

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

BÙI THỊ THU HÀ\*  
NGUYỄN THỊ LIÊN\*\*

*Bài viết phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam: (1) Chính sách đào tạo nhân lực; (2) Nhận thức của lãnh đạo về chuyển đổi số; (3) Nhận thức của nhân viên về chuyển đổi số; (4) Kỹ năng về công nghệ thông tin; (5) Thiết bị công nghệ kỹ thuật số; (6) Phương pháp đào tạo kỹ thuật số. Trong đó, yếu tố kỹ năng về công nghệ thông tin có tác động mạnh nhất đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam hiện nay.*

*Từ khóa:* Chuyển đổi số; đào tạo nhân lực; ngân hàng thương mại; yếu tố ảnh hưởng.

*The article analyzes the influence of factors on digital transformation in human resource training at commercial banks in Vietnam. The research results show that there are 6 factors affecting digital transformation in human resource training at commercial banks in Vietnam. They are: (1) Human resource training policy; (2) Leaders' awareness of digital transformation; (3) Employees' awareness of digital transformation; (4) Skills in information technology; (5) Digital technology equipment; (6) Digital training methods. In particular, the skill factor in information technology has the strongest impact on digital transformation in human resource training at commercial banks in Vietnam.*

*Keywords:* Digital transformation; human resource training; commercial banks; influence factors.

NGÀY NHẬN: 16/9/2023      NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 11/10/2023      NGÀY DUYỆT: 17/11/2023

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.334.2023.686>

## 1. Đặt vấn đề

Nhân lực là nguồn lực quyết định đến năng lực cạnh tranh cốt lõi của mỗi doanh nghiệp. Đào tạo đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn, có khả năng đáp ứng được các yêu cầu công việc là vấn đề quan trọng và thiết thực đối với mỗi doanh nghiệp.

Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đang có những tác động mang tính đột phá và sâu, rộng trên phạm vi toàn cầu. Hệ thống các ngân hàng thương mại là một trong những

\* TS, Trường Đại học Thương mại

\*\* TS, Trường Đại học Thương mại

thành phần chủ đạo trong hệ thống tài chính với sự tăng không ngừng về quy mô cũng như chất lượng các loại hình sản phẩm, dịch vụ. Đứng trước các hành vi tiêu dùng của khách hàng dần thay đổi theo xu hướng số hóa, ngành Ngân hàng đã và đang ứng dụng chuyển đổi số nhằm đáp ứng các nhu cầu này. Chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng là quá trình tích hợp số hóa và công nghệ số vào mọi hoạt động, mọi quy trình nghiệp vụ, đây là xu hướng tất yếu, một mục tiêu quan trọng trong chiến lược phát triển của các ngân hàng nói chung và các ngân hàng thương mại ở Việt Nam nói riêng. Điều này cũng đặt ra yêu cầu về đào tạo nhân lực nhằm nâng cao chất lượng nguồn lực để đáp ứng xu thế phát triển trong bối cảnh mới. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam vẫn còn bộc lộ nhiều khó khăn như: phương pháp đào tạo chưa phù hợp, kiến thức, kỹ năng về công nghệ của nhân viên còn yếu..., gây ảnh hưởng đến kết quả đào tạo.

### 2. Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Bằng phương pháp nghiên cứu định tính, Kusumawati, R. A. (2019) cho thấy ảnh hưởng của việc áp dụng công nghệ số vào hoạt động quản trị nhân lực quản trị nhân lực trong các ngân hàng tại In-đô-nê-xi-a<sup>1</sup>. Nghiên cứu cũng chỉ ra năng lực của nhân viên và thiết bị công nghệ số có tác động đến đào tạo nhân lực tại các ngân hàng. Barišić và cộng sự<sup>2</sup> cũng cho rằng, sự phát triển công nghệ buộc các doanh nghiệp phải đổi mới trong quản lý nhân sự. Nhiều nghiên cứu cho thấy, chuyển đổi số có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hoạt động quản trị nhân lực trong đó có đào tạo nhân lực. Chẳng hạn, đưa ra các yêu cầu trong phát triển nhân lực ở các ngân hàng

thương mại gắn với kinh tế số ở Việt Nam gồm: khả năng thích ứng và làm chủ được các thiết bị công nghệ số và những ứng dụng số hóa; tính sáng tạo và tính tổ chức, kỷ luật nhằm bảo đảm các hoạt động luôn được tuân thủ chính xác<sup>3</sup>.

Chính sách đào tạo nhân lực là những hướng dẫn chung về việc triển khai thực hiện hoạt động đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến việc áp dụng chuyển đổi số trong lĩnh vực này với bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ tư hiện nay<sup>4</sup>. Nhận thức, thái độ của nhân viên có tác động đáng kể đến việc ứng dụng chuyển đổi số vào hoạt động quản trị nhân lực tại doanh nghiệp...<sup>5</sup>.

Từ tổng quan nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực, nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất 6 nhân tố ảnh hưởng tới chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực (*xem sơ đồ 1 cuối bài*). Trên cơ sở mô hình nghiên cứu, có 6 giả thuyết nghiên cứu được phát triển, cụ thể:

*Giả thuyết H1:* Chính sách đào tạo nhân lực có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

*Giả thuyết H2:* Nhận thức của lãnh đạo về chuyển đổi số có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

*Giả thuyết H3:* Nhận thức của nhân viên về chuyển đổi số có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

*Giả thuyết H4:* Kỹ năng về công nghệ thông tin có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

*Giả thuyết H5:* Thiết bị công nghệ kỹ thuật số có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

*Giả thuyết H6:* Phương pháp đào tạo kỹ thuật số có tác động thuận chiều đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện thông qua 2 bước định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu 10 chuyên gia về quản trị nhân lực nhằm bổ sung và điều chỉnh các thang đo cho dễ hiểu và phù hợp với khách thể nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định tính giúp hình thành bảng câu hỏi định lượng gồm 26 quan sát, trong đó có 6 biến độc lập là CS, LD, NV, KN, TB, PP; 1 biến phụ thuộc là DT.

Theo Hair<sup>6</sup>, quy tắc thông thường kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 100 và mẫu nhỏ nhất phải có tỷ lệ mong muốn và  $n = 5 * k$ , (k là số lượng các biến quan sát tương đương với số lượng câu hỏi nghiên cứu). Nghiên cứu này có 26 quan sát, do đó, cỡ mẫu tối thiểu là  $26 * 5 = 130$ . Nghiên cứu định lượng với kích thước mẫu là 348 từ cán bộ quản lý và nhân viên tại các ngân hàng thương mại như: BIDV, Agribank, Techcombank, Viettinbank, SHB trong thời gian từ ngày 15/3 - 10/5/2023. Kết quả thu được 317 phiếu. Sau khi sàng lọc các phiếu trả lời, loại bỏ 17 phiếu không hợp lệ (do điền thiếu thông tin) còn lại 300 phiếu hợp lệ. Dữ liệu điều tra được nhập vào Excel, sau đó được xử lý bằng phần mềm SPSS 26 để phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích hồi quy để ước lượng ảnh hưởng của các yếu tố đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam.

### 4. Kết quả nghiên cứu

*Một là, kiểm định thang đo.*

Từ kết quả kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo cho biến độc lập và biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu, tất cả các biến quan sát đều thỏa mãn yêu cầu và được giữ lại để

tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA (xem bảng 1 cuối bài).

*Hai là, phân tích nhân tố khám phá (EFA).*

(1) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho biến độc lập.

Hệ số KMO = 0.844 > 0.5, Mức ý nghĩa sig = 0.000 < 0.05, dữ liệu phù hợp phân tích nhân tố EFA, mức ý nghĩa sig < 0.05 nên có thể nhận định rằng các biến quan sát có tương quan với nhau. Bên cạnh đó các nhân tố đề xuất giải thích được 69,949% các biến với điểm dùng phương pháp được sử dụng Eigenvalues đạt 1,020.

Kết quả phân tích cho thấy, 6 nhân tố được trích ra từ mô hình không có sự thay đổi giữa vị trí các biến quan sát nên tên của 4 nhân tố ban đầu được giữ nguyên. Như vậy, sau khi kiểm tra độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và phân tích EFA, các biến quan sát còn lại là: chính sách đào tạo nhân lực (CS): CS1, CS2, CS3, CS4; nhận thức của lãnh đạo về chuyển đổi số (LD): LD1, LD2, LD3; kỹ năng công nghệ của nhân viên (KN): KN1, KN2, KN3, KN4; nhận thức của nhân viên về chuyển đổi số (NV): NV1, NV2, NV3; thiết bị công nghệ kỹ thuật số (TB): TB1, TB2, TB3, TB4, TB5; phương pháp đào tạo kỹ thuật số (PP): PP1, PP2, PP3. Do không có sự thay đổi tên các nhân tố nên các giả thuyết đề nghị kiểm định phân trước vẫn được giữ nguyên để kiểm tra ở những phần tiếp theo.

(2) Phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho biến phụ thuộc.

Tập hợp biến {DT1, DT2, DT3, DT4, DT5} đo lường cho nhân tố đào tạo nhân lực. Sau khi phân tích nhân tố EFA, nhóm tác giả nhận thấy hệ số KMO là 0.868 với sig là 0.000 thỏa mãn điều kiện và tập hợp biến này cho thấy mức độ giải thích 68.009% sự biến thiên của dữ liệu và được rút gọn thành

một biến nhân tố duy nhất (DT).

*Ba là, phân tích hồi quy.*

Để kiểm định sự phù hợp giữa các thành phần: CS, LD, KN, NV, TB, PP và thành phần DT, nhóm nghiên cứu sử dụng hàm hồi quy tuyến tính đa biến với phương pháp đưa vào một lượt (Enter). Như vậy, các thành phần CS, LD, KN, NV, TB, PP là biến độc lập - independents và thành phần DT là biến phụ thuộc - dependent và được kết quả nhận được được mô tả trong các bảng sau (xem bảng 2 cuối bài).

Kết quả nhận được cho thấy, giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh bằng 0.518. Kết quả này cho thấy, các biến độc lập được đưa vào chạy hồi quy có ảnh hưởng 51.8% sự thay đổi của biến phụ thuộc, còn lại 48.2% là do các yếu tố bên ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên (xem bảng 3 cuối bài).

Mức ý nghĩa sig rất nhỏ  $0.00 < 0.05$  chứng minh cho sự phù hợp của mô hình với tập dữ liệu thực tế và các biến đưa vào đều có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa 5% (xem bảng 4 cuối bài).

Trong 6 thành phần đo lường biến phụ thuộc DT nêu trên đều có ảnh hưởng đáng kể đến DT với mức ý nghĩa sig rất nhỏ  $< 0.05$ . Như vậy, 6 giả thuyết đưa ra trong mô hình nghiên cứu chính thức đều phù hợp và chấp nhận cả 6 giả thuyết. Hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập đều nhỏ và nhỏ hơn 2, do vậy không có hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện. Các hệ số hồi quy của các biến độc lập đều có giá trị dương thể hiện tác động cùng chiều đến biến phụ thuộc. Dựa vào độ lớn của hệ số hồi quy chuẩn hóa Beta, thứ tự mức độ tác động từ mạnh nhất tới yếu nhất của các biến độc lập tới biến phụ thuộc là: KN (0.294) > TB (0.194) > CS (0.170) > NV (0.165) > LD (0.133) > PP (0.120).

Từ đó, ta có hàm hồi quy với hệ số hồi

quy chuẩn hóa được viết dưới dạng sau đây:

$$DT = 0.294*KN + 0.194*TB + 0.170*CS + 0.165*NV + 0.133*LD + 0.120*PP$$

### 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả phân tích hồi quy đa biến giữa các biến độc lập: chính sách đào tạo nhân lực, nhận thức của lãnh đạo về chuyển đổi số, thiết bị công nghệ kỹ thuật số, phương pháp đào tạo kỹ thuật số và biến phụ thuộc đào tạo nhân lực cho thấy các nhân tố trên đều có tác động thuận chiều tới chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực. Trong đó, nhân tố kỹ năng về công nghệ thông tin có tác động lớn nhất đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực. Do vậy, nhóm nghiên cứu kết luận rằng những giả thuyết ban đầu nhóm nghiên cứu đưa ra là hợp lý và phù hợp với mô hình nghiên cứu.

Qua các nghiên cứu, tổng hợp phân tích, nhận thức của cán bộ quản lý trong các doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến việc ứng dụng chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực. Ngoài ra, nhận thức của nhân viên cũng tác động không nhỏ đến chất lượng hoạt động đào tạo. Tuy nhiên, kỹ năng sử dụng công nghệ của người học đóng vai trò quan trọng nhất và có ảnh hưởng mạnh nhất đến ứng dụng chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, khi ứng dụng chuyển đổi số trong công tác đào tạo nhân lực, các doanh nghiệp cần:

*Thứ nhất*, xem xét đến khả năng sử dụng công nghệ của nhân lực để lựa chọn phương pháp, công cụ đào tạo hợp lý. Bên cạnh đó, chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực cần đạt được sự đồng thuận từ cấp lãnh đạo đến đội ngũ nhân viên thì kết quả đào tạo mới đạt như mong đợi.

*Thứ hai*, các ngân hàng cần đề ra các quy định về sự tham gia của người lao động, có các biện pháp khuyến khích



người lao động tham gia chương trình đào tạo và kích thích sự ham học hỏi, tự học của người lao động.

*Thứ ba*, cần xây dựng tiêu chuẩn chức danh công việc ngân hàng, tiêu chuẩn nghề nghiệp ngân hàng phù hợp với yêu cầu của thị trường và trình độ phát triển công nghệ. Trong đó, đặc biệt lưu ý các yêu cầu về kiến thức chuyên môn và kỹ năng cần có để thực hiện công việc làm cơ sở quản lý và sử dụng nhân lực theo vị trí việc làm.

*Thứ tư*, các ngân hàng thương mại cũng nên mở rộng hợp tác với các tổ chức tài chính quốc tế để du nhập cách thức triển khai đào tạo; học tập ứng dụng các công nghệ mới vào công tác đào tạo nhân lực nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, bảo đảm nhân lực sau đào tạo đáp ứng được yêu cầu công việc trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay □

**Chú thích:**

1. Kusumawati, R. A. (2019). *The change of*

*human resources role in the banking digitalization era*. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences. Available online: <https://www.europeanproceedings.com>.

2. Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). *Digital transformation: challenges for human resources management*. ENTRENOVA-ENTerprise REsearch InNOVation, 7(1), 357 - 366.

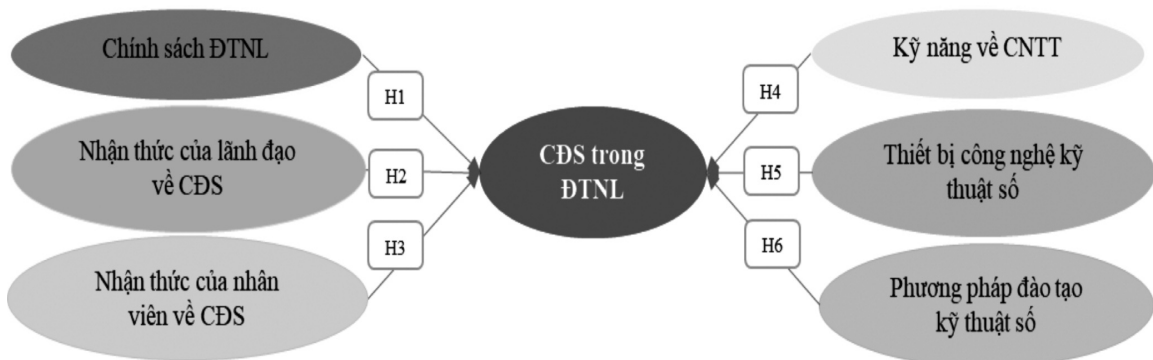
3. Lê Thị Kim Nhận, Nguyễn Hữu Sơn (2022). *Phát triển nhân lực ở các ngân hàng thương mại gắn với kinh tế số ở Việt Nam*. Tạp chí Công Thương, Số 4, tháng 3/2022.

4. Nguyễn Thị Thanh Thủy (2017). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và tác động đến quản lý đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu của các khu công nghiệp*. Tạp chí Khoa học và giáo dục Việt Nam, Số 140, tháng 5/2017.

5. Mo, Y., Yang, Y., & Deng, K. (2022). *From the employee perceptions view towards the digital transformation*.

6. Hair, J. F., et al. (1998), *Multivariate Data Analysis*. Prentice - Hall International, Inc.

**Sơ đồ 1: Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số trong đào tạo nhân lực tại các ngân hàng thương mại ở Việt Nam**



Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất.

**Bảng 1. Hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo**

TT	Yếu tố	Số biến quan sát còn lại	Cronbach's Alpha (lần cuối)	Hệ số tương quan biến tổng (giá trị nhỏ nhất- lớn nhất)	Số biến bị loại
1	CS	4	0,841	0,645; 0,739	0
2	LD	3	0,769	0,584; 0,617	0
3	NV	3	0,815	0,591; 0,714	0
4	KN	4	0,875	0,678; 0,790	0
5	TB	5	0,828	0,560; 0,681	0
6	PP	3	0,760	0,545; 0,649	0
7	DT	5	0,880	0,675; 0,760	0

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích từ SPSS 26

**Bảng 2. Hệ số R bình phương của mô hình**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin- Watson
1	.726 <sup>a</sup>	.527	.518	.62819	.726

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích từ SPSS 26

**Bảng 3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	132.768	6	22.128	56.075	.000
	Residual	119.174	302	.395		
	Total	251.942	308			

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích từ SPSS 26

**Bảng 4. Mối quan hệ giữa các biến**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
(Constant)	-.479	.238		-2.012	.045			
1	CS	.201	.057	.170	3.539	.000	.679	1.473
	LD	.149	.053	.133	2.821	.005	.709	1.411
	NV	.168	.043	.165	3.901	.000	.875	1.142
	KN	.280	.045	.294	6.263	.000	.709	1.411
	TB	.201	.052	.194	3.879	.000	.624	1.604
	PP	.125	.051	.120	2.467	.014	.661	1.512

Nguồn: Tổng hợp kết quả phân tích từ SPSS 26