

ST7

*Tư vấn quản lý thay đổi cho Dự án Hệ thống thông tin quản lý và
Hiện đại hóa ngân hàng (FSMIMS)*

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HIỆN TRẠNG VÀ CHIẾN LƯỢC (KẾ HOẠCH) QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Chủ đầu tư:

**Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
Ban Quản lý dự án Hệ thống Thông tin
Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng**

Đơn vị tư vấn:



LỊCH SỬ TÀI LIỆU

Người soạn thảo

Ngày tháng	Tác giả	Phiên bản	Ghi chú
31/3/2015	Ông Lim Swee Kim Ông Tan Kim Leng Ông Cuthbert Shepherdson Ông Ngô Quốc Thái Bà Anjena Seewooruthun	1.0	Xây dựng bản dự thảo đầu tiên
23/4/2015	Như trên	1.1	Chỉnh sửa theo ý kiến góp ý của NHNN

Người rà soát

Ngày tháng	Người rà soát	Phiên bản	Ghi chú
	Ban Quản lý Dự án (QLDA)	1.0	

Đơn vị tư vấn ST7



TAN KIM LENG

NỘI DUNG

LỊCH SỬ TÀI LIỆU	2
1. GIỚI THIỆU	7
2. PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THAY ĐỔI CỦA KDI.....	8
2.1. CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ THAY ĐỔI ĐƯỢC ÁP DỤNG	8
2.2. LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ THAY ĐỔI	9
3. ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI.....	12
3.1. MỤC TIÊU ĐÁNH GIÁ	12
3.2. KHUNG ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI CỦA KDI	12
3.2.2. <i>Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng của thành viên các Tổ Triển khai</i>	<i>13</i>
3.2.2. <i>Đánh giá mức độ sẵn sàng của người dùng cuối</i>	<i>14</i>
3.3. TÓM TẮT CÁC KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ	15
4. LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ THAY ĐỔI.....	18
4.1. PHÂN TÍCH CÁC ĐƠN VỊ THAM GIA.....	18
4.2. PHÂN TÍCH TÁC ĐỘNG.....	24
5. THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN.....	30
5.1. THUẬN LỢI VÀ NHỮNG ẢNH HƯỞNG TÍCH CỰC	30
5.2. NHỮNG KHÓ KHĂN, THÁCH THỨC CHÍNH CỦA DỰ ÁN	31
5.2.1. <i>Những thách thức đối với Gói thầu SG3.1</i>	<i>33</i>
5.2.2. <i>Thách thức đối với gói thầu SG3.2</i>	<i>34</i>
5.2.3. <i>Thách thức đối với Gói thầu SG4</i>	<i>35</i>
5.2.4. <i>Thách thức đối với gói thầu CG1</i>	<i>37</i>
6. CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ THAY ĐỔI.....	39
7. LẬP KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG VÀ HUY ĐỘNG SỰ THAM GIA CỦA CÁC ĐƠN VỊ LIÊN QUAN.....	53

7.1. KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG VÀ KẾ HOẠCH THÚC ĐẨY SỰ THAM GIA CỦA CÁC ĐƠN VỊ LIÊN QUAN GIAI ĐOẠN 3 NĂM.....	53
7.2. KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG THAY ĐỔI.....	54
7.3. KẾ HOẠCH HUY ĐỘNG SỰ THAM GIA CỦA ĐƠN VỊ LIÊN QUAN	55
8. KHUYẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN.....	56
8.1. CÁC KHUYẾN NGHỊ CHÍNH	56
8.2. KẾT LUẬN	61
PHỤ LỤC A: BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ĐỂ THAY ĐỔI.....	62
1. GIỚI THIỆU.....	62
2. PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI.....	62
3. ĐỐI TƯỢNG KHẢO SÁT	65
4. KHẢO SÁT TỔ TRIỂN KHAI	65
4.1. Kết quả khảo sát các thành viên Tổ triển khai	65
4.2. Tổng quan mức độ sẵn sàng để thay đổi với đối tượng là thành viên Tổ triển khai ..	65
4.3. Mục tiêu và lợi ích của dự án	68
4.4. Phân tích hiện trạng triển khai của nhóm thành viên các Tổ triển khai	70
4.4.2. Hiện trạng triển khai công tác truyền thông	70
4.4.2. Tình hình chia sẻ văn bản, tài liệu.....	71
4.4.3. Thu thập yêu cầu hệ thống.....	72
4.4.4. Đào tạo ứng dụng	73
4.4.5. Kế hoạch chuyển đổi hệ thống.....	74
4.5. Phân tích định tính.....	75
5. KHẢO SÁT NGƯỜI DÙNG CUỐI.....	77
5.1. Kết quả của cuộc Khảo sát Người dùng cuối	77
5.2. Tổng quan mức độ sẵn sàng để thay đổi người dùng cuối.....	77

5.3. Phân tích định tính.....	82
6. NHỮNG ĐIỂM NỔI BẬT TRONG KẾT QUẢ KHẢO SÁT	84
PHỤ LỤC B: CHI TIẾT VỀ KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG	106
PHỤ LỤC C: CHI TIẾT KẾ HOẠCH HUY ĐỘNG SỰ THAM GIA CỦA CÁC ĐƠN VỊ LIÊN QUAN.....	109

MỤC LỤC HÌNH VẼ

Hình 1 - Khung lộ trình chuyển đổi của KDi	8
Hình 2 – Khung Đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của KDi	13
Hình 3 – Đánh giá tổng thể về mức độ sẵn sàng thay đổi của Tổ Triển khai.....	14
Hình 4 - Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi của người dùng cuối	15
Hình 5 - Các đơn vị trực thuộc của NHNN chịu tác động của Dự án FSMIMS.....	19
Hình 6 - Bức tranh tổng thể	46
Hình 7: Tổng quan về Lộ trình triển khai kế hoạch truyền thông và kế hoạch thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan	54

1. GIỚI THIỆU

Tháng 12/2014, Hợp đồng ST7 đã chính thức được trao cho Công ty TNHH KDi Asia để triển khai hợp phần Quản lý thay đổi của Dự án Hệ thống thông tin quản lý và Hiện đại hóa ngân hàng (gọi tắt là Dự án FSMIMS). Hợp đồng ST7 tập trung vào bốn gói giải pháp ứng dụng CNTT đang được triển khai tại Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) gồm:

- Gói thầu SG3.1 “Ngân hàng lõi, kế toán, lập ngân sách và tích hợp hệ thống cho Ngân hàng Nhà nước”: Dự kiến triển khai từ tháng 06/2014 đến tháng 06/2016.
- Gói thầu SG3.2 “Hệ thống quản trị văn bản và quản lý nguồn nhân lực cho Ngân hàng Nhà nước”: Dự kiến triển khai từ tháng 11/2014 đến tháng 05/2016.
- Gói thầu SG4 “Quản trị cơ sở dữ liệu, kho dữ liệu và các ứng dụng liên quan cho Ngân hàng Nhà nước”: Dự kiến triển khai từ tháng 11/2014 đến tháng 11/2016.
- Gói thầu CG1 “Hệ thống quản lý dữ liệu Trung tâm Thông tin Tín dụng Việt Nam (máy chủ, kho dữ liệu lõi, các thiết bị truyền thông và các ứng dụng khác có liên quan)”: đang triển khai.

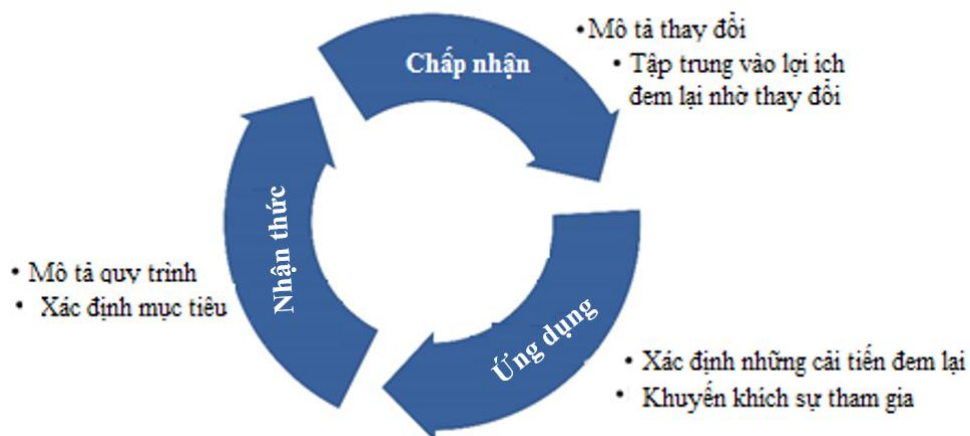
Mục tiêu của Hợp đồng ST7 là hỗ trợ NHNN xây dựng và triển khai chiến lược quản lý thay đổi phù hợp:

- Nhằm đảm bảo chuyển đổi một cách thông suốt sang các quy trình nghiệp vụ, các hệ thống CNTT mới và hỗ trợ NHNN đạt được kết quả, hiệu quả và những tác động mong đợi;
- Bao gồm các hoạt động nhằm giảm đến mức tối thiểu rủi ro xảy ra và tối ưu hóa lợi ích của NHNN và Trung tâm Thông tin Tín dụng Quốc gia Việt Nam (gọi tắt là CIC) trong việc chuyển đổi sang các hệ thống mới;
- Xây dựng Sổ tay quản lý thay đổi và hướng dẫn triển khai các công việc liên quan.

2. PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ THAY ĐỔI CỦA KDI

Phương pháp tiếp cận của KDi trong việc quản lý thay đổi được cô đọng lại trong Mô hình quản lý thay đổi. Phương pháp này tập trung đánh giá tác động và đồng hóa các thay đổi từ quan điểm của con người trong quá trình triển khai các sáng kiến cải tiến, nâng cao năng lực của tổ chức. Mô hình quản lý thay đổi sử dụng Khung lộ trình chuyển đổi đã được kiểm chứng trong thực tế (Hình 1) nhằm nâng cao nhận thức của các đơn vị/ cá nhân liên quan và tạo sự đồng thuận giữa những đơn vị/ cá nhân chịu ảnh hưởng bởi sáng kiến thay đổi này để họ chấp thuận ứng dụng các hệ thống nghiệp vụ mới phục vụ công việc.

Khuyến khích và điều hướng thay đổi



Hình 1 - Khung lộ trình chuyển đổi của KDi

2.1. Các nguyên tắc quản lý thay đổi được áp dụng

Trong giai đoạn lập kế hoạch, chúng tôi cố gắng áp dụng các nguyên tắc quản lý thay đổi sau đây:

- Tiếp nhận thay đổi phải được coi là một quá trình, không phải là một sự kiện;
- Tất cả các nhà lãnh đạo đều có trách nhiệm về hiệu quả thay đổi;
- Nếu thay đổi được áp dụng, con người phải được coi là trọng tâm;

- Việc nhận thức thế nào về thay đổi sẽ ảnh hưởng lớn đến hiệu quả triển khai;
- Phân định rõ trách nhiệm ở các cấp độ khác nhau sẽ là điều kiện để đảm bảo duy trì sự thay đổi bền vững;
- Hành động phải được xuất phát từ mỗi cá nhân.

Do quá trình thực hiện thay đổi thường có nhiều rủi ro nên sự tham gia của các đơn vị/ cá nhân chủ chốt chính là chìa khóa đảm bảo sự cam kết mạnh mẽ của họ đối với hành động tiếp nhận thay đổi. Việc áp dụng các nguyên tắc này góp phần đảm bảo rằng các đơn vị hiểu được những khó khăn, thách thức sẽ gặp phải và tiếp nhận một cách thuận lợi những thay đổi, cũng như hiểu được những phản ứng, phản kháng của con người phát sinh do những yếu kém trong công tác quản lý thay đổi. Do vậy, cả ba giai đoạn của lộ trình nêu trên cần phải được lập kế hoạch và triển khai một cách chủ động và nghiêm túc.

2.2. Lập kế hoạch Quản lý Thay đổi

Để đảm bảo thành công trong công tác lập kế hoạch quản lý thay đổi, KDi đã áp dụng phương pháp tiếp cận quyết liệt (a high-touch approach) để tăng cường và duy trì mối quan hệ chặt chẽ với các đơn vị/ cá nhân chủ chốt thông qua các hoạt động như: tổ chức các cuộc họp với thành viên Tổ triển khai các gói thầu, gặp gỡ và trao đổi trực tiếp, tiến hành khảo sát mức độ sẵn sàng thay đổi, cũng như thu thập, phân tích các ý kiến phản hồi từ Mạng Hỗ trợ Thay đổi (CSN).

a) Họp với các Vụ/ Cục chủ chốt

Công tác lập kế hoạch được bắt đầu bằng việc tổ chức các cuộc họp với các cán bộ/ đơn vị chủ chốt của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, gồm:

- Phó Thống đốc (đại diện Chủ đầu tư Dự án);
- Sở Giao dịch (CBD);
- Vụ Kế toán Tài chính (FAD);
- Vụ Dự báo Thống kê (FSD);
- Vụ Tổ chức cán bộ (HRD);

- Văn phòng Ngân hàng Nhà nước;
- Trung tâm Thông tin Tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC).

Nhằm tìm hiểu hoạt động của các Vụ, Cục, đơn vị và chi nhánh NHNN tại các tỉnh/ thành phố, KDi đã tiến hành khảo sát và làm việc với Chi nhánh NHNN Thành phố Hà Nội và Chi nhánh NHNN tỉnh Hải Dương.

Biên bản các cuộc họp với các đơn vị liên quan đính kèm trong **Báo cáo Khởi động Hợp đồng ST7**.

b) Khảo sát mức độ sẵn sàng thay đổi

Mục đích của việc khảo sát mức độ sẵn sàng thay đổi là nhằm đánh giá mức độ sẵn sàng của các đơn vị liên quan để triển khai Dự án FSMIMS. KDi phối hợp với Ban QLDA tiến hành khảo sát dưới hai hình thức: gửi văn bản giấy và khảo sát trực tuyến. Đối tượng khảo sát gồm hai nhóm: các thành viên Tổ triển khai và người dùng cuối. Khảo sát thành viên Tổ triển khai về thực tiễn hoạt động của Tổ triển khai và mức độ sẵn sàng với tư cách là người sử dụng trong khi khảo sát người dùng cuối chủ yếu để đánh giá mức độ sẵn sàng. Mẫu điều tra được lựa chọn gồm các cán bộ Vụ, Cục, đơn vị NHNN và chi nhánh NHNN tại các tỉnh, thành phố được cho là chịu tác động từ bốn gói thầu giải pháp CNTT.

c) Đánh giá Mạng Hỗ trợ Thay đổi

Mạng Hỗ trợ Thay đổi của Dự án FSMIMS được hình thành vào tháng 3/2015 theo yêu cầu của KDi, gồm các thành viên của Tổ Triển khai và thành viên Tổ người dùng cuối được lựa chọn từ các Vụ, Cục và các chi nhánh NHNN. Mục tiêu của Mạng hỗ trợ thay đổi là:

- Phối hợp với KDi về quản lý thay đổi và đại diện cho các đơn vị, cá nhân chịu tác động từ các gói thầu (Tổ triển khai và người dùng cuối) nêu ra các quan ngại, những khó khăn, vướng mắc trong toàn bộ chuỗi thay đổi;
- Đánh giá mức độ sẵn sàng của NHNN trong việc áp dụng các hệ thống CNTT mới được trang bị từ các gói thầu, tìm ra nguyên nhân của quan ngại, cung cấp thông tin và đưa ra những khuyến nghị về các biện pháp quản lý thay đổi.

Hai cuộc họp đã được tổ chức: một với thành viên Tổ Triển khai và một với thành viên Tổ người dùng cuối nhằm thu thập ý kiến phản hồi về nội dung Báo cáo đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi làm cơ sở xây dựng chiến lược quản lý thay đổi phù hợp và xây dựng kế hoạch hành động thích hợp nhằm giảm thiểu những rủi ro tiềm ẩn liên quan đến con người.

3. ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI

3.1. Mục tiêu đánh giá

Mục tiêu khảo sát đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi nhằm:

- Đánh giá mức độ sẵn sàng của các Vụ, Cục, đơn vị và chi nhánh NHNN để triển khai Dự án FSMIMS;
- Xác định cơ sở hạ tầng hỗ trợ thay đổi và những khó khăn, thách thức chủ yếu liên quan đến nhận thức của các đơn vị liên quan;
- Thu thập thông tin phục vụ xây dựng chiến lược truyền thông thay đổi và các kế hoạch hành động.

Tổng cộng đã có 273 người hoàn thành khảo sát trong tổng số 399 người được mời tham gia. Tỷ lệ phản hồi của hai cuộc khảo sát như sau:

- Phản hồi của thành viên Tổ triển khai: 48 người trong tổng số 54 người được mời (đạt tỷ lệ 88,88%);
- Phản hồi của Người dùng cuối: 225 người trong tổng số 345 người được mời (đạt tỷ lệ 65,2%).

Chi tiết kết quả khảo sát đính kèm tại Phụ lục A.

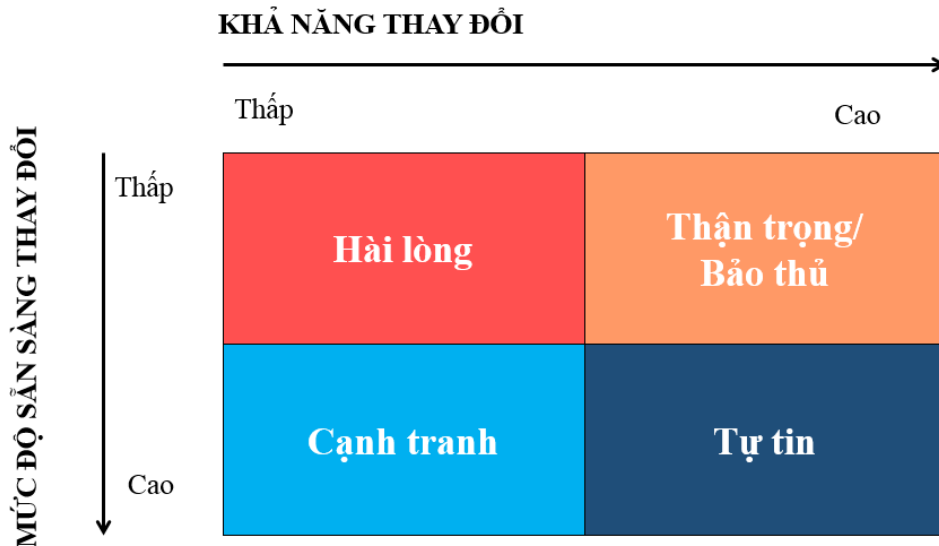
3.2. Khung đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của KDi

Khung đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi được cấu thành bởi 2 chiều đánh giá:

- Khả năng thay đổi - chỉ ra năng lực và kỹ năng của cán bộ NHNN trong tình hình thực tiễn hiện nay.
- Mức độ sẵn sàng thay đổi - chỉ ra mức độ chấp nhận của cán bộ NHNN đối với những thay đổi trong công việc.

Dựa trên điểm số cao – thấp (high-low scale), hai chiều đánh giá này được cấu trúc theo ma trận 2 x 2, từ đó đưa ra 4 loại tình huống có thể xảy ra.

KHUNG ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI



Hình 2 – Khung Đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của KDi

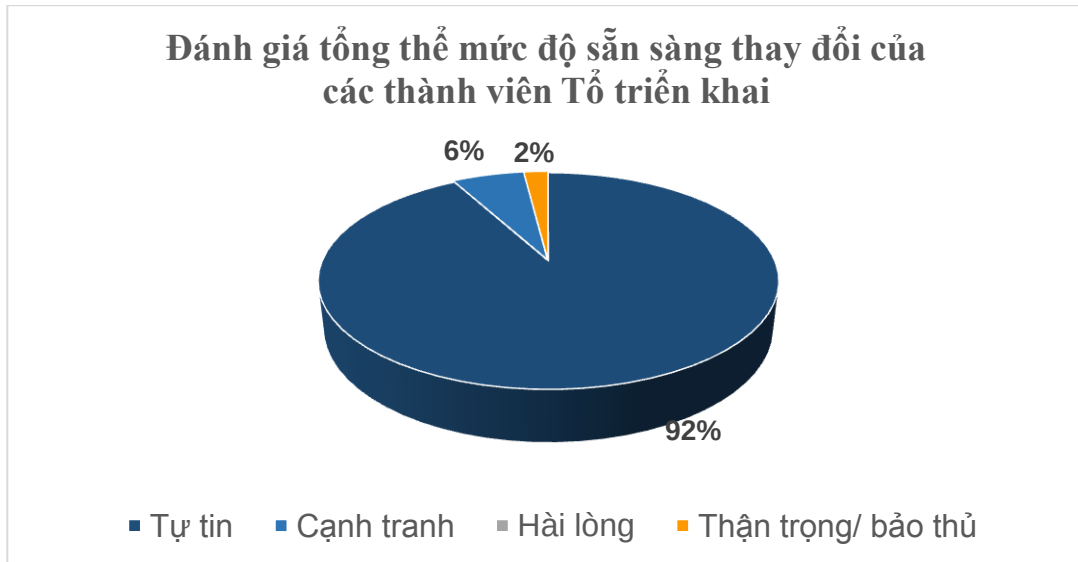
Mỗi tình huống trong Khung Đánh giá được diễn giải như sau:

- Tự tin (Mức độ sẵn sàng cao) – Cán bộ có năng lực tốt và sẵn sàng tiếp nhận các hệ thống mới và những nghiệp vụ mới.
- Cạnh tranh (Mức độ sẵn sàng trung bình) – Cán bộ sẵn sàng tiếp nhận thay đổi, tiếp nhận các hệ thống mới, nhưng còn hạn chế về kỹ năng, năng lực.
- Thận trọng/ Bảo thủ (Mức độ sẵn sàng trung bình) - Cán bộ có năng lực nhưng không sẵn sàng thay đổi và có sự dè dặt trong việc áp dụng các hệ thống mới.
- Hài lòng (Mức độ sẵn sàng thấp) – Cán bộ còn nhiều hạn chế về năng lực và không muốn thay đổi cách làm việc hiện tại.

3.2.2. Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng của thành viên các Tổ Triển khai

Các kết quả khảo sát cho thấy phần lớn (92%) thành viên Tổ Triển khai tham gia khảo sát được đánh giá là tự tin để thay đổi, nghĩa là có mức độ sẵn sàng thay đổi

cao. Ngoài ra, 6% thành viên Tổ Triển khai được đánh giá đang ở mức cạnh tranh (mức độ sẵn sàng cao nhưng năng lực còn hạn chế) và 2% ở mức độ bảo thủ (năng lực cao nhưng mức độ sẵn sàng thấp). 93,8% thành viên Tổ triển khai đạt điểm số năng lực cao và 97,9% thành viên Tổ triển khai đạt điểm số mức độ sẵn sàng cao.

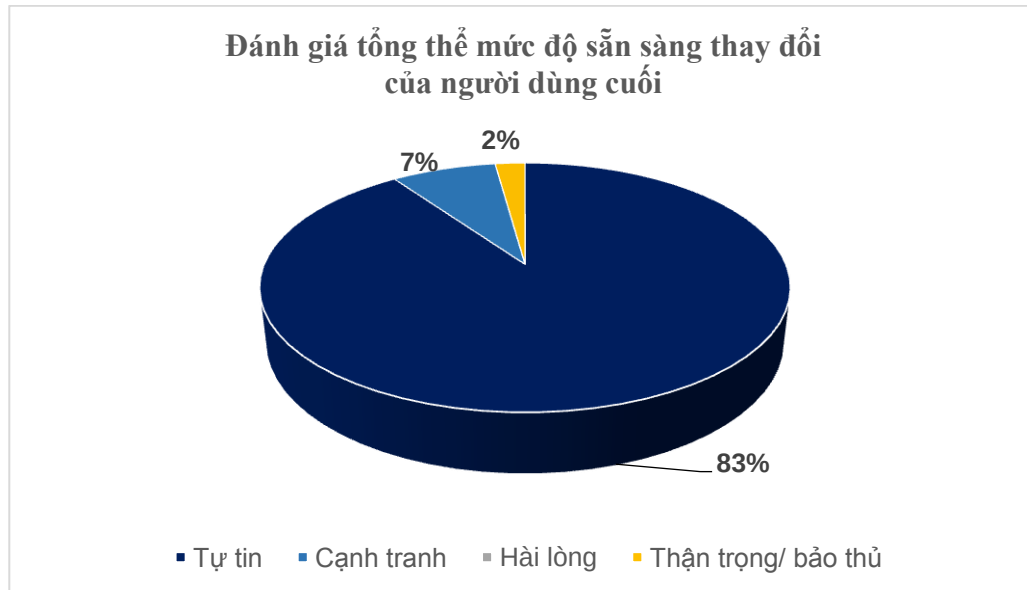


Hình 3 – Đánh giá tổng thể về mức độ sẵn sàng thay đổi của Tổ Triển khai

Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi của thành viên các Tổ Triển khai cũng được phân tích theo từng gói thầu và kết quả cho thấy phần lớn các thành viên Tổ triển khai của từng gói thầu đều thể hiện sự tự tin thay đổi. Thông tin chi tiết về kết quả khảo sát của từng gói thầu được mô tả chi tiết tại Phụ lục A.

3.2.2. Đánh giá mức độ sẵn sàng của người dùng cuối

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn người dùng cuối tham gia khảo sát (83%) thể hiện sự tự tin để thay đổi, nghĩa là mức độ sẵn sàng thay đổi cao. Tuy nhiên, 7% số người dùng cuối được xếp vào mức cạnh tranh (mức độ sẵn sàng cao nhưng năng lực còn hạn chế) và 10% ở mức độ bảo thủ/ thận trọng (năng lực cao nhưng không sẵn sàng để thay đổi).



Hình 4 - Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi của người dùng cuối

Người dùng cuối có thể được chia thành hai nhóm – người dùng cuối tại các Vụ, Cục Ngân hàng Trung ương (NHTW) và người dùng cuối tại chi nhánh các tỉnh, thành phố. Đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của người dùng cuối tại các Vụ, Cục NHTW cho thấy mức độ sẵn sàng thay đổi của nhóm người dùng cuối này tương đối cao với 84% số người tự tin. Tương tự như vậy, người dùng cuối tại chi nhánh các tỉnh/ thành cũng đạt mức sẵn sàng cao với 82% tự tin để thay đổi. Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng của người sử dụng cuối tại các Vụ, Cục NHTW và người dùng cuối tại các chi nhánh được mô tả chi tiết trong Báo cáo đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi.

Đánh giá tổng thể về mức độ sẵn sàng thay đổi của người dùng cuối cũng được phân tích theo từng gói thầu cụ thể và kết quả cho thấy đa số người dùng cuối tự tin để thay đổi. Đánh giá tổng quan theo từng gói thầu được mô tả chi tiết trong Báo cáo đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi.

3.3. Tóm tắt các kết quả đánh giá

a) Những khó khăn/ thách thức trong công tác truyền thông

1) Truyền thông về mục tiêu của Dự án FSMIMS và những lợi ích các gói thầu sẽ mang lại

Kết quả khảo sát cho thấy ngay cả các thành viên Tổ Triển khai cũng chưa nhận thức rõ về mục tiêu của Dự án FSMIMS. 33% thành viên Tổ Triển khai tham gia khảo sát cho biết họ không hiểu rõ hết các mục tiêu của Dự án và 23% nhấn mạnh rằng họ hiểu mục tiêu của Dự án nhưng không thể giải thích được cho người khác. Tương tự như vậy, 15% thành viên Tổ triển khai không biết chắc chắn về lợi ích của gói thầu để có thể giải thích được cho người khác trong khi 23% chỉ hiểu một số lợi ích mà gói thầu đó mang lại nhưng chưa rõ về một số lợi ích khác và 2% thừa nhận chưa hiểu rõ về lợi ích đem lại của gói thầu mà họ đang tham gia.

Kết quả khảo sát được củng cố thêm thông qua việc thu thập ý kiến phản hồi định tính từ thành viên Tổ Triển khai, chúng tôi lưu ý tới ý kiến cho rằng cán bộ NHNN chưa tích cực tham gia do thiếu thông tin về lợi ích đem lại của các gói thầu và lo lắng về sự thay đổi vị trí công tác hiện nay.

Điều quan trọng là các thành viên Tổ Triển khai phải hiểu rõ các mục tiêu của Dự án và lợi ích của các gói thầu. Hiểu biết của Tổ Triển khai về mục tiêu của Dự án và lợi ích của các gói thầu sẽ cho phép họ chia sẻ thông tin với các thành viên không thuộc Tổ Triển khai và mang lại sự tin tưởng vào Dự án.

2) Công tác truyền thông về công việc và tiến độ triển khai của từng gói thầu còn rất hạn chế

17% thành viên Tổ Triển khai tham gia khảo sát không chắc chắn về kế hoạch truyền thông của gói thầu họ đang tham gia và 21% các thành viên Tổ Triển khai cho rằng công tác truyền thông còn hạn chế. Kết quả phân tích hai câu hỏi trên với đối tượng là thành viên Tổ triển khai cho thấy:

- 50% số người trả lời thuộc Tổ triển khai Gói thầu SG3.2 chia sẻ các quan điểm trên;
- 45% số người trả lời thuộc Tổ triển khai Gói thầu SG4 chia sẻ các quan điểm trên.

b) Sự tham gia của các đơn vị liên quan

Các phản hồi định tính thu thập được từ việc khảo sát thành viên Tổ Triển khai và khảo sát người dùng cuối cho thấy cần phải thúc đẩy hơn nữa sự tham gia của các đơn vị liên quan. Các thành viên không thuộc Tổ Triển khai ít có cơ hội tham gia và tìm hiểu về dự án và còn thiếu sự tham gia của các TCTD và các chi nhánh NHNN. Ý

kiến thành viên Tổ triển khai cũng đề xuất cần phải có sự tham gia tích cực hơn nữa của nhiều Vụ, Cục, đơn vị NHNN để thúc đẩy quá trình trao đổi kinh nghiệm.

c) Tiến hành đào tạo

Kết quả khảo sát cho thấy đào tạo là một vấn đề quan trọng thu hút sự quan tâm của nhiều thành viên Tổ Triển khai. 29% thành viên Tổ Triển khai tham gia khảo sát cho biết họ không chắc chắn về việc các khóa đào tạo có được tổ chức hay không. Tỷ lệ câu trả lời như vậy đặc biệt cao đối với thành viên Tổ triển khai Gói thầu SG3.2.

d) Kế hoạch chuyển đổi

28% thành viên Tổ Triển khai không chắc chắn về kế hoạch chuyển đổi hệ thống đã được xây dựng hay chưa. 11% cho rằng kế hoạch chuyển đổi chưa xây dựng. Các phản hồi định tính cũng chỉ ra kế hoạch chuyển đổi đang là vấn đề quan ngại lớn. Những phân tích sâu hơn cho thấy:

- Trong số thành viên Tổ triển khai Gói thầu SG3.2 trả lời khảo sát, 60% chia sẻ các quan điểm trên.
- Trong số thành viên Tổ triển khai Gói thầu SG4 trả lời khảo sát, 45% chia sẻ các quan điểm trên.

Khảo sát thành viên Tổ Triển khai và khảo sát người dùng cuối đã cung cấp nhiều thông tin quan trọng cho Nhóm Tư vấn ST7 tiến hành phân tích sâu hơn nhằm hỗ trợ lập kế hoạch thay đổi của Dự án FSMIMS. Mặc dù kết quả đánh giá cho thấy các Vụ, Cục đều có mức sẵn sàng cao, tuy nhiên cũng bộc lộ nhiều thách thức cần phải được kiểm chứng nhằm đảm bảo dữ liệu có tính xác thực và phù hợp nhằm hỗ trợ xây dựng hiệu quả chiến lược quản lý thay đổi. Trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ đưa ra những phân tích chi tiết hơn về những vấn đề này.

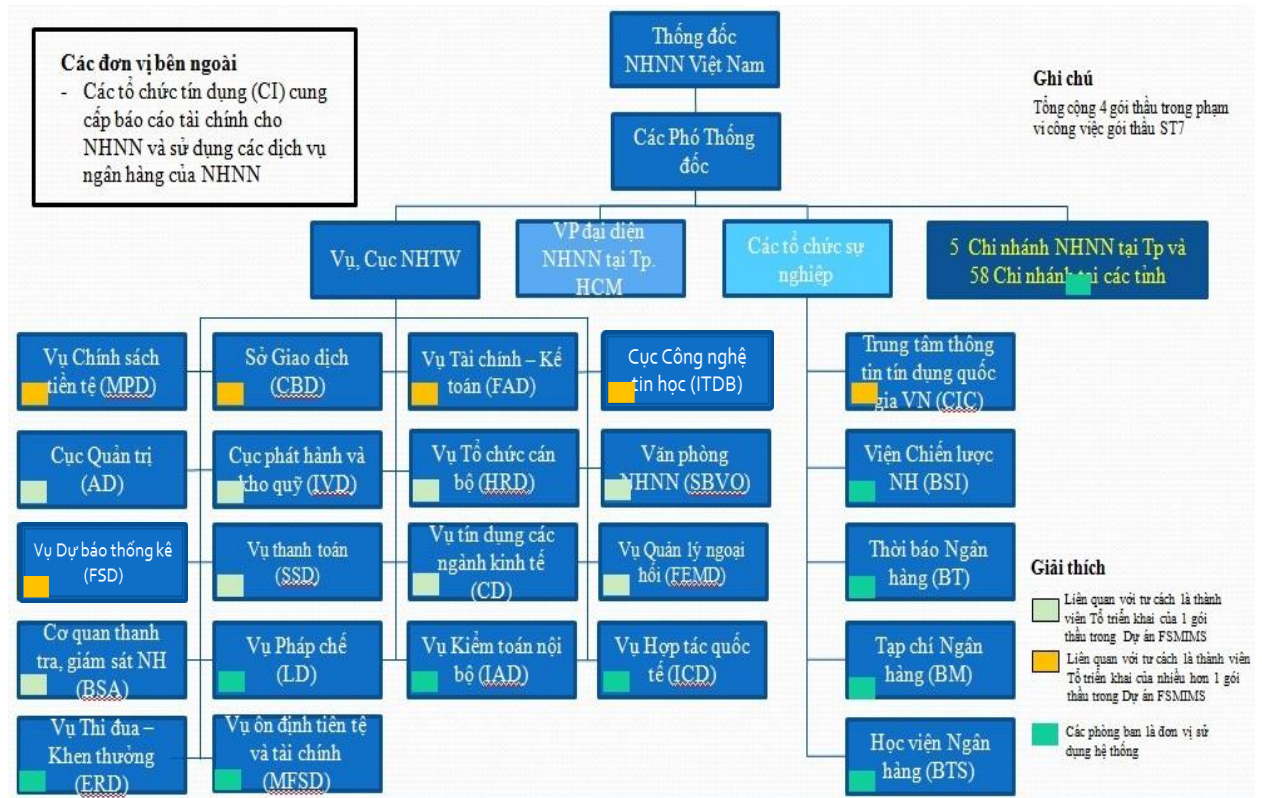
4. LẬP KẾ HOẠCH QUẢN LÝ THAY ĐỔI

4.1. Phân tích các đơn vị tham gia

Các đơn vị chịu ảnh hưởng bởi việc triển khai 4 gói thầu giải pháp ứng dụng CNTT (SG3.1, SG3.2, SG4 và CG1) bao gồm:

- Các Vụ, Cục, đơn vị sự nghiệp, chi nhánh Ngân hàng Nhà nước;
- Các tổ chức tín dụng (TCTD);
- Các Cơ quan Chính phủ (như Bộ Kế hoạch và Đầu tư (KH&ĐT), Văn phòng Chính phủ (VPCP), Bộ Tài chính (BTC), vv...);
- Các cơ quan Đảng;
- Các nhà cung cấp và các đối tác.

Sự tham gia của các Vụ, Cục, đơn vị, chi nhánh NHNN trong Dự án FSMIMS được mô tả tóm tắt trong Hình 5 - Các đơn vị trực thuộc của NHNN chịu tác động của Dự án FSMIMS.



Hình 5 - Các đơn vị trực thuộc của NHNN chịu tác động của Dự án FSMIMS.

Việc phân tích các đơn vị có liên quan theo các khía cạnh họ cần gì từ NHNN và họ liên quan thế nào đến dự án FSMIMS được tóm tắt trong Bảng 1: Tóm tắt kết quả phân tích về các đơn vị liên quan.

Bảng 1: Tóm tắt kết quả phân tích về các đơn vị liên quan

Các đơn vị chủ chốt	Cần gì từ NHNN	Liên quan thế nào đến Dự án FSMIMS
1. Cấp chiến lược quốc gia a. Lãnh đạo Ban Chấp hành Trung ương Đảng b. Ban cố vấn Trung Ương Đảng c. Ủy Ban Thường trực Quốc hội d. Ban Thường vụ Quốc	- Hiệu quả quản lý tài chính và kinh tế vĩ mô; - Sự tham gia lãnh đạo; - Các chính sách tài chính và tiền tệ hợp lý; - Môi trường đầu tư hấp dẫn.	- Xây dựng định hướng chiến lược quốc gia về phát triển hệ thống ngân hàng và thị trường tiền tệ; - Quy hoạch, bổ nhiệm lãnh đạo NHNN.

Các đơn vị chủ chốt	Cần gì từ NHNN	Liên quan thế nào đến Dự án FSMIMS
hội e. Lãnh đạo Chính phủ f. Các cơ quan chính phủ (ví dụ như Bộ KH&ĐT, VPCP, BTC, vv...)		
2. Cấp NHNN a. Ban thường vụ Đảng ủy NHNN b. Lãnh đạo NHNN 3. Cấp Vụ, Cục NHTW và chi nhánh các tỉnh/ thành phố a. Các Vụ, Cục NHTW b. Các chi nhánh NHNN c. Các đơn vị sự nghiệp thuộc NHNN	• Các chính sách tài chính và tiền tệ hợp lý; • Môi trường đầu tư hấp dẫn; • Nguồn lực và ngân sách; • Hiệu suất làm việc.	• Xây dựng chiến lược phát triển NHNN theo hướng tăng cường năng lực chính sách và quản lý thông tin; • Quy hoạch, bổ nhiệm Lãnh đạo cấp Vụ, Cục NHNN; • Cung cấp thông tin hỗ trợ xây dựng chính sách, quy định; • Cung cấp thông tin; • Cung cấp các yêu cầu nghiệp vụ; • Tham gia phát triển hệ thống; • Ứng dụng các hệ thống có liên quan; • Thu thập dữ liệu và báo cáo.
4. Các TCTD	• Hưng pháp lý minh bạch; • Tuân thủ các yêu cầu, quy định.	• Cung cấp dữ liệu tài chính và tín dụng; • Gửi báo cáo thị trường và báo cáo thống kê.
5. Các nhà cung cấp và các đối tác	• Cơ hội kinh doanh; • Hỗ trợ cung cấp dịch vụ.	• Phát triển và triển khai hệ thống; • Cung cấp các dịch vụ và chia sẻ kiến thức.

Các thay đổi được tạo ra từ các gói thầu (SG3.1, SG3.2 & SG4) được tóm tắt trong Bảng 2 (Lưu ý: không bao gồm gói thầu CG1 do đã bước sang giai đoạn kiểm thử và nghiệm thu).

Bảng 2: Phân tích nội dung thay đổi của các đơn vị liên quan

Nội dung thay đổi	Các đơn vị liên quan	
	Bên trong	Bên ngoài
Gói thầu SG3.1		
1. Quản lý thông tin khách hàng tập trung (kho dữ liệu).	- Sở Giao dịch, Vụ Chính sách Tiền tệ, Vụ Tài Chính Kế toán.	
2. Cổng thông tin cộng tác mới dành cho người dùng cuối của NHNN.	- Các Vụ, Cục, đơn vị của NHNN và chi nhánh tại các tỉnh/ thành phố.	
3. Cổng Ngân hàng Trung ương dành cho Các tổ chức tín dụng.	- Các Vụ, Cục nghiệp vụ chủ chốt.	Các TCTD
4. Quản lý tài khoản, dịch vụ & chức năng giao dịch cho TCTD.	- Các Vụ, Cục nghiệp vụ chủ chốt.	
5. Truy vấn thông tin về các TCTD.	- Các Vụ, Cục nghiệp vụ chủ chốt.	
6. Cổng thông tin đấu giá và thương mại.	- Sở Giao dịch, Vụ Chính sách tiền tệ	Các TCTD
7. Các chức năng tự động hóa phục vụ quản lý việc phát hành và kho quỹ tiền giấy ngân hàng.	- Cục Phát hành và Kho quỹ và các chi nhánh NHNN.	
8. Các quy trình tích hợp dành cho ngân hàng lõi và các nghiệp vụ đấu giá và thị trường mở.	- Sở giao dịch, Vụ Chính sách tiền tệ	Các TCTD
9. Chức năng dự toán ngân sách mới dành cho NHNN.	- Toàn bộ các Vụ, Cục THTW và chi nhánh NHNN, ngoại trừ CIC .	
10. Chức năng kế toán tập trung để quản lý tài sản cố định, hạch toán sổ cái, kế toán thanh toán (AR, AP).	- Vụ, Cục và các chi nhánh NHNN, ngoại trừ CIC.	

Nội dung thay đổi	Các đơn vị liên quan	
	Bên trong	Bên ngoài
Gói thầu SG3.2		
Quản lý nguồn nhân lực		
1. Chức năng mới cho phép người sử dụng cập nhật thông tin cá nhân, quản trị nhân sự và đưa ra góp ý, khiếu nại về quy trình xử lý	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và chi nhánh NHNN	Kế hoạch phát triển nhân sự kế thừa
2. Vụ Tổ chức Cán bộ và các đơn vị trực thuộc sử dụng các chức năng hệ thống mới để quản trị nhân sự và hỗ trợ triển khai các công tác quản lý nhân lực như: • Quản lý tổ chức • Tuyển dụng • Phát triển nhân lực • Quản lý hiệu quả • Lập kế hoạch nhân sự, kế hoạch phát triển nhân sự kế thừa	- Vụ Tổ chức cán bộ, Cục CNTH, phòng quản lý nhân sự tại các chi nhánh NHNN	Các cơ quan Đảng
3. Những thay đổi liên quan tới luật, quy trình vận hành tiêu chuẩn (SOP) về quản trị nhân sự nhờ áp dụng các tính năng mới về quản trị nhân sự (bao gồm mô tả công việc, sơ đồ năng lực, kế hoạch phát triển nhân sự)	- Vụ Tổ chức cán bộ, Cục CNTH và phòng quản lý nhân sự tại các chi nhánh	
Quản lý văn bản		
4. Hệ thống quản lý văn bản mới được đưa vào triển khai thay thế cho hệ thống quản lý văn bản bán tự động hiện nay và tiến tới môi trường làm việc không giấy tờ; Tự động hóa luồng xử lý công việc thủ công tại các Vụ/ Cục liên quan.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	
5. Việc phân công xử lý các công việc văn thư trao đổi với các đơn vị bên ngoài và việc thực hiện các chức năng được giao của các Vụ, Cục sẽ được tự động hóa và giám sát.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	
6. Xử lý văn bản trên các thiết bị di động đòi hỏi các vấn đề liên quan đến an ninh mạng.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	

Nội dung thay đổi	Các đơn vị liên quan	
	Bên trong	Bên ngoài
Gói thầu SG4		
1. Các chức năng mới dành cho người sử dụng nhằm triển khai ứng dụng CNTT tiên tiến trong công tác thống kê như các công cụ hỗ trợ xử lý, tổng hợp, khai thác dữ liệu, phân tích, dự báo và lập báo cáo thống kê nhanh chóng, linh hoạt	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	
2. Kho dữ liệu tập trung, tổng hợp, toàn diện về kinh tế, tài chính, tín dụng, tiền tệ và hoạt động ngân hàng được xây dựng, cho phép các đơn vị có liên quan khai thác, phân tích, dự báo, đánh giá tình hình phục vụ NHNN, các Bộ ngành, Chính phủ trong quá trình chỉ đạo, điều hành và công tác xây dựng chiến lược phát triển ngành ngân hàng.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	Các TCTD, Các Bộ, Ngành
3. Hải hòa và đơn giản hóa quy trình nộp báo cáo thống kê của các tổ chức tín dụng.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	Các TCTD
4. Vụ Dự báo Thống kê là đầu mối duy nhất yêu cầu báo cáo từ các TCTD thay vì 8 đơn vị đầu mối như quy định tại Thông tư 31/2013/TT-NHNN.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	Các TCTD
5. Cơ sở dữ liệu được cấu trúc theo chủ đề và lưu trữ theo thời gian giúp người sử dụng tiếp cận dữ liệu có hệ thống, liên tục và chủ động trong việc chế biến, chiết xuất thông tin cho nhu cầu sử dụng và các mô hình phân tích, dự báo chuyên biệt	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	Các TCTD, các Bộ, Ngành
6. Ngoài hệ thống báo cáo đầu ra đã có sẵn, người sử dụng có thể chủ động khai thác báo cáo thông qua công cụ BI.	- Toàn bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh NHNN	

4.2. Phân tích tác động

Dựa trên các thông tin đầu vào thu thập được từ Mạng Hỗ trợ Thay đổi và phân tích vai trò, vị trí của các đơn vị tham gia, những tác động, kỳ vọng và quan ngại về những thay đổi liên quan được tiếp tục đánh giá để tìm ra các biện pháp giảm thiểu phù hợp.

Bảng 3 đưa ra thông tin chi tiết về các vấn đề quan ngại, những khó khăn, vướng mắc của các bên liên quan đối với những thay đổi được nhận diện và đề xuất các hành động giảm thiểu. Các nội dung thay đổi trong phạm vi 4 gói thầu đã được chia sẻ với các Mạng Hỗ trợ thay đổi.

Nhiệm vụ chính của NHNN là theo dõi sự ổn định tiền tệ và tài chính của Việt Nam, Gói thầu SG3.1 và Gói thầu SG4 là các gói thầu chủ chốt hỗ trợ NHNN thực hiện chức năng được giao. KDi đã ghi lại những quan ngại về mặt nghiệp vụ của Sở Giao dịch, đơn vị chịu ảnh hưởng lớn bởi các hợp phần của Gói thầu SG3.1 về chức năng ngân hàng lõi và hoạt động thị trường mở; cũng như của các Vụ, Cục, đơn vị và Chi nhánh của NHNN chịu ảnh hưởng bởi các chức năng ERP của Gói thầu SG3.1.

Bảng 3: Kỳ vọng/ quan ngại của các đơn vị liên quan và đề xuất các biện pháp giảm thiểu

Các vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
Gói thầu SG3.1		
1) Kho thông tin khách hàng tập trung (kho dữ liệu)		
• Khó khăn trong việc tích hợp dữ liệu khách hàng từ nhiều hệ thống khác nhau	Trung bình	• Xây dựng các chính sách và quy trình quản lý dữ liệu khách hàng.
• Kiểm soát truy cập dữ liệu riêng của các Vụ/ Cục tương ứng	Cao	• Cần xây dựng quy định quyền truy cập dữ liệu và cho phép chủ sở hữu dữ liệu phê duyệt truy cập.
2) Cổng thông tin cộng tác và chức năng hệ thống mới (Cổng thông tin trung tâm với chức năng ngân hàng lõi, cổng thông tin NHTW dành cho các TCTD, cổng thông tin đấu giá và thương mại dành cho các hoạt động thị trường mở, phát hành tiền giấy ngân hàng và quản lý kho quỹ)		
• Nhà thầu tổ chức các khóa đào tạo chuyên về kỹ thuật	Trung bình	• Cung cấp các khóa đào tạo dựa trên tình huống và hướng dẫn

Các vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
mà không thiên về quy trình nghiệp vụ		từng bước cách sử dụng hệ thống để hỗ trợ quá trình triển khai.
Vị trí/ Chức năng công việc hiện tại đã được thay thế bằng hệ thống mới	Cao	Đào tạo và phân công lại công việc.
3) Các quy trình tích hợp ngân hàng lõi và các nghiệp vụ đầu giá và thị trường mở thông qua hệ thống tích hợp.		
Việc thay đổi quy trình dẫn đến chức năng hệ thống mới không tuân thủ các chính sách và thủ tục hiện hành.	Cao	- Xác định các chính sách và quy trình thủ tục bị ảnh hưởng - Huy động đầy đủ đội ngũ chuyên gia/cán bộ kịp thời nghiên cứu, điều chỉnh, bổ sung các chính sách, quy định liên quan.
Không có sự hỗ trợ về mặt chuyên môn và quản lý để tạo ra những thay đổi chính sách và thủ tục hiện hành.	Cao	Nhận sự giúp đỡ chuyên môn từ các chuyên gia chính sách để hiểu được làm thế nào để rà soát lại các chính sách và quy trình chịu ảnh hưởng để đáp ứng được với các yêu cầu thay đổi.
4) Chức năng dự toán ngân sách mới		
Thiếu quy trình lập dự toán ngân sách chuẩn	Cao	- Xây dựng quy trình vận hành chuẩn về lập dự toán ngân sách và các chính sách, quy trình thủ tục liên quan; - Thông báo cho các đơn vị liên quan bị ảnh hưởng.
5) Chức năng kế toán tập trung để quản lý tài sản cố định, hạch toán sổ cái, kế toán thanh toán (AR, AP)		
Không tự tin để chuyển đổi sang mô hình và quy tắc kế toán tập trung (chi nhánh)	Trung bình	- Đưa vào triển khai quy trình dự toán ngân sách, quản lý tài sản cố định mới và các chính sách, quy trình thủ tục liên quan; - Thông báo cho các đơn vị liên quan chịu ảnh hưởng.

Các vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
Không chắc chắn về mô hình kế toán tập trung trong việc giải quyết lỗi và các vấn đề kế toán	Trung bình	- Xây dựng SOP để giải quyết các vấn đề hàng ngày với hệ thống mới. - Thông báo cho các đơn vị liên quan chịu ảnh hưởng
Có thể không được đào tạo đúng với quy tắc và hệ thống kế toán mới	Trung bình	Tổ chức đào tạo theo phương pháp tình huống và hướng dẫn từng bước cách sử dụng hệ thống để hỗ trợ triển khai nghiệp vụ

Vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
Gói thầu SG3.2		
Hệ thống quản lý nguồn nhân lực		
1) Chức năng mới của hệ thống cho phép người sử dụng cập nhật thông tin cá nhân, quản trị nhân sự và đưa ra các góp ý, khiếu nại về quy trình xử lý		
Không hiểu tại sao hệ thống được trang bị các chức năng này.	Trung bình	Truyền đạt rõ về mục đích các ứng dụng.
Người dùng chưa quen với các chức năng mới của hệ thống.	Cao	- Tổ chức đào tạo dựa trên tình huống; - Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống.
2) Vụ Tổ chức cán bộ và các đơn vị trực thuộc sử dụng các tính năng mới của hệ thống mới để quản trị nhân sự		
Không muốn thay đổi sang cách thức làm việc mới.	Trung bình	Truyền đạt rõ về mục đích của các ứng dụng.
Chưa đủ năng lực để sử dụng các chức năng mới của hệ	Cao	Tổ chức đào tạo dựa trên tình huống;

Vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
thông.		Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống.
3) Những thay đổi liên quan tới luật, quy định vận hành tiêu chuẩn về quản trị nhân sự nhờ áp dụng các tính năng mới về quản trị nhân sự		
Do sửa đổi các quy trình làm việc nên các tính năng mới của hệ thống không còn phù hợp với các chính sách và thủ tục hiện hành.	Cao	- Tìm ra các chính sách và quy trình thủ tục bị ảnh hưởng; - Huy động đội ngũ chuyên gia/cán bộ có năng lực nghiên cứu, điều chỉnh, bổ sung các chính sách, quy định liên quan.
Thiếu sự hỗ trợ và thiếu kinh nghiệm trong việc thay đổi các chính sách và quy trình thủ tục hiện hành.	Cao	Cần có sự giúp đỡ về mặt chuyên môn từ các chuyên gia chính sách trong việc hỗ trợ rà soát lại các chính sách và quy trình thủ tục bị ảnh hưởng nhằm đáp ứng các yêu cầu thay đổi.
Hệ thống quản lý văn bản		
4) Hệ thống quản lý văn bản mới được đưa vào triển khai thay thế cho hệ thống quản lý văn bản bản tự động hiện nay và tiến tới môi trường làm việc không giấy tờ; Tự động hóa quy trình xử lý công việc thủ công tại các Vụ, Cục		
Không muốn thay đổi sang phương pháp làm việc mới.	Trung bình	Truyền thông về mục đích và lợi ích của hệ thống quản lý văn bản, bao gồm mục đích của quy trình xử lý văn bản điện tử.
Quy định hiện nay không cho phép sử dụng tài liệu điện tử để thay thế các văn bản cứng.	Cao	Xây dựng chính sách mới nhằm khuyến khích việc sử dụng văn bản điện tử.
5) Việc xử lý các công việc văn thư trao đổi bên ngoài và thực hiện các chức năng của Vụ được triển khai một cách tự động và được giám sát chặt chẽ		
Không muốn thay đổi sang phương pháp làm việc mới.	Trung bình	Truyền thông về mục đích và lợi ích của hệ thống quản lý văn bản, bao gồm mục đích của quy trình

Vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Biện pháp giảm thiểu
		làm việc điện tử.
Chưa đủ năng lực để sử dụng các chức năng mới của hệ thống và chưa quen với luồng công việc mới.	Cao	- Tổ chức các khóa đào tạo theo tình huống; - Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống.
6) Xử lý văn bản trên các thiết bị di động đòi hỏi phải đảm bảo các vấn đề về an toàn mạng		
Người sử dụng xử lý văn bản tài liệu thông qua các thiết bị di động, điều này tạo ra lỗ hổng bảo mật (tài liệu dễ bị tấn công do thiết bị di động không được bảo mật)	Trung bình	- Tăng cường nâng cao nhận thức về đảm bảo an toàn thông tin của việc xử lý các tài liệu, văn bản điện tử trên các thiết bị di động; - Đưa vào triển khai SOP về an toàn thông tin để hỗ trợ sử dụng các thiết bị di động và máy tính bảng để xử lý văn bản, tài liệu.

Vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Các biện pháp giảm thiểu
Gói thầu SG4		
1) Các chức năng mới cho phép người sử dụng khai thác và báo cáo dữ liệu		
Không muốn thay đổi sang phương pháp làm việc mới.	Trung bình	Truyền thông về mục đích của chức năng hệ thống.
Người dùng cần thời gian để thích nghi với cung cách làm việc mới cũng như làm quen với việc sử dụng các chức năng mới của hệ thống.	Cao	- Tổ chức đào tạo dựa trên tình huống; - Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống.
Cán bộ CNTT chưa sẵn sàng,	Thấp	Đảm bảo cung cấp đầy đủ các

Vấn đề quan ngại	Tác động (Thấp/ Trung bình/ Cao)	Các biện pháp giảm thiểu
chưa quen để quản trị một hệ thống CSDL tập trung, phục vụ nhiều đối tượng người sử dụng khác nhau		khóa đào tạo về quản trị, vận hành hệ thống kho dữ liệu cho các cán bộ kỹ thuật
2) Cổng thông tin cho phép xem các báo cáo đã phát hành và truy vấn dữ liệu		
Không muốn thay đổi sang phương pháp làm việc mới.	Trung bình	Truyền thông mục đích của lợi ích và mục tiêu gói thầu
Chưa đủ năng lực để sử dụng các chức năng mới của hệ thống.	Cao	- Tổ chức đào tạo dựa trên tình huống - Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống
3) Hải hòa và đơn giản hóa quá trình nộp báo cáo thống kê của các TCTD		
Không phải chuẩn bị cho các yêu cầu báo cáo mới	Trung bình	Truyền thông về mục tiêu và lợi ích của gói thầu cho các TCTD (bao gồm cả mối quan hệ với Gói thầu SG3.1)
Quan ngại về những tác động và những công việc phát sinh để đáp ứng yêu cầu báo cáo mới	Trung bình	Tổ chức khảo sát và họp nhóm để thu thập ý kiến phản hồi từ các TCTD
Chưa đủ năng lực để sử dụng các chức năng mới của hệ thống. Đặc biệt đối với Vụ Dự báo Thống kê	Cao	- Tổ chức đào tạo dựa trên tình huống; - Cung cấp hướng dẫn dưới dạng điện tử để mô tả các bước trong việc sử dụng các chức năng hệ thống.

Kỳ vọng và quan ngại của các đơn vị liên quan khác nhau cần phải được đáp ứng và giải quyết bằng cách áp dụng các biện pháp giảm thiểu cụ thể được đề xuất ở các bảng trên.

5. THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN

Từ việc tiến hành phân tích các đơn vị liên quan và phân tích tác động của những thay đổi được tạo ra từ bốn gói thầu, chúng tôi nhận diện được một số cơ hội, cũng như thách thức cần phải lưu ý đối với một dự án lớn như dự án FSMIMS.

5.1. Thuận lợi và những ảnh hưởng tích cực

Rất nhiều cơ hội của Dự án đã được đề cập đến như:

a) Sự quyết tâm, cam kết hỗ trợ của Lãnh đạo cấp cao (Chủ đầu tư).

Theo đánh giá của chúng tôi, Dự án FSMIMS đã nhận được hỗ trợ rất lớn từ phía các Lãnh đạo cấp cao của NHNN. Dự án đã xây dựng cấu trúc toàn diện dưới sự lãnh đạo của Chủ đầu tư ở cấp cao nhất. Đồng thời, chúng tôi cũng thấy được sự tham gia tích cực, quản lý sát sao của lãnh đạo các Vụ, Cục thông qua các cuộc họp, phỏng vấn và rõ ràng là các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao của NHNN đều hiểu rõ các vấn đề của dự án và công khai chia sẻ mối quan ngại, cũng như những khó khăn, thách thức cần được giải quyết.

b) Mức độ sẵn sàng tại các Vụ, Cục NHTW và tại các chi nhánh là rất tốt và người sử dụng kỳ vọng cao về hệ thống.

Theo kết quả phân tích, đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi, mức độ sẵn sàng tổng thể của các Vụ, Cục NHTW và các chi nhánh là tương đối tốt với phần lớn thành viên Tổ Triển khai và người dùng cuối được khảo sát thể hiện mức độ tự tin (năng lực cao, mức độ sẵn sàng cao). Kết quả định tính tại hai cuộc họp công bố kết quả khảo sát cũng cho thấy các thành viên Mạng hỗ trợ thay đổi kỳ vọng cao về hệ thống.

c) Sự tham gia của các Tổ Triển khai và thông tin đầu vào đối với các gói thầu khác nhau là tích cực và nhất quán.

Thông qua các cuộc họp với các đơn vị có liên quan, các thành viên Tổ Triển khai đều thể hiện sự tham gia tích cực và nhất quán trong gói thầu tương ứng. Họ sẵn sàng chia sẻ các vấn đề về các mối quan ngại trong các cuộc họp tổng kết, cũng như tích cực tham gia trả lời mẫu phiếu khảo sát với 48 trong số 54 người tham gia, đạt tỷ lệ 88,88%. Các câu hỏi thực tiễn giúp làm sáng tỏ những khó khăn trong công tác

truyền thông, công tác chia sẻ tài liệu, những hạn chế trong quá trình thu thập yêu cầu và những quan ngại về quá trình chuyển đổi.

d) Việc ứng dụng công nghệ trong công việc đã trở nên phổ biến tại các Vụ, Cục đơn vị và tại hầu hết các chi nhánh.

NHNN và Bộ Tài chính (BTC) được biết đến là những đơn vị tiên phong trong việc áp dụng công nghệ với việc ứng dụng nhiều hệ thống CNTT hiện đại hỗ trợ vận hành nghiệp vụ tài chính và ngân hàng. Dựa trên việc xem xét các hồ sơ, tài liệu về cơ sở hạ tầng hiện có và thông qua các đợt gặp gỡ và làm việc với các chi nhánh NHNN, có thể thấy tình hình ứng dụng công nghệ hiện đang rất phổ biến tại các Vụ, Cục NHTW và các chi nhánh. Điều này được minh chứng bởi quy mô sử dụng hệ thống CNTT không ngừng được mở rộng để hỗ trợ triển khai các hoạt động ngành ngân hàng như hệ thống ngân hàng lõi và hệ thống thanh toán liên ngân hàng (IBPS) tại các Vụ, Cục, hệ thống kế toán, hệ thống nguồn nhân lực và hệ thống quản lý văn bản được triển khai tại hầu hết các chi nhánh.

e) Cơ sở hạ tầng mạng hiện đại và các công cụ truyền thông đầy đủ.

Việc triển khai hệ thống hội nghị truyền hình tại các Vụ, Cục NHTW và các chi nhánh trong thời gian vừa qua thể hiện sự trưởng thành về ứng dụng CNTT của NHNN và một nền tảng cơ sở hạ tầng mạng hiện đại. Tất cả các chi nhánh NHNN kết nối với NHTW thông qua hệ thống mạng tốc độ cao cùng với một đường truyền dự phòng và hệ thống email chính thức được sử dụng để giao tiếp, trao đổi thông tin.

5.2. Những khó khăn, thách thức chính của Dự án

Trong phạm vi Gói thầu ST7 về quản lý thay đổi, chúng tôi đã cố gắng xác định những khó khăn, vướng mắc chính trong việc triển khai các gói thầu khác nhau. Sau đây là những khó khăn cũng như những thách thức chung của bốn gói thầu:

a) Sự thiếu hụt nguồn lực nghiêm trọng do nhiều hệ thống triển khai đồng thời trong vòng 2 năm

Thông qua việc nghiên cứu các gói thầu của Dự án, chúng tôi thấy rằng có rất nhiều hệ thống sẽ được triển khai trong 2 năm tới. Khó khăn trong việc phân bổ nguồn lực sẽ xảy ra, đặc biệt trong thời gian thử nghiệm và chuyển đổi các giai đoạn khi phải triển khai nhiều hệ thống khác nhau bao gồm giai đoạn chuyển đổi từ hệ thống cũ

sang hệ thống mới. Cán bộ được đào tạo để sử dụng các hệ thống mới sẽ phải tham gia vào các giai đoạn kiểm thử khác nhau trước khi đưa hệ thống vào triển khai. Song song với đó, các cán bộ này cũng vẫn phải đảm bảo việc vận hành thông suốt các hệ thống hiện tại trong giai đoạn tạm thời. Chuyển đổi dữ liệu là một yêu cầu khác đòi hỏi phải huy động các nguồn lực để xác thực và đảm bảo dữ liệu được chuyển đổi một cách chính xác. Chúng tôi dự đoán rằng sẽ rất khó khăn để phân bổ nguồn lực đặc biệt khi nhiều hệ thống được triển khai trong cùng một khung thời gian nhất định.

b) Sự tham gia của các nhà lãnh đạo trong việc ban hành các chính sách, quy định triển khai và sự tiên phong trong việc sử dụng hệ thống mới

Một điều bắt buộc là các nhà lãnh đạo phải hiểu rõ được các yêu cầu, cũng như nguyên nhân ảnh hưởng tới các chính sách hiện hành và đưa ra quyết định sửa đổi chính sách cũng như ban hành các hướng dẫn quy trình và thủ tục liên quan. Điều này thật sự cần thiết khi các nghiệp vụ thủ công được thay thế bằng tự động hoặc ứng dụng công nghệ để tái thiết kế lại quy trình. Do vậy các chính sách, quy trình và thủ tục liên quan không còn phù hợp với các chức năng của hệ thống mới. Điều này thể hiện rõ trong các gói thầu: SG3.1, SG3.2 & SG4, trong đó các hệ thống hoạt động độc lập được thay thế bằng các hệ thống tích hợp, nâng cao hiệu quả quy trình nhờ tự động hóa luồng công việc, chia sẻ dữ liệu thông qua kho dữ liệu chung, giảm các nghiệp vụ thủ công và dữ liệu trùng lặp. Sự tiên phong của các Lãnh đạo trong việc sử dụng hệ thống mới được xem là một động lực quan trọng thúc đẩy tất cả các Vụ, Cục, đơn vị sử dụng hệ thống mới một cách nghiêm túc.

c) Công tác truyền thông các mục tiêu, lợi ích và sự thay đổi từ Dự án mới chỉ hướng tới đối tượng là thành viên các Tổ Triển khai

Như đã nhấn mạnh trong các cuộc họp với các đơn vị chủ chốt, dựa trên kết quả đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi cũng như phản hồi từ Mạng Hỗ trợ thay đổi, chúng tôi cho rằng cần sớm truyền thông tới các đơn vị có liên quan (ngoài thành viên Tổ Triển khai), đặc biệt là kể từ khi các gói thầu đã hoặc đang chuyển đổi sang giai đoạn thiết kế. Điều này sẽ góp phần làm rõ những quan ngại và sự kỳ vọng của người dùng cuối tại các Vụ, Cục chịu ảnh hưởng bởi các hệ thống tương ứng, những người chưa hiểu được mục tiêu dự án, lợi ích và những thay đổi liên quan.

d) Quá trình thu thập yêu cầu chưa có sự tham gia của các Chi nhánh

Trong quá trình họp với các Tổ Triển khai, cũng như thu thập thông tin phản hồi từ Mạng hỗ trợ thay đổi và qua buổi gặp gỡ và làm việc tại hai chi nhánh, chúng tôi nhận thấy rằng công tác tập thu thập yêu cầu mới tập trung chủ yếu ở các Vụ, Cục, đơn vị NHTW. Điều đáng lưu ý là các chi nhánh NHNN tại các tỉnh và năm chi nhánh tại các thành phố có thể có những yêu cầu cụ thể khác với yêu cầu của các Vụ/Cục NHTW hoặc trên thực tế, họ cần được đảm bảo rằng các yêu cầu của họ đã được các tổ triển khai ghi nhận.

e) Các gói thầu được triển khai độc lập và có chiến lược triển khai đồng loạt

Từ việc tổng hợp, đánh giá các kế hoạch triển khai cụ thể của bốn gói thầu, chúng tôi nhận thấy các gói thầu lựa chọn chiến lược triển khai đồng loạt. Mỗi gói thầu được thực hiện một cách độc lập bởi các nhà thầu riêng biệt mặc dù Cục CNTH chịu trách nhiệm giám sát việc tích hợp kỹ thuật của các hệ thống này. Cần phối hợp chặt chẽ giữa các Vụ, Cục NHTW và các chi nhánh, cũng như với các TCTD để đảm bảo tính liên thông giữa các Gói thầu SG3.1 và Gói thầu SG4. Liên quan đến chức năng ngân hàng lõi và yêu cầu báo cáo kho dữ liệu, nên cân nhắc triển khai thử nghiệm trước khi nhân rộng để đảm bảo giải quyết được mọi vấn đề về mặt nghiệp vụ hay các vấn đề phát sinh trong quá trình triển khai. Giai đoạn chuẩn bị có thể cũng đã nêu bật chiến lược này bao gồm những tác động của chính sách trước khi trao hợp đồng.

5.2.1. Những thách thức đối với Gói thầu SG3.1

a) Những thay đổi liên quan đến chính sách, quy định nhằm hỗ trợ triển khai và vận hành hệ thống CNTT cần được thực hiện.

Thông tin phản hồi từ Sở Giao dịch đã chỉ ra rằng các hệ thống hiện nay sẽ được thay thế và được tích hợp vào hệ thống ngân hàng lõi, điều này dẫn đến sự thay đổi về mặt quy trình nghiệp vụ, đòi hỏi phải được lập kế hoạch và quản lý và sẽ tác động mạnh tới các nghiệp vụ hiện nay bao gồm những thay đổi cần thiết về mặt chính sách, các quy định liên quan.

b) Những thay đổi về mặt quy trình nghiệp vụ liên quan đến Gói thầu SG3.1 chưa được xác định đầy đủ do yêu cầu chính tập trung vào định hướng phát triển hệ thống.

Mặc dù yêu cầu ứng dụng và yêu cầu nghiệp vụ đã được quy định rõ trong hồ sơ yêu cầu kỹ thuật dành cho nhà thầu, tuy nhiên thông tin phản hồi từ Sở Giao dịch và Vụ Tài chính Kế toán đã chỉ ra rằng vẫn có những hạn chế trong việc đáp ứng đầy đủ các yêu cầu nghiệp vụ dựa trên nền tảng các phần mềm thương mại sẵn có do nhà thầu cung cấp. Cần phải đánh giá được những thay đổi sẽ tác động lên các đối tượng khác nhau trong tương lai từ góc độ người dùng cuối. Ví dụ, các mô hình tài khoản tập trung của hệ thống ERP ảnh hưởng đến quy trình kế toán phân tán hiện hành và thực tiễn áp dụng tại các Vụ, Cục và các chi nhánh của NHNN.

c) Tính bền vững của nền tảng tích hợp của Gói thầu SG3.1 để phục vụ Gói thầu SG4 và Gói thầu SG3.2.

Các nền tảng tích hợp dịch vụ (Enterprise Service Bus) của Gói thầu SG3.1 cũng hỗ trợ Gói thầu SG4 và Gói thầu SG3.2. Điều quan trọng là nền tảng này phải được thiết lập vững chắc để đảm bảo sự phát triển các chức năng cần thiết trong tương lai bao gồm lập kế hoạch tích hợp các hệ thống hiện có.

5.2.2. Thách thức đối với gói thầu SG3.2

a) Các vấn đề quan ngại liên quan đến việc ứng dụng hệ thống Quản lý văn bản (QLVB) và hệ thống Quản lý nhân sự (QLNS) tại NHNN dựa trên kinh nghiệm triển khai các hệ thống QLVB và QLNS lần thứ nhất và thứ hai trước đây

Văn phòng NHNN và Vụ Tổ chức Cán bộ đã chia sẻ kinh nghiệm và những quan ngại của họ liên quan đến các hệ thống QLVB và các hệ thống QLNS đã được sử dụng trước đây. Họ đặc biệt nhấn mạnh các vấn đề liên quan đến việc sử dụng văn bản điện tử và văn bản giấy, quy định hiện hành bắt buộc sử dụng văn bản giấy để làm căn cứ pháp lý. Đây cũng là khó khăn chung trong hệ thống Cơ quan Chính phủ tại Việt Nam. Họ đã nhấn mạnh sự cần thiết phải ban hành chính sách thừa nhận/ ủy quyền sử dụng văn bản điện tử và các lãnh đạo cấp cao cần khuyến khích, cũng như tạo điều kiện sử dụng hệ thống này. Đối với Vụ Tổ chức Cán bộ, việc sử dụng các ứng dụng tự phục vụ để quản trị nhân sự, ghi nhận góp ý, ý kiến của người sử dụng là tương đối mới tại Việt Nam. Điều này đòi hỏi phải có tư duy mở và mới để có thể sử dụng đầy đủ hệ thống này.

b) Việc không bắt buộc sử dụng hệ thống QLVB và QLNS có thể gây trở ngại đến việc ứng dụng rộng rãi hệ thống

So với hệ thống ngân hàng lõi và hệ thống kho dữ liệu, hệ thống QLVB và QLNS không đóng vai trò chủ chốt trong hoạt động của NHNN. Đây là những hệ thống hỗ trợ và nghiệp vụ cơ bản của công tác quản trị nhân sự và quản lý hành chính là dựa trên giấy tờ. Vì vậy, cần phải đưa ra các yêu cầu bắt buộc đối với việc sử dụng hai hệ thống này nhằm góp phần hướng tới môi trường văn phòng không giấy tờ với mục tiêu nâng cao năng suất làm việc. Mặt khác, nếu không sử dụng hệ thống rộng rãi thì hiệu quả của hai hệ thống sẽ không thể đạt được.

c) Quá trình xây dựng kế hoạch chi tiết (thu thập yêu cầu) về quản trị nhân sự mất quá nhiều thời gian và nguồn lực.

Công tác QLNS tại Việt Nam vẫn đang được cải tiến đặc biệt là ở các Bộ và cơ quan ngang Bộ nơi đang áp dụng phương pháp quản lý nhân sự theo kiểu truyền thống. Cần lưu ý rằng việc xây dựng kế hoạch chi tiết (thu thập yêu cầu) tốn nhiều thời gian và nguồn lực. Vấn đề cần quan tâm là hệ thống Quản trị nhân sự mới sẽ tồn tại một số hạn chế trong việc đáp ứng đầy đủ các yêu cầu Quản trị nhân sự hiện tại của NHNN.

d) Kinh nghiệm quốc tế không thể đưa nguyên vào áp dụng tại Việt Nam mà đòi hỏi phải có điều chỉnh.

Cần lưu ý rằng thực tế quản trị nhân sự tại Việt Nam có thể khác với thông lệ quốc tế đã được đưa vào trong các ứng dụng của SAP. Điều này có nghĩa là các chức năng của hệ thống quản trị nhân sự do SAP cung cấp có thể không hoàn toàn đáp ứng được các yêu cầu QLNS của NHNN. Cần phải đảm bảo rằng những thay đổi mở rộng (điều chỉnh) phải được quản lý ở mức độ vừa phải để tránh rủi ro cho hệ thống ứng dụng SAP và nên cân nhắc điều chỉnh những quy định quản trị nhân sự sao cho phù hợp với kinh nghiệm quản lý nhân sự quốc tế. Những quy trình xử lý đặc thù của NHNN có thể cân nhắc để chỉ cần lưu trữ kết quả cuối cùng trên hệ thống QLNS mới. Nếu cần thiết, nên thuê chuyên gia tư vấn trong nước về quản lý nhân sự, những người có hiểu biết về các quy định của Việt Nam và có kinh nghiệm triển khai các hệ thống quản trị nhân sự quốc tế để hỗ trợ giải quyết các vấn đề vướng mắc trong chính sách và yêu cầu nghiệp vụ.

5.2.3. Thách thức đối với Gói thầu SG4

a) Các quy định đối với các yêu cầu báo cáo mới vẫn chưa được ban hành (Ví dụ: Thông tư mới thay thế Thông tư 31, Quyết định thay thế Quyết định 16 hay điều chỉnh Nghị định 82)

Trong khuôn khổ hoạt động của Gói thầu ST1, Tư vấn Ernst & Young đã nghiên cứu đề xuất cải tiến chế độ báo cáo mới dành cho các TCTD, tuy nhiên hoạt động này chưa có được sự tham gia góp ý tích cực của các đối tượng chịu ảnh hưởng trực tiếp như các chi nhánh NHNN, các tổ chức tín dụng. Việc khảo sát lấy ý kiến đối với dự thảo điều chỉnh chế độ báo cáo chỉ hạn chế ở 30 tổ chức tín dụng, chi nhánh ngân hàng nước ngoài. Do đó, nhận thức của các đối tượng chịu ảnh hưởng đối với chế độ báo cáo mới còn ở mức độ hạn chế, điều này sẽ có khả năng dẫn tới những mức độ phản ứng khác nhau khi NHNN ban hành chế độ báo cáo mới.

b) Việc xem xét, đánh giá bộ chỉ số dữ liệu và các mẫu báo cáo kéo dài hơn so với dự kiến

Do kho dữ liệu và ứng dụng mới có liên quan được xây dựng dựa trên công nghệ được cho là mới đối với NHNN để khai thác dữ liệu và sử dụng các công cụ nghiệp vụ, việc xây dựng bộ chỉ số dữ liệu và các mẫu báo cáo đã kéo dài hơn dự kiến. Điều này là do một số lượng lớn các yêu cầu về chỉ số dữ liệu và các yêu cầu báo cáo phải được hợp lý hóa và được xác nhận bởi các Vụ/ Cục liên quan để đảm bảo sử dụng hiệu quả trong công tác phân tích và báo cáo.

c) Cần lưu ý tới thời gian cần thiết dành cho các TCTD để có thể thích nghi với các yêu cầu báo cáo mới và hệ thống mới.

Dự án FSMIMS nhằm hỗ trợ NHNN nâng cao năng lực quản lý và điều hành thị trường tài chính, tiền tệ phù hợp theo các tiêu chuẩn quốc tế, từng bước hỗ trợ NHNN chuyển đổi từ chiến lược giám sát sự tuân thủ sang chiến lược giám sát dựa trên tiêu chuẩn quản lý rủi ro. Để thực hiện được việc này đòi hỏi phải có sự thay đổi toàn diện đối với chế độ báo cáo của các TCTD tới NHNN từ các chỉ tiêu báo cáo cho tới công cụ thực hiện.

Phản hồi từ Mạng Hỗ trợ Thay đổi nhấn mạnh đến việc các TCTD sẽ phải thích nghi với các yêu cầu báo cáo mới. Theo kinh nghiệm thực tế, các TCTD cần khoảng hai năm để thích nghi với các thay đổi của hệ thống báo cáo, do đó điều quan trọng là cần phải thu thập sớm thông tin, ý kiến từ các TCTD để hiểu được những khó khăn, thách thức cũng như xác định khoảng thời gian cần thiết cho các TCTD chuẩn bị để

đáp ứng các thay đổi sắp tới. Thông tư 31/2013/TT-NHNN thay thế thông tư 21/2010/TT-NHNN là bước đệm để giúp các TCTD chuẩn bị nền tảng hạ tầng dữ liệu thông tin cần thiết chuẩn bị cho việc triển khai chế độ báo cáo mới trong năm 2016.

d) SG4 phụ thuộc vào các nguồn dữ liệu nội bộ khác như SG3.1, CMO, IBPS, CG1 và Deal Tracker

Để đảm bảo triển khai hiệu quả gói thầu SG4 – xây dựng kho dữ liệu với các ứng dụng liên quan, cần thường xuyên tiến hành thu thập các nguồn dữ liệu từ SG3.1, CMO, IBPS, CG1 và Deal Tracker. Để làm được điều này đòi hỏi phải có kế hoạch và lộ trình cụ thể do nguồn dữ liệu có thể không sẵn sàng cho Gói thầu SG4. Việc hiểu biết rõ mối quan hệ này sẽ góp phần hỗ trợ SG4 thiết kế một kho lưu trữ hợp nhất để cung cấp thông tin báo cáo tài chính toàn diện nhằm giám sát sự ổn định tiền tệ và tài chính của Việt Nam.

e) Những thay đổi về mặt chính sách, quy định trong tương lai có thể yêu cầu phải bổ sung dữ liệu, điều này có thể ảnh hưởng đến phạm vi của SG4

Do sự thay đổi thường xuyên về mặt chính sách, quy định, nên rất cần phải thiết kế kho dữ liệu đảm bảo tính linh hoạt và tính mở. Các yêu cầu bổ sung thông tin có thể ảnh hưởng đến phạm vi của Gói thầu SG4. Những thay đổi này sẽ phải được sắp xếp thứ tự ưu tiên và các yêu cầu thay đổi phải trình lãnh đạo cấp cao nhất của NHNN phê duyệt. Tuy nhiên, bất kỳ những thay đổi quan trọng nào về mặt phạm vi sẽ ảnh hưởng lớn đến thời gian thực hiện cho Gói thầu SG4 và thời hạn kết thúc dự án FSMIMS.

5.2.4. Thách thức đối với gói thầu CG1

a) Cần phối hợp chặt chẽ với Gói thầu SG4 để xây dựng nguồn dữ liệu các TCTD

Do Gói thầu CG1 xử lý các báo cáo thông tin tín dụng hợp nhất của các cá nhân và các doanh nghiệp để hỗ trợ các TCTD, nên cần phải có sự phối hợp chặt chẽ với gói SG4 vì thời gian triển khai hệ thống của hai gói thầu này là khác nhau. Các nguồn dữ liệu của các TCTD gửi NHNN cần phải được hợp nhất để giám sát các TCTD do hiện nay CIC gửi các báo cáo tín dụng liên quan đến NHNN một cách thủ công khi có yêu cầu.

b) Xây dựng giao diện dữ liệu từ Gói thầu SG4 và xử lý ngoại lệ đối với dữ liệu có sai sót từ các TCTD

Như CIC đã đề cập trong cuộc họp với Mạng Hỗ trợ thay đổi, Gói thầu CG1 phải cung cấp các cơ chế xử lý ngoại lệ để xử lý các dữ liệu sai (nhiều nguồn) từ các TCTD. CIC nhấn mạnh cần phải có kế hoạch xây dựng giao diện dữ liệu nhằm tạo điều kiện thuận lợi để chuyển giao dữ liệu điện tử của Gói thầu SG4 trong tương lai nhằm giúp trao đổi thông tin hiệu quả hơn.

c) Quản lý thông tin phản hồi hỗ trợ vận hành hệ thống của Gói thầu CG1

Tiến độ triển khai Gói thầu CG1 hiện đang trong giai đoạn kiểm thử và nghiệm thu, nhanh hơn so với các gói khác. Tuy nhiên, CIC có thể không có kinh nghiệm để tiến hành đánh giá thông tin phản hồi sau khi triển khai thử nghiệm hệ thống trong phạm vi gói thầu này. CIC cần có các chuyên gia và phải nhận được sự hỗ trợ cần thiết khác để tổ chức đánh giá hiệu quả vận hành của hệ thống mới nhằm liên tục cải tiến/tăng cường hiệu quả của hệ thống. Điều này cũng sẽ hữu ích đối với các gói thầu khác mà NHNN đang triển khai.

Trong phần tiếp theo, chúng tôi mô tả chiến lược quản lý thay đổi và các giải pháp cần thiết để tiếp nhận những thay đổi nay và khắc phục những khó khăn, vướng mắc hiện nay.

6. CHIẾN LƯỢC QUẢN LÝ THAY ĐỔI

Bằng cách xác định những khó khăn, vướng mắc và các giải pháp khắc phục rủi ro tiềm ẩn, chúng tôi đề xuất chiến lược quản lý thay đổi liên quan đến các hoạt động sau:

S1. Xây dựng "Bức tranh tổng quan" về lộ trình tổng thể với việc xác định các yếu tố phụ thuộc và cân bằng tải nguồn lực.

S2. Khuyến khích triển khai các hoạt động truyền thông tích cực để tiếp cận với các Vụ, Cục, đơn vị, chi nhánh NHNN và các TCTD.

S3. Làm việc với các đơn vị liên quan như các TCTD và các Cơ quan Chính phủ để thu thập thông tin phản hồi về các tác động chính sách từ việc triển khai các gói thầu của Dự án FSMIMS.

S4. Đảm bảo sự đồng bộ về mặt chính sách, quy trình nghiệp vụ để xác định và điều chỉnh các chính sách và quy định ảnh hưởng liên quan đến hoạt động của hệ thống.

S5. Đảm bảo sự đồng bộ của hệ thống kế toán để giảm thiểu những thay đổi và giải quyết, tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc do phải chuyển đổi sang hệ thống kế toán mới.

S6. Phân tích nhu cầu đào tạo để đảm bảo hoạt động đào tạo được triển khai đầy đủ và đáp ứng nhu cầu của người sử dụng tại NHNN.

S7. Phân công lại công việc và những thay đổi về vị trí do chuyển sang các hệ thống CNTT mới.

S8. Sự tham gia của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao tại các diễn đàn, hội thảo góp phần tăng cường hiệu quả của các hệ thống mới.

S9. Quản lý và đáp ứng các yêu cầu mới, phát sinh do những thay đổi về mặt chính sách, quy định.

Bảng dưới đây mô tả chiến lược quản lý thay đổi và các giải pháp giảm thiểu được thực hiện cũng như trách nhiệm của các bên.

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
S1. Xây dựng "Bức tranh tổng quan" về lộ trình tổng thể với việc xác định các yếu tố phụ thuộc và cân bằng tải nguồn lực.	Triển khai dự án độc lập nhưng đồng loạt	Thông báo cho tất cả các đơn vị chịu ảnh hưởng và thông báo cho Nhà thầu về sự cần thiết phải đảm bảo cân bằng tải về nguồn lực của các bên liên quan và cần có kế hoạch triển khai thí điểm phù hợp.	Tăng cường sự tham gia của các đơn vị liên quan và của Nhà THầu trong việc lập kế hoạch vận hành thử nghiệm và lôi kéo sự tham gia của các đơn vị liên quan trong việc đảm bảo cân bằng nguồn lực (Gói thầu SG3.2 tập trung vào các chi nhánh, trong khi Gói thầu SG3.1 tập trung vào Vụ/ Cục NHTW).	Xây dựng kế hoạch chuyên đổi, kế hoạch đào tạo, kế hoạch phân bổ nguồn lực và kế hoạch triển khai cho từng gói thầu để đảm bảo cân bằng nguồn lực của các đơn vị liên quan (Vụ/ Cục NHTW và Chi nhánh)
	Thiếu lộ trình tổng thể và chưa xác định được các xung đột về tiến độ thực hiện và nguồn lực của một số gói thầu.	Thông báo cho tất cả thành viên Tổ triển khai và các nhà cung cấp về sự cần thiết phải quản lý tiến độ thực hiện và nguồn lực	Thu hút sự tham gia của thành viên các Tổ triển khai và Nhà thầu để xây dựng kế hoạch chi tiết các nhiệm vụ cần thực	Xây dựng kế hoạch đào tạo và phân bổ nguồn lực để triển khai hệ thống.

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
		triển khai.	hiện và nguồn lực cần huy động.	
	Hạn chế về nguồn lực hỗ trợ triển khai các gói thầu khác nhau.	Tăng cường truyền thông để tìm kiếm nhân sự ngắn hạn hỗ trợ việc triển khai dự án.	Cung cấp thông tin chi tiết để tìm kiếm, lựa chọn nhân lực hỗ trợ triển khai.	Kế hoạch bao gồm bản mô tả công việc để bố trí nguồn lực cho các hoạt động khác nhau phục vụ triển khai hệ thống.
S2. Khuyến khích triển khai các hoạt động truyền thông tích cực để tiếp cận với các Vụ, Cục, đơn vị, chi nhánh NHNN và các TCTD	Các đơn vị liên quan chịu tác động (bao gồm cả các Vụ/ Cục NHTW và các chi nhánh) chưa hiểu rõ về mục tiêu, lợi ích và những thay đổi của Dự án.	Thông báo cho tất cả các đơn vị liên quan về dự án và từng gói thầu	Làm việc với các Vụ, Cục NHTW có liên quan và các Chi nhánh tại các cuộc họp, hội thảo để thu thập thông tin phản hồi và tìm hiểu những khó khăn, vướng mắc.	Xây dựng các tài liệu truyền thông về các gói thầu cụ thể và các câu hỏi/đáp thường gặp đối với mỗi hệ thống nhằm cung cấp thông tin chi tiết về từng hệ thống có liên quan và tiến độ đào tạo
S3. Làm việc với các đơn vị liên quan như các TCTD và các cơ quan chính phủ để thu thập thông tin phản hồi về	Các TCTD chưa nhận thức đầy đủ và có thể chưa sẵn sàng cho việc triển khai Gói thầu SG3.1 và Gói thầu SG4.	Thông báo cho TCTD về mục tiêu, lợi ích và sự thay đổi của Gói thầu SG3.1 và Gói thầu	Tiến hành khảo sát và tổ chức họp để thu thập thông tin phản hồi và những khó khăn, vướng	Tổ chức các khóa đào tạo và có tiến độ triển khai cụ thể.

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
các tác động chính sách từ việc triển khai các gói thầu của Dự án FSMIMS		SG4.	mắc trong giai đoạn chuẩn bị và triển khai.	
	Các Cơ quan Chính phủ như BTC, VPCP và Bộ KH&ĐT chưa nhận thức được những tác động ảnh hưởng về mặt chính sách và những ảnh hưởng khác từ thay đổi hệ thống của Dự án FSMIMS.	Thường xuyên cung cấp thông tin cập nhật cho các Cơ quan Chính phủ về toàn bộ dự án và từng gói thầu.	Tổ chức các cuộc họp với các Bộ, Ngành liên quan để thu thập ý kiến phản hồi.	Cung cấp thông tin về tiến độ triển khai và dự kiến kế hoạch thay đổi hệ thống.
S4. Đảm bảo sự đồng bộ về mặt chính sách và quy trình nghiệp vụ để xác định và điều chỉnh các chính sách và quy định ảnh hưởng liên quan đến hoạt động của hệ thống.	Còn hạn chế về năng lực xây dựng và cập nhật các chính sách và quy định	Cung cấp đầy đủ thông tin để hiểu rõ các chính sách ảnh hưởng như thế nào tới sự thay đổi hệ thống CNTT riêng lẻ.	Tổ chức đào tạo, hướng dẫn, Chia sẻ với các đồng nghiệp về cách xây dựng / cập nhật về các chính sách và thủ tục.	Khả năng đánh giá và cập nhật các chính sách và thủ tục.
	Một số chính sách hiện nay không phù hợp với chức năng hệ thống mới.	Xác định các chính sách và quy định chịu ảnh hưởng.	Lãnh đạo cấp cao của NHNN cần quan tâm, tham gia tích cực hơn để hiểu sâu hơn nữa về những tác động tích cực của Dự án	Ban hành các chính sách và quy định sửa đổi, bổ sung áp dụng cho các hệ thống mới (đào tạo).

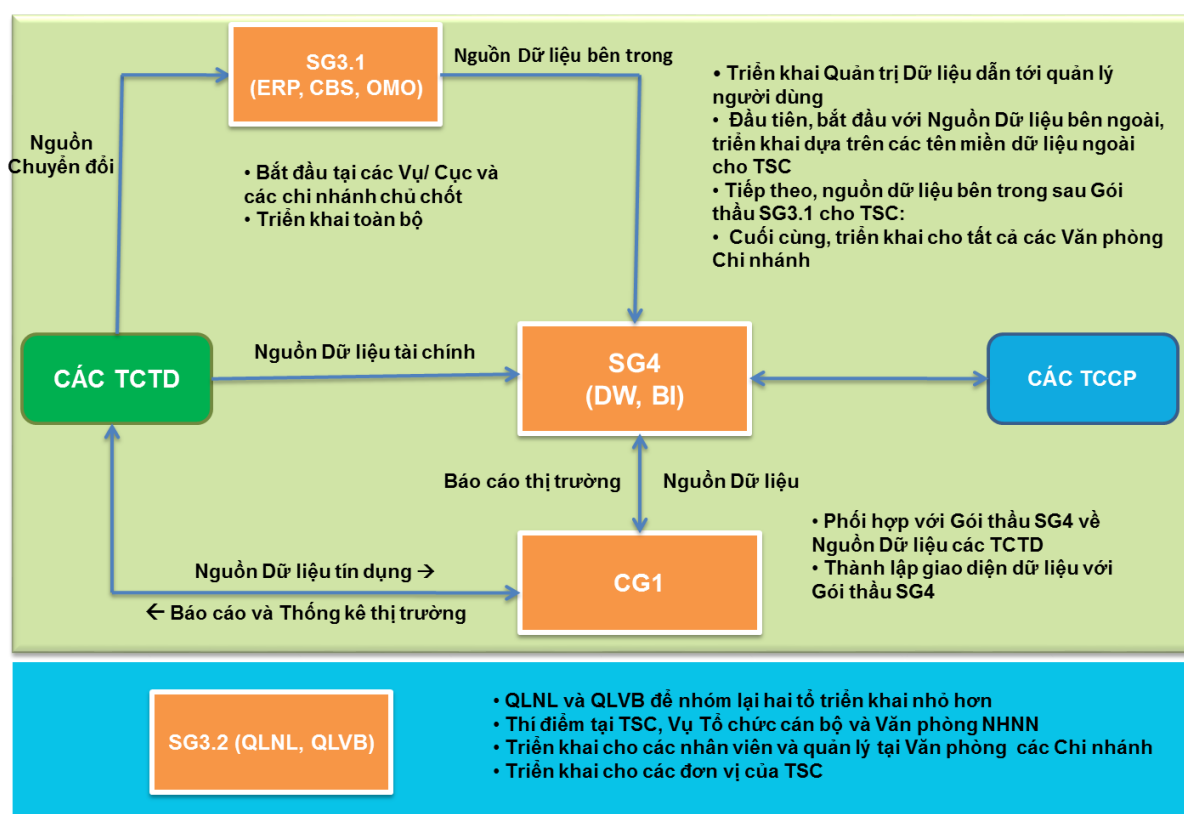
Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
			FSMIMS tới việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của NHNN nhằm hỗ trợ quá trình sửa đổi chính sách.	
S5. Đảm bảo sự đồng bộ của hệ thống kế toán nhằm giảm thiểu những thay đổi và giải quyết, tháo gỡ những khó khăn, vướng mắc do phải chuyển đổi sang hệ thống kế toán mới.	Quan ngại về khả năng đáp ứng với mô hình tập trung và phương thức kế toán mới (cách làm việc mới).	Cung cấp các mô hình kế toán và cung cấp thông tin cập nhật về hệ thống kế toán mới cho kế toán và cán bộ các Vụ, Cục NHTW và các chi nhánh NHNN.	Chứng minh / nêu ví dụ về mô hình mới và thực tiễn triển khai	Đào tạo việc sử dụng các mô hình kế toán mới với các tình huống cụ thể và nêu ra các câu hỏi thường gặp.
	Giải quyết các vấn đề kế toán đối với hệ thống mới.	Xác định các vấn đề kế toán hiện hành	Chỉ ra cách thức hệ thống mới có thể giúp giải quyết vấn đề hàng ngày (Các vấn đề thường gặp phải/ các vấn đề hiện nay)	Xây dựng SOP để giải quyết các vấn đề hàng ngày với hệ thống mới
	Chưa được đào tạo phù hợp với các yêu cầu mới và hệ	Cung cấp thông tin về	Tham gia cung cấp	Tham dự các khóa đào tạo

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
	thống kê toán mới.	các khóa đào tạo sẽ được tổ chức.	thông tin đầu vào cho các hoạt động cần được đào tạo	
S6. Phân tích nhu cầu đào tạo để đảm bảo hoạt động đào tạo được triển khai đầy đủ và đáp ứng nhu cầu của người sử dụng tại NHNN	Nhà cung cấp chỉ tổ chức đào tạo kỹ thuật mà không đào tạo về nghiệp vụ.	Cung cấp thông tin để làm rõ những quan ngại của người sử dụng về các hoạt động đào tạo của các gói thầu khác nhau.	Thu thập thông tin phản hồi gửi Nhà cung cấp đề nghị áp dụng hình thức đào tạo theo tình huống (mẫu kế hoạch đào tạo).	Thống nhất với người sử dụng về kế hoạch đào tạo và thu thập ý kiến phản hồi.
	Chỉ đào tạo một lần. Nhà thầu không hỗ trợ giải quyết các vấn đề phát sinh trong thực tế của hệ thống	Cung cấp thông tin rằng Nhà thầu sẽ hỗ trợ về mặt kỹ thuật và vận hành.	Cung cấp thông tin về kế hoạch hỗ trợ về mặt kỹ thuật và hỗ trợ vận hành.	Triển khai hỗ trợ về mặt kỹ thuật, vận hành và ban hành quy trình chuẩn
S7. Phân công lại công việc và những thay đổi về vị trí do chuyển sang các hệ thống CNTT mới.	Mối quan ngại về dư thừa lao động và ảnh hưởng đến tinh thần làm việc.	Truyền thông rõ kế hoạch sắp xếp lại vị trí việc làm, khẳng định không có việc sa thải cán bộ, tuyên truyền về kế hoạch đào tạo lại nhân sự thuộc diện	Cung cấp thông tin cho các đối tượng cán bộ chịu ảnh hưởng về công việc mới và cung cấp kế hoạch đào tạo bổ sung kỹ năng mới cho họ.	Cán bộ được cử sang vị trí công việc mới và được đào tạo.

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
		phải truyền chuyển công tác.		
	Vị trí công việc mới đòi hỏi những kỹ năng mới.	Cung cấp thông tin về yêu cầu kỹ năng mới cho vị trí công việc	Cung cấp các kế hoạch đào tạo cho cán bộ liên quan.	Tham dự đào tạo theo kế hoạch.
	Tăng / giảm khối lượng công việc	Truyền thông về việc phân bổ lại khối lượng công việc có liên quan.	Cung cấp thông tin quản lý của NHNN trong việc thực hiện đánh giá về khối lượng công việc (có thể thuê tư vấn).	Cán bộ nắm được khối lượng công việc và phương pháp làm việc mới.
S8. Sự tham gia của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao tại các diễn đàn, hội thảo góp phần tăng cường hiệu quả của các hệ thống mới.	Lãnh đạo NHNN và Lãnh đạo các Vụ, Cục chưa có cái nhìn đầy đủ về năng lực của hệ thống mới, do vậy họ chưa khích lệ được sự tham gia của cán bộ cấp dưới.	Truyền thông đến các nhà quản lý cấp cao qua đó họ có thể hiểu và khuyến khích sự tham gia của các cán bộ cấp dưới.	Lãnh đạo cấp cao tham gia vào diễn đàn để nâng cao năng lực hệ thống và hiệu quả hoạt động của hệ thống.	Lãnh đạo cấp cao nêu ý tưởng và khuyến khích nâng cao năng suất và hiệu quả công tác của cán bộ NHNN.
	Chưa có cơ chế tiếp nhận phản hồi của cán bộ NHNN tới các cấp lãnh đạo.	Cung cấp thông tin rằng các kênh thông tin phản hồi đang được lập kế hoạch xây dựng.	Cung cấp các kênh thông tin phản hồi / diễn đàn để thu nhận các ý kiến góp ý của cán bộ	Cung cấp thông tin cập nhật về phản hồi, góp ý của cán bộ NHNN và có kế hoạch hành động

Chiến lược	Mối quan tâm	Nhận thức	Chấp nhận	Áp dụng
			NHNN	phù hợp.
S9. Quản lý và đáp ứng các yêu cầu mới, phát sinh do những thay đổi về mặt chính sách, quy định	Gói thầu triển khai độc lập và đồng loạt.	Truyền thông về các chính sách thay đổi trong phạm vi Dự án FSMIMS.	Xây dựng SOP về các yêu cầu quản lý thay đổi và tiêu chí đánh giá.	Cung cấp thông tin cập nhật và trạng thái yêu cầu thay đổi được chấp nhận.

Chiến lược quản lý thay đổi được xây dựng dựa trên kết quả phân tích vai trò của các đơn vị liên quan, phân tích ảnh hưởng cũng như những khó khăn, thách thức, như tóm tắt trong Hình 6– Bức tranh tổng thể. Hình này thể hiện những quan ngại về mặt cân bằng tải và các yếu tố phụ thuộc để giải thích yêu cầu phải triển khai đồng loạt và mối quan hệ giữa bốn gói thầu chính.



Hình 6 - Bức tranh tổng thể

Chiến lược quản lý thay đổi thông qua "Bức tranh tổng thể" được thiết kế nhằm giải quyết những vấn đề quan ngại liên quan đến bốn kế hoạch hành động sau đây.

- Kế hoạch truyền thông về những thay đổi;
- Kế hoạch thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị liên quan;
- Kế hoạch đào tạo;
- Kế hoạch Hỗ trợ chuyển đổi.

Kế hoạch truyền thông về những thay đổi và Kế hoạch thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị liên quan nên được xây dựng ở cấp từng gói thầu để đảm bảo tính thống nhất và sự phối hợp của các đơn vị bên liên quan. Các kế hoạch hành động cũng cần được duy trì liên tục trong giai đoạn 2015-2017. Kế hoạch đào tạo và Kế hoạch hỗ trợ chuyển đổi cũng cần được xây dựng cho từng gói thầu cụ thể. Mục đích không phải để xây dựng các kế hoạch riêng, khác với kế hoạch của các Nhà thầu đưa ra mà để cung cấp một mẫu hướng dẫn cho từng kế hoạch hành động này, từ đó các thành viên Tổ triển khai có thể đưa ra yêu cầu, cũng như những quan ngại gửi Nhà thầu nhằm giải quyết các vấn đề thay đổi về con người trước khi hệ thống được đưa vào triển khai.

a) Các khó khăn, vướng mắc trong việc lập kế hoạch truyền thông

Căn cứ thực tiễn triển khai các gói thầu SG3.1, SG3.2 và SG4 và thông qua các buổi làm việc với các Nhà thầu tương ứng, chúng tôi thấy cần phải truyền thông với các nhóm đối tượng sau đây

- Lãnh đạo Ngân hàng Nhà nước;
- Các Vụ, Cục, Đơn vị và Chi nhánh Ngân hàng Nhà nước;
- Các TCTD và các Cơ quan Chính phủ.

Các hoạt động truyền thông chính sau đây được đánh giá từ quan điểm của Dự án FSMIMS:

- Lựa chọn cụm từ viết tắt hay khẩu hiệu (slogan) ấn tượng về dự án nhằm tạo thuận lợi cho công tác truyền thông và khuyến khích cán bộ NHNN tìm hiểu, tham gia vào dự án;

- Hợp Ban Chỉ đạo để cập nhật thường xuyên thông tin về dự án tới các đơn vị liên quan chủ chốt;
- Thống nhất website của Dự án, đưa ra danh mục các câu hỏi-đáp thường gặp và thường xuyên cập nhật thông tin lên website để cung cấp thông tin một cửa và tổng thể về dự án, thông tin về tiến độ triển khai các gói thầu, cũng như các thông tin liên quan;
- Lập bản tin nội bộ trong NHNN để cung cấp thông tin cập nhật về Dự án FSMIMS và chia sẻ những câu chuyện thú vị liên quan đến dự án;
- Lập diễn đàn dành riêng cho cán bộ NHNN nhằm thu thập thông tin và kế hoạch công tác hàng năm, cung cấp thông tin cho tất cả các cán bộ NHNN sử dụng diễn đàn.

Các đơn vị dưới đây đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ triển khai các hoạt động truyền thông:

Ban QLDA – Đơn vị điều phối

Ban QLDA đề xuất với các đơn vị liên quan thuộc NHNN lựa chọn ra 2 cán bộ để hỗ trợ công tác truyền thông chung của Dự án và truyền thông về các hoạt động, nội dung triển khai chi tiết của từng gói thầu.

Mạng Hỗ trợ thay đổi

Cung cấp thông tin phản hồi về nội dung được đề nghị cũng như nêu ra những khó khăn, vướng mắc tiềm ẩn cần phải được giải quyết, tháo gỡ.

Văn phòng NHNN

Văn phòng NHNN hỗ trợ các vấn đề về quản lý hành chính và cung cấp thông tin chi tiết về nguồn lực cần thiết và phối hợp với Ban QLDA hỗ trợ triển khai các kế hoạch truyền thông và hoạt động thu hút sự tham gia của các bên liên quan.

b) Những khó khăn, vướng mắc trong việc lập kế hoạch thúc đẩy sự tham gia của các bên liên quan

Ngoài các hoạt động truyền thông thông thường được thực hiện thông qua kênh truyền thông một chiều, cần phải huy động thêm sự tham gia của các đơn vị liên quan

thông qua phương pháp tiếp cận tương tác, để từ đó thu nhận thông tin phản hồi. Các đơn vị sau đây cần phải được tham gia:

- Các Vụ, Cục và các chi nhánh NHNN;
- Các TCTD và các Cơ quan Chính phủ.

Cho đến nay, công tác truyền thông chủ yếu được thực hiện hướng tới đối tượng là thành viên Tổ Triển khai của các gói thầu khác nhau. Không có nhiều hoạt động được triển khai tại các Vụ, Cục NHNN. Thông tin phản hồi từ các cuộc họp với Mạng Hỗ trợ Thay đổi (Tổ Triển khai và Người dùng cuối) và kết quả đánh giá mức độ sẵn sàng để thay đổi đã nêu bật đến sự cần thiết phải cung cấp thông tin để giải quyết các vấn đề quan ngại, các khó khăn, vướng mắc cũng như khắc phục tình trạng thiếu thông tin về mục tiêu, lợi ích của Dự án, cũng như những thay đổi được tạo ra từ các gói thầu khác nhau.

Việc tiếp cận với các TCTD và các Cơ quan Chính phủ cũng đã được chú trọng. Đối với TCTD, các dịch vụ ngân hàng lõi mới, chế độ báo cáo mới theo Gói thầu SG3.1 và Gói thầu SG4 sẽ tạo ra những thay đổi trong hoạt động của các TCTD trong khi những đơn vị này chưa sẵn sàng với những thay đổi này. Phương pháp tiếp cận mới cũng rất quan trọng để tạo ra những cam kết hợp tác của các TCTD.

Việc tiếp cận với các Cơ quan chính phủ cũng rất quan trọng do những thay đổi được tạo ra liên quan đến hệ thống QLVB, QLNS và ERP , ví dụ những thay đổi liên quan đến chính sách, các báo cáo và dữ liệu phải nộp cho BTC, VPCP và Bộ KH&ĐT.

Các hoạt động thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan dưới đây cần phải được xem xét, cân nhắc và phải được lập kế hoạch triển khai cho toàn bộ Dự án:

- Các buổi hội thảo giới thiệu (roadshow) dành cho các Vụ, Cục, Đơn vị và các chi nhánh NHNN thông qua các hoạt động tiếp cận với các cán bộ NHNN và thu thập thông tin phản hồi về Dự án.
- Các cuộc khảo sát của các TCTD và họp nhóm chuyên đề để thu thập thông tin phản hồi từ các TCTD về các yêu cầu, các hệ thống báo cáo của NHNN, trước hết là thông qua khảo sát. Dựa trên việc phân tích các thông tin phản hồi về kết quả khảo sát, các TCTD sẽ được lựa chọn dựa trên hồ sơ thông tin để tham gia vào các buổi họp chuyên đề.

- Các cuộc khảo sát thông tin phản hồi từ người dùng cuối (người sử dụng tại NHNN và tại các TCTD) sau khi triển khai hệ thống để thu thập ý kiến về các khó khăn, vướng mắc tiềm ẩn và tiến hành cải tiến sau triển khai để nâng cao hiệu quả ứng dụng của hệ thống và giải quyết những mối quan ngại, cũng như những khó khăn sẽ gặp phải.
- Tổ chức các buổi làm việc, báo cáo với các Bộ, Ngành liên quan như Bộ Tài chính, Văn phòng Chính phủ và Bộ KH&ĐT để cung cấp những thông tin cập nhật về các hệ thống ứng dụng mới và thu thập thông tin phản hồi cần thiết về các báo cáo và số liệu thống kê trong quá trình triển khai các gói thầu giải pháp.

Sau đây là các đơn vị chủ chốt sẽ tham gia hỗ trợ triển khai kế hoạch thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan:

- Ban QLDA - Đơn vị hỗ trợ thay đổi
- Cục CNTH - hỗ trợ các vấn đề về CNTT bao gồm các hệ thống và thiết bị liên quan để tổ chức buổi hội thảo giới thiệu hệ thống mới.
- Mạng Hỗ trợ Thay đổi – cung cấp thông tin bổ sung và các ý kiến, góp ý trong quá trình lập kế hoạch triển khai các hoạt động thu hút sự tham gia của các đối tượng liên quan;
- Văn phòng NHNN - Hỗ trợ về mặt hành chính cho các buổi hội thảo giới thiệu cũng như ý kiến về các vấn đề xử lý văn bản tài liệu trong tương lai và các nhu cầu công việc;
- Vụ Dự báo Thống kê, Sở Giao dịch và Vụ Tài chính Kế toán - những đơn vị đi đầu trong việc cung cấp thông tin chi tiết về cách vận hành các chức năng hệ thống tương lai và thông tin cụ thể về phương pháp làm việc mới (hệ thống kho dữ liệu trong tương lai, hệ thống ngân hàng lõi và hệ thống ERP).

c) Những khó khăn, vướng mắc liên quan đến hoạt động đào tạo

Cần đảm bảo kế hoạch đào tạo mang tính toàn diện và hiệu quả, không nên xây dựng kế hoạch đào tạo chỉ tập trung vào các vấn đề kỹ thuật và phải hướng đến hai nhóm đối tượng học viên chính là:

- Cán bộ, chuyên viên của các Vụ, Cục và của các chi nhánh;

- Các TCTD (cần phân tích sâu hơn đối với các Gói thầu SG3.1 & Gói thầu SG4).

Các hoạt động đào tạo chính gồm:

- Đào tạo cho người sử dụng của NHNN
- Đào tạo cho cán bộ kỹ thuật của Cục CNTH
- Đào tạo cho các TCTD (cần đánh giá sâu hơn đối với gói thầu SG3.1 & SG4).

Các đơn vị sẽ tham gia trong quá trình xây dựng kế hoạch đào tạo và triển khai các hoạt động đào tạo gồm:

- Ban QLDA – đơn vị chịu trách nhiệm điều phối chung;
- Ban QLDA với sự hỗ trợ của tư vấn ST3 có trách nhiệm đảm bảo các nhà cung cấp triển khai hệ thống theo đúng cam kết quy định trong hợp đồng
- Người dùng cuối tham gia vào việc đánh giá và kiểm định kết quả và tài liệu đào tạo;
- Mạng Hỗ trợ thay đổi.

d) Những khó khăn, vướng mắc trong công tác lập kế hoạch chuyển đổi

Việc xây dựng kế hoạch chuyển đổi thuộc trách nhiệm của từng nhà thầu triển khai giải pháp cụ thể nhằm cung cấp góc nhìn toàn diện về mặt nghiệp vụ và kỹ thuật với hai nhóm đối tượng chính:

- Cán bộ các Vụ, Cục, đơn vị và các chi nhánh của NHNN;
- Cục CNTH.

Nội dung chính của kế hoạch này đề cập đến

- Xây dựng kế hoạch thí điểm cho từng gói thầu;
- Xây dựng và nâng cấp cơ sở hạ tầng;
- Chuẩn bị dữ liệu và chuyển đổi dữ liệu;
- Đưa hệ thống vào sử dụng.

Các đơn vị tham gia vào kế hoạch và các hoạt động đào tạo bao gồm:

- Các nhà cung cấp;
- Ban QLDA – Đơn vị điều phối;
- Cục CNTH;
- Người sử dụng cuối.

Như vậy, Kế hoạch quản lý thay đổi đưa ra chiến lược thúc đẩy và tiếp nhận thay đổi, trong khi kế hoạch truyền thông và kế hoạch thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan nhằm hỗ trợ công tác truyền thông và những nỗ lực thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan.

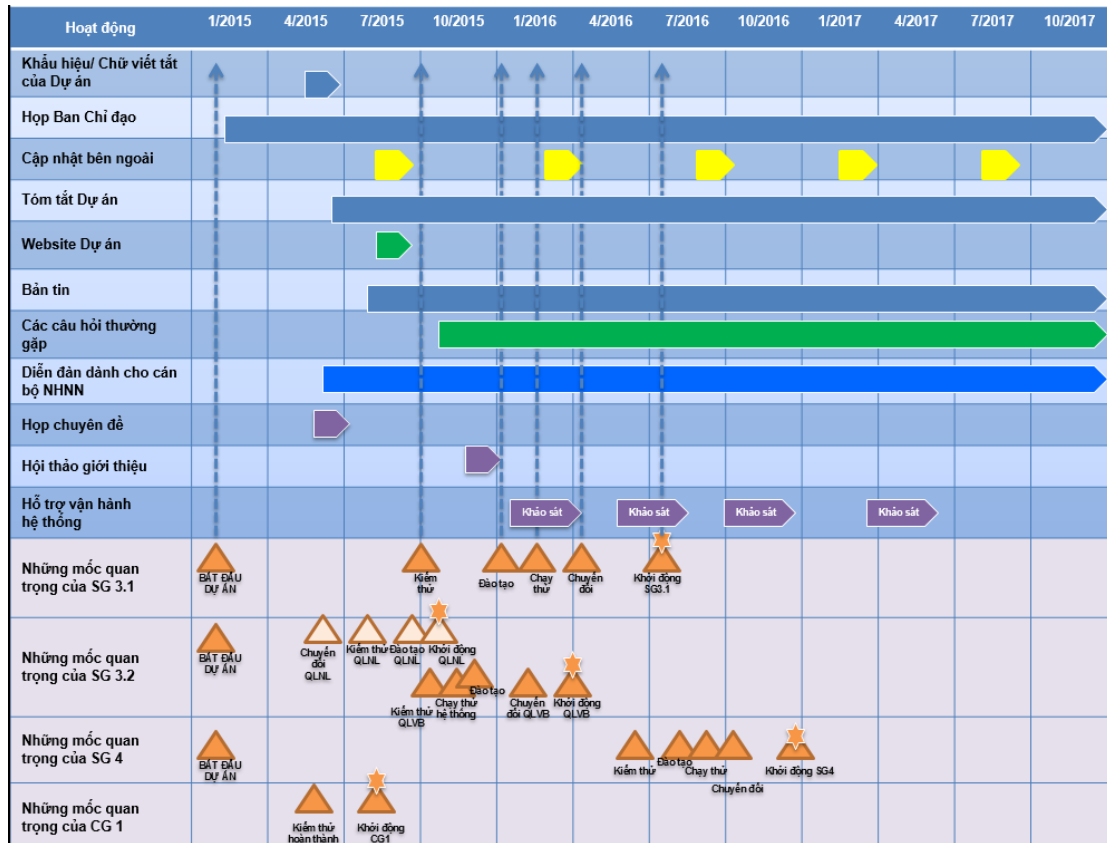
Các kế hoạch này được mô tả chi tiết trong phần tiếp theo của Báo cáo.

7. LẬP KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG VÀ HUY ĐỘNG SỰ THAM GIA CỦA CÁC ĐƠN VỊ LIÊN QUAN

Những nỗ lực lập kế hoạch được thực hiện dựa trên việc phân tích dữ liệu thu thập được từ các hoạt động phân tích các đối tượng liên quan và kết quả đánh giá tác động, từ đó Kế hoạch truyền thông thay đổi và Kế hoạch thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị liên quan được xây dựng cho toàn bộ dự án. Những kế hoạch này cần tiếp tục được hoàn thiện và lấy ý kiến góp ý của Mạng hỗ trợ thay đổi, của Ban QLDA và phải được thường xuyên cập nhật về lịch trình triển khai các gói thầu SG3.1, SG3.2, SG4 và CG1.

7.1. Kế hoạch Truyền thông và Kế hoạch thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị liên quan giai đoạn 3 năm

Lộ trình triển khai công tác truyền thông và thúc đẩy sự tham gia của các đơn vị liên quan cần được xây dựng cụ thể nhằm tạo điều kiện thuận lợi để triển khai các gói thầu liên quan. Lộ trình này được xây dựng dựa trên kế hoạch triển khai các gói thầu và cần phải được đảm bảo đồng bộ với kế hoạch triển khai mới nhất. Trong trường hợp những thay đổi có liên quan ảnh hưởng tới các mốc triển khai dự án thì cần phải có những hành động điều chỉnh phù hợp.



Hình 7: Tổng quan về Lộ trình triển khai kế hoạch truyền thông và kế hoạch thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan

Sơ đồ trên đây cung cấp tổng quan về lộ trình triển khai các hoạt động truyền thông có tham chiếu đến các mốc triển khai dự án. Các chiến lược thay đổi tập trung vào một loạt các nội dung như các câu hỏi-đáp thường gặp (FAQs), các thông báo, trao đổi và thông tin cập nhật về dự án Dự án như các tính năng của hệ thống, lợi ích chính và thông tin hỗ trợ triển khai của từng gói thầu..

7.2. Kế hoạch truyền thông thay đổi

Các mục tiêu, đối tượng hướng tới, thành phần tham dự, nội dung, cũng như thời gian triển khai các hoạt động này được mô tả chi tiết tại Phụ lục B: Chi tiết các hoạt động truyền thông thay đổi. Để hỗ trợ thực hiện các hoạt động truyền thông này, một số nguồn lực sau đây cần được cân nhắc và huy động:

- Ban QLDA có trách nhiệm triển khai và cập nhật thông tin trên website Dự án với sự hỗ trợ của Cục CNTH;
- Chuyên gia quản lý thay đổi của Ban QLDA có trách nhiệm hỗ trợ các hoạt động và các vấn đề về nội dung trong công tác truyền thông của toàn bộ Dự án và của từng gói thầu cụ thể. KDi có thể hỗ trợ việc đào tạo, cung cấp các kỹ năng cần thiết cho các chuyên gia quản lý thay đổi này cho NHNN.
- Nhóm hỗ trợ thay đổi thu thập ý kiến đóng góp về nội dung truyền thông, cũng như nêu ra những khó khăn, vướng mắc liên quan.
- Các Tổ triển khai các gói thầu giải pháp có trách nhiệm về nội dung của từng gói thầu cụ thể.

7.3. Kế hoạch huy động sự tham gia của đơn vị liên quan

Các mục tiêu, đối tượng và thành phần tham dự, nội dung, thời gian triển khai các hoạt động này được mô tả chi tiết tại Phụ lục C: Chi tiết các hoạt động thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan. Để triển khai kế hoạch huy động sự tham gia của các đơn vị liên quan, các nguồn lực sau đây cần được cân nhắc và huy động:

- Các chuyên gia quản lý thay đổi của NHNN hỗ trợ các hoạt động kêu gọi sự tham gia của các đơn vị liên quan và hỗ trợ xây dựng nội dung cho từng hoạt động cụ thể;
- Cục CNTH sẽ cung cấp các hệ thống liên quan và nguồn lực hỗ trợ tổ chức sự kiện, hội thảo giới thiệu hệ thống mới;
- Nhóm hỗ trợ thay đổi thu thập các ý kiến, phản hồi và nêu ra các quan ngại trong quá trình lập kế hoạch thu hút sự tham gia của các đơn vị liên quan;
- Văn phòng NHNN hỗ trợ quản lý hành chính và cung cấp nguồn lực cần thiết phục vụ để triển khai hoạt động.

8. KHUYẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN

8.1. Các khuyến nghị chính

Do tính phức tạp và tầm quan trọng của Dự án FSMIMS, chúng tôi khuyến nghị NHNN cần nhanh chóng triển khai một số hoạt động sau:

STT	Hoạt động	Chủ trì	Phối hợp
1.	Xây dựng “bức tranh tổng thể” thể hiện đầy đủ mọi yếu tố ràng buộc giữa các hoạt động của dự án với lộ trình triển khai rõ ràng và đảm bảo sự cân bằng về nguồn lực để triển khai từng gói thầu	Ban QLDA	Các nhà thầu
2.	Đảm bảo tất cả các nhà cung cấp và các Vụ, Cục NHNN tuân thủ lộ trình tổng thể này, đặc biệt khi những thay đổi được tạo ra có thể ảnh hưởng tới kế hoạch triển khai các gói thầu tương ứng. Sau khi chiến lược cân bằng tải được thông qua, cần phải có biện pháp giảm thiểu tối đa khả năng xảy ra sự chậm trễ trong quá trình triển khai	Các nhà thầu, Tư vấn ST1, ST3	Ban QLDA, các Vụ, Cục
3.	Cần có giải pháp khắc phục các vấn đề về thiếu hụt nguồn lực qua việc giảm thiểu các công việc thường nhật đối với các cán bộ nghiệp vụ tham gia triển khai dự án hay tìm cách huy động thêm nhân sự thời vụ (thuê khoán đối với những công việc không quan trọng và sắp xếp thứ tự ưu tiên các công việc). Các Vụ, Cục cần phối hợp với các Tổ triển khai và nhà thầu của từng gói thầu xác định yêu cầu nguồn nhân lực cần thiết đối với từng giai đoạn triển khai (Đặc biệt lưu ý tới giai đoạn nghiệm thu và chuyển đổi hệ thống), qua đó có kế hoạch bố trí cán bộ	Ban QLDA, các Vụ, Cục	Lãnh đạo NHNN

	phù hợp hay giải phóng các cán bộ có năng lực khỏi những công việc hành chính, quản lý thuần túy để tập trung cho dự án. Để giảm tải công việc cho các cán bộ chủ chốt, NHNN nên cân nhắc tuyển nhân sự hợp đồng ngắn hạn để thực hiện các công việc quản lý, hành chính đơn giản.		
4.	Các Lãnh đạo, các chi nhánh và các TCTD chủ động tham gia trong công tác truyền thông và cam kết tham gia nhằm nâng cao nhận thức và tăng mức độ chấp nhận hệ thống. Ban QLDA cần thông qua Dự thảo Kế hoạch Truyền thông về thay đổi và Kế hoạch huy động sự tham gia của các đơn vị và phối hợp với Văn phòng NHNN nâng cao hiệu quả triển khai những hoạt động này.	Lãnh đạo NHNN, Cán bộ quản lý cấp Vụ, Chi nhánh	Ban QLDA
5.	Quản lý chặt chẽ và hiệu quả hơn quá trình triển khai từng gói thầu để đảm bảo đáp ứng thời hạn chung của toàn dự án. Tối ưu hóa và “chiến lược chia để trị” có thể được áp dụng đối với từng gói thầu để đảm bảo các Tổ Triển khai thực thi một cách hiệu quả.	Ban QLDA, Tư vấn ST3, ST1	Các nhà thầu
6.	Trong phạm vi xây dựng sổ tay hướng dẫn quản lý thay đổi, các mẫu tài liệu về kế hoạch đào tạo và kế hoạch chuyển đổi hệ thống sẽ được chia sẻ cho các nhà thầu SG3.1, SG3.2 và SG4 để các nhà thầu tham khảo và xây dựng các kế hoạch tương ứng nhằm giảm thiểu các khó khăn đã được nêu trong phần trên của báo cáo này	Các nhà thầu giải pháp, Tổ triển khai ST7	KDi, Ban QLDA

Ngoài ra với mỗi gói thầu cụ thể, chúng tôi khuyến nghị một số vấn đề cần được quan tâm như sau:

a) Gói thầu SG3.1

Lãnh đạo NHNN cần chỉ đạo quyết liệt các Vụ nghiệp vụ liên quan xây dựng kế hoạch hành động nhằm đảm bảo những thay đổi về mặt chính sách, quy định, cũng như những thay đổi về mặt quy trình đáp ứng được yêu cầu triển khai ứng dụng CNTT trong tương lai thông qua việc sửa đổi, bổ sung các văn bản, quy định, chính sách có liên quan của NHNN. Các Tổ triển khai sẽ làm việc với các Vụ, Cục, Đơn vị NHNN liên quan để xây dựng kế hoạch này, bao gồm việc ban hành các tài liệu hướng dẫn quy trình mới, các chính sách cần thiết đối với hệ thống ngân hàng lõi và kế toán. Lãnh đạo cấp cao của NHNN sẽ phê duyệt các chính sách, quy trình này nhằm giúp tháo gỡ khó khăn, vướng mắc về mặt chính sách. Cần nghiên cứu kỹ kế hoạch chuyển đổi của Nhà cung cấp về nền tảng tích hợp để hỗ trợ triển khai gói thầu SG4 và SG3.2.

b) Gói thầu SG3.2

Lãnh đạo NHNN cần chỉ đạo xây dựng kế hoạch hành động cho Gói thầu SG3.2 để sửa đổi các chính sách, văn bản hiện hành về sử dụng các văn bản điện tử và ban hành các văn bản mới khác có liên quan để hỗ trợ triển khai Gói thầu này. Các chính sách này cũng cần cân nhắc tới việc ban hành các quy định bắt buộc sử dụng hệ thống quản lý văn bản điện tử và hệ thống quản lý nhân sự. Việc xây dựng kế hoạch này là việc làm cần thiết do Gói thầu này hỗ trợ nâng cao hiệu quả quản lý toàn bộ các văn bản, chính sách của NHNN và quản lý toàn bộ luồng công việc. Liên quan đến các yêu cầu phải điều chỉnh một số tính năng của hệ thống và dựa trên kinh nghiệm áp dụng hệ thống quản lý nhân sự, Phó Thống đốc NHNN (Chủ đầu tư) hiểu rằng việc triển khai hệ thống quản trị nhân sự SAP thường đòi hỏi sự gia tăng về thời gian và chi phí. Chúng tôi khuyến nghị NHNN chỉ nên tập trung vào các yêu cầu trọng điểm, giảm đến mức tối thiểu việc tùy biến (chỉnh sửa) hệ thống, thay vào đó nghiên cứu tìm ra cách giải quyết phù hợp. Trong trường hợp cần thiết, NHNN có thể cân nhắc việc thuê chuyên gia tư vấn trong nước về quản trị nhân sự (người có kinh nghiệm triển khai hệ thống SAP và hiểu biết về các quy định quản lý nhân sự của Việt Nam). Chúng tôi có thể hỗ trợ Tổ triển khai xác định những rủi ro, thách thức có thể phát sinh trong quá trình áp dụng hệ thống QLNS SAP bằng việc cử một Chuyên gia tư vấn của KDi (người đã có kinh nghiệm triển khai hệ thống QLNS SAP) đến Việt Nam để chia sẻ kinh nghiệm.

c) Gói thầu SG4

Đối với gói thầu này, chúng tôi khuyến nghị NHNN cần lưu ý đến những tác động, ảnh hưởng của bất kỳ thay đổi nào liên quan đến việc ban hành Thông tư mới thay thế Thông tư 31 do liên quan đến các yêu cầu báo cáo mới mà Tổ triển khai đã thống nhất với Nhà thầu. Bên cạnh đó, Nhà thầu cần đảm bảo tính linh hoạt trong quá trình thiết kế hệ thống để đáp ứng được những yêu cầu thay đổi trong tương lai. Do có một khối lượng lớn biểu mẫu báo cáo và các yêu cầu về chỉ tiêu dữ liệu, nên cần hợp lý hóa và sắp xếp thứ tự ưu tiên các yêu cầu này để hỗ trợ tiếp nhận những thay đổi do việc ban hành Thông tư mới. Những thay đổi này cần được sắp xếp theo mức độ quan trọng và danh sách các yêu cầu thay đổi phải được trình lên Lãnh đạo NHNN phê duyệt. Như đã đề cập trên đây, thời gian triển khai Gói thầu SG4 và thời điểm đóng dự án sẽ là căn cứ quan trọng quyết định danh sách những yêu cầu thay đổi này.

KDi đang xây dựng kế hoạch khảo sát đánh giá mức độ sẵn sàng của các tổ chức tín dụng nhằm thu thập ý kiến phản hồi, cũng như những khó khăn, vướng mắc khi tiếp nhận thay đổi. Lưu ý rằng, Ban QLDA trước đây cũng đã tiến hành khảo sát về cơ chế báo cáo mới với sự tham gia của 30 TCTD. Cuộc khảo sát về mức độ sẵn sàng thay đổi của KDi dành cho các TCTD sẽ được triển khai ngay sau khi Ban QLDA phê duyệt kế hoạch và mẫu phiếu khảo sát. Trong trường hợp cần làm rõ thêm kết quả khảo sát, cũng như tìm hiểu thêm về những khó khăn, vướng mắc trong quá trình triển khai, KDi sẽ tổ chức các cuộc họp trực tiếp với đại diện một số TCTD.

d) Gói thầu CG1

Do Gói thầu CG1 đang trong giai đoạn kiểm thử nghiệm thu, Tổ triển khai CG1 cần giám sát chặt chẽ hơn nữa tiến độ triển khai gói thầu SG4, đặc biệt về giao diện dữ liệu dành cho các TCTD do hiện nay các TCTD áp dụng hình thức gửi bản giấy các báo cáo tín dụng liên quan cho NHNN. Giao diện dữ liệu hỗ trợ truyền và gửi dữ liệu là một yếu tố quan trọng để tích hợp hệ thống người dùng cuối đến người dùng cuối (end-to-end). Cũng cần lưu ý rằng Thông tư thay thế Thông tư 31 về việc quy định các yêu cầu báo cáo mới cần phải được hoàn thiện, việc này đòi hỏi sự tham gia của CIC trong quá trình nghiên cứu và xây dựng dự thảo. Tổ triển khai cũng cần làm việc với Nhà cung cấp để xác định những nguồn lực bổ sung cần thiết nếu những yêu cầu này không nằm trong Hợp đồng đã ký.

Hiện nay, KDi đang xây dựng Sổ tay hướng dẫn quản lý thay đổi, các mẫu biểu thu thập ý kiến phản hồi sau khi triển khai thử nghiệm sẽ được chuyển tới CIC. Sổ tay quản lý thay đổi và các khóa đào tạo liên quan sẽ được thiết kế cho gói thầu này và cho từng gói thầu SG3.1, SG3.2 và SG4.

Trong giai đoạn này cần phải có mối liên hệ chặt chẽ với tiến độ triển khai của gói thầu SG4 để đảm bảo các dữ liệu được các tổ chức tín dụng cung cấp cho CG1 được chia sẻ một cách đầy đủ và kịp thời tránh sự trùng lặp trong quá trình thu thập thông tin. NHNN cũng cần lưu ý tới các thay đổi có thể phát sinh đối với yêu cầu dữ liệu khi Thông tư mới được ban hành thay thế Thông tư 31/2013/TT-NHNN. Ban QLDA cần phải trao đổi với nhà thầu về những rủi ro có thể phát sinh và đưa ra kế hoạch dự phòng cần thiết.

KDi sẽ cung cấp các mẫu tài liệu quản lý thay đổi để CIC có thể sử dụng trong quá trình đưa hệ thống vào vận hành, ví dụ như các mẫu đánh giá khảo sát chất lượng hệ thống. Các mẫu tài liệu liên quan tới tổ chức đào tạo cũng sẽ được chia sẻ để sử dụng trong các hoạt động của gói thầu SG3.1, SG3.2 và SG4.

Nhằm hỗ trợ và đảm bảo hiệu quả triển khai các khuyến nghị này, cần lưu ý đến các yếu tố chính sau đây:

- Lãnh đạo NHNN quan tâm, chỉ đạo sát sao việc ban hành các quy định, chính sách liên quan;
- Các quy định, chính sách nghiệp vụ cần phải được ban hành và đưa vào áp dụng trong thực tế;
- Sự tham gia tích cực của các đơn vị chủ chốt nhằm đảm bảo mức độ sẵn sàng trong việc đáp ứng với các yêu cầu mới;
- Quy định hướng dẫn triển khai và cơ chế khuyến khích rõ ràng về việc ứng dụng hệ thống CNTT tích hợp (QLVB và QLNS);
- Nguồn nhân lực phù hợp để hỗ trợ thực hiện trong những giai đoạn cần huy động nhiều nhân lực.

Ghi chú: Tư vấn ST7 hỗ trợ những thay đổi liên quan đến con người trong phạm vi Dự án FSMIMS. Các vấn đề liên quan tới nội dung quản trị dự án sẽ được hỗ

trợ bởi Tư vấn ST3. Chúng tôi khuyến nghị hai đơn vị tư vấn có sự trao đổi chia sẻ thông tin và hợp tác chặt chẽ với nhau trong suốt quá trình triển khai.

8.2. Kết luận

Chiến lược quản lý thay đổi, Kế hoạch truyền thông, Kế hoạch huy động sự tham gia của các bên liên quan đã được xây dựng tháng 3/2015 với sự hỗ trợ, giúp đỡ của Mạng hỗ trợ thay đổi và nhiều Vụ, Cục khác nhau. Kết quả là các kế hoạch này đã được xây dựng với việc phác họa khái quát những công việc cần được thực hiện trong quá trình triển khai các gói thầu tương ứng nhằm tăng cường hỗ trợ và thúc đẩy sự cam kết trong giai đoạn ứng dụng hệ thống.

Do hiệu quả triển khai hệ thống mới của từng gói thầu phụ thuộc vào việc triển khai các chính sách, quy định, tái cấu trúc NHNN và chất lượng hạ tầng CNTT, vì vậy kế hoạch truyền thông và kế hoạch thúc đẩy sự cam kết của các đơn vị liên quan cần phải được xem xét, đồng bộ với việc triển khai các sáng kiến này nhằm đảm bảo sự nhất quán.

Hợp đồng đã quy định rõ kế hoạch đào tạo và kế hoạch chuyển đổi hệ thống thuộc trách nhiệm của từng nhà thầu cụ thể. KDi sẽ xây dựng Sổ tay hướng dẫn thay đổi và tổ chức đào tạo về quản lý thay đổi trong thời gian tới. Sổ tay này sẽ bao gồm mẫu kế hoạch đào tạo và kế hoạch chuyển đổi. Như đã trình bày ở trên, KDi sẽ tổ chức các buổi họp nhóm chuyên đề với Tổ triển khai các gói thầu SG3.1, SG3.2 và SG4. Từ đó, các Tổ triển khai có thể cung cấp thông tin phản hồi, góp ý về yêu cầu thay đổi và những vấn đề Nhà thầu cần quan tâm, xét trong quá trình xây dựng Kế hoạch đào tạo và Kế hoạch chuyển đổi chi tiết.

PHỤ LỤC A: BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG ĐỂ THAY ĐỔI

1. Giới thiệu

Việc đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi được thực hiện như một phần của phương pháp tiếp cận và phương pháp luận triển khai gói thầu ST7 của Dự án FSMIMS. Mục tiêu khảo sát đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi là nhằm:

- Đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi của các Vụ, Cục, Đơn vị và chi nhánh NHNN phục vụ triển khai Dự án FSMIMS;
- Xác định cơ sở hạ tầng hỗ trợ thay đổi và tìm hiểu những khó khăn, vướng mắc của các đơn vị liên quan;
- Thu thập thông tin phục vụ xây dựng Chiến lược và kế hoạch truyền thông về thay đổi.

Việc đánh giá mức độ sẵn sàng được tiến hành sau khi Tư vấn ST7 đã nghiên cứu kỹ lưỡng cấu trúc dự án và xác định được các đơn vị chủ chốt tham gia triển khai Dự án FSMIMS. Chúng tôi quyết định thu thập thông tin từ hai đối tượng chính là thành viên Tổ triển khai và Người dùng cuối. Dữ liệu được thu thập qua hai cuộc điều tra, khảo sát được sử dụng để đánh giá nhận thức của cán bộ NHNN về những thay đổi và năng lực hiện nay của cán bộ NHNN. Chúng tôi tiến hành nghiên cứu thực tiễn công tác quản lý truyền thông, quản lý văn bản, đào tạo và phát triển nhân lực, quản lý CNTT để nắm rõ hơn về thực tiễn, thói quen, văn hóa công sở của NHNN Việt Nam.

Số lượng thành viên Tổ triển khai các gói thầu được mời tham gia khảo sát là 54 người, bao gồm thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.1, SG3.2, SG4 và CG1. Mẫu khảo sát dành cho đối tượng là người dùng cuối là 345 người, trong đó 85 cán bộ các Vụ, Cục, 260 cán bộ của các chi nhánh NHNN (4 cán bộ tại mỗi chi nhánh của 60 tỉnh và 5 thành phố).

2. Phương pháp đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi

Phương pháp tiếp cận để đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi được xây dựng gồm các bước sau:

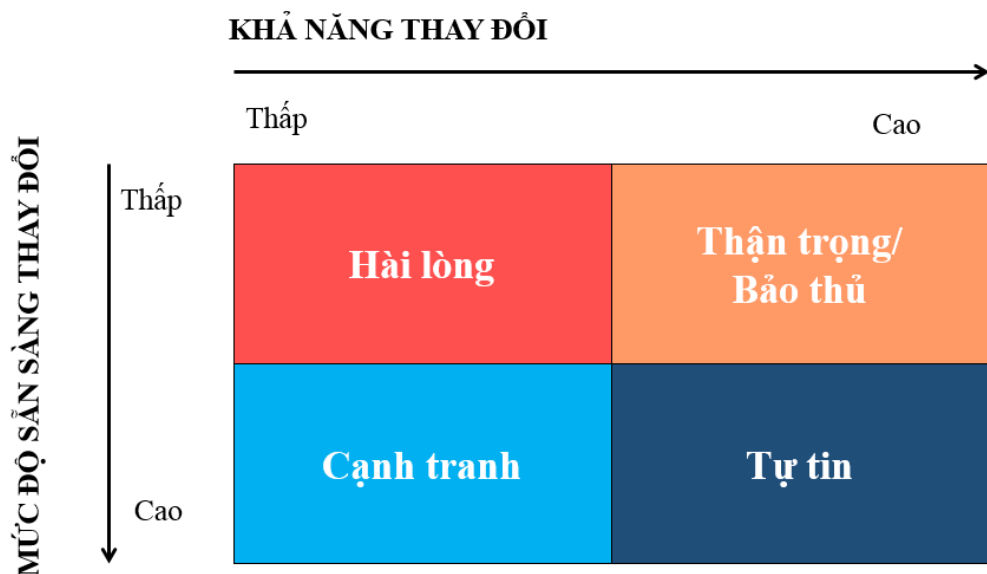
- Vẽ sơ đồ mối quan hệ giữa các gói thầu và các đơn vị chịu ảnh hưởng;
- Xây dựng Kế hoạch khảo sát phù hợp với các yêu cầu thu thập dữ liệu về đánh giá hiện trạng;
- Tổ chức khảo sát và làm rõ một số thông tin nếu cần;
- Tổng hợp, phân tích kết quả dựa trên Khung đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi và nhấn mạnh tới những phát hiện trong quá trình phân tích để phục vụ xây dựng kế hoạch truyền thông về thay đổi.

Khung đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi được xây dựng gồm hai chiều đánh giá:

- Khả năng thay đổi - chỉ ra các năng lực và kỹ năng hiện nay của đội ngũ cán bộ NHNN;
- Mức độ sẵn sàng thay đổi - chỉ ra mức độ tiếp nhận của cán bộ NHNN đối với những thay đổi trong công việc.

Dựa trên thang điểm đánh giá cao - thấp, hai chiều đánh giá được cấu trúc theo ma trận 2 x 2 để tạo nên 4 tình huống có thể xảy ra:

KHUNG ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ SẴN SÀNG THAY ĐỔI



- Tự tin (Mức độ sẵn sàng cao) – Cán bộ có năng lực tốt và sẵn sàng tiếp nhận các hệ thống mới và các nghiệp vụ mới.
- Cạnh tranh (Mức độ sẵn sàng trung bình) – Cán bộ sẵn sàng tiếp nhận thay đổi và hệ thống mới, nhưng còn hạn chế về năng lực.
- Thận trọng/ Bảo thủ (Mức độ sẵn sàng trung bình) – Cán bộ có năng lực nhưng không muốn thay đổi và có sự dè dặt trong việc áp dụng các hệ thống mới.
- Hài lòng (Mức độ sẵn sàng thấp) - nhiều hạn chế về năng lực và không muốn thay đổi phương pháp làm việc hiện tại.

Thang điểm được tính từ 1 đến 4. Để khảo sát thành viên Tổ triển khai, câu hỏi từ 14-16 được sử dụng để tổng hợp kết quả đánh giá về năng lực và câu hỏi và 17-19 được sử dụng để tổng hợp kết quả đánh giá mức độ sẵn sàng thay đổi. Để khảo sát người sử dụng cuối, câu hỏi 8-10 được sử dụng để tổng hợp kết quả đánh giá về năng lực và câu hỏi 11-13 được sử dụng để tổng hợp kết quả đánh giá mức độ sẵn sàng để thay đổi. Một câu hỏi mở (câu hỏi 20 trong mẫu phiếu khảo sát dành cho đối tượng là thành viên Tổ triển khai và câu hỏi 14 mẫu phiếu khảo sát dành cho đối tượng là người dùng cuối) được đưa vào để thu thập thông tin phản hồi định tính về việc làm thế nào NHNN có thể cải thiện phương pháp làm việc hiện nay và các khó khăn, vướng mắc gặp phải.

Các kết quả điều tra sẽ được trình bày theo cấu trúc sau:

I. Kết quả khảo sát về thành viên Tổ triển khai:

- a. Phân tích tổng thể về mức độ sẵn sàng thay đổi;
- b. Mục tiêu và lợi ích của Dự án FSMIMS;
- c. Phân tích hiện trạng công tác quản lý truyền thông, quản lý văn bản, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực và quản lý CNTT;
- d. Phân tích định tính dựa trên thông tin phản hồi thu thập được phục vụ xây dựng kế hoạch và chiến lược truyền thông thay đổi.

II. Kết quả về Người sử dụng cuối:

- a. Phân tích chung về mức độ sẵn sàng để thay đổi;

b. Phân tích định tính dựa trên thông tin phản hồi thu thập được phục vụ xây dựng kế hoạch và chiến lược truyền thông thay đổi.

3. Đối tượng khảo sát

Tỷ lệ trả lời khảo sát của thành viên các Tổ triển khai là 88,8% (48 trong số 54 người được hỏi) và tỷ lệ trả lời khảo sát của người dùng cuối là 65,2% (225 trong tổng số 345 người được hỏi). Tỷ lệ này là tương đối tốt.

Để tính toán mức độ sẵn sàng để thay đổi, không có mẫu phiếu trả lời nào lựa chọn phương án D từ câu hỏi 18 và 19 (khảo sát thành viên Tổ triển khai) và câu hỏi 12 và 13 và điểm số được tính từ những câu trả lời này.

Đối với câu hỏi mở, tỷ lệ trả lời là 35,2% (19 người trả lời trong tổng số 54 người được hỏi) đối với thành viên Tổ triển khai và 19,4% (67 người trả lời trong tổng số 345 người được hỏi) đối với Người dùng cuối. Đối với các câu hỏi mở, rất nhiều ý kiến, cũng như góp ý về những vấn đề quan ngại, khó khăn được nêu ra.

4. Khảo sát Tổ triển khai

Phần này trình bày các kết quả nghiên cứu khảo sát các thành viên Tổ triển khai: các phân tích tổng quan về mức độ sẵn sàng để thay đổi, phân tích thực tiễn và phân tích định tính dựa trên những thông tin thu thập được từ các câu hỏi mở. Đồng thời, phần này cũng trình bày chi tiết kết quả khảo sát người dùng cuối: mức độ sẵn sàng thay đổi, phân tích định tính dựa trên thông tin thu thập được từ các câu hỏi mở.

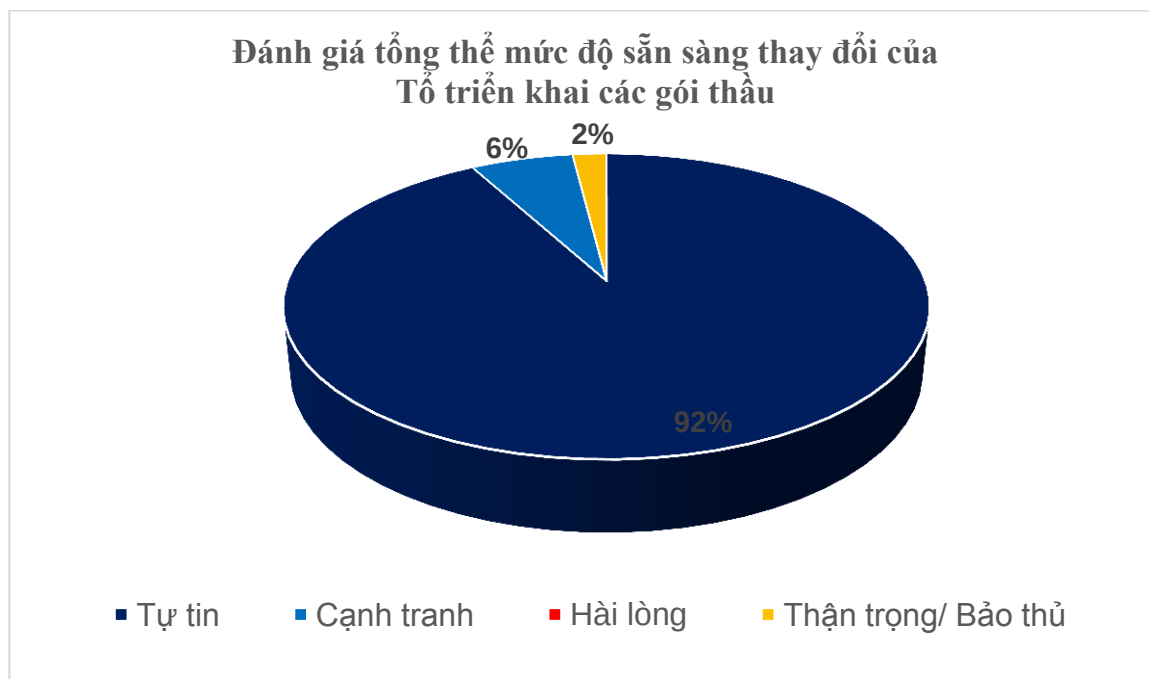
4.1. Kết quả khảo sát các thành viên Tổ triển khai

Các kết quả khảo sát các thành viên Tổ triển khai được trình bày trong ba phần, bắt đầu với mức độ sẵn sàng để thay đổi, sau đó phân tích các câu trả lời của thành viên Tổ triển khai về hiện trạng triển khai và cuối cùng là phân tích định tính dựa trên thông tin phản hồi được thu thập từ thành viên của Tổ triển khai.

4.2. Tổng quan mức độ sẵn sàng để thay đổi với đối tượng là thành viên Tổ triển khai

Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn các thành viên Tổ triển khai (92%) tự tin để thay đổi, điều này thể hiện mức độ sẵn sàng để thay đổi cao. Tuy nhiên, 6% thành

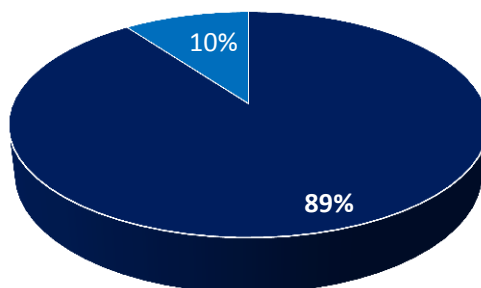
viên Tổ Triển khai ở mức độ cạnh tranh (mức sẵn sàng cao nhưng năng lực thấp) và 2% ở mức bảo thủ/ thận trọng (năng lực cao và mức độ sẵn sàng thấp).



93,8% thành viên Tổ Triển khai đạt điểm số năng lực cao và 97,9% thành viên Tổ triển khai đạt điểm số về mức độ sẵn sàng cao.

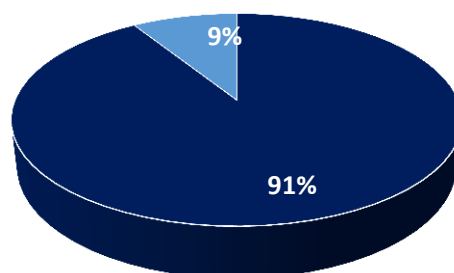
Tổng quan mức độ sẵn sàng của các thành viên Tổ Triển khai cũng được phân tích theo từng gói thầu và kết quả cho thấy phần lớn các thành viên Tổ triển khai của từng gói thầu đều tự tin thay đổi. Kết quả đánh giá tổng quan mức độ sẵn sàng thay đổi theo từng gói thầu được mô tả trong các hình vẽ dưới đây:

**Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi của
Tổ triển khai Gói thầu SG3.2**



■ Tự tin ■ Cạnh tranh ■ Hài lòng ■ Thận trọng/ Bảo thủ

**Đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng thay đổi của
Tổ triển khai Gói thầu SG4**



■ Tự tin ■ Cạnh tranh ■ Hài lòng ■ Thận trọng/ Bảo thủ

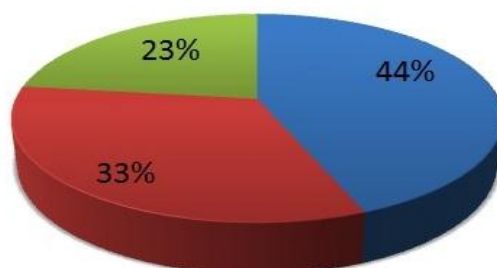


4.3. Mục tiêu và lợi ích của dự án

Nhận thức của thành viên Tổ triển khai về các mục tiêu của dự án FSMIMS và lợi ích của các gói thầu cũng được đánh giá.

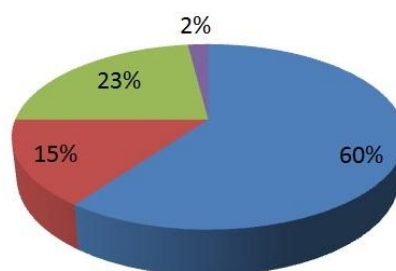
Kết quả khảo sát cho thấy 33% thành viên của Tổ triển khai chỉ biết đến một số mục tiêu của dự án FSMIMS. Lợi ích của từng gói thầu thực sự mang lại một khi được triển khai đầy đủ, kết quả khảo sát cũng cho thấy 2% không chắc chắn về những lợi ích của các gói thầu họ tham gia và 23% cảm thấy họ chỉ biết một số lợi ích của gói thầu và chưa rõ về nhiều lợi ích khác.

Mục tiêu của Dự án FSMIMS



- Tôi hiểu đầy đủ về mục tiêu của Dự án và có thể giải thích được cho người khác
- Tôi hiểu về mục tiêu của Dự án nhưng không thể giải thích được cho người khác
- Tôi chỉ hiểu một số khía cạnh liên quan đến mục tiêu của Dự án.
- Tôi không biết gì về mục tiêu của Dự án.

Lợi ích của các gói thầu mang đến khi hệ thống được đưa vào sử dụng



- Tôi hiểu rất rõ về những lợi ích mà gói thầu đó mang lại và có thể giải thích được cho người khác.
- Tôi hiểu những lợi ích mà gói thầu đó mang lại nhưng không thể giải thích rõ được cho người khác.
- Tôi hiểu một số lợi ích mà gói thầu đó mang lại nhưng chưa rõ về một số lợi ích khác.
- Tôi không chắc chắn về lợi ích đem lại của gói thầu mà tôi đang tham gia.

4.4. Phân tích hiện trạng triển khai của nhóm thành viên các Tổ triển khai

Trong quá trình khảo sát các thành viên Tổ triển khai, chúng tôi đã dành một phần trong mẫu phiếu để khảo sát về những vấn đề quan ngại, cũng như một số hoạt động cần phải cải tiến. Hiện trạng triển khai bao gồm tình hình triển khai công tác truyền thông, chia sẻ tài liệu, nắm được các yêu cầu hệ thống, chuyển đổi hệ thống và các hoạt động đào tạo. Việc phân tích hướng đến đối tượng là thành viên các tổ triển khai. Những phân tích sâu hơn cũng được thực hiện với góc nhìn của từng gói thầu về các vấn đề khó khăn, vướng mắc cũng như những quan ngại hiện nay.

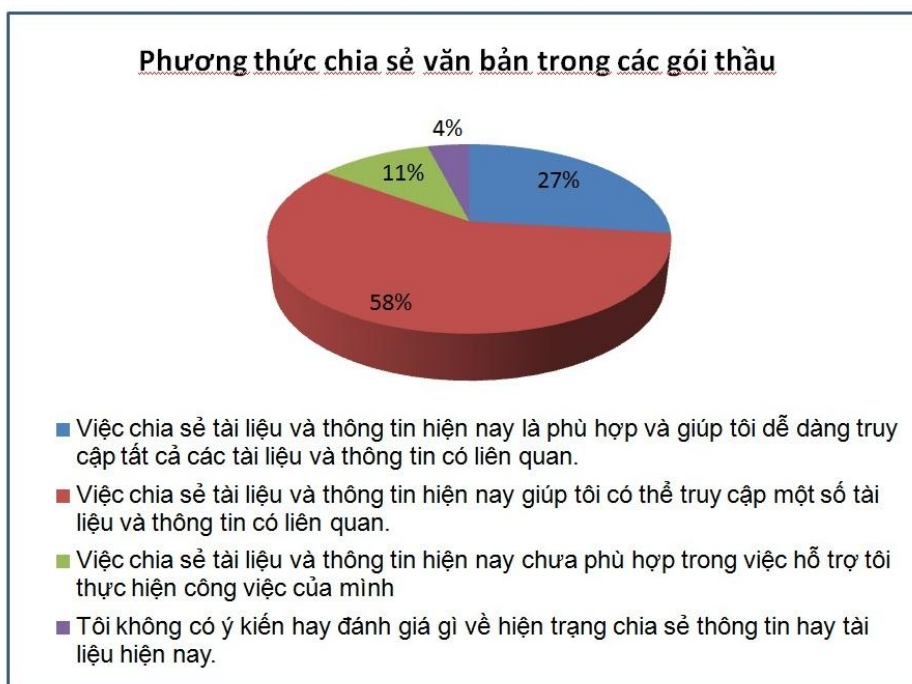
4.4.2. Hiện trạng triển khai công tác truyền thông

Thông tin phản hồi cho thấy 68% thành viên Tổ triển khai tham gia khảo sát không hài lòng với kế hoạch truyền thông hiện nay của các gói thầu. Biểu đồ dưới đây cung cấp những câu trả lời chi tiết. Phân tích kỹ hơn cho thấy rằng 50% số người được hỏi của Gói thầu SG3.2 và 45% thành viên triển khai Gói thầu SG4 lựa chọn phương án trả lời "*các phương thức truyền thông hiện nay không phù hợp với một số người*" và "*Tôi không chắc chắn về kế hoạch truyền thông của gói thầu này*". Trong số cán bộ triển khai Gói thầu SG3.1 trả lời khảo sát, 33% lựa chọn phương án trả lời này trong khi không thành viên nào triển khai Gói thầu CG1 lựa chọn phương án nào trong hai phương án nêu trên.



4.4.2. Tình hình chia sẻ văn bản, tài liệu

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng 73% thành viên Tổ triển khai được khảo sát gặp khó khăn với các phương thức chia sẻ văn bản, tài liệu, với thông tin trả lời chi tiết được cung cấp như dưới đây. Phân tích sâu hơn cho thấy 80% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.2 và 82% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG4 gặp khó khăn về vấn đề này, 56% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.1 và 57% thành viên Tổ triển khai gói thầu CG1 lựa chọn 3 phương án còn lại.



4.4.3. Thu thập yêu cầu hệ thống

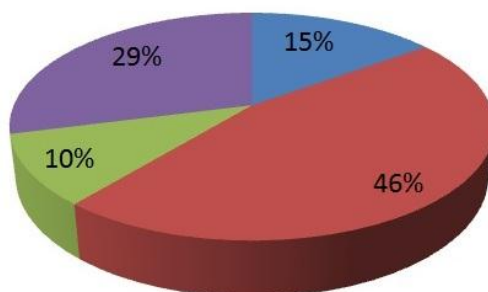
66% thành viên Tổ triển khai các gói thầu cho rằng phương pháp hiện nay được sử dụng để thu thập các yêu cầu hệ thống chỉ đáp ứng được một phần nhu cầu hiện nay. Những đánh giá, phân tích sâu hơn cho thấy 80% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.2, 71% thành viên Tổ triển khai gói thầu CG1, 59% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3 và 56% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.1 chia sẻ quan điểm này.



4.4.4. Đào tạo ứng dụng

Các thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.2 tham gia khảo sát lựa chọn nhiều nhất phương án “kế hoạch đào tạo hiện nay chưa được xây dựng” và “Tôi không chắc chắn các khóa đào tạo có được tổ chức hay không”. 70% thành viên Tổ triển khai gói thầu chia sẻ quan điểm này. Không thành viên nào trong Tổ triển khai gói thầu CG1 lựa chọn phương án trả lời này và 33% số thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.1 tham gia khảo sát và 41% số thành viên Tổ triển khai gói thầu SG4 chia sẻ quan điểm này.

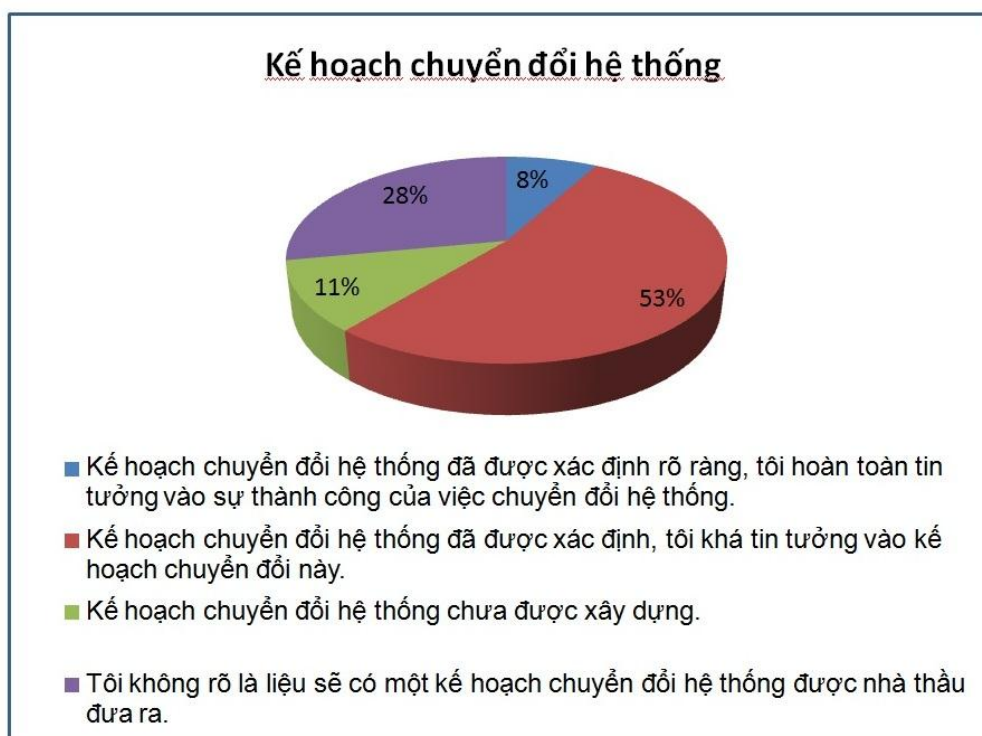
Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo



- Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo được xác định rõ và tôi tin tưởng vào hiệu quả của nó.
- Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo được xác định rõ nhưng tôi không chắc chắn về hiệu quả của nó.
- Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo chưa được xác định đầy đủ và tôi lo ngại về tính hiệu quả của nó.
- Tôi không có ý kiến hay đánh giá gì về loại hình cũng như phương pháp đào tạo sẽ được sử dụng.

4.4.5. Kế hoạch chuyển đổi hệ thống

Các thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.2 lựa chọn nhiều nhất phương án “Kế hoạch chuyển đổi hệ thống chưa được xây dựng” và “Tôi không biết chắc liệu kế hoạch chuyển đổi có được thực hiện hay không”. 60% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.2 chia sẻ quan điểm này, không thành viên nào của Tổ triển khai gói thầu CG1 lựa chọn các phương án này. 22% số thành viên Tổ triển khai gói thầu SG3.1 lựa chọn phương án trả lời này và 45% thành viên Tổ triển khai gói thầu SG4 chia sẻ quan điểm này.



4.5. Phân tích định tính

Các phân tích định tính liên quan đến việc đánh giá các thông tin phản hồi thu thập được từ các câu hỏi mở và phân loại theo các hạng mục khác nhau. Các phản hồi sau đó đã được xem xét theo khía cạnh các vướng mắc, quan ngại và những đề xuất, khuyến nghị.

Những quan ngại, khó khăn lớn nhất hiện nay là:

Danh mục	Mối quan tâm
Truyền thông về thay đổi	Một số cán bộ không muốn tham gia dự án do: • Thiếu hiểu biết về những lợi ích của dự án; • Lo lắng về sự thay đổi vị trí / vai trò.
Cơ chế thu thập thông tin phản hồi	Những ý kiến đóng góp được đề xuất lên lãnh đạo các Vụ/Cục.
Chuyển đổi hệ thống	Không nhận thức được kế hoạch chuyển đổi hệ thống.

Mối quan hệ với nhà cung cấp	Cần phải tăng cường hợp tác chặt chẽ hơn giữa các đơn vị nghiệp vụ và các nhà thầu.
Đào tạo	Nhà thầu và Nhóm thường trực cần phải giải thích rõ hơn về cách thức sử dụng hệ thống mới.

Chúng tôi thu thập được một số đề xuất, góp ý của các cán bộ tham gia khảo sát như sau:

Danh mục	Gợi ý
Thay đổi về quy trình nghiệp vụ	- Xây dựng quy trình làm việc rõ ràng; - Định kỳ đánh giá lại các khó khăn và thách thức.
Truyền thông về những thay đổi	Tổ chức họp chuyên đề / hội thảo để trao đổi thông tin với các TCTD, các chi nhánh NHNN nhằm tăng cường hiểu biết lẫn nhau giữa NHNN và các TCTD)
Sự trao đổi giữa các Vụ, Cục	Hiệu quả đạt được thông qua việc trao đổi kinh nghiệm với các Vụ/ Cục sử dụng hệ thống CNTT tương tự
Đào tạo ứng dụng	- Tổ chức các khóa đào tạo về quản lý thay đổi - Đào tạo và hướng dẫn người sử dụng (người nhận và gửi báo cáo) để thu thập các dữ liệu cần thiết bằng cách sử dụng các mẫu biểu chuẩn hóa
Thay đổi trong vị trí/ công việc	Tăng cường hiểu biết về quyền hạn và trách nhiệm
Nguồn nhân lực	Công việc cần được đánh giá dựa trên chất lượng, mức độ khó khăn và thời gian hoàn thành
Thu thập nhu cầu cho CNTT	Tăng cường công tác tự động hóa: - Tăng cường tự động hóa; - Đẩy mạnh ứng dụng CNTT trong lưu trữ văn bản; - Tăng cường ứng dụng CNTT để giảm thiểu sai sót của con người, tăng cường quá trình tự động hóa và nâng cao năng suất; - Tăng cường ứng dụng CNTT để nâng cao hiệu quả công việc, tiết kiệm thời gian, tiết kiệm kinh phí. Các tính năng bổ sung của kho dữ liệu và các ứng dụng dự báo: - Kho dữ liệu, ứng dụng phân tích và dự báo đóng một vai trò quan trọng trong việc giám sát hệ thống thanh

Danh mục	Gợi ý
	toán. Cần đảm bảo tính mở để có thể bổ sung thông tin đầu vào và đầu ra nhằm đáp ứng yêu cầu mới ngày càng gia tăng. Sự trao đổi giữa các Vụ, Cục: • Tăng cường ứng dụng phần mềm cho phép trao đổi giữa các Vụ, Cục. Nâng cấp các phần mềm và cơ sở hạ tầng kỹ thuật • Nâng cấp hệ thống máy tính hiện tại của NHNN (các máy tính hiện có chạy chậm, đôi khi không thể truy cập); • Nâng cấp các phần mềm hiện có, cơ sở hạ tầng kỹ thuật (chẳng hạn như máy tính, mạng) để đảm bảo truy cập một cách dễ dàng, nhanh chóng truy cập, khai thác và kiểm duyệt dữ liệu hiệu quả. Khắc phục các lỗi phần mềm: • Giảm thiểu các lỗi phần mềm và đảm bảo phần mềm hoạt động đúng cách. Ví dụ: các phần mềm hiện nay (đặc biệt là phần mềm BKTK21) có nhiều vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng dữ liệu được khai thác; • Một số ứng dụng không cho phép khai thác dữ liệu.

5. Khảo sát người dùng cuối

Phần này trình bày các kết quả Khảo sát đối tượng là người dùng cuối: phân tích định lượng và định tính dựa trên các dữ liệu thu thập được từ các câu hỏi mở.

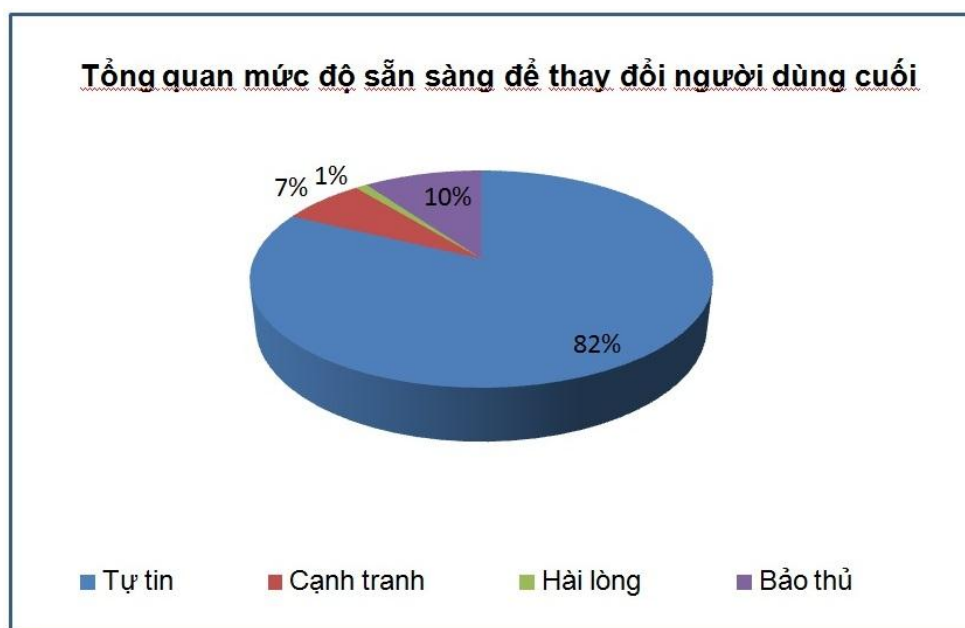
5.1. Kết quả của cuộc Khảo sát Người dùng cuối

Kết quả cuộc khảo sát người dùng cuối được trình bày theo hai phần, phần đầu tiên là đánh giá tổng thể mức độ sẵn sàng để thay đổi, sau đó phân tích định tính dựa trên thông tin phản hồi thu thập được từ người dùng cuối.

5.2. Tổng quan mức độ sẵn sàng để thay đổi người dùng cuối

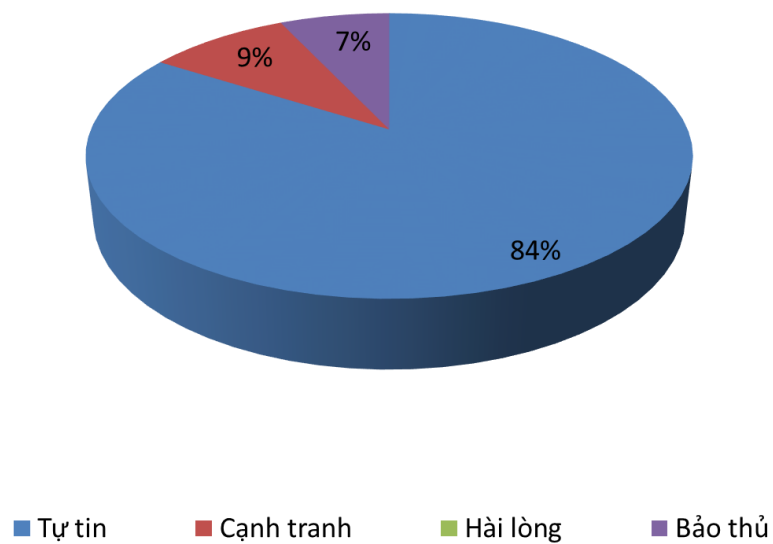
Các kết quả của cuộc khảo sát chỉ ra rằng phần lớn những người dùng cuối (83%) tự tin để thay đổi, điều này chứng tỏ mức độ sẵn sàng để thay đổi cao. Tuy nhiên, 7% người dùng cuối được đánh giá đang ở mức độ cạnh tranh (sẵn sàng để thay

đổi nhưng năng lực thấp) và 10% số người dùng cuối được xếp vào nhóm bảo thủ (năng lực cao nhưng mức độ sẵn sàng thấp).

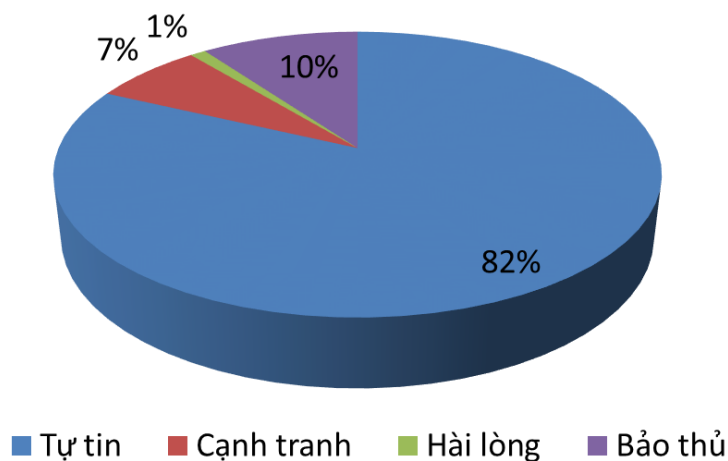


Người dùng cuối được chia thành hai nhóm – cán bộ tại các Vụ, Cục trung ương và cán bộ tại chi nhánh. Mức độ sẵn sàng để thay đổi của nhóm các cán bộ tại các Vụ, Cục trung ương được đánh giá cao với 84% số người tự tin thay đổi, tương tự như vậy mức độ sẵn sàng thay đổi của nhóm các cán bộ tại các chi nhánh cũng cao với 82% số người tự tin thay đổi. Mức độ sẵn sàng tổng thể của người dùng cuối tại các Vụ, Cục trung ương và tại các chi nhánh được mô tả dưới đây:

Mức độ sẵn sàng để thay đổi của người dùng cuối tại các vụ, cục trung ương

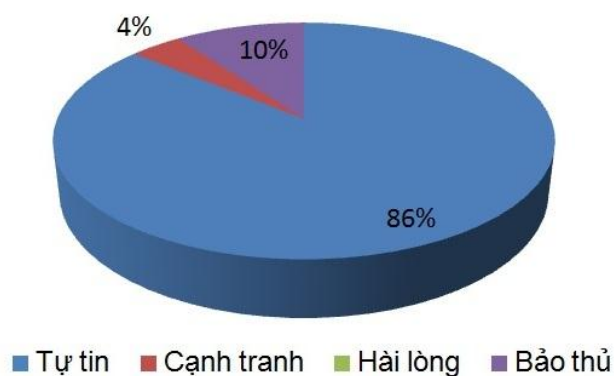


Mức độ sẵn sàng để thay đổi của người dùng cuối tại các chi nhánh

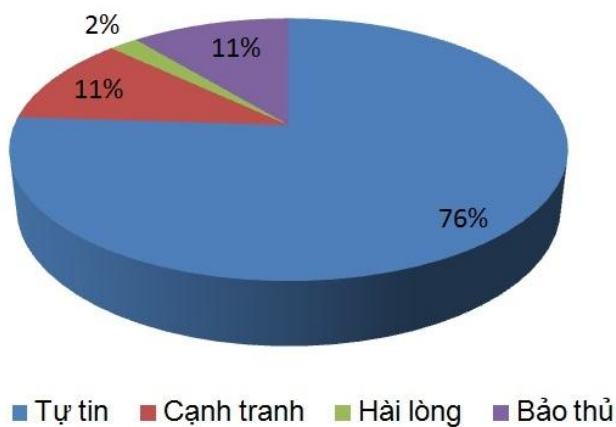


Mức độ sẵn sàng của người dùng cuối cũng được phân tích theo từng gói thầu và kết quả cho thấy phần lớn người sử dụng đều tự tin để thay đổi, cụ thể như sau:

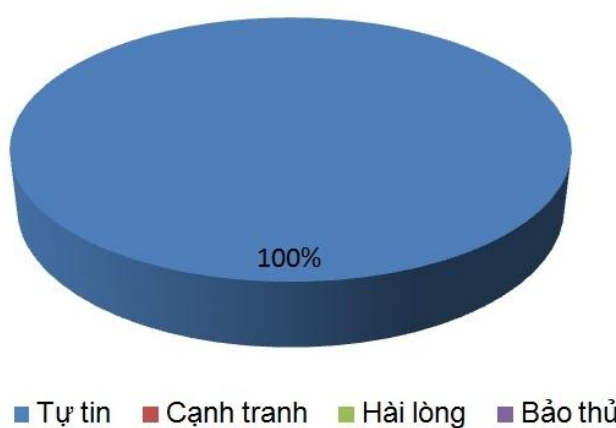
Mức độ sẵn sàng để thay đổi của người dùng cuối của Gói thầu SG 3.1

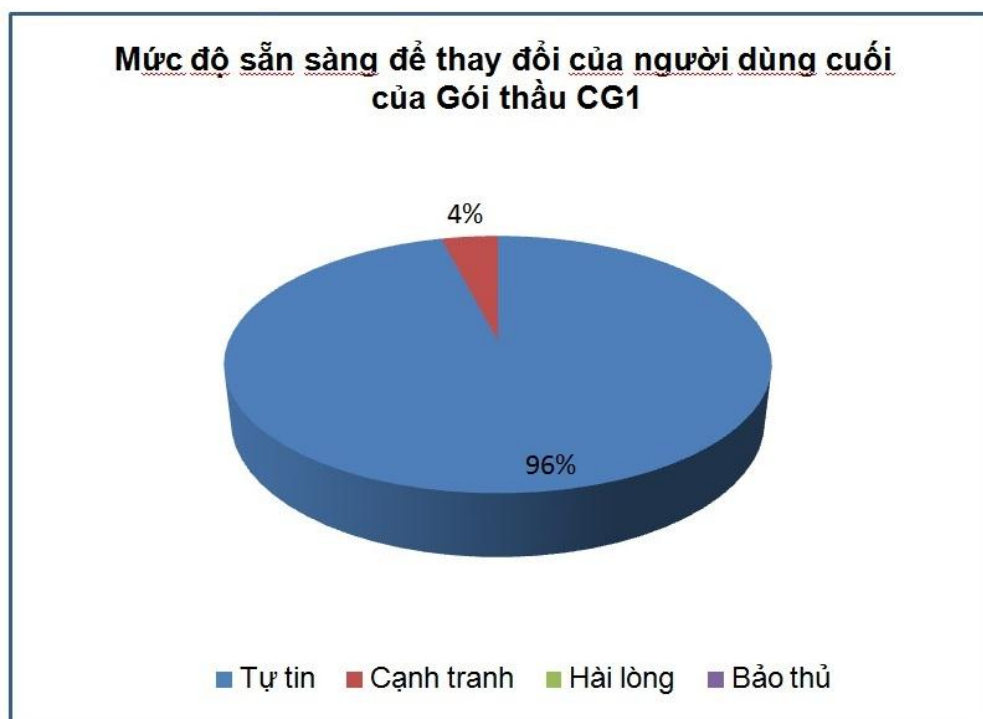


Mức độ sẵn sàng để thay đổi của người dùng cuối của Gói thầu SG 3.2



Mức độ sẵn sàng để thay đổi của người dùng cuối của Gói thầu SG 4





5.3. Phân tích định tính

Các phân tích định tính liên quan đến việc đánh giá các thông tin phản hồi thu thập được từ các câu hỏi mở và nhóm chúng lại một cách lô gic theo các hạng mục. Sau đó, các phản hồi được sắp xếp lại theo các nội dung như các quan ngại, vướng mắc trong quá trình triển khai và các đề xuất, góp ý.

Các vấn đề quan ngại hiện nay như sau

Danh mục	Quan ngại
Truyền thông về thay đổi	Các thành viên không thuộc Tổ triển khai không có cơ hội để tham gia và chưa hiểu được các quy trình nghiệp vụ mới, do đó họ sẽ gặp khó khăn trong việc tiếp cận.
Tin học hóa chưa có sự nhất quán	Việc xử lý dữ liệu, giám sát các hệ thống thanh toán chưa được tự động hóa một cách nhất quán gây khó khăn cho người sử dụng để truy cập và khai thác dữ liệu.

Thực hiện giám sát	Hiện nay, chưa có phần mềm được sử dụng để giám sát hệ thống thanh toán trong nền kinh tế. Điều này ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động giám sát, đặc biệt là các hệ thống thanh toán được thực hiện bởi những đơn vị khác (ngoài NHNN).
Chuyển đổi sang hệ thống mới	Cần phối hợp chặt chẽ hơn nữa trong quá trình chuyển đổi của dự án

Một số đề xuất thu thập được từ kết quả khảo sát như sau:

Danh mục	Gợi ý
Đào tạo ứng dụng	NHNN cần tổ chức nhiều khóa đào tạo chuyên sâu để nâng cao năng lực nguồn nhân lực nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu công việc; Thường xuyên tổ chức đào tạo chuyên sâu để đáp ứng các yêu cầu đổi mới; Thường xuyên tổ chức các hóa đào tạo về các sản phẩm, dịch vụ mới của các ngân hàng thương mại.
Sự tuân thủ	Cần ban hành cơ chế xử phạt đối với những hành vi không tuân thủ nhằm đảm bảo hiệu quả kết nối và sử dụng thông tin.
Thay đổi vị trí/ công việc	Làm rõ quyền và trách nhiệm liên quan
Nguồn nhân lực	Xây dựng kế hoạch phát triển năng lực (theo mô hình năng lực) và quy mô cụ thể để đánh giá năng lực cán bộ và tiêu chuẩn hóa năng lực này; Xây dựng kế hoạch chi tiết (ngắn hạn và dài hạn) dành cho người lao động; Thường xuyên trao đổi và cập nhật thông tin cho Lãnh đạo và cán bộ các Vụ, Cục; Cần phải xây dựng môi trường làm việc thuận lợi và bảo đảm cho cán bộ, chọn đúng người vào đúng vị trí.
Giám sát	Hệ thống giám sát các tổ chức tín dụng hiện nay cần được phải được nâng cấp để đáp ứng tốt hơn tình hình hiện nay.
Thu thập yêu cầu CNTT	– Thúc đẩy việc tự động hóa; – Nâng cao năng lực nguồn nhân lực; – Cần phải có phần mềm đảm bảo quản lý văn bản hiệu quả hơn;

Danh mục	Gợi ý
	– NHNN cần triển khai phần mềm kế toán tập trung; – Phát triển một kho dữ liệu chung để tăng cường quản lý kinh tế vĩ mô; – Cần có nhiều phần mềm hơn để hỗ trợ việc soạn báo cáo, đặc biệt là báo cáo dữ liệu sử dụng các biểu mẫu chung, ví dụ: báo cáo về tình hình thực hiện Thông tư số 31 hoặc báo cáo hiện trạng vay vốn nước ngoài; – Tuân thủ tiêu chuẩn ISO: Hiện nay, các chi nhánh NHNN đã áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001, hy vọng rằng dự án FSMIMS sẽ thiết kế các hệ thống, phần mềm tương thích với tiêu chuẩn ISO để thực hiện hiệu quả hơn các quy trình nghiệp vụ. – Giám sát từ xa Trang bị hệ thống giám sát từ xa mới để nâng cao hiệu quả giám sát, nhận diện rủi ro và cảnh báo sớm cho các TCTD. – Tăng cường trao đổi giữa các Vụ/ Cục Cần tăng cường trao đổi thông tin nhờ ứng dụng CNTT hoặc ứng dụng điện tử trong công việc. Trao đổi thông tin còn hạn chế: cần khuyến khích phát triển phần mềm chat nội bộ để kết nối, thúc đẩy sự tương tác giữa các cơ quan trung ương và địa phương nhằm tiết kiệm thời gian, chi phí và tạo điều thuận lợi để trao đổi thông tin. – Nâng cấp các phần mềm / công cụ Đảm bảo dễ dàng tiếp cận với các văn bản quy phạm pháp luật thông qua website của NHNN. Đối với các hệ thống giám sát (của NHNN và các quỹ tín dụng), cần trang bị một phần mềm hiện đại, thống nhất để phân tích dữ liệu dựa trên một bộ chỉ số chung nhằm đáp ứng các yêu cầu giám sát tại các chi nhánh. Nâng cấp các thiết bị hiện có (máy tính chất lượng tốt, máy in, máy quét, máy fax).

6. Những điểm nổi bật trong kết quả khảo sát

Dựa trên kết quả của cuộc khảo sát và phân tích, một số nội dung cần đặc biệt chú ý như sau:

- a) Công tác truyền thông chưa phù hợp: Truyền thông nội bộ nổi lên như là một trong những nội dung quan trọng cần được khắc phục với việc tập trung giải thích những lợi ích mang lại nhờ những thay đổi tạo ra từ các hệ thống mới.
- b) Trao đổi thông tin giữa các Vụ/ Cục: Kết quả hai cuộc khảo sát (khảo sát thành viên tổ triển khai và khảo sát người dùng cuối) đều thể hiện sự cần thiết phải có một phần mềm, một công cụ nhằm thúc đẩy việc trao đổi thông tin một cách hiệu quả giữa các cục, vụ
- c) Yêu cầu thu thập: Yêu cầu đối với hệ thống ứng dụng của các gói thầu cần phải được hỗ trợ chặt chẽ và phải cải tiến quy trình làm việc. Các yêu cầu về mặt nghiệp vụ sẽ luôn thay đổi theo thời gian do đó hệ thống được trang bị cần phải có tính linh hoạt và tính mở.
- d) Đào tạo ứng dụng: cần tổ chức nhiều hơn các khóa đào tạo chuyên sâu và phương pháp tiếp cận lập kế hoạch đào tạo cần đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu mới.
- e) Lập kế hoạch chuyển đổi hệ thống: cần lưu ý rằng các nhà thầu và thành viên các Tổ triển khai dự án nên thảo luận và làm rõ các vấn đề liên quan đến kế hoạch chuyển đổi hệ thống. Điều này đặc biệt quan trọng đối với gói thầu SG3.2, gói thầu mà thông tin thu thập được thể hiện mức quan ngại cao đối với việc chuyển đổi hệ thống.

Mẫu phiếu khảo sát dành cho thành viên Tổ triển khai và dành cho người dùng cuối

ST7 - Đánh giá sự sẵn sàng thay đổi khi triển khai dự án FSMIMS (Dành cho thành viên tổ triển khai của các gói thầu)

Thông tin chung về đối tượng điều tra

*

1. Họ và tên

Họ và tên

Full Name

*

2. Email

Email

*

3. Vui lòng đánh dấu vào ô tương ứng tên cơ quan/ đơn vị Anh/ Chị công tác (vui lòng chỉ đánh dấu vào MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please select the name of your department

☐ Vui lòng đánh dấu vào ô tương ứng tên cơ quan/ đơn vị Anh/ Chị công tác (vui lòng chỉ đánh dấu vào MỘT phương án trả lời duy nhất) Sở Giao dịch

Central Banking Department

☐ Vụ Tài chính – Kế toán

Financial and Accounting Department

☐ Cục Quản trị

Administration Department

☐ Cục Phát hành và Kho quỹ

Issue and Vault Department

- Vụ Chính sách tiền tệ
Monetary Policy Department
- Cục Công nghệ tin học
IT Department
- Vụ Dự báo, Thống kê
Forecasting and Statistics Department
- Vụ Tín dụng các ngành kinh tế
Credit Department
- Vụ Quản lý ngoại hối
Foreign Exchange Management Department
- Cơ quan Thanh tra, giám sát Ngân hàng
Banking Supervision Agency
- Vụ Thanh toán
Settlement Systems Department (Payment)
- Vụ Tổ chức cán bộ
Human Resource Department
- Văn phòng Ngân hàng Nhà nước
SBV Office
- Vụ Pháp chế
Legal Department
- Vụ Thi đua – Khen thưởng
Emulation and Rewards Department
- Vụ Hợp tác Quốc tế
International Cooperation Department
- Vụ Kiểm toán nội bộ
Internal Audit Department

- ☐ Trung tâm Thông tin Tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC)

s Credit Information Centre (CIC)

*

4. Vui lòng đánh dấu vào ô tương ứng các gói thầu và hệ thống mà Anh/ Chị tham gia triển khai trong Dự án Hệ thống Thông tin Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng. (Có thể lựa chọn một hay nhiều phương án)

Please tick the FSMIMS packages and systems that you are involved (Tick more than one)

Vui lòng đánh dấu vào ô tương ứng các gói thầu và hệ thống mà Anh/ Chị tham gia triển khai trong Dự án Hệ thống Thông tin Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng. (Có thể lựa chọn một hay nhiều phương án)

- ☐ Gói thầu

SG3.1 - Ngân hàng lõi (bao gồm công thông tin đấu giá)

SG3.1 – Core Banking

- ☐ Gói thầu SG3.1 - Đấu giá và nghiệp vụ thị trường mở (OMO)

SG3.1 – Auction and Open Market Operation

- ☐ Gói thầu SG3.1 - Quản trị tổng thể nguồn lực đơn vị (ERP)

SG3.1 – ERP

- ☐ Gói thầu SG3.2 - Quản lý văn bản

SG3.2 – Document Management

- ☐ Gói thầu SG3.2 - Quản trị nguồn nhân lực

SG3.2 – Human Resources Management

- ☐ Gói thầu SG4 - Kho dữ liệu và các ứng dụng phân tích, dự báo

SG4 – Data Warehouse

- ☐ Gói thầu CG1 - Kho dữ liệu và các ứng dụng có liên quan

CG1 – CIC Data Management and related Apps

*

5. Xin vui lòng cho biết Anh/ Chị thuộc nhóm tuổi nào sau đây? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please indicate which age bracket you fall in (Select Only ONE)

- ☐ Xin vui lòng cho biết Anh/ Chị thuộc nhóm tuổi nào sau đây? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất) Từ 30 tuổi trở xuống
30 years old and below
- ☐ Từ 31 đến 40 tuổi
31-40 years old
- ☐ Từ 41 đến 50 tuổi
41-50 years old
- ☐ Trên 50 tuổi
Above 50 years old

*

6. Xin vui lòng chỉ rõ vị trí công tác hiện tại của Anh/ Chị trong đơn vị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please indicate your job/role. (Select Only ONE)

- ☐ Xin vui lòng chỉ rõ vị trí công tác hiện tại của Anh/ Chị trong đơn vị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất) Cấp lãnh đạo Vụ trưởng (Giám đốc)/ Vụ phó (Phó giám đốc)
Management level: Director/Deputy Director
- ☐ Cấp quản lý: Trưởng phòng/ Phó trưởng phòng/ Cán bộ quản lý
Supervisory level: Division Chief/Deputy Division Chief/Manager
- ☐ Nhân viên các Vụ/ Cục/ Đơn vị
Work level: Staff

Thực tiễn triển khai Dự án Hệ thống Thông tin Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng (Dự án FSMIMS)

FSMIMS Project Practices

In this section, share your views on the following questions

7. Anh/ Chị có hiểu được mục tiêu của Dự án FSMIMS không? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Are you aware of the objectives of the FSMIMS Project? (Select Only)

☐ Tôi hiểu rất rõ và đầy đủ về mục tiêu của Dự án và có thể giải thích được cho người khác.

I am fully aware of the objectives and able to explain to others

☐ Tôi hiểu về mục tiêu của Dự án nhưng không thể giải thích được cho người khác.

I am aware of the objectives but may not be able to explain to theirs

☐ Tôi chỉ hiểu một số khía cạnh liên quan đến mục tiêu của Dự án.

I am only aware of some of the objectives

☐ Tôi không biết gì về mục tiêu của Dự án.

I am not aware of the objectives.

8. Anh/ Chị có hiểu được lợi ích mà gói thầu Anh/ Chị tham gia triển khai sẽ mang lại khi hệ thống được đưa vào sử dụng? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Do you know the benefits that the package you are involved in will bring when it is fully implemented? (Select Only ONE)

☐ Tôi hiểu rất rõ về những lợi ích mà gói thầu đó mang lại và có thể giải thích được cho người khác.

I know the benefits very clearly and able to explain to others

☐ Tôi hiểu những lợi ích mà gói thầu đó mang lại nhưng không thể giải thích rõ được cho người khác.

I know the benefits but may not be able to explain to others very well

- ☐ Tôi hiểu một số lợi ích mà gói thầu đó mang lại nhưng chưa rõ về một số lợi ích khác.

I know some of the benefits but unclear with some of rest

- ☐ Tôi không chắc chắn về lợi ích đem lại của gói thầu mà tôi đang tham gia.

I am not sure about the benefits of the package that I am involved in

8. Anh/ Chị có hiểu được lợi ích mà gói thầu Anh/ Chị tham gia triển khai sẽ mang lại khi hệ thống được đưa vào sử dụng? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on communication concerning the implementation of your package? (Select Only ONE)

- ☐ Mức độ truyền thông là phù hợp và hữu ích để thông báo cho các bên liên quan.

The communications are adequate and useful for everyone involved

- ☐ Mức độ truyền thông là phù hợp nhưng một số đơn vị có liên quan còn chưa được tham gia.

The communications are adequate but some people are left out

- ☐ Mức độ truyền thông là chưa phù hợp đối với một số đơn vị liên quan.

The communications are not adequate for some of the people

- ☐ Tôi không chắc chắn về các công cụ truyền thông được sử dụng đối với gói thầu này

I am not sure of the communications for this package

10. Anh/ Chị đánh giá thế nào về hiện trạng chia sẻ tài liệu và thông tin trong các gói thầu hiện nay? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on the document sharing practices within the package? (Select Only ONE)

- ☐ Việc chia sẻ tài liệu và thông tin hiện nay là phù hợp và giúp tôi dễ dàng truy cập tất cả các tài liệu và thông tin có liên quan.

The document sharing practices allow me access to all relevant documents easily

- ☐ Việc chia sẻ tài liệu và thông tin hiện nay giúp tôi có thể truy cập một số tài liệu và thông tin có liên quan.

The document sharing practices allow me access to some relevant documents

- ☐ Việc chia sẻ tài liệu và thông tin hiện nay chưa phù hợp trong việc hỗ trợ tôi thực hiện công việc của mình

The document sharing practices do not allow me access to the relevant documents

- ☐ Tôi không có ý kiến hay đánh giá gì về hiện trạng chia sẻ thông tin hay tài liệu hiện nay.

I am not sure of the document sharing practices

11. Phát biểu nào sau đây thể hiện đúng nhất quá trình thu thập yêu cầu hệ thống mà nhà thầu thực hiện trong gói thầu mà Anh/ Chị tham gia? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on how the system requirements are collected for the package? (Select Only ONE)

- ☐ Phương án thu thập yêu cầu hệ thống đã thể hiện đầy đủ những yêu cầu và mong muốn của tôi.

The method used for collecting the system requirements address my needs fully

- ☐ Phương án thu thập yêu cầu hệ thống đã thể hiện phần nào yêu cầu và mong muốn của tôi.

The method used for collecting the system requirements address some of my needs

- ☐ Phương án thu thập yêu cầu hệ thống không thể hiện được các yêu cầu và mong muốn của tôi

The method used for collecting the system requirements does not address my needs

- ☐ Tôi không chắc chắn về phương pháp mà nhà thầu sử dụng để thu thập yêu cầu hệ thống.

I am not sure about the method used for collecting the system requirements

12. Anh/chị đánh giá thế nào về loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo được sử dụng đối với gói thầu này? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on the training to be provided for this package? (Select Only ONE)

☐ Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo được xác định rõ và tôi tin tưởng vào hiệu quả của nó.

The training to be provided is clearly defined and I have full confidence of their effectiveness

☐ Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo được xác định rõ nhưng tôi không chắc chắn về hiệu quả của nó.

The training to be provided is defined and I have some confidence of its effectiveness

☐ Loại hình đào tạo và phương pháp đào tạo chưa được xác định đầy đủ và tôi lo ngại về tính hiệu quả của nó.

The training to be provided is not yet defined

☐ Tôi không có ý kiến hay đánh giá gì về loại hình cũng như phương pháp đào tạo sẽ được sử dụng.

I am not sure whether training will be provided

13. Phát biểu nào dưới đây thể hiện đúng nhất nhận định của Anh/ Chị về việc kế hoạch chuyển đổi hệ thống của nhà thầu? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on the system migration under your package? (Select Only ONE)

☐ Kế hoạch chuyển đổi hệ thống đã được xác định rõ ràng, tôi hoàn toàn tin tưởng vào sự thành công của việc chuyển đổi hệ thống.

The system migration plan is clearly defined and I have full confidence of its effectiveness

- ☐ Kế hoạch chuyển đổi hệ thống đã được xác định, tôi khá tin tưởng vào kế hoạch chuyển đổi này.

The system migration plan is defined and I have some confidence of its effectiveness

- ☐ Kế hoạch chuyển đổi hệ thống chưa được xây dựng.

The system migration plan is not yet defined

- ☐ Tôi không rõ là liệu sẽ có một kế hoạch chuyển đổi hệ thống được nhà thầu đưa ra.

I am not sure whether a system migration plan will be provided

Quan điểm về trạng thái tương lai

Trong thời gian tới, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam sẽ triển khai một số hệ thống ứng dụng CNTT mới trong khuôn khổ dự án Hệ thống Thông tin Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng (dự án FSMIMS).

The Section II of the End-user Survey

14. Phương án trả lời nào dưới đây mô tả đúng nhất về mức độ nhận thức của Anh/ Chị đối với Dự án này? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which one of the following statements best describes your level of awareness on this project?(Select Only ONE)

- ☐ Tôi hiểu rất rõ và đầy đủ về dự án này, cũng như những lợi ích đem lại từ dự án và nắm rõ kế hoạch triển khai các hệ thống CNTT này.

I am fully aware of this project and its purpose

- ☐ Tôi hiểu về dự án này, cũng như những lợi ích đem lại từ dự án, nhưng chỉ biết chút ít về kế hoạch triển khai các hệ thống CNTT này.

I am aware of this project and its purpose

- ☐ Tôi chưa hiểu lắm về dự án này, cũng như những lợi ích đạt được từ dự án và không biết gì về kế hoạch triển khai những hệ thống CNTT này.

I am not very aware of this project and its purpose.

Noted Answer D found in Enduser not included as not relevant – “I have not heard anything about this project” as this is for Core Team Members.

15. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất về năng lực, kinh nghiệm thực hiện, xử lý các tình huống trong công việc hiện tại của Anh/ Chị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements below best describes our level of work experience? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi có thể làm tốt công việc của mình và có thể hướng dẫn người khác làm
I can perform my work well and able to train others
- ☐ Tôi có thể thực hiện công việc của mình theo một quy trình có sẵn
I can perform my work according to procedure
- ☐ Tôi có thể thực hiện công việc của mình nhưng đôi lúc cần hỗ trợ
I can perform my work with occasional guidance
- ☐ D. Tôi có thể thực hiện công việc của mình dưới sự hướng dẫn cụ thể
I can perform my work with more guidance

16. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất về trình độ/ kỹ năng CNTT của Anh/ Chị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your IT skills? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi là chuyên gia trong việc sử dụng máy tính và ứng dụng phần mềm
I am expert computer and software user
- ☐ Tôi có thể sử dụng thành thạo máy tính và phần mềm
I am able to use computer and software comfortably
- ☐ Tôi có thể sử dụng máy tính để thực hiện một số công việc đơn giản (như: sử dụng thư điện tử và Google)
I am able to use computer for simple tasks (e.g. email and Google)
- ☐ Tôi có thể sử dụng máy tính nếu có sự hướng dẫn, hỗ trợ.
I am able to use a computer only with guidance

17. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất đánh giá của Anh/ Chị về môi trường bên ngoài, ví dụ như: môi trường nghiệp vụ, hành vi của người dân, tác động của công nghệ? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on your external environment e.g. business climate, citizens' behaviours, technology etc.? (Select Only ONE)

☐ Môi trường bên ngoài luôn luôn thay đổi và biến động và những thay đổi này đang ảnh hưởng tới công việc của tôi một cách trực tiếp hay gián tiếp

The external environmental changes will probably impact my work significantly

☐ Môi trường bên ngoài đang thay đổi và những thay đổi này ảnh hưởng tới công việc của tôi.

The external environmental changes will probably impact some aspects of my work

☐ Môi trường bên ngoài có thay đổi đôi chút và những thay đổi này ít ảnh hưởng tới công việc của tôi.

The external environmental changes will probably impact little to my work

☐ D. Tôi không nhận thấy bất kỳ sự thay đổi nào của môi trường bên ngoài và không phải lo lắng gì đến công việc.

The external environmental changes will probably not impact my work

18. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất quan điểm của Anh/ Chị về việc nâng cao hiệu quả công việc được giao? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on improving your work? (Select Only ONE)

☐ Tôi thấy rất cần thiết phải nâng cao hiệu quả công việc được giao

I feel strongly the needs to improve my work

☐ Tôi thấy cần thiết phải nâng cao hiệu quả công việc được giao

I feel some needs to improve my work

- ☐ Tôi thấy đôi lúc cần phải nâng cao hiệu quả công việc được giao
I feel little needs to improve my work
- ☐ Tôi thấy hài lòng với cách làm việc hiện nay
I am comfortable with the way I work

19. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất quan điểm của Anh/ Chị về việc học tập, bổ sung kiến thức để phục vụ công việc? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on learning? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi thấy học tập là một phần rất quan trọng và bắt buộc phải có đối với công việc của tôi
I see learning as a very important part of my work
- ☐ Tôi thấy học tập là một phần cần thiết đối với công việc của tôi
I see learning as a necessary part of my work
- ☐ Tôi thấy học tập đôi khi cũng cần thiết đối với công việc của tôi
I see learning as an optional part of my work
- ☐ Tôi không thấy học tập là cần đối với công việc của tôi
I am comfortable without further learning

20. Anh/ Chị có ý kiến đề xuất, góp ý gì để giúp đơn vị Anh/ Chị đang công tác có thể nâng cao hiệu quả trong cách làm việc hiện nay? Vui lòng giải thích rõ mức độ quan trọng của các đề xuất được nêu.

Do you have any suggestions or comments on helping your organisation or department to improve the way it works? Kindly explain the importance of your suggestions

Mẫu phiếu khảo sát dành cho người dùng cuối

ST7 - Đánh giá sự sẵn sàng thay đổi khi triển khai dự án FSMIMS (Khảo sát người sử dụng đầu cuối)

Thông tin chung về đối tượng điều tra

1. Họ và tên

Full Name

2. Email

3. Vui lòng đánh dấu vào ô tương ứng tên cơ quan/ đơn vị Anh/ Chị công tác (vui lòng chỉ đánh dấu vào MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please tick the name of your department in the box. (Tick Only ONE)

- ☐ Chi nhánh NHNN tại các tỉnh, thành phố
State Bank branches in provinces and cities
- ☐ Sở Giao dịch
????
- ☐ Vụ Tài chính – Kế toán
Financial and Accounting Department
- ☐ Cục Quản trị
Administration Department
- ☐ Cục Phát hành và Kho quỹ
Issue and Vault Department
- ☐ Vụ Chính sách tiền tệ
Monetary Policy Department
- ☐ Cục Công nghệ tin học
IT Department

- Vụ Dự báo, Thống kê
Monetary Forecasting and Statistics Department
- Vụ Tín dụng các ngành kinh tế
Credit Department
- Vụ Quản lý ngoại hối
Foreign Exchange Management Department
- Cơ quan Thanh tra, giám sát Ngân hàng
Banking Supervision Agency
- Vụ Kiểm toán nội bộ
Internal Audit Department
- Vụ Thanh toán
Settlement Systems Department (Payment)
- Vụ Tổ chức cán bộ
Human Resource Department
- Văn phòng Ngân hàng Nhà nước
SBV Office
- Vụ Pháp chế
Legal Department
- Vụ Thi đua – Khen thưởng
Emulation and Rewards Department
- Vụ Hợp tác Quốc tế
International Cooperation Department
- Vụ Kiểm toán nội bộ
Department of Internal Audit
- Trung tâm Thông tin Tín dụng Quốc gia Việt Nam (CIC)
Credit Information Centre (CIC)

Tên chi nhánh

Làm ơn điền tên chi nhánh nếu Anh/chị không thuộc Vụ/Cục

Please enter the name of your department in the box.

4. Tên chi nhánh

Please enter the Branch Name.

5. Vui lòng lựa chọn hệ thống mới mà Anh/ Chị đang sử dụng để thực hiện nhiệm vụ được giao (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất, nếu Anh/Chị phải sử dụng nhiều hệ thống khác nhau hãy lựa chọn hệ thống phục vụ nhiệm vụ trực tiếp của Anh/Chị)

Please tick the new system that you will be using to perform your main role. (Tick Only ONE)

- ☐ Hệ thống ngân hàng lõi
Core Banking System
- ☐ Hệ thống điều hành thị trường mở và đấu giá
Auction and Open Market Operation System
- ☐ Hệ thống quản trị tổng thể nguồn lực đơn vị (ERP)
ERP System
- ☐ Hệ thống kế toán, tài chính
Accounting and financial system
- ☐ Hệ thống thanh toán
Payment system
- ☐ Hệ thống quản lý văn bản
Document Management System
- ☐ Hệ thống quản lý nguồn nhân lực
Human Resources Management System
- ☐ Kho dữ liệu
Data Warehouse

- ☐ Hệ thống quản lý dữ liệu CIC và các ứng dụng khác có liên quan
CIC Data Management and related Apps
- ☐ Không biết chắc chắn
I am not sure
- ☐ Hệ thống khác:
Others:

6. Xin vui lòng cho biết Anh/ Chị thuộc nhóm tuổi nào sau đây? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please indicate your age bracket. (Select Only ONE)

- ☐ Từ 30 tuổi trở xuống
30 years old and below
- ☐ Từ 31 đến 40 tuổi
31-40 years old
- ☐ Từ 41 đến 50 tuổi
41-50 years old
- ☐ Trên 50 tuổi
Above 50 years old

7. Xin vui lòng chỉ rõ vị trí công tác hiện tại của Anh/ Chị trong đơn vị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Please indicate your job/role? (Select Only ONE)

- ☐ Cấp lãnh đạo Vụ trưởng (Giám đốc)/ Vụ phó (Phó giám đốc)
Management level: Director/Deputy Director
- ☐ Cấp quản lý: Trưởng phòng/ Phó trưởng phòng/ Cán bộ quản lý
Supervisory level: Division Chief/Deputy Division Chief/Manager
- ☐ Nhân viên các Vụ/Cục/Đơn vị
Work level: Staff

Quan điểm về trạng thái tương lai

Views on Future State

Trong thời gian tới, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam sẽ triển khai một số hệ thống ứng dụng CNTT mới trong khuôn khổ dự án Hệ thống Thông tin Quản lý và Hiện đại hóa Ngân hàng (dự án FSMIMS).

SBV will be implementing a number of new IT systems under the Financial Sector Modernisation and Information Management System (FSMIMS) Project. In this section, share your views on the following questions

8. Phương án trả lời nào dưới đây mô tả đúng nhất về mức độ nhận thức của Anh/ Chị đối với Dự án này? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which one of the following statements best describes your level of awareness on this project?(Select Only ONE)

☐ Tôi hiểu rất rõ và đầy đủ về dự án này, cũng như những lợi ích đem lại từ dự án và nắm rõ kế hoạch triển khai các hệ thống CNTT này.

I am fully aware of this project and its purpose

☐ Tôi hiểu về dự án này, cũng như những lợi ích đem lại từ dự án, nhưng chỉ biết chút ít về kế hoạch triển khai các hệ thống CNTT này.

I am aware of this project and its purpose

☐ Tôi chưa hiểu lắm về dự án này, cũng như những lợi ích đạt được từ dự án và không biết gì về kế hoạch triển khai những hệ thống CNTT này.

I am not very aware of this project and its purpose.

☐ Tôi chưa được nghe gì về Dự án này.

I have not heard anything about this project

9. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất về năng lực, kinh nghiệm thực hiện, xử lý các tình huống trong công việc hiện tại của Anh/ Chị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements below best describes our level of work experience? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi có thể làm tốt công việc của mình và có thể hướng dẫn người khác làm
I can perform my work well and able to train others
- ☐ Tôi có thể thực hiện công việc của mình theo một quy trình có sẵn
I can perform my work according to procedure
- ☐ Tôi có thể thực hiện công việc của mình nhưng đôi lúc cần hỗ trợ
I can perform my work with occasional guidance
- ☐ D. Tôi có thể thực hiện công việc của mình dưới sự hướng dẫn cụ thể
I can perform my work with more guidance

10. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất về trình độ/ kỹ năng CNTT của Anh/ Chị? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your IT skills? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi là chuyên gia trong việc sử dụng máy tính và ứng dụng phần mềm
I am expert computer and software user
- ☐ Tôi có thể sử dụng thành thạo máy tính và phần mềm
I am able to use computer and software comfortably
- ☐ Tôi có thể sử dụng máy tính để thực hiện một số công việc đơn giản (như: sử dụng thư điện tử và Google)
I am able to use computer for simple tasks (e.g. email and Google)
- ☐ Tôi có thể sử dụng máy tính nếu có sự hướng dẫn, hỗ trợ.
I am able to use a computer only with guidance

11. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất đánh giá của Anh/ Chị về môi trường bên ngoài, ví dụ như: môi trường nghiệp vụ, hành vi của người dân, tác động của công nghệ? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on your external environment e.g. business climate, citizens' behaviours, technology etc.? (Select Only ONE)

- ☐ Môi trường bên ngoài luôn luôn thay đổi và biến động và những thay đổi này đang ảnh hưởng tới công việc của tôi một cách trực tiếp hay gián tiếp

The external environmental changes will probably impact my work significantly

- ☐ Môi trường bên ngoài đang thay đổi và những thay đổi này ảnh hưởng tới công việc của tôi.

The external environmental changes will probably impact some aspects of my work

- ☐ Môi trường bên ngoài có thay đổi đôi chút và những thay đổi này ít ảnh hưởng tới công việc của tôi.

The external environmental changes will probably impact little to my work

- ☐ D. Tôi không nhận thấy bất kỳ sự thay đổi nào của môi trường bên ngoài và không phải lo lắng gì đến công việc.

The external environmental changes will probably not impact my work

12. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất quan điểm của Anh/ Chị về việc nâng cao hiệu quả công việc được giao? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on improving your work? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi thấy rất cần thiết phải nâng cao hiệu quả công việc được giao

I feel strongly the needs to improve my work

- ☐ Tôi thấy cần thiết phải nâng cao hiệu quả công việc được giao

I feel some needs to improve my work

- ☐ Tôi thấy đôi lúc cần phải nâng cao hiệu quả công việc được giao

I feel little needs to improve my work

- ☐ Tôi thấy hài lòng với cách làm việc hiện nay

I am comfortable with the way I work

13. Phát biểu nào dưới đây mô tả đúng nhất quan điểm của Anh/ Chị về việc học tập, bổ sung kiến thức để phục vụ công việc? (Vui lòng chỉ lựa chọn MỘT phương án trả lời duy nhất)

Which of the following statements best describes your view on learning? (Select Only ONE)

- ☐ Tôi thấy học tập là một phần rất quan trọng và bắt buộc phải có đối với công việc của tôi
I see learning as a very important part of my work
- ☐ Tôi thấy học tập là một phần cần thiết đối với công việc của tôi
I see learning as a necessary part of my work
- ☐ Tôi thấy học tập đôi khi cũng cần thiết đối với công việc của tôi
I see learning as an optional part of my work
- ☐ Tôi không thấy học tập là cần thiết đối với công việc của tôi
I am comfortable without further learning

14. Anh/ Chị có ý kiến đề xuất, góp ý gì để giúp đơn vị Anh/ Chị đang công tác có thể nâng cao hiệu quả trong cách làm việc hiện nay? Vui lòng giải thích rõ mức độ quan trọng của các đề xuất được nêu.

Do you have any suggestions or comments on helping your organisation or department to improve the way it works? Kindly explain the importance of your suggestions

PHỤ LỤC B: CHI TIẾT VỀ KẾ HOẠCH TRUYỀN THÔNG

Nhiệm vụ	Mục tiêu	Đối tượng hướng tới	Nội dung/ Cách tiếp cận	Các Kênh truyền thông	Thời gian dự kiến	Đơn vị chủ trì	Lưu ý
1. Tạo ra tên viết tắt mới hoặc khẩu hiệu của Dự án	Nhằm tạo ra ấn tượng ban đầu và tạo ra hình ảnh đặc trưng bằng cách sử dụng cụm từ viết tắt hoặc một khẩu hiệu dễ nhớ	Toàn thể cán bộ NHNN	- Tìm và chọn ra một vài từ viết tắt hoặc một số khẩu hiệu; - Lựa chọn cụm từ viết tắt hoặc khẩu hiệu phù hợp nhất;	- Qua thư điện tử - Qua các buổi họp	Tháng 4/2015	Ban CDDA, Ban QLDA	KDI sẽ đề xuất một số cụm từ viết tắt hay một số khẩu hiệu dễ nhớ, phù hợp.
2. Họp ban chỉ đạo	Nhằm thường xuyên cung cấp thông tin cập nhật nhất cho các lãnh đạo cấp cao.	Lãnh đạo NHNN	- Theo dõi tiến độ gói thầu; - Giám sát sự phụ thuộc của các gói khác nhau; - Các vấn đề nổi bật và tìm hướng quản lý để giải quyết vấn đề này.	Qua các cuộc họp	Hàng tháng	Ban QLDA	
3. Cập nhật thông tin với các đơn vị khác	Nhằm tăng cường công tác truyền thông tới các đơn vị chủ chốt.	- Các tổ chức Đảng; - Các Cơ quan Chính phủ. - Các Tổ chức tín dụng	Cập nhật thông tin về dự án và chia sẻ kiến thức.	- Qua các cuộc họp - Cập nhật thông tin lên Website	Hàng quý hoặc 1 năm 2 lần	Ban QLDA các Vụ nghiệp vụ	

Nhiệm vụ	Mục tiêu	Đối tượng hướng tới	Nội dung/ Cách tiếp cận	Các Kênh truyền thông	Thời gian dự kiến	Đơn vị chủ trì	Lưu ý
4. Báo cáo tóm tắt về dự án	Nhằm chia sẻ thông tin về tiến độ dự án cho tất cả các đơn vị có liên quan để đảm bảo tăng cường sự quan tâm và nhận thức của các đơn vị.	Toàn thể cán bộ NHNN	- Chuẩn bị chi tiết nội dung tóm tắt về các hoạt động tiếp theo của Dự án; - Rà soát và điều chỉnh nhằm đảm bảo đồng bộ với các hoạt động của dự án; - Công bố các báo cáo tóm tắt trên mạng nội bộ.	- Qua các cuộc họp - Qua mạng nội bộ	Họp Dự án hàng tháng	Ban QLDA, Văn phòng NHNN	Các thông báo được gắn với các mốc triển khai dự án
5. Tổng nhất trang thông tin điện tử về dự án	Nhằm cung cấp kết nối thông tin một cửa và hiệu quả và cung cấp các nguồn lực hỗ trợ cho các gói thầu SG3.1, SG3.2, SG4, CG1.	Toàn thể cán bộ NHNN	- Truyền đạt những thông tin, sự kiện cập nhật nhất để chuẩn bị tổ chức; - Các nội dung bao gồm phạm vi dự án, mục tiêu, lợi ích chính, thiết kế giao diện người dùng, tài liệu hội thảo và kết quả đạt được; - Khuyến khích sự tham gia của các cán bộ NHNN thông qua các đề xuất và phản hồi thông trên trang web.	- Qua mạng nội bộ - Qua hệ thống thư điện tử	Sau khi website đưa vào hoạt động cần liên tục cập nhật nội dung website	Ban QLDA phối hợp với Cục CNTT	Sổ tay quản lý thay đổi sẽ cung cấp những hướng dẫn chi tiết

Nhiệm vụ	Mục tiêu	Đối tượng hướng tới	Nội dung/ Cách tiếp cận	Các Kênh truyền thông	Thời gian dự kiến	Đơn vị chủ trì	Lưu ý
6. Bản tin	Nhằm cung cấp các bài viết hấp dẫn liên quan tới các gói thầu	Toàn bộ cán bộ, chuyên viên của NHNN	• Cố gắng thu thập thông tin có giá trị từ các gói thầu khác nhau cho mục tin nổi bật; • Ngoài ra, tiến hành phỏng vấn để làm nổi bật các quan điểm tích cực hoặc các kinh nghiệm cần được học hỏi từ các gói thầu.	• Qua các phương tiện công bố • Qua hệ thống thư điện tử • Trên trang web	Hàng quý hoặc tần suất cao hơn	Ban QLDA, Văn phòng NHNN	
7. Các câu hỏi-đáp thường gặp	Xây dựng và cập nhật danh sách các câu hỏi-đáp thường gặp đối với các gói thầu SG3.1, SG3.2, SG4, CG1.	Toàn thể cán bộ NHNN	• Soạn thảo danh sách các câu hỏi và mời trả lời; • Chuẩn bị các câu hỏi thường gặp; • Đánh giá và điều chỉnh các câu hỏi thường gặp; • Công bố các câu hỏi trên mạng nội bộ và thông báo; • Cập nhật các câu hỏi thường gặp với các câu hỏi bổ trợ; • Chỉnh sửa, công bố và thông báo.	• Qua mạng Intranet • Qua các cuộc họp với cán bộ, chuyên viên NHNN	Hàng quý	Ban QLDA, Cục CNTT và các nhà thầu	Sổ tay quản lý thay đổi sẽ cung cấp những hướng dẫn chi tiết

Nhiệm vụ	Mục tiêu	Đối tượng hướng tới	Nội dung/ Cách tiếp cận	Các Kênh truyền thông	Thời gian dự kiến	Đơn vị chủ trì	Lưu ý
8. Diễn đàn của nhân viên	Nhằm chia sẻ thông tin cập nhật và cung cấp nền tảng để gửi thông tin phản hồi, câu hỏi và câu trả lời	Toàn thể cán bộ NHNN	• Chia sẻ thông tin cập nhật về quy trình; • Nhấn mạnh đến các sự kiện sắp diễn ra; • Phiên hỏi và trả lời.	• Thu thập thông tin qua các sự kiện • Bảng thông báo trực tuyến	Sự kiện đã được sắp xếp và trực tuyến 24/7	Ban QLDA	
9. Thông tin phản hồi của các cán bộ, chuyên viên NHNN	Nhằm thu thập quan điểm nền tảng và những ý tưởng để cải tiến	Toàn thể cán bộ NHNN	• Kênh sẵn có để thu thập các thông tin phản hồi.	• Qua hệ thống thư điện tử • Trên trang web	24/7 trên trang web	Cục CNTT và các nhà thầu	

