổi số của các ngân hàng Việt Nam hiện nay?**

*Chuyên gia Phạm Anh Tuấn:* Với việc nền kinh tế Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới và do những hiệu ứng tạo ra từ quá trình đầu tư và ứng dụng công nghệ, hiện đại hóa ngân hàng từ sớm, có thể thấy văn hóa tổ chức tại các ngân hàng thương mại nói chung ở Việt Nam đã có những thay đổi rõ rệt, dù mức độ thay đổi là không giống nhau. Nhìn vào mặt tích cực, nhiều ngân hàng nơi tầm nhìn, sứ mạng phát triển của tổ chức, những giá trị cốt lõi và tính phụng sự khách hàng đã được xây dựng một cách bài bản và thấm sâu vào trong mọi hoạt động cả front-office và back-office của ngân hàng thì khách hàng cũng dễ dàng cảm nhận được sự thay đổi văn hóa về cả “chất” và “lượng” ở những ngân hàng này.

Đặc biệt đối với những ngân hàng đang dẫn đầu ngân hàng số như Vietcombank, MBBank, Techcombank... văn hóa phải là dung môi quan trọng để chuyển hóa những nỗ lực, ý tưởng sáng tạo của tổ chức thành sản phẩm vượt trội, trải nghiệm khách hàng vượt trội. Tuy nhiên, do tính đặc thù của ngành tài chính ngân hàng, thách thức ở đây là một mặt các ngân hàng vẫn phải đảm bảo những nguyên tắc bất di bất dịch về tính chính xác và an toàn trong hoạt động vận hành của một ngân hàng và mặt khác họ phải liên tục tăng khả năng thích ứng, đồng thời đáp ứng những kỳ vọng tức thời và ngày càng khó nắm bắt của khách hàng trong thời đại số.

MBBank có lẽ là một trong số ít ngân hàng thương mại ở Việt Nam đã tạo ra được sự cân bằng nói trên về văn hóa. Lãnh đạo MBBank đã nhận thức từ rất sớm về bối cảnh cạnh tranh rất khác của ngành ngân hàng trong thời gian tới do tác động của xu hướng chuyển đổi số và hiểu được rằng chuyển đổi thành công ty công nghệ hay dùng công nghệ và dữ liệu làm đòn bẩy là lựa chọn duy nhất để các ngân hàng như MBBank duy trì được lợi thế cạnh tranh trong thời đại số.

Tầm nhìn “trở thành công ty công nghệ” này được thể hiện xuyên suốt trong các phát biểu của lãnh đạo MBBank, trong cách ngân hàng này đầu tư mạnh mẽ vào hạ tầng công nghệ cho ngân hàng số, liên tục tạo ra sản phẩm, dịch vụ số với trải nghiệm và tiện ích vượt trội cho khách hàng; cũng như tạo ra một môi trường làm việc sáng tạo, khác biệt nhằm thu hút các nhân tài về công nghệ thông tin, khoa học dữ liệu, thiết kế trải nghiệm khách hàng...



### Văn hoá Chuyển đổi số yêu cầu cả về “chất” và “lượng”

Một điểm đáng chú ý trong cách MBBank xây dựng văn hóa tổ chức là họ đề cao sự cảm nhận, chia sẻ của từng cá nhân và khuyến khích mỗi cá nhân không ngừng ý thức về trách nhiệm của mình với xã hội, với cộng đồng. Đây là một bước đi vô cùng khôn ngoan vì nó làm khơi dậy sự tự hào của “người lính” trong mỗi con người MBBank, nói cách khác là làm khơi dậy động cơ nội tại (intrinsic motivation) trong mỗi cá nhân ở MBBank.

Đó mới chính là nguồn tạo giá trị tốt nhất cho tổ chức cũng như tạo ra trải nghiệm tốt cho khách hàng. Có thể nói, phần lớn nguồn nhân lực cho ngân hàng số sẽ thuộc về thế hệ Millennials và Gen Z.

Z, thế hệ được biết đến là quan tâm nhiều hơn đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như ưa thích làm cho các tổ chức tạo tác động tích cực cho môi trường, xã hội và cộng đồng.

Vì vậy, việc tạo ra một môi trường làm việc đề cao sự chia sẻ, cảm thông, biết ơn chắc chắn sẽ giúp MBBank có lợi thế khi thu hút và giữ chân nguồn nhân lực tài năng phục vụ công cuộc chuyển đổi số ở ngân hàng này.

Được biết hiện nay đang có 22 dự án chuyển đổi số đang được triển khai đồng thời tại MBBank và đội ngũ nhân sự công nghệ, lập trình viên của MBBank lên đến hơn 1.200 người, chiếm hơn 10% nhân sự toàn ngân hàng.

### **Lộ trình xây dựng văn hoá chuyển đổi số ngành ngân hàng ra sao, thưa ông?**

*Chuyên gia Phạm Anh Tuấn:* Đây là một câu hỏi khá hóc búa và thực tế là không có một lộ trình chuẩn về xây dựng văn hóa chuyển đổi số cho tất cả các ngân hàng. Tuy nhiên văn hóa và tổ chức của một tổ chức chuyển đổi số thành công sẽ có những đặc điểm chung như văn hóa đề cao tính tự chịu trách nhiệm, khuyến khích thử nghiệm, tập trung vào trải nghiệm của nhân viên, với một tổ chức học tập ở mức độ cao bao trùm lên tất cả các yếu tố đó.

Tôi cho rằng ở nhiều tổ chức, bao gồm cả các ngân hàng, việc xây dựng và điều chỉnh văn hóa tổ chức phải được xem như một trụ cột quan trọng trong dự án chuyển đổi số tổng thể, không chỉ đóng vai trò nền tảng cho chuyển đổi số.

Bất kỳ nỗ lực chuyển đổi nào, dù là về tổ chức, công nghệ hay văn hóa đều phải bắt đầu bằng việc thay đổi tư duy thông qua đào tạo, tập huấn, hội thảo, hoặc các hoạt động chia sẻ tri thức nội bộ. Các lãnh đạo ngân hàng có thể tham khảo lộ trình sau trong việc xây dựng văn hóa hỗ trợ chuyển đổi số:

Bước 1. Đào tạo thay đổi nhận thức về chuyển đổi số và kinh doanh số, tập trung vào những kỳ vọng, hành vi của khách hàng và nhân viên

Bước 2. Đánh giá, rà soát những giá trị phù hợp và không phù hợp với chuyển đổi số trong văn hóa hiện tại của ngân hàng.

Bước 3. Truyền thông nội bộ và ra bên ngoài về các giá trị văn hóa mới của ngân hàng, trên các kênh vật lý và số, trên các ấn phẩm in và điện tử.

Bước 4. Đề ra kế hoạch cụ thể xây dựng và triển khai văn hóa trong ngân hàng dựa trên bộ giá trị văn hóa đã xác định ở bước 2; Sử dụng cách tiếp cận triển khai Agile; Tiến hành thay đổi văn hóa hoặc thử nghiệm những sáng kiến chuyển đổi văn hóa ở những bộ phận dễ dàng trước (tiếp thị, kinh doanh, chăm sóc khách hàng, nghiên cứu và phát triển, công nghệ thông tin, ngân hàng số,...) hoặc trong phạm vi một số dự án trước rồi mới triển khai rộng rãi ở phạm vi toàn tổ chức của ngân hàng.

Bước 5. Đánh giá, điều chỉnh, lặp lại. Sau lâu nhất là sáu tháng việc triển khai hoặc thử nghiệm các sáng kiến chuyển đổi văn hóa cần được đánh giá và rút kinh nghiệm. Thực hiện khảo sát, đo lường tác động của việc điều chỉnh văn hóa lên tiến trình chuyển đổi số nói chung, lên kết quả kinh doanh và hành vi của các cá nhân, đội nhóm bên trong ngân hàng.

Ngoài ra, các lãnh đạo Ngân hàng cũng nên cân nhắc áp dụng khuôn khổ FIRE để đảm bảo văn hóa và cơ cấu tổ chức của họ hỗ trợ hiệu quả cho các nỗ lực chuyển đổi số: F (Fluid organisational structure) - Chuyển đổi số cần mô hình tổ chức phẳng thay vì mô hình nhiều thứ bậc, nhiều cấp ra quyết định, đảm bảo tốc độ chính là yếu tố chìa khóa thành công; I (Innovate culture) - Hình thành văn hóa thúc đẩy đổi mới sáng tạo theo đó mọi cá nhân được tạo điều kiện tối đa để phát huy khả năng sáng tạo của mình, để tạo ra một tổ chức học tập, các đội nhóm sáng tạo, cải tiến và môi trường làm việc mở; R (Responsive workplace) - Đề cao tính hợp tác cao giữa các cá nhân, đội nhóm và tận dụng sức mạnh của công nghệ như tự động hóa thông minh sẽ góp phần xóa bỏ các vách ngăn trong tổ chức và tạo điều kiện thuận lợi cho các dự án chuyển đổi số; E (Experience-centricity) - Môi trường làm việc hạnh phúc nơi nhân viên có trải nghiệm tốt nhất mới có thể tạo ra được trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng.

**PV**

**Link bài viết:** <https://nguoilambao.vn/public/chuyen-doi-van-hoa-doanh-nghiep-trong-chuyen-doi-so-nganh-ngan-hang>