

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO CHO NGÀNH NGÂN HÀNG TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

● NGUYỄN NGỌC MINH¹ - TRẦN QUÍ TRỌNG¹ - TRẦN VĂN TRUNG¹

¹Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

DOI: <https://doi.org/10.62831/202602034>

TÓM TẮT:

Cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 với các công nghệ đột phá như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và blockchain, đang tái định hình sâu sắc ngành ngân hàng, thúc đẩy quá trình chuyển đổi từ mô hình truyền thống sang ngân hàng số toàn diện. Sự chuyển dịch này làm gia tăng nguy cơ tự động hóa thay thế nhiều vị trí vận hành, đồng thời tạo ra nhu cầu cấp thiết về các kỹ năng mới liên quan đến công nghệ, dữ liệu và tư duy sáng tạo. Bài viết đã nêu vai trò chuyển đổi số trong ngân hàng, phân tích thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao ngành ngân hàng, từ đó đề xuất giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho ngành ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khóa: nguồn nhân lực, ngân hàng, chuyển đổi số, nguồn nhân lực chất lượng cao.

1. Đặt vấn đề

Ngành ngân hàng toàn cầu và Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi mạnh mẽ nhất lịch sử (McKinsey & Company, 2025). Các công nghệ như Trí tuệ nhân tạo (AI), Phân tích Dữ liệu lớn (Big Data Analytics), Điện toán đám mây (Cloud Computing) và Tự động hóa quy trình bằng Robot (RPA) không còn là khái niệm tương lai mà đã trở thành hiện thực, định hình lại mọi khía cạnh của hoạt động ngân hàng (Deloitte, 2025).

Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF), ước tính đến năm 2027, khoảng 25% các vị trí công việc trong ngành tài chính - ngân hàng sẽ có sự thay đổi lớn về yêu cầu kỹ năng, trong khi nhiều vị trí truyền thống như giao dịch viên, nhân viên nhập liệu sẽ bị thu hẹp đáng kể do tự động hóa (World Economic Forum, Future of Jobs Report, 2025). Điều này tạo

ra một nghịch lý: nguy cơ dư thừa lao động ở các mảng nghiệp vụ cũ và sự thiếu hụt trầm trọng nhân sự chất lượng cao ở các lĩnh vực mới.

Tại Việt Nam, cuộc đua chuyển đổi số giữa các ngân hàng đang diễn ra mạnh mẽ. Tuy nhiên, một báo cáo chỉ ra, “khoảng trống kỹ năng số” là rào cản lớn thứ hai sau vấn đề về vốn đầu tư. Nguồn nhân lực, do đó, đã dịch chuyển từ vai trò là một yếu tố vận hành sang thành tài sản chiến lược và là lợi thế cạnh tranh cốt lõi (PwC, 2024).

Bài nghiên cứu sẽ hệ thống hóa các yêu cầu của chuyển đổi số đối với nguồn nhân lực ngành ngân hàng, phân tích, đánh giá thực trạng nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện nay; Chỉ ra những “khoảng trống kỹ năng” (skill gaps) và thách thức chính; xây dựng các giải pháp đồng bộ về tuyển dụng, đào tạo và phát triển văn hóa tổ chức.

2. Chuyển đổi số trong ngân hàng

2.1. Khái niệm chuyển đổi số trong ngân hàng

Theo McKinsey (2025), chuyển đổi số trong ngân hàng là việc tái định hình toàn diện mô hình kinh doanh, từ quy trình vận hành nội bộ đến cách thức tương tác và cung cấp giá trị cho khách hàng, bằng cách tích hợp công nghệ số vào mọi khía cạnh của tổ chức. Trọng tâm là việc tối ưu hóa các hành trình khách hàng để tạo ra trải nghiệm liền mạch, cá nhân hóa và hiệu quả.

Nghiên cứu của Deloitte (2024), chuyển đổi số trong ngân hàng là việc ứng dụng công nghệ số để thay đổi một cách cơ bản cách thức ngân hàng vận hành và mang lại giá trị cho khách hàng. Đây không chỉ là tự động hóa một quy trình hiện có, mà là việc sử dụng các công cụ như AI, Big Data, và Cloud để tạo ra các quy trình mới, thông minh hơn, hiệu quả hơn và xây dựng một nền tảng văn hóa tổ chức linh hoạt, sẵn sàng cho sự thay đổi.

Theo Casey & Chitrapu (2025), chuyển đổi số trong ngành dịch vụ tài chính là quá trình sử dụng công nghệ số để tạo ra các năng lực kinh doanh mới, khác biệt nhằm thúc đẩy tăng trưởng doanh thu, nâng cao lợi thế cạnh tranh và đổi mới mô hình kinh doanh. Điều này bao gồm việc phát triển các sản phẩm số, tham gia vào các hệ sinh thái mở và khai thác dữ liệu như một tài sản chiến lược.

Khái niệm chuyển đổi số không chỉ dừng ở việc cải thiện những gì đang có, mà tập trung vào việc tạo ra những thứ hoàn toàn mới. Đó có thể là một sản phẩm ngân hàng số chưa từng có, một mô hình hợp tác với các công ty Fintech (Open Banking), hay việc sử dụng dữ liệu để bán các dịch vụ phân tích cho đối tác. Chuyển đổi số ở đây được xem là động cơ để mở ra các nguồn doanh thu mới ngoài các dịch vụ ngân hàng truyền thống.

2.2. Vai trò chuyển đổi số trong ngân hàng

2.2.1. Đối với ngân hàng

- Tối ưu hóa vận hành và giảm thiểu chi phí:

Việc ứng dụng công nghệ Tự động hóa quy trình bằng Robot (RPA) giúp loại bỏ các tác vụ thủ công, lặp đi lặp lại trong các khâu back-office như nhập

liệu, đối soát, xử lý hồ sơ (Deloitte, 2025). Điều này không chỉ giúp giảm tới 40 - 60% chi phí vận hành cho các quy trình này mà còn giảm thiểu sai sót của con người, tăng tốc độ xử lý giao dịch (McKinsey & Company, 2023).

- Nâng cao năng lực quản trị rủi ro:

Trí tuệ nhân tạo (AI) và Học máy (Machine Learning) có khả năng phân tích hàng terabyte dữ liệu phi cấu trúc để nhận diện các mẫu gian lận tinh vi trong thời gian thực, điều mà con người không thể làm được. Các mô hình chấm điểm tín dụng thông minh giúp đánh giá rủi ro khách hàng chính xác hơn, từ đó giảm tỷ lệ nợ xấu và đưa ra quyết định cho vay an toàn hơn (PwC, 2024).

- Thúc đẩy đổi mới sáng tạo sản phẩm, dịch vụ:

Nền tảng công nghệ số cho phép các ngân hàng rút ngắn đáng kể thời gian đưa sản phẩm mới ra thị trường (time-to-market). Thông qua phân tích dữ liệu lớn, ngân hàng có thể thấu hiểu sâu sắc hành vi và nhu cầu của khách hàng để tạo ra các sản phẩm thay vì các sản phẩm đại trà (Ernst & Young, 2024). Hơn nữa, chuyển đổi số mở ra các mô hình kinh doanh mới như Ngân hàng mở, cho phép ngân hàng hợp tác với các công ty Fintech để xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ tài chính đa dạng.

- Ra quyết định dựa trên dữ liệu:

Chuyển đổi số biến dữ liệu từ một sản phẩm phụ của quá trình giao dịch thành một tài sản chiến lược. Các cấp lãnh đạo có thể truy cập vào các báo cáo quản trị trực quan, theo thời gian thực để đưa ra các quyết định kinh doanh nhanh chóng và chính xác, từ việc phân bổ nguồn lực, hoạch định chiến lược marketing đến điều chỉnh chính sách lãi suất (Casey & Chitrapu, 2025).

2.2.2. Đối với khách hàng

- Trải nghiệm liền mạch, thuận tiện và vượt trội:

Khách hàng có thể thực hiện gần như mọi giao dịch (chuyển tiền, thanh toán hóa đơn, gửi tiết kiệm, vay vốn) mọi lúc, mọi nơi chỉ với một chiếc điện thoại thông minh, phá vỡ mọi giới hạn về không gian và thời gian (Power, 2024). Mô hình ngân hàng đa kênh đảm bảo trải nghiệm của khách hàng được đồng nhất và không bị gián đoạn dù họ

tương tác qua ứng dụng di động, website, ATM hay tại quầy giao dịch.

- *Cá nhân hóa dịch vụ và sản phẩm:*

Nhờ AI, ngân hàng có thể phân tích lịch sử giao dịch và hành vi tiêu dùng để đưa ra những gợi ý tài chính phù hợp với từng cá nhân. Ví dụ, hệ thống có thể tự động đề xuất một gói tiết kiệm khi phát hiện khách hàng có một khoản tiền nhàn rỗi, hoặc một gói vay tiêu dùng với lãi suất ưu đãi khi khách hàng tìm kiếm thông tin về một sản phẩm công nghệ (Salesforce, 2024).

- *Tăng cường an toàn và bảo mật:*

Chuyển đổi số mang đến các lớp bảo mật tiên tiến hơn nhiều so với phương thức truyền thống. Các công nghệ xác thực sinh trắc học (vân tay, khuôn mặt), xác thực đa yếu tố (MFA), và mã hóa đầu cuối giúp bảo vệ tài khoản của khách hàng một cách an toàn. AI cũng liên tục giám sát, phát hiện và cảnh báo các giao dịch bất thường, giúp ngăn chặn hành vi lừa đảo trước khi nó xảy ra (Marous, 2024).

- *Tăng cường tiếp cận dịch vụ tài chính (Tài chính toàn diện):*

Ngân hàng số giúp những người dân ở vùng sâu, vùng xa hoặc những người có thu nhập thấp, những đối tượng trước đây gặp khó khăn trong việc tiếp cận dịch vụ ngân hàng truyền thống, có thể dễ dàng mở tài khoản và sử dụng các dịch vụ tài chính cơ bản thông qua mô hình định danh khách hàng điện tử (eKYC) (World Bank, 2024).

2.2.3. Đối với nền kinh tế

- *Thúc đẩy nền kinh tế không dùng tiền mặt:*

Chuyển đổi số và sự bùng nổ của các phương thức thanh toán điện tử (mã QR, ví điện tử, thanh toán chạm) giúp giảm thiểu lượng tiền mặt lưu thông trong nền kinh tế. Điều này giúp chính phủ tiết kiệm chi phí in ấn, vận chuyển, kiểm đếm tiền mặt, đồng thời tăng cường tính minh bạch, hỗ trợ công tác phòng chống tham nhũng, rửa tiền và trốn thuế (IMF, 2024).

- *Nâng cao hiệu quả luân chuyển vốn:*

Các nền tảng cho vay kỹ thuật số giúp kết nối những người cần vốn (đặc biệt là các doanh nghiệp

vừa và nhỏ - SME) với các nguồn vốn một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn. Dòng vốn trong nền kinh tế được luân chuyển nhanh hơn, chi phí giao dịch giảm, từ đó kích thích đầu tư, sản xuất kinh doanh và tạo ra nhiều việc làm hơn (ADB, 2025).

- *Tăng cường minh bạch và ổn định hệ thống tài chính:*

Khi các giao dịch được số hóa, việc thu thập dữ liệu và giám sát của ngân hàng trung ương và các cơ quan quản lý trở nên dễ dàng và chính xác hơn. Điều này giúp các nhà hoạch định chính sách có cái nhìn tổng quan và kịp thời về "sức khỏe" của hệ thống tài chính, từ đó có thể đưa ra các chính sách tiền tệ và chính sách vĩ mô phù hợp để duy trì sự ổn định kinh tế (BIS, 2025).

2.3. Thách thức chuyển đổi số trong ngân hàng

2.3.1. Thách thức về công nghệ và cơ sở hạ tầng

- *Hệ thống công nghệ lỗi thời:*

Phần lớn các ngân hàng, đặc biệt là những ngân hàng lâu đời, vẫn đang vận hành trên các hệ thống core banking được xây dựng từ nhiều thập kỷ trước. Các hệ thống này thường cứng nhắc, phức tạp, khó mở rộng và không được thiết kế để tương thích với các công nghệ mới như API mở hay dịch vụ đám mây. Việc thay thế hoặc nâng cấp hệ thống lõi là một dự án khổng lồ, vô cùng tốn kém (có thể lên tới hàng trăm triệu USD) và tiềm ẩn rủi ro gián đoạn hoạt động kinh doanh (McKinsey, 2024).

- *Sự phân mảnh dữ liệu:*

Dữ liệu khách hàng và giao dịch thường bị lưu trữ phân tán ở nhiều hệ thống, phòng ban khác nhau (tín dụng, thẻ, tiền gửi...). Tình trạng "phân mảnh dữ liệu" này ngăn cản ngân hàng có được một cái nhìn toàn diện về khách hàng. Điều này làm giảm hiệu quả của các nỗ lực cá nhân hóa trải nghiệm và ra quyết định dựa trên dữ liệu (Casey & Chitrapu, 2025).

- *Khó khăn trong việc tích hợp hệ thống:*

Việc kết nối các hệ thống cũ với các ứng dụng và nền tảng mới của các đối tác Fintech là một thách thức kỹ thuật lớn. Sự thiếu vắng các giao diện lập trình ứng dụng (API) chuẩn hóa khiến quá trình tích hợp trở nên chậm chạp, tốn kém và thiếu linh

hoạt, cản trở việc xây dựng một hệ sinh thái ngân hàng mở (PwC, 2024).

2.3.2. Thách thức về nhân sự và văn hóa tổ chức

- Khoảng trống kỹ năng số (Digital Skill Gap):

Ngành ngân hàng đang đối mặt với sự thiếu hụt trầm trọng nhân sự có các kỹ năng của tương lai như khoa học dữ liệu, trí tuệ nhân tạo, an ninh mạng, thiết kế trải nghiệm người dùng (UX/UI), và phát triển sản phẩm theo mô hình Agile (World Economic Forum, 2025). Cuộc cạnh tranh để thu hút và giữ chân những nhân tài này vô cùng khốc liệt, không chỉ với các ngân hàng khác mà còn với các công ty công nghệ và Fintech.

- Sự chống cự lại thay đổi:

Văn hóa của nhiều ngân hàng mang tính truyền thống, thứ bậc và ngại rủi ro. Nhân viên đã quen với các quy trình cũ, ổn định và có thể cảm thấy lo sợ bị mất việc hoặc không thể thích ứng với các công cụ và cách làm việc mới. Sự chống cự này, nếu không được quản trị tốt, có thể làm chậm hoặc phá vỡ hoàn toàn quá trình chuyển đổi (Ernst & Young, 2024).

- Tư duy chuyển đổi số của lãnh đạo chưa sẵn sàng:

Chuyển đổi số đòi hỏi một tầm nhìn chiến lược và sự quyết tâm mạnh mẽ từ cấp lãnh đạo cao nhất. Nếu ban lãnh đạo chỉ xem đây là một dự án của bộ phận IT, thiếu sự cam kết và không sẵn sàng chấp nhận rủi ro, thử nghiệm cái mới, thì mọi nỗ lực chuyển đổi ở cấp dưới đều sẽ thất bại (INSEAD, 2025).

2.3.3. Thách thức về chiến lược và đầu tư

- Chi phí đầu tư lớn và lợi tức đầu tư (ROI) không rõ ràng:

Chuyển đổi số là một khoản đầu tư cực kỳ tốn kém, bao gồm chi phí cho công nghệ, đào tạo nhân sự, tư vấn và marketing. Tuy nhiên, việc đo lường ROI một cách chính xác thường rất khó khăn, đặc biệt là trong ngắn hạn. Áp lực từ cổ đông về lợi nhuận hàng quý có thể khiến ban lãnh đạo ngần ngại phê duyệt các khoản đầu tư lớn cho một mục tiêu dài hạn (Marous, 2024).

- Mâu thuẫn giữa ưu tiên ngắn hạn và mục tiêu dài hạn:

Các ngân hàng thường phải cân bằng giữa việc

duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại (đảm bảo doanh thu, lợi nhuận) và việc đầu tư cho tương lai. Việc quá tập trung vào các chỉ tiêu kinh doanh ngắn hạn có thể làm sao lãng hoặc trì hoãn các dự án chuyển đổi số mang tính nền tảng nhưng chưa mang lại kết quả ngay lập tức (Bain & Company, 2024).

2.3.4. Thách thức về khung pháp lý và an ninh mạng

- Khung pháp lý chưa theo kịp tốc độ công nghệ:

Các quy định pháp lý trong lĩnh vực ngân hàng thường được xây dựng dựa trên mô hình truyền thống. Sự ra đời của các công nghệ mới như Blockchain, AI, hay các mô hình như eKYC, Open Banking đòi hỏi phải có một hành lang pháp lý mới, rõ ràng và đồng bộ. Sự chậm trễ hoặc thiếu rõ ràng trong việc ban hành các quy định này có thể tạo ra rủi ro pháp lý và làm chậm quá trình đổi mới của các ngân hàng (BIS, 2025).

- Rủi ro an ninh mạng và bảo mật dữ liệu ngày càng gia tăng:

Quá trình số hóa làm gia tăng “bề mặt tấn công” của ngân hàng. Các mối đe dọa từ tin tặc, mã độc tổng tiền, lừa đảo ngày càng tinh vi và nguy hiểm hơn. Một sự cố rò rỉ dữ liệu khách hàng hoặc tấn công mạng không chỉ gây thiệt hại tài chính nặng nề mà còn có thể phá hủy hoàn toàn niềm tin của khách hàng - tài sản quý giá nhất của một ngân hàng (Mandiant, 2024).

3. Thực trạng nguồn nhân lực chất lượng cao ngành Ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số

Các báo cáo thị trường lao động cho thấy, sự mất cân đối nghiêm trọng giữa cung và cầu nhân lực chất lượng cao trong ngành ngân hàng Việt Nam. Trong khi các vị trí truyền thống như giao dịch viên thu hút hàng nghìn hồ sơ ứng tuyển, số ứng viên đáp ứng yêu cầu cho các vị trí then chốt của chuyển đổi số như an ninh mạng, kiến trúc dữ liệu hay trí tuệ nhân tạo lại vô cùng hạn chế. Theo ước tính, nhân sự sở hữu năng lực số thực sự hiện chỉ chiếm dưới 5% tổng lao động toàn ngành, thấp xa so với yêu cầu chuyển đổi số toàn diện. Trong khi đó, nhu cầu tuyển dụng các vị trí công nghệ và dữ liệu được dự báo tăng khoảng 300% trong 3 năm tới, nhưng

tốc độ gia tăng nguồn cung chỉ đạt gần 50%, làm gia tăng khoảng cách cung - cầu. Đáng chú ý, hơn 80% CEO xác định tình trạng thiếu hụt kỹ năng phù hợp là mối đe dọa lớn nhất đối với năng lực cạnh tranh và tăng trưởng, trong đó các vị trí liên quan đến AI và khoa học dữ liệu ghi nhận mức tăng nhu cầu trên 450% (PwC, 2025).

Xét về nền tảng, nguồn nhân lực ngành ngân hàng Việt Nam sở hữu nhiều lợi thế quan trọng, tạo tiền đề thuận lợi cho quá trình chuyển đổi số. Đây là một trong những lĩnh vực có tỷ lệ lao động tốt nghiệp đại học và sau đại học cao, thường đạt trên 80 - 90% tại các ngân hàng thương mại lớn, phản ánh mặt bằng trình độ học vấn tương đối cao. Đội ngũ nhân sự được đào tạo bài bản về tài chính - ngân hàng, kế toán - kiểm toán và quản trị kinh doanh, qua đó nắm vững nghiệp vụ cốt lõi, quản trị rủi ro và khung pháp lý đặc thù của ngành. Bên cạnh đó, lực lượng quản lý cấp trung và nhân sự giàu kinh nghiệm tích lũy hiểu biết thực tiễn sâu rộng trong các mảng truyền thống như tín dụng và thanh toán quốc tế.

Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số, những lợi thế này cũng bộc lộ nhiều hạn chế. Kiến thức chuyên môn của không ít nhân sự còn nặng tính hàn lâm, trong khi chương trình đào tạo chưa theo kịp sự phát triển nhanh của các mô hình ngân hàng số, khiến việc tiếp cận các nền tảng công nghệ mới và phương pháp làm việc linh hoạt gặp nhiều khó khăn. Đáng chú ý, năng lực liên ngành còn hạn chế, thiếu sự kết nối giữa tài chính với công nghệ, dữ liệu và marketing số, làm gia tăng rào cản tư duy và cản trở phối hợp với các bộ phận công nghệ. Đồng thời, tư duy nghiệp vụ truyền thống dựa nhiều vào quy trình thủ công và kinh nghiệm cảm tính đã tạo ra sức ì đáng kể, làm chậm quá trình thích ứng với mô hình vận hành dựa trên dữ liệu và tự động hóa. (Vietnam Report, 2024).

Thực trạng kỹ năng số của nguồn nhân lực ngành ngân hàng Việt Nam có thể phân chia thành 3 cấp độ với mức độ phát triển không đồng đều. Ở cấp độ kỹ năng số cơ bản, bao gồm sử dụng máy tính, các bộ công cụ văn phòng, khai thác thông tin

trên internet và vận hành phần mềm nội bộ, phần lớn nhân sự ngân hàng đã đáp ứng tương đối đầy đủ; đây hiện được xem là yêu cầu tối thiểu và không còn tạo ra lợi thế cạnh tranh (Khảo sát nội bộ ngành, 2024). Tuy nhiên, tại cấp độ kỹ năng số ứng dụng, như khai thác hệ thống quản trị quan hệ khách hàng, công cụ marketing số, phân tích và trực quan hóa dữ liệu, hay làm việc theo phương pháp Agile, năng lực của đội ngũ nhân sự còn hạn chế và thiếu đồng đều. Các kỹ năng này chủ yếu tập trung ở một bộ phận nhỏ thuộc khối chuyển đổi số, marketing số hoặc chiến lược, trong khi đa số nhân sự nghiệp vụ vẫn duy trì phương thức làm việc truyền thống. Đáng lo ngại hơn, ở cấp độ kỹ năng số chuyên sâu - bao gồm phân tích dữ liệu nâng cao, học máy, quản trị dữ liệu lớn, an ninh mạng, điện toán đám mây và blockchain - nguồn nhân lực đang trong tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng và khan hiếm, buộc các ngân hàng phải cạnh tranh gay gắt để thu hút và giữ chân nhân tài (Vietnam Report, 2024). Sự mất cân đối giữa năng lực nghiệp vụ và kỹ năng số này không chỉ làm gia tăng chi phí phối hợp, kéo dài tiến độ các dự án số và giảm hiệu quả khai thác đầu tư công nghệ, mà còn cản trở đổi mới sáng tạo và gia tăng rủi ro vận hành, khi yếu tố con người trở thành mắt xích dễ tổn thương nhất trong hệ thống ngân hàng số (PwC, 2025). (Bảng 1)

4. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành Ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số

Thứ nhất, tái cấu trúc toàn diện năng lực nội bộ được xem là nhóm giải pháp trọng tâm, nhằm thay đổi căn bản cách thức đào tạo, tổ chức và quản trị con người trong ngân hàng. Theo đó, các ngân hàng cần chuyển đổi chiến lược đào tạo từ trọng tâm nghiệp vụ truyền thống sang phát triển năng lực số và tư duy dữ liệu, xây dựng lộ trình học tập rõ ràng theo các cấp độ từ cơ bản đến chuyên sâu, đồng thời ưu tiên các hình thức đào tạo linh hoạt như học trực tuyến và đào tạo theo dự án nhằm hình thành văn hóa học tập suốt đời. Song song với đó, việc phát triển đội ngũ thông qua luân chuyển cán bộ, thành lập các nhóm làm việc đa chức năng và gắn

Bảng 1. Thực trạng kỹ năng số của nhân sự ngành Ngân hàng tại Việt Nam

Kỹ năng	Mô tả Kỹ năng	Kết quả
Kỹ năng số cơ bản (Digital Literacy)	- Sử dụng thành thạo máy tính, bộ công cụ văn phòng (Office 365). - Khai thác thông tin trên internet. - Sử dụng các phần mềm nội bộ (email, hệ thống quản lý nhân sự, Core Banking ở mức giao dịch).	Hầu hết nhân sự đều có kỹ năng này. Đây được xem là yêu cầu tối thiểu và không còn là lợi thế cạnh tranh.
Kỹ năng số ứng dụng (Applied digital skills)	- Sử dụng các công cụ CRM để quản lý và phân tích khách hàng. - Sử dụng các công cụ Marketing số (Google Analytics, Facebook Ads). - Phân tích và trực quan hóa dữ liệu bằng công cụ như Power BI, Tableau. - Hiểu và làm việc theo phương pháp Agile/Scrum.	Chỉ một bộ phận nhỏ nhân sự, chủ yếu ở các khối Marketing số, Chiến lược số, có các kỹ năng này. Phần lớn chuyên viên quan hệ khách hàng, chuyên viên sản phẩm vẫn làm việc theo phương pháp truyền thống.
Kỹ năng số chuyên sâu (Advanced digital skills)	- Lập trình (Python, R) để phân tích dữ liệu. - Xây dựng và triển khai các mô hình Học máy (Machine Learning). - Quản trị và phân tích Dữ liệu lớn (Big Data). - Kiến thức chuyên sâu về An ninh mạng, Điện toán Đám mây, Blockchain.	Chỉ chiếm một tỷ lệ vô cùng nhỏ, tập trung ở khối công nghệ thông tin và các trung tâm chuyển đổi số. Các ngân hàng đang phải tuyển dụng và cạnh tranh gay gắt để có được những nhân sự này.

Nguồn: tác giả tính toán

nhân sự nghiệp vụ trực tiếp vào các dự án chuyển đổi số sẽ góp phần xóa nhòa ranh giới giữa kinh doanh và công nghệ, qua đó thu hẹp khoảng trống giao tiếp - một trong những nguyên nhân chính làm chậm tiến độ và giảm hiệu quả các dự án số. Cuối cùng, hiện đại hóa quản trị nhân sự thông qua việc xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo, chấp nhận thử nghiệm và ứng dụng phân tích dữ liệu nhân sự (HR Analytics) sẽ giúp nâng cao chất lượng ra quyết định, biến bộ phận nhân sự từ vai trò hành chính sang đối tác chiến lược trong phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

Thứ hai, xây dựng hệ sinh thái nhân tài mở là nhóm giải pháp hướng ra bên ngoài, nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của ngân hàng trên thị trường lao động. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với các doanh nghiệp công nghệ và Fintech, các ngân hàng không chỉ dựa trên lương thưởng mà còn bao gồm: môi trường làm việc sáng tạo, quyền tự chủ, lộ trình phát triển theo hướng chuyên gia và cơ hội tham gia các dự án có tác động lớn. Đồng thời,

việc chủ động hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu và doanh nghiệp công nghệ trong thiết kế chương trình đào tạo, tăng cường thực tập và mời chuyên gia thực tiễn tham gia giảng dạy sẽ giúp mở rộng và nâng cao chất lượng nguồn cung nhân lực. Cách tiếp cận này cho phép ngân hàng chuyển từ vai trò sử dụng nhân sự sang cùng đào tạo nguồn nhân lực, qua đó rút ngắn khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu thực tế.

Thứ ba, vai trò kiến tạo của cơ quan quản lý nhà nước giữ ý nghĩa nền tảng đối với sự phát triển đồng bộ nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số. Nhà nước cần định hướng thông qua việc ban hành khung chuẩn kỹ năng số cho ngành ngân hàng, làm cơ sở thống nhất cho đào tạo và sử dụng nhân lực; đồng thời triển khai các chính sách khuyến khích đầu tư cho đào tạo công nghệ, như ưu đãi thuế hoặc hỗ trợ tài chính. Bên cạnh đó, việc hoàn thiện hành lang pháp lý nhằm thu hút chuyên gia công nghệ cao trong và ngoài nước sẽ góp phần bổ sung nguồn lực chất lượng cao

cho toàn ngành. Các biện pháp này không chỉ tạo ra môi trường thuận lợi và bình đẳng mà còn đóng vai trò đòn bẩy thúc đẩy các ngân hàng mạnh dạn đầu tư dài hạn cho phát triển con người, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành ngân hàng trong kỷ nguyên số.

5. Kết luận

Để giải quyết hiệu quả thách thức phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong kỷ nguyên số, ngành ngân hàng Việt Nam cần triển khai một chiến lược chuyển đổi toàn diện và đồng bộ, thay cho các giải pháp rời rạc, ngắn hạn. Thành công của quá trình này phụ thuộc vào 3 trụ cột, trong đó

mỗi chủ thể đều giữ vai trò then chốt. Trước hết, các ngân hàng cần đóng vai trò trung tâm, chủ động tái cấu trúc nội bộ thông qua đổi mới hoạt động đào tạo, phát triển đội ngũ nhân lực mở có khả năng kết nối giữa nghiệp vụ và công nghệ, đồng thời hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm thu hút và giữ chân nhân tài. Song song với đó, hệ thống giáo dục cần tăng cường hợp tác với doanh nghiệp để đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng sát yêu cầu thực tiễn. Cuối cùng, Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thông qua việc ban hành khung năng lực chuẩn và các chính sách khuyến khích đầu tư cho phát triển con người ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Anphabe (2023). Báo cáo xu hướng nhân sự, môi trường làm việc & thương hiệu nhà tuyển dụng Việt Nam 2023. Truy cập tại <https://ggg.anphabe.com/p/bao-cau-xu-huong-nhan-su-and-nguon-nhan-luc-2023>.

Cục Thống kê (2024). Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội. Truy cập tại <https://www.gso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2024/12/bao-cau-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024>.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2021). Quyết định số 810/QĐ-NHNN về việc phê duyệt "Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030". Truy cập tại <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Cong-nghe-thong-tin/Quyết-dinh-810-QĐ-NHNN-2021-Ke-hoach-chuyen-doi-so-nganh-Ngan-hang-den-na-m-2025-475217.aspx>.

Navigos Group (2024). Thị trường nhân sự 2024: Báo cáo lương và hướng đi cho người lao động. Truy cập tại <https://www.navigossearch.com/reports-and-guides/thi-truong-nhan-su-2024-bao-cau-luong-va-huong-di-cho-nguoi-lao-dong>.

PwC Việt Nam (2024). Báo cáo khảo sát lực lượng lao động toàn cầu 2023. Truy cập tại <https://www.pwc.com/vn/en/publications/2024/pwc-vietnam-hopes-and-fears-report-2023-vn.html>.

Vietnam Report (2024). Báo cáo ngành Ngân hàng Việt Nam 2024: Vượt sóng dữ, đón thời cơ. Truy cập tại <https://vietnamreport.net.vn/Bao-cau-nganh-Ngan-hang-Viet-Nam-2024-Vuot-song-du-don-thoi-co-11000-1055.html>.

Asian Development Bank (2024). Asian development outlook April 2024: A resilient Asia rises to the challenge of a global slowdown. Available at <https://www.adb.org/publications/asian-development-outlook-april-2024>.

Boston Consulting Group (2023). Decoding global talent 2024: Dream destinations and work preferences. Available at <https://www.bcg.com/publications/2024/decoding-global-talent-2024-report>.

Casey J., & Chitrapu G. (2024, July 24). Hype cycle for digital banking transformation, 2024. Gartner. Available at <https://www.gartner.com/en/research/hype-cycle/digital-banking-transformation>.

Deloitte (2024). 2024 global human capital trends: Thriving beyond boundaries. Available at <https://www.deloitte.com/global/en/issues/human-capital/human-capital-trends.html>.

Ernst & Young (2024). 2024 global banking outlook: To create value, banks must strike a delicate balance. Available at https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/global-banking-outlook.

International Monetary Fund (2024). Global financial stability report, April 2024: A bumpy last mile to price and financial stability. Available at <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2024/04/16/global-financial-stability-report-april-2024>.

Mandiant (2024). M-Trends 2024. Google Cloud. . Available at <https://cloud.google.com/security/mandiant/m-trends>.

Marous J. (2024). Top 10 retail banking trends and predictions for 2024. The Financial Brand. Available at <https://thefinancialbrand.com/news/banking-trends/top-banking-trends-predictions-2024-169573/>.

McKinsey & Company. (2023). Global banking annual review 2023: The great banking transition. Available at <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2023>.

Salesforce (2024). State of the connected customer (9th ed.). Available at <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>.

The World Bank. (2024). World development report 2024: Reimagining economic growth. Available at <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>.

World Economic Forum (2023). The future of jobs report 2023. Available at <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>.

Ngày nhận bài: 24/11/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/12/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 30/12/2025

DEVELOPING HIGH-QUALITY HUMAN RESOURCES IN THE BANKING INDUSTRY AMID DIGITAL TRANSFORMATION

● **NGUYEN NGOC MINH¹**

● **TRAN QUY TRONG¹**

● **TRAN VAN TRUNG¹**

¹Ho Chi Minh City University of Banking

ABSTRACT:

The Fourth Industrial Revolution, driven by disruptive technologies such as artificial intelligence, big data, and blockchain, is fundamentally reshaping the banking industry by accelerating the transition from traditional operating models to fully digitalized systems. This transformation heightens the risk of automation displacing a range of routine operational roles, while simultaneously generating an urgent demand for advanced skills in technology, data analytics, and innovative problem-solving. This study examines the role of digital transformation in the banking sector and analyzes the current status of high-quality human resources within the industry. By exploring the evolving skill requirements and workforce dynamics, the study contributes to a clearer understanding of how human capital is being redefined in the context of digital transformation in banking.

Keywords: human resources, banking, digital transformation, high-quality human resources.