

NHỮNG THAY ĐỔI NGUỒN NHÂN LỰC NGÀNH NGÂN HÀNG TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ SỐ

• ĐỖ THỊ BÍCH HỒNG¹ - HỒ THỊ YẾN LY¹

¹Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

TÓM TẮT:

Nền kinh tế số phát triển, đòi hỏi nhân lực ngành Tài chính - Ngân hàng (TCNH) phải được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng để ứng dụng công nghệ vào công việc. Điều này tác động lớn đến nguồn nhân lực ngành TCNH và đây được xem là yếu tố cốt lõi quyết định sự thành công hay thất bại của ngành ngân hàng nói chung và ngân hàng thương mại (NHTM) nói riêng. Trong phạm vi bài viết, nhóm tác giả phân tích những thay đổi về chất lượng nguồn nhân lực của ngành ngân hàng trong nền kinh tế số và đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển đội ngũ nhân lực cho các NHTM, góp phần tạo động lực và điều kiện thúc đẩy chuyển đổi số trong giai đoạn tới.

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

1. Đặt vấn đề

Phát triển nguồn nhân lực luôn là vấn đề tất yếu đối với ngành TCNH trong thời đại công nghệ số, việc nâng cao nguồn nhân lực là yếu tố cần thiết. Bên cạnh đó, những công nghệ mới phát triển nhanh đã buộc ngành TCNH đẩy mạnh ứng dụng trong mọi hoạt động. Theo đó, mô hình hoạt động của NHTM dần thích ứng, tích hợp các công nghệ số mới như điện toán đám mây (Cloud Computing), dữ liệu lớn (Big Data), trí tuệ nhân tạo (AI), chuỗi khối (Blockchain)... vào sản phẩm, dịch vụ. Như vậy, xu hướng các NHTM sẽ cung ứng nhiều dịch vụ đổi mới sáng tạo, cá nhân hóa hơn và tăng cường trải nghiệm xuyên suốt, liền mạch hơn cho khách hàng, dẫn đến những tác động mạnh mẽ về cấu trúc nguồn nhân lực.

Ngành TCNH cần được trang bị những kiến thức mới, thái độ tiếp cận, ứng dụng công nghệ, kỹ năng làm việc mới. Đồng thời, phải nâng cao nhận thức, duy trì và phát triển các kỹ năng của đội ngũ nhân

viên thông qua đào tạo, phát triển nghề. Do đó, việc đào tạo rất quan trọng trong chiến lược phát triển nhân lực ngành TCNH trong bối cảnh chuyển đổi số để hướng đến mô hình ngân hàng số, gia tăng tiện ích, trải nghiệm khách hàng và thực hiện mục tiêu tài chính toàn diện.

Bài viết phân tích những thay đổi về chất lượng nguồn nhân lực của ngành trong nền kinh tế số và đưa ra một số giải pháp nhằm phát triển đội ngũ nhân lực cho các ngân hàng nói chung và NHTM nói riêng.

2. Khái niệm về ngân hàng số

Theo Gaurav Sarma (2017), ngân hàng số là việc số hóa vào những dịch vụ và hoạt động ngân hàng. Từ đó, khách hàng không cần đến phòng giao dịch hoặc ngân hàng truyền thống nhưng vẫn có thể thực hiện tất cả các giao dịch với ngân hàng. Ngoài ra, việc quản lý ngân hàng cũng được thực hiện thông qua nền tảng số.

Ngân hàng số được hiểu là việc tích hợp các công

nghe kỹ thuật vào tất cả các lĩnh vực của ngân hàng nhằm đổi mới toàn diện cách thức hoạt động. Theo đó, ngân hàng có thể thực hiện tất cả các hoạt động và dịch vụ ngân hàng bằng việc truy cập các chức năng ngân hàng thông qua máy tính hoặc thiết bị di động.

Các khách hàng thực hiện giao dịch không đến phòng giao dịch, ngân hàng,... và có thể thực hiện các tính năng của ngân hàng mọi lúc, mọi nơi, giúp khách hàng chủ động, trải nghiệm hấp dẫn và ngân hàng tiết kiệm chi phí, hợp lý hóa các quy trình hoạt động. (Hình 1)

3. Thực trạng nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong thời kỳ công nghệ số

3.1. Những kết quả đạt được về nguồn nhân lực ngành ngân hàng

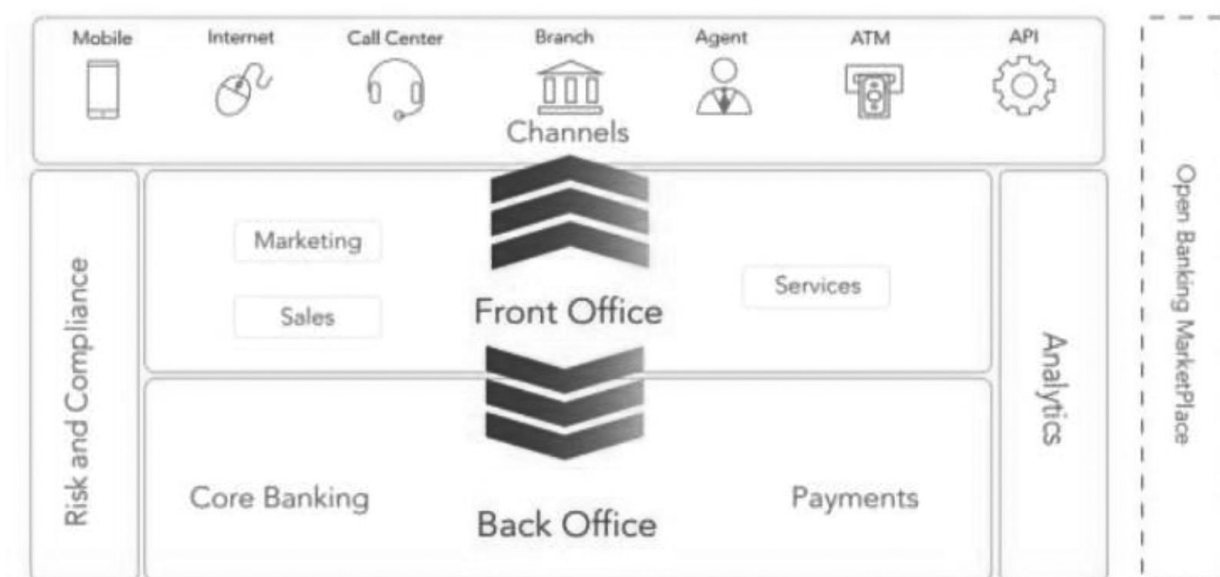
Quyết định số 986/QĐ-TTg, ngày 08/8/2018 của Thủ tướng Chính phủ về phê duyệt Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 nhấn mạnh việc “Chú trọng đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu phát triển của ngành Ngân hàng và của hội nhập kinh tế quốc tế”; “xây dựng đội ngũ cán bộ công nghệ thông tin tại các tổ chức tín dụng, có trình độ giỏi, tính chuyên nghiệp cao, đáp ứng nhu cầu quản trị vận hành và làm chủ các hệ thống công nghệ hiện đại”. Điều này cho thấy, Nhà nước rất chú trọng vào phát triển nguồn nhân lực ngành TCNH trong thời

đại công nghệ số. Do đó, ngành TCNH đã có những hướng đi cụ thể nhằm xây dựng và đào tạo đội ngũ nhân sự chất lượng.

Những năm qua, các ngân hàng nói chung, NHTM nói riêng đã chú trọng vào công tác tuyển dụng, đào tạo để mang lại cơ hội học hỏi và hoàn thiện bản thân trong quá trình làm việc cho mỗi nhân viên. Một số ngân hàng phát triển hệ thống học tập trực tuyến E-Learning giúp cán bộ nhân viên học tập mọi lúc, mọi nơi, như: NHTMCP Quốc tế Việt Nam (VIB) với hệ thống quản trị học tập VIB Learning dựa trên nền tảng SaaS với nguồn tư liệu đa dạng và uy tín của các tổ chức trên thế giới. Techcombank chọn Amazon Web Service (AWS) làm đối tác cung cấp dịch vụ điện toán đám mây giúp ngân hàng nâng cao năng lực điện toán đám mây cho cán bộ nhân viên, để họ có thể ứng dụng thành thạo dịch vụ đám mây, thúc đẩy hợp tác giữa đội ngũ công nghệ và bên kinh doanh cũng như thúc đẩy các chương trình sáng tạo và phát triển nhân lực số hóa.

Ngoài việc chú trọng đào tạo chuyên môn, các ngân hàng đòi hỏi kỹ năng mềm, ngoại ngữ, tin học và các chứng chỉ hành nghề theo từng vị trí công việc. Theo thống kê về yêu cầu vị trí việc làm tại các công việc trong lĩnh vực ngân hàng hiện nay, hầu như yêu cầu ứng viên có trình độ đại học. Hơn nữa, tại các vị trí chuyên môn, các ngân hàng nói chung, NHTM nói riêng đều yêu cầu các ứng viên

Hình 1: Kiến trúc tổng quan ngân hàng số



Nguồn: Ernst & Young (2019)

phải có chứng chỉ ngoại ngữ, tin học. Cụ thể, các NHTM lớn đều yêu cầu ứng viên có chứng chỉ tin học như MOS, IC3, chứng chỉ ngoại ngữ như B1, TOEIC 450, chứng chỉ môi giới chứng khoán (lĩnh vực chứng khoán)... nhằm đảm bảo nhân lực tham gia vào các vị trí công việc phải có kỹ năng về công nghệ và khả năng giao tiếp ngoại ngữ nhằm phục vụ cho việc sử dụng các phần mềm, máy tính trong quá trình làm việc, thao tác, hỗ trợ khách hàng...

Môi trường làm việc tại NHTM không còn là một mô hình mang tính truyền thống, đơn thuần như trước đây, vì vậy đây là những yêu cầu bắt buộc để mọi tổ chức hoạt động, kinh doanh trong lĩnh vực TCNH có những nhân sự chất lượng cao nhằm thực hiện các công việc đạt hiệu quả.

Các NHTM đã chú trọng tuyển dụng nhân lực và chính sách đãi ngộ cùng với thu hút nhân tài. Điển hình Ngân hàng HDBank đẩy mạnh tuyển dụng nhân sự có thể mạnh về công nghệ lõi như: AI, Big Data, Blockchain, kỹ năng làm việc trong bối cảnh chuyển đổi số, giỏi ngoại ngữ, đi kèm với yêu cầu về chuyên môn trong lĩnh vực TCNH. Techcombank ưu tiên người có kinh nghiệm, kiến thức và góc nhìn để khi gặp thách thức, đội ngũ nhân lực có thể đưa ra tư vấn, giải pháp phù hợp. MBBank ưu tiên tuyển dụng nhân sự có năng lực công nghệ số nhằm hỗ trợ quá trình số hóa toàn diện. MBBank có đội ngũ nhân sự và chuyên gia công nghệ 1.200 người, chiếm hơn 10% nhân sự toàn ngành. Theo kế hoạch năm 2025, nhân lực công nghệ của MBBank sẽ chiếm 30% nhân sự toàn ngành và trở thành lực lượng chủ chốt hỗ trợ MBBank mở rộng quy mô và hoạt động. Techcombank đã tuyển mới gần 5.000 nhân sự trong hơn 1 năm qua...[Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2023)]

Theo Báo cáo thống kê năm 2024 do Vụ Tổ chức cán bộ, Ngân hàng Nhà nước thực hiện, tính đến thời điểm cuối 2024, toàn ngành Ngân hàng ước tính có 502.275 người, với cơ cấu trình độ: Tiến sĩ 626 người, chiếm 0,16%; Thạc sĩ 22.315 người, chiếm 5,85%; Đại học 386.049 người, chiếm 76,86%; Cao đẳng 25.798 người, chiếm 6,77%; Trung cấp 22.059 người, chiếm 5,79%; Số còn lại là sơ cấp hoặc chưa qua đào tạo 16.420 người, chiếm 3,27%. Qua đó cho thấy, nhân lực qua đào tạo chuyên môn có trình độ từ cao đẳng trở lên của ngành chiếm đa số.

Dự báo đến năm 2025, nhu cầu nhân lực cấp cao ngành TCNH tăng khoảng 20%/năm, trong đó, trình độ đại học trở lên chiếm tỷ lệ 80,4% nhu cầu tuyển dụng. Xu thế chuyển đổi số của các NHTM

đang tạo ra những thay đổi to lớn về lực lượng lao động. Theo khảo sát năm 2024, 95% ngân hàng đã và đang xây dựng, triển khai chiến lược chuyển đổi số. Nhiều NHTM đã triển khai các bộ phận chuyên trách thực hiện các nhiệm vụ chuyển đổi số, sáng kiến đổi mới sáng tạo, như: Trung tâm chuyển đổi số của Vietcombank, Trung tâm Ngân hàng số của Ngân hàng Đầu tư và Phát triển, một số ngân hàng không thành lập bộ phận chuyên trách mà tích hợp luôn nhiệm vụ chuyển đổi số với trung tâm công nghệ, như Vietinbank.

3.2. Thách thức về nguồn nhân lực trong thời kỳ ngân hàng số

Thứ nhất, tự động hóa và AI làm giảm số lượng nhân sự tại một số vị trí việc làm: Những tiến bộ về kỹ thuật công nghệ làm thay đổi cấu trúc, phương thức và cung cấp nhiều dịch vụ hiện đại của ngân hàng, hình thành những sản phẩm mới như InternetBanking, Mobile Banking, ví điện tử,... tạo điều kiện cho khách hàng việc sử dụng dịch vụ ngân hàng hiện đại, tiết kiệm được chi phí giao dịch.

Việc gia tăng số hóa các hoạt động như chuyển tiền, in sao kê, mở tài khoản, đổi mật khẩu, thanh toán hóa đơn, vay trực tuyến, gửi tiết kiệm,... được thực hiện mà không cần đến ngân hàng. Việc số hóa mạnh mẽ các bộ phận trong ngân hàng, nhất là bộ phận tiếp xúc với khách hàng kéo theo sự thu hẹp chi nhánh và sụt giảm các vị trí việc làm. Điều này dự báo khoảng 25% vị trí việc làm hiện tại trong lĩnh vực ngân hàng bị biến mất. (Bảng 1)

Theo Penny Crosman (2018), chắc chắn AI sẽ tác động đến việc làm trong lĩnh vực TCNH và sẽ thay thế 1,2 triệu nhân viên vào năm 2030. Cụ thể, có 485.000 giao dịch viên, 174.000 nhân viên cho vay, 219.000 nhân viên dịch vụ khách hàng và nhân viên hỗ trợ cho vay được thay thế bằng chatbot, trợ lý giọng nói, xác thực tự động và công nghệ sinh trắc học, 96.000 quản lý tài chính bị mất việc do áp dụng AI. (Hình 2)

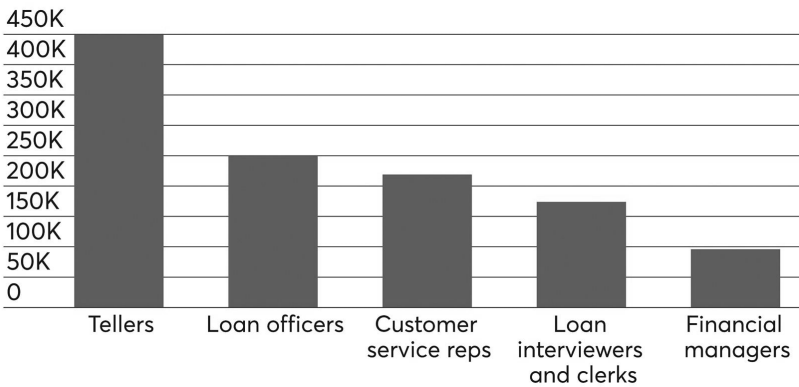
Thứ hai, công việc sẽ thay đổi và xuất hiện các công việc mới: Công nghệ không chỉ tác động đến số lượng lao động mà còn thay đổi các công việc. Việc cắt giảm nhân sự ở một số bộ phận sẽ dẫn đến sự điều chuyển nhân sự trong nội bộ. Các công việc dần thay thế bởi công nghệ số thì các NHTM phải cơ cấu lại các vị trí, công việc, hình thành các công việc mới phù hợp hơn. Theo Accenture (2018), các vị trí có khả năng cao bị thay thế bởi tự động hóa như nhân viên tín dụng, môi giới, giao dịch viên; các công việc có khả năng cao bị thay thế bởi tự động

Bảng 1. Dự báo về công việc ngành ngân hàng năm 2025

Các dịch vụ Ngân hàng số dự kiến ra đời (%)	12,5 - 13
Công việc có nguy cơ biến mất (%)	20 - 25
Công việc mới xuất hiện năm (%)	15 - 20
Công việc bị biến đổi (%)	55 - 60

Nguồn: FICCI, Nasscom and EY (2017)

Hình 2: Số lượng công việc trong ngân hàng bị thay thế bởi AI đến 2030



Nguồn: Penny Crosman American Banker (2018)

hóa như phân tích và chia sẻ thông tin (42%), kiểm soát và báo cáo (45%), kiểm tra giám sát quy trình (37%), phân bổ nguồn lực (32%).

Thay vì trước đây tập trung vào vị trí và công việc thì bây giờ các NHTM sẽ tập trung vào con người và năng lực. Trong bối cảnh chuyển đổi số đòi hỏi nhân viên phải làm các công việc đa dạng và phức tạp hơn, có thể bao gồm từ 4 đến 5 nghiệp vụ cũ. Do đó, cách thức quản lý nhân sự cũng sẽ thay đổi. Các ngân hàng sẽ tập trung hơn vào xây dựng các nhóm làm việc linh hoạt.

Thứ ba, cạnh tranh nhân sự trong lĩnh vực công nghệ: Xuất phát từ nhu cầu nâng cấp và duy trì hệ thống sẵn có, đáp ứng các yêu cầu về mặt quản lý và pháp lý trong thời đại công nghệ, đầu tư vào sáng tạo đột phá, bổ sung nhân sự trong lĩnh vực công nghệ trở thành một trong những nhu cầu thiết yếu của các ngân hàng. Lãnh đạo cấp cao của các ngân hàng khẳng định, chuyên gia trong lĩnh vực công nghệ và dữ liệu là lợi thế cạnh tranh quan trọng trong tương lai.

Thứ tư, yêu cầu cấp thiết trong việc nâng cấp kỹ năng cho nguồn nhân lực: Chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng đặt ra thách thức về nguồn nhân lực đối với các NHTM. Ngày nay, một cán bộ ngân

hàng không chỉ cần trang bị những kiến thức toàn diện về các lĩnh vực khác nhau, từ kiến thức tài chính, ngân hàng, cho đến các hiểu biết về mặt pháp lý, mà còn cần nắm được những kỹ năng mềm như làm việc độc lập, làm việc nhóm, xử lý vấn đề, thích nghi nhanh chóng.

Thứ năm, khả năng khủng hoảng thiếu nhân lực ngành ngân hàng trong nền kinh tế số. Do yêu cầu chuyển đổi số, các tổ chức tài chính, ngân hàng sẽ xuất hiện ngày càng nhiều nhu cầu về những vị trí việc làm đòi hỏi sự thích nghi với công nghệ và nhân lực ở trình độ cao. Điều này có thể dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nhân lực cấp cao trong ngành tài chính, ngân hàng. Theo Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2023), 95% ngân hàng đã và đang xây dựng, triển khai chiến lược chuyển đổi số. Nhiều ngân hàng đã triển khai các bộ phận chuyên trách thực hiện các nhiệm vụ chuyển đổi số, sáng kiến đổi mới sáng tạo.

4. Giải pháp phát triển nguồn nhân lực cho ngành ngân hàng trong thời kỳ công nghệ số

Từ thực tế nêu trên, tác giả đưa ra một số giải pháp, kiến nghị nhằm phát triển nguồn nhân lực cho ngành ngân hàng trong giai đoạn tới.

Thứ nhất, các trường đại học cần có chương trình đào tạo phù hợp trong bối cảnh công nghệ số. Đặc biệt, các trường đại học có ngành, chuyên ngành về TCNH cần có sự cập nhật và thay đổi để đáp ứng nhu cầu việc làm sau khi sinh viên ra trường. Đồng thời, phải tăng cường liên kết với các ngân hàng để tạo điều kiện cho các sinh viên được kiến tập, thực tập và trải nghiệm trong môi trường làm việc thực tế. Các trường đào tạo nguồn nhân lực cho ngành cần xây dựng chỉ tiêu tuyển sinh phù hợp với nhu cầu thị trường. Trường đại học cần dự báo nguồn nhân lực trong từng thời kỳ để có kế hoạch đào tạo; xây dựng chương trình đào tạo trên cơ sở chuẩn mực quốc tế; xây dựng giáo trình chuẩn ở những quốc gia phát triển có chỉnh sửa cho phù hợp trong điều kiện cụ thể ở Việt Nam.

Thứ hai, tập trung xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân tài, đa dạng hóa các nguồn tuyển dụng. Dựa trên chiến lược phát triển của toàn ngành, nhu cầu tuyển dụng của mỗi ngân hàng, đưa ra chính sách tuyển dụng khoa học, hợp lý thu hút nguồn nhân lực có chất lượng; khi tuyển dụng cần xem xét khả năng nhân sự cho từng vị trí tuyển dụng, phát hiện ra sở trường của mỗi cá nhân để bố trí vào vị trí phù hợp, từ đó người được tuyển dụng có thể phát huy được hết năng lực, sở trường của mình.

Thứ ba, ngành Ngân hàng chủ động đào tạo và quản trị nguồn nhân lực hiện có. Thực tế tại nhiều ngân hàng có nguồn nhân lực khá yếu về năng lực chuyên môn, đặc biệt về tin học, ngoại ngữ. Vì vậy, trong bối cảnh công nghệ số đang diễn ra mạnh mẽ, các ngân hàng chưa thể tuyển dụng được ngay đội ngũ nhân lực có kỹ năng, kinh nghiệm về công việc, năng lực công nghệ số nên việc thực hiện, tổ chức các hoạt động đào tạo cho mọi cấp từ nhân viên tới cán bộ quản lý nhằm nâng cao hiệu quả làm việc là điều vô cùng cấp thiết.

Thứ tư, xây dựng văn hóa ngân hàng phù hợp với mô hình ngân hàng. Để quá trình chuyển đổi số thành công, người lãnh đạo cần thay đổi tư duy,

nhận thức về tầm quan trọng của chuyển đổi số, từ đó đề ra chiến lược kinh doanh công nghệ số hiệu quả. Chuyển đổi số đòi hỏi sự hợp tác của toàn bộ nhân viên trong ngân hàng, trong tất cả các bộ phận, các cấp từ lãnh đạo đến nhân viên. Do đó, lãnh đạo cần truyền đạt tầm nhìn rõ ràng về lợi ích thu được từ thay đổi khi chuyển đổi số, để tạo nên sự đồng tâm trong tất cả nhân viên sẵn sàng thay đổi, đối mặt với thách thức, không ngừng học tập, trau dồi chuyên môn và các kỹ năng cần thiết.

Thứ năm, tái cơ cấu nhân sự trong tổ chức. Các ngân hàng cần tái cơ cấu nhân sự nhằm phù hợp với mô hình kinh doanh mới trong thời kỳ chuyển đổi số. Cần có chính sách điều chỉnh nguồn nhân lực theo hướng giảm nhân sự trong các lĩnh vực có thể thay thế bằng tự động hóa, gia tăng nhân sự ở các vị trí liên quan công nghệ, ra quyết định và tư vấn. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần phân tích đánh giá đúng thực lực nguồn nhân lực nhằm sàng lọc, từ đó xây dựng chính sách bồi dưỡng nhân viên trở nên chuyên nghiệp. Ngoài ra, cần chú trọng đến việc đào tạo công nghệ để nhân viên nắm bắt được những thay đổi và làm chủ công nghệ mới.

5. Kết luận

Tóm lại, để hệ thống ngân hàng có thể phát triển nhanh và bền vững đáp ứng yêu cầu số hóa cần có một đội ngũ cán bộ đủ mạnh, trong đó nguồn nhân lực chất lượng cao là một trong những yếu tố không thể thiếu.

Ở Việt Nam, nguồn nhân lực chất lượng cao còn hạn chế, đặc biệt là công nghệ và chuyên gia tài chính. Các ứng dụng và giải pháp của chuyển đổi số đa phần rất mới mẻ và ở trình độ cao, do đó, để thực hiện các giải pháp chuyển đổi số một cách hiệu quả thì cần phải có đội ngũ nhân lực trình độ cao.

Ngoài ra, để thích ứng với quá trình chuyển đổi số, yêu cầu nhân viên cần trang bị những kỹ năng truyền thông tương lai, nhận thức về công nghệ, thích ứng và tư duy nhạy bén, quản lý rủi ro, ra quyết định dựa trên dữ liệu■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

IDG (2020). Triển vọng nguồn nhân lực ngành ngân hàng trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. Truy cập tại <https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang/trien-vongnguồn-nhan-luc-nganh-ngan-hang-trong-boi-canhh-cach-mang-cong-nghiep-40-310842.html>

Itviec (2024). Báo cáo lương IT 2023-2024. Truy cập tại <https://itviec.com/blog/bao-cao-luong-it/>.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2023). Báo cáo khảo sát chuyển đổi số ngành Ngân hàng năm 2023.

Nhà nước Việt Nam (2022). Khảo sát nguồn nhân lực ngành Tài chính ngân hàng năm 2022.

Truy cập tại <https://thitruongtaichinhhtiente.vn/nhung-thay-doi-ve-nguon-nhan-luc-ngan-hang-trong-nen-kinh-te-so-va-mot-so-kien-nghi>.

Thủ tướng Chính phủ (2018). Quyết định số 986/QĐ-TTg, ngày 08/8/2018 về phê duyệt Chiến lược Phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Thủ tướng Chính phủ (2022). Quyết định số 146/QĐ-TTg, ngày 28/01/2022 về phê duyệt Đề án "Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030".

Thủ tướng Chính phủ (2022). Quyết định số 411/QĐ-TTg, ngày 31/3/2022 về phê duyệt Chiến lược Quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.

Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) (2018). Tổng hợp số liệu điều tra về lực lượng lao động.

Ernst & Young (2019). ASEAN Fintech Census 2019 - The future of talent in banking: workforce evolution in the digital era.

FICCI, Nasscom and EY (2017). Future jobs in India - A 2022 perspective http://ficci.in/spdocument/22951/FICCI-NASSCOM-EY-Report_Future-of-Jobs.pdf.

Gaurav Sarma G. (2017). What is digital banking? Available at: https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_banking.

Penny Crosman (2018). How artificial intelligence is reshaping jobs in banking. Available at: <https://www.americanbanker.com/news/how-artificial-intelligence-is-reshaping-jobs-in-banking>.

Ngày nhận bài: 16/1/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 05/2/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/2/2025

CHANGES IN BANKING HUMAN RESOURCES IN THE DIGITAL AGE

● **DO THI BICH HONG**

● **HO THI YEN LY**

Ba Ria - Vung Tau University

ABSTRACT:

In recent years, digital technology has been developing strongly in many countries around the world. To adapt to the digital era, commercial banks (CBs) around the world have increasingly invested in digital banking to increase competitiveness and customer experience. In Vietnam, the banking industry has undergone many changes in organizational structure, business operations, and the provision of products and services on digital platforms. The development of the digital economy requires human resources in the banking and finance sector (F&B) to be fully equipped with knowledge and skills to apply technology to their work. This exerts significant influence on the workforce in the F&B industry, which is considered a key factor determining the success or failure of the banking sector in general, and commercial banks (CBs) in particular. Within the scope of the study, the authors analyze changes in the quality of human resources in the industry in the digital economy and propose several solutions to develop human resources for commercial banks, creating motivation and conditions to promote digital transformation for the economy in the coming period.

Keywords: human resources, commercial banking, digital economy, high quality, digital transformation.