

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ SỐ GIAI ĐOẠN 2026 - 2028

● ĐỖ THỊ BÍCH HỒNG¹ - NGÔ THUYẾT LÂN¹

¹Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

TÓM TẮT:

Trong bối cảnh công nghệ phát triển nhanh, quản trị nhân lực tại các ngân hàng thương mại (NHTM) Việt Nam trở thành yếu tố then chốt để đảm bảo thành công trong chuyển đổi số. Tuy nhiên, vẫn tồn tại nhiều thách thức như thiếu hụt nhân sự công nghệ, áp lực cạnh tranh từ Fintech và BigTech, cũng như nguy cơ nhân viên truyền thống bị bỏ lại phía sau. Để nâng cao quản trị nguồn nhân lực, các NHTM cần hoàn thiện chiến lược nhân sự gắn với chuyển đổi số, đẩy mạnh đào tạo lại và nâng cao kỹ năng, áp dụng quản trị nhân sự (HR Tech), đồng thời thiết kế chính sách đãi ngộ toàn diện. Việc hợp tác với trường đại học và Startup Fintech cũng giúp hình thành hệ sinh thái nhân lực bền vững.

Từ khóa: quản trị nguồn nhân lực, ngân hàng thương mại, trí tuệ nhân tạo (AI), Fintech & BigTech.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp 4.0 đang diễn ra mạnh mẽ, công nghệ số đã thay đổi căn bản mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội, trong đó có ngành ngân hàng. Các NHTM Việt Nam hiện không chỉ đối mặt với áp lực cạnh tranh từ các đối thủ truyền thống, mà còn từ các công ty công nghệ tài chính (Fintech) và các tập đoàn công nghệ lớn (BigTech). Để thích ứng, các NHTM không chỉ tập trung đầu tư vào hệ thống công nghệ mà còn phải chú trọng đến quản trị nguồn nhân lực - yếu tố quyết định sự thành công của quá trình

chuyển đổi số (Nguyen, T. L. A., Pham, L. D. L., & Trinh, N. T. 2022).

Nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt nhân sự công nghệ càng trở thành “chìa khóa” để nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, thực tế cho thấy nguồn cung nhân lực công nghệ tại Việt Nam còn hạn chế, trong khi nhu cầu từ ngành ngân hàng tăng nhanh chóng. Do vậy, quản trị nguồn nhân lực trong các NHTM tăng nhanh không chỉ là vấn đề cấp bách mà còn mang ý nghĩa chiến lược lâu dài (Deloitte, 2021).

Bài viết này nhóm tác giả tập phân tích: Cơ sở

lý luận về quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh công nghệ số; Thực trạng quản trị nhân lực tại các NHTM Việt Nam từ đó đưa ra các chiến lược quản trị nhân lực như các kiến nghị chính sách nhằm phát triển nguồn nhân lực NHTM giai đoạn 2026 - 2028.

2. Cơ sở lý luận về quản trị nguồn nhân lực ngân hàng trong thời đại công nghệ

2.1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực được hiểu là quá trình thu hút, sử dụng, phát triển và giữ chân con người trong tổ chức nhằm đạt được mục tiêu chung (Lê, 2021). Trong ngành ngân hàng, quản trị nhân lực không chỉ bao gồm công tác tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ mà còn liên quan chặt chẽ đến việc hình thành văn hóa, khuyến khích đổi mới sáng tạo, và xây dựng đội ngũ nhân viên có năng lực đáp ứng yêu cầu của thị trường tài chính.

2.2. Đặc thù nguồn nhân lực trong ngành Ngân hàng

So với nhiều ngành khác, nguồn nhân lực trong ngân hàng có những đặc điểm nổi bật:

Thứ nhất, trình độ chuyên môn cao: Nhân viên ngân hàng phải am hiểu về nghiệp vụ tài chính, quản lý rủi ro, pháp luật, và ngày nay còn cần có kiến thức công nghệ (Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, 2022).

Thứ hai, áp lực công việc lớn: Ngành Ngân hàng hoạt động trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, đòi hỏi nhân viên thường xuyên cập nhật kiến thức mới.

Thứ ba, tính kỷ luật và đạo đức nghề nghiệp: Ngân hàng là nơi quản lý tiền tệ và tài sản của khách hàng, do đó nhân sự phải tuân thủ chặt chẽ các chuẩn mực đạo đức và pháp luật.

2.3. Quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh công nghệ số

Sự phát triển công nghệ đã làm thay đổi cách thức quản trị nhân lực trong ngân hàng:

Vấn đề tuyển dụng, các NHTM sử dụng nền tảng trực tuyến, AI và Big Data để sàng lọc ứng viên nhanh chóng, chính xác hơn (PwC, 2020).

Vấn đề đào tạo, Đào tạo trực tuyến, thực tế ảo

và công nghệ tương tác giúp tiết kiệm chi phí, đồng thời nâng cao hiệu quả học tập (Deloitte, 2021).

Vấn đề đánh giá và đãi ngộ, Ứng dụng phần mềm HRM và hệ thống KPI trực tuyến giúp đánh giá nhân viên minh bạch, khách quan hơn.

Vấn đề môi trường làm việc, công nghệ tạo điều kiện làm việc từ xa, yêu cầu nhân sự linh hoạt và thành thạo công cụ số (Citi Group, 2020).

2.4. Vai trò của quản trị nhân lực trong chuyển đổi số ngân hàng

Quản trị nhân lực đóng vai trò trung tâm trong thành công của chuyển đổi số ngân hàng nhằm đảm bảo nhân lực số, không có đội ngũ nhân sự giỏi công nghệ, quá trình số hóa sẽ không thể thực hiện hiệu quả. Hơn nữa, nó gắn kết công nghệ với con người, công nghệ chỉ là công cụ, còn con người mới là nhân tố quyết định việc áp dụng, khai thác công nghệ thành công (DBS Bank, 2021) và nâng cao năng lực cạnh tranh, ngân hàng nào có chiến lược nhân lực tốt sẽ thích ứng nhanh hơn, tạo ra giá trị mới cho khách hàng, từ đó chiếm ưu thế cạnh tranh (Kookmin Bank, 2021).

3. Thực trạng quản trị nguồn nhân lực tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Thứ nhất về tình hình chung: Trong thập kỷ qua, hệ thống NHTM Việt Nam đã có bước phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là sau khi Chính phủ ban hành Đề án chuyển đổi số quốc gia và NHNN đưa ra Định hướng chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (SBV, 2022). Điều này buộc các NHTM phải nhanh chóng tái cấu trúc chiến lược kinh doanh, trong đó có quản trị nguồn nhân lực. Nguồn nhân lực ngân hàng hiện nay có một số điểm nổi bật:

- Quy mô lớn: Toàn ngành có hàng trăm nghìn lao động, phân bố khắp các tỉnh, thành phố.

- Trình độ không đồng đều: Một bộ phận nhân sự có kỹ năng số tốt, nhưng đa số vẫn quen với phương thức làm việc truyền thống (Nguyen, T. L. A., Pham, L. D. L., & Trinh, N. T. 2022).

- Thiếu hụt nhân lực công nghệ: Số lượng nhân sự giỏi về AI, dữ liệu lớn, an ninh mạng... còn hạn chế, trong khi nhu cầu tăng nhanh (PwC, 2020).

- Áp lực cạnh tranh nhân sự: Các công ty Fintech và tập đoàn công nghệ trả lương cao và môi trường linh hoạt, khiến NHTM gặp khó khăn trong việc giữ chân nhân tài (Deloitte, 2021).

Thứ hai, về tuyển dụng nhân sự: Trong bối cảnh số hóa, nhu cầu tuyển dụng nhân sự công nghệ tại các ngân hàng tăng mạnh. Tuy nhiên, nguồn cung lao động công nghệ tại Việt Nam chưa đáp ứng đủ. Theo báo cáo của VietnamWorks, Việt Nam thiếu khoảng 100.000 nhân lực công nghệ thông tin mỗi năm, trong đó ngân hàng là một trong những ngành thiếu nhiều nhất (Nguyễn & Phạm, 2022). Một số ngân hàng lớn đã có giải pháp: Techcombank triển khai chiến lược “chiêu mộ toàn cầu”, tuyển dụng kỹ sư công nghệ từ Singapore, Ấn Độ, Mỹ (Techcombank, 2023); Vietcombank hợp tác với các trường đại học để tuyển dụng trực tiếp sinh viên (SBV, 2022); VPBank sẵn sàng chi trả lương cao hơn 30% so với thị trường để thu hút nhân sự công nghệ (VPBank, 2022).

Thứ ba, về đào tạo và phát triển: Các NHTM đã chú trọng hơn đến việc đào tạo nhân sự theo hướng số hóa: Vietcombank tổ chức các khóa học “Ngân hàng số” cho toàn bộ nhân viên giao dịch, giúp họ nắm bắt công nghệ mới song song với nghiệp vụ truyền thống. MB Bank triển khai hệ thống e-learning, cho phép nhân viên học tập mọi lúc, mọi nơi, tiết kiệm thời gian và chi phí (MB Bank, 2022). TPBank thường xuyên tổ chức workshop, hackathon để khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng sáng tạo (Nguyễn, T. L. A., Phạm, L. D. L., & Trinh, N. T., 2022).

Tuy nhiên, việc đào tạo còn hạn chế, nhiều khóa học chỉ mang tính lý thuyết, thiếu tính ứng dụng thực tế; một số NHTM chưa có đủ nguồn lực để đầu tư đào tạo quy mô lớn (Deloitte, 2021).

Thứ tư, về ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự: Một số ngân hàng lớn đã bắt đầu ứng dụng công nghệ trong HRM: MB Bank sử dụng hệ thống quản trị nhân sự tích hợp (HRM online), quản lý hồ sơ điện tử, chấm công, KPI, và đánh giá hiệu quả nhân viên (MB Bank, 2022). Techcombank phát triển ứng dụng nội bộ, cho phép nhân viên

đăng ký nghỉ phép, tra cứu lương thưởng và cập nhật chính sách nhanh chóng (Techcombank, 2023). VPBank thử nghiệm chatbot hỗ trợ nhân sự trong việc trả lời câu hỏi về chính sách nội bộ (VPBank, 2022).

Tuy nhiên, nhiều ngân hàng tầm trung và nhỏ vẫn quản lý nhân sự bằng phương pháp thủ công hoặc bán thủ công, gây tốn kém thời gian và dễ sai sót (PwC, 2020).

Thứ năm, về chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài: Chính sách đãi ngộ nhân sự tại các NHTM Việt Nam có sự phân hóa rõ rệt: Các ngân hàng lớn (Techcombank, VPBank, MB, Vietcombank) trả lương và thưởng cạnh tranh, kèm theo chế độ phúc lợi như bảo hiểm sức khỏe quốc tế, chương trình đào tạo nước ngoài (Techcombank, 2023; VPBank, 2022). Ngân hàng nhỏ hơn thường khó cạnh tranh về tài chính, chủ yếu giữ nhân viên bằng môi trường làm việc ổn định và cơ hội thăng tiến nội bộ (Nguyễn, T. L. A., Phạm, L. D. L., & Trinh, N. T., 2022). Tuy vậy, tình trạng “chảy máu chất xám” sang Fintech và BigTech vẫn diễn ra. Nhiều nhân sự trẻ ưa chuộng môi trường Startup năng động, ít ràng buộc và có tiềm năng thu nhập cao hơn (PwC, 2020). Nhìn chung, quản trị nguồn nhân lực trong NHTM có những bước tiến đáng kể từ việc chú trọng tuyển dụng công nghệ, đầu tư đào tạo đến ứng dụng HR Tech. Tuy nhiên, vẫn còn những hạn chế: thiếu hụt nhân lực công nghệ chất lượng cao; chính sách đào tạo chưa thực sự gắn với nhu cầu thực tế; chưa phổ biến ứng dụng HR Tech ở toàn hệ thống và cạnh tranh nhân sự gay gắt từ fintech và BigTech. Những thách thức này đòi hỏi các NHTM phải xây dựng chiến lược quản trị nhân lực mới, toàn diện và linh hoạt hơn (Deloitte, 2021).

4. Chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong thời đại công nghệ giai đoạn 2026-2028

Một là, chiến lược tuyển dụng nhân sự số: Trong thời đại công nghệ, ngân hàng không thể chỉ dựa vào kênh tuyển dụng truyền thống mà cần áp dụng AI, Big Data, mạng xã hội nghề nghiệp để nâng cao hiệu quả. Ứng dụng công nghệ giúp sàng lọc hồ sơ nhanh, giảm rủi ro thiên vị và tối ưu hóa

quy trình tuyển chọn (PwC, 2020). Ví dụ, Techcombank đã phát triển nền tảng tuyển dụng trực tuyến riêng, đồng thời mở rộng tìm kiếm nhân sự công nghệ từ Singapore và Ấn Độ - nơi có nguồn kỹ sư chất lượng cao (Techcombank, 2023). Trong khi đó, Vietcombank hợp tác trực tiếp với các trường đại học công nghệ lớn để xây dựng chương trình đào tạo và tuyển dụng sinh viên tiềm năng (SBV, 2022).

Hai là, đào tạo và phát triển năng lực: Do công nghệ thay đổi nhanh, nhân sự ngân hàng cần được tái đào tạo và nâng cao kỹ năng liên tục. Các hình thức học tập kết hợp đang phổ biến, trong đó nhân viên học kiến thức cơ bản qua e-learning và tham gia workshop để xử lý tình huống thực tế (Deloitte, 2021). Ví dụ, Vietcombank triển khai khóa học “Ngân hàng số” cho toàn bộ nhân viên giao dịch, giúp họ vừa nắm nghiệp vụ truyền thống, vừa thành thạo công cụ công nghệ mới. Ngoài ra, MB Bank cung cấp hệ thống e-learning cho phép nhân viên học tập linh hoạt, tiết kiệm thời gian và chi phí (MB Bank, 2022). Bên cạnh kỹ năng chuyên môn, các ngân hàng cũng chú trọng đào tạo kỹ năng mềm như giao tiếp số, làm việc nhóm từ xa, và tư duy sáng tạo, những năng lực quan trọng trong môi trường làm việc số (Nguyen, T. L. A., Pham, L. D. L., & Trinh, N. T. 2022).

Ba là, ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự (HR Tech): HR Tech đang trở thành xu hướng tất yếu. Các hệ thống HRM online giúp quản lý hồ sơ nhân viên, theo dõi KPI và đưa ra phân tích dữ liệu nhân sự theo thời gian thực (Deloitte, 2021). MB Bank đã triển khai hệ thống quản lý nhân sự tích hợp, cho phép lưu trữ hồ sơ điện tử và phân tích hiệu suất làm việc để đề xuất kế hoạch đào tạo cá nhân hóa (MB Bank, 2022). VPBank sử dụng chatbot hỗ trợ nhân viên giải đáp thắc mắc về chính sách nội bộ, giảm tải cho phòng nhân sự (VPBank, 2022). Điều này không chỉ giúp tối ưu quy trình nhân sự mà còn nâng cao trải nghiệm làm việc của nhân viên.

Bốn là, xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo: Chuyển đổi số không chỉ là vấn đề công nghệ, mà

còn là thay đổi văn hóa tổ chức. Văn hóa đổi mới sáng tạo khuyến khích nhân viên dám thử nghiệm, chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại (DBS Bank, 2021). Ví dụ, MBBank thường xuyên tổ chức hackathon nội bộ, nơi nhân viên đề xuất ý tưởng số hóa dịch vụ. Hoạt động này không chỉ khuyến khích sáng tạo mà còn gắn kết nhân viên với tầm nhìn ngân hàng (Nguyễn & Phạm, 2022). Các ngân hàng quốc tế như DBS (Singapore) cũng thành công nhờ xây dựng văn hóa “digital-first”, nơi lãnh đạo làm gương trong việc ứng dụng công nghệ, từ đó thúc đẩy toàn bộ tổ chức thay đổi (DBS Bank, 2021).

Năm là, chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài: Cạnh tranh nhân sự công nghệ ngày càng gay gắt khi fintech và BigTech thường đưa ra mức lương hấp dẫn. Do đó, ngân hàng cần có chính sách đãi ngộ toàn diện, không chỉ về tài chính mà còn về môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân (PwC, 2020). VPBank trả lương cao hơn khoảng 30% so với thị trường cho nhân sự công nghệ, đồng thời xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng (VPBank, 2022). Techcombank đầu tư vào không gian làm việc hiện đại, khuyến khích sáng tạo, mang lại môi trường gần giống các công ty công nghệ (Techcombank, 2023). Đối với thế hệ lao động trẻ, yếu tố phi tài chính như sự linh hoạt, văn hóa minh bạch, cơ hội học hỏi quốc tế cũng quan trọng không kém lương thưởng (Deloitte, 2021).

5. Giải pháp nâng cao quản trị nguồn nhân lực tại các NHTM Việt Nam giai đoạn 2026 - 2028

Để thích ứng với thời đại công nghệ phát triển nhanh, các NHTM cần triển khai đồng bộ nhiều giải pháp quản trị nguồn nhân lực.

Thứ nhất, hoàn thiện chiến lược quản trị nhân lực gắn với chuyển đổi số: Xây dựng chiến lược nhân sự dài hạn gắn với chiến lược chuyển đổi số toàn ngân hàng. Tích hợp quản trị nguồn nhân lực với quản trị rủi ro, chiến lược kinh doanh, nhằm đảm bảo sự linh hoạt trong điều chỉnh quy mô nhân sự theo nhu cầu. Coi nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi để tạo lợi thế cạnh tranh bền vững thay vì chỉ là chi phí vận hành.

Thứ hai, đổi mới công tác tuyển dụng: Sử dụng AI, Big Data, chatbot tuyển dụng để sàng lọc ứng viên nhanh chóng, chính xác. Mở rộng kênh tuyển dụng qua mạng xã hội nghề nghiệp (LinkedIn, TopCV, VietnamWorks) và hợp tác với các trường đại học công nghệ. Tổ chức các cuộc thi fintech, hackathon để tìm kiếm nhân tài công nghệ, giống như cách một số ngân hàng lớn đang làm.

Thứ ba, tăng cường đào tạo và phát triển: Thiết kế chương trình reskilling cho nhân viên truyền thống (nhân viên giao dịch, kế toán, tín dụng) để họ có khả năng sử dụng công nghệ mới. Tổ chức upskilling cho nhân viên công nghệ, cập nhật kiến thức AI, blockchain, dữ liệu lớn, an ninh mạng. Đầu tư nền tảng e-learning nội bộ, kết hợp học trực tuyến với workshop thực tế. Xây dựng chương trình lãnh đạo số để đào tạo thế hệ quản lý mới.

Thứ tư, ứng dụng công nghệ quản trị nhân sự (HR Tech): Áp dụng hệ thống HRM tích hợp để quản lý hồ sơ điện tử, theo dõi KPI, phân tích dữ liệu nhân sự. Sử dụng AI phân tích hiệu suất để đề xuất kế hoạch đào tạo cá nhân hóa. Ứng dụng chatbot HR để giải đáp thắc mắc nhân viên, giúp tiết kiệm thời gian và nâng cao trải nghiệm làm việc.

Thứ năm, xây dựng văn hóa đổi mới và linh hoạt: Khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng, tổ chức các cuộc thi sáng kiến nội bộ. Xây dựng mô hình làm việc linh hoạt (hybrid work), vừa trực tuyến vừa trực tiếp. Tạo môi trường cởi mở, minh bạch, nơi mọi nhân viên đều có cơ hội đóng góp ý kiến.

Thứ sáu, chính sách đãi ngộ và giữ chân nhân tài: Thiết kế gói đãi ngộ toàn diện: lương cạnh tranh, phúc lợi đa dạng (bảo hiểm sức khỏe, chương

trình chăm sóc tinh thần, hỗ trợ đào tạo). Xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, minh bạch về cơ hội thăng tiến. Tạo môi trường làm việc sáng tạo, gắn gũi với mô hình công ty công nghệ để thu hút nhân sự trẻ.

Thứ bảy, hợp tác và phát triển hệ sinh thái nhân lực: Hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu để đào tạo nhân lực chuyên ngành ngân hàng - công nghệ. Liên kết với các Startup Fintech để khai thác nguồn nhân lực chất lượng cao và học hỏi mô hình làm việc linh hoạt. Tăng cường hợp tác quốc tế để trao đổi nhân sự, chia sẻ kinh nghiệm quản trị hiện đại.

6. Kết luận

Nguồn nhân lực không còn chỉ là “người thực hiện giao dịch” mà trở thành người đồng hành cùng công nghệ, sáng tạo ra giá trị mới và mang lại trải nghiệm khác biệt cho khách hàng. Để làm được điều này, các NHTM cần phải hoàn thiện chiến lược quản trị nhân lực gắn với chuyển đổi số, đổi mới tuyển dụng, chú trọng nhân sự công nghệ và nhân sự trẻ có khả năng thích nghi, đầu tư mạnh mẽ vào reskilling và upskilling để không ai bị bỏ lại phía sau trong quá trình chuyển đổi số, xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo, khuyến khích học hỏi và chấp nhận thay đổi và tạo ra chính sách đãi ngộ toàn diện, cạnh tranh để giữ chân nhân tài.

Quản trị nguồn nhân lực trong NHTM cần được coi là đòn bẩy chiến lược, giúp ngân hàng không chỉ thích ứng với thay đổi mà còn tạo lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt với Fintech và BigTech, nhân lực chất lượng cao chính là nguồn vốn quý giá nhất, quyết định sự phát triển bền vững ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

MB Bank. (2022). Ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự. Bản tin nội bộ.

MB Bank. (2022). Báo cáo thường niên 2022. Bản tin nội bộ. Ngân hàng nhà nước Việt Nam (SBV). (2022). Định hướng chuyển đổi số ngành ngân hàng đến năm 2025. Hà Nội: Ngân hàng Nhà nước Việt Nam.

Techcombank. (2023). Báo cáo thường niên 2022. Hà Nội: NHTMCP Kỹ Thương Việt Nam.

VPBank. (2022). Báo cáo phát triển bền vững. Hà Nội: NHTMCP Việt Nam Thịnh Vượng.

- DBS Bank. (2021). Annual Report 2020: Leading with digital transformation. Singapore: DBS Group Holdings.
- Citi Group. (2020). Future of work in banking. New York: Citibank Research.
- Kookmin Bank. (2021). Digital transformation strategy in Korea. Seoul: KB Financial Group.
- Deloitte. (2021). Human capital trends in banking: Building a digital workforce. Deloitte Insights.
- PwC. (2020). Future of banking: The workforce transformation. PricewaterhouseCoopers Global Report.
- Nguyen, T. L. A., Pham, L. D. L., & Trinh, N. T. (2022). Human resource development for digital transformation in Vietnam: A need for reconceptualizing digital skills and competence. *VNU Journal of Science: Policy and Management Studies*, 38(3).

Ngày nhận bài: 9/9/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 20/9/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 12/10/2025

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION ERA (2026 - 2028)

● DO THI BICH HONG¹

● NGO THUY LAN¹

¹Ba Ria - Vung Tau University

ABSTRACT:

In the current landscape of rapid technological evolution, human resource management has emerged as the linchpin of successful digital transformation for Vietnamese commercial banks. Despite recent strides, the sector faces formidable challenges, including an acute scarcity of tech-savvy personnel, intensifying competition from FinTech and BigTech rivals, and the growing risk of skill obsolescence among traditional staff. This study scrutinizes these impediments, underscoring the urgent need for banks to realign their human resource strategies with broader digital objectives. Proposed solutions include fortifying reskilling and upskilling initiatives, leveraging human resource technologies to optimize recruitment and performance evaluation, and structuring competitive retention policies. Furthermore, the study posits that deepening synergies with universities, FinTech startups, and technology partners is essential to cultivate a sustainable, future-ready human capital ecosystem.

Keywords: human resource management, commercial banking, artificial intelligence (AI), Fintech & BigTech.