

# KHOẢNG TRỐNG NHÂN LỰC PHÍA SAU LÀN SÓNG SỐ HÓA NGÂN HÀNG

Làn sóng số hóa đang đưa ngành ngân hàng bước vào giai đoạn tăng trưởng mới, nhưng cũng đồng thời bộc lộ một điểm nghẽn ít được chú ý: sự thiếu hụt năng lực con người. Khi công nghệ và chiến lược ngày càng tiệm cận, khả năng xây dựng và quản trị đội ngũ mới trở thành yếu tố quyết định tiến độ và hiệu quả chuyển đổi.



**NGUYỄN THU TRANG**

Giám đốc thương hiệu Manpower,  
Manpower Việt Nam

## KHOẢNG TRỐNG NĂNG LỰC PHÍA SAU BỨC TRANH SỐ HÓA

Trong vài năm trở lại đây, chuyển đổi số đã đưa ngành ngân hàng Việt Nam bước sang một giai đoạn tăng trưởng mới với độ lan tỏa sâu rộng. Đến đầu năm 2026, 90-95% giao dịch ngân hàng được thực hiện qua kênh số, phản ánh mức độ phổ cập mạnh mẽ của thanh toán không tiền mặt và ngân hàng số. Các nền tảng số không còn chỉ mang tính “tăng cường”, mà đã trở thành hạ tầng cốt lõi, quyết định trực tiếp đến năng lực vận hành và cạnh tranh.

Khi giao dịch số trở thành mặc định, kỳ vọng của khách hàng cũng được nâng lên. Trải nghiệm nhanh, thuận tiện và liền mạch trở thành chuẩn mực mới, nơi mọi điểm đứt gãy giữa các kênh đều tác động trực tiếp đến niềm tin.

Nhiều nghiên cứu cho thấy trải nghiệm khách hàng (CX) có tác động trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh. Theo BCG Wealth Report 2025, cải thiện CX có thể giúp tăng khoảng 15% doanh thu sản phẩm và giảm gần 20% tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Vì vậy, với ngân hàng, trải nghiệm

không còn là “nice-to-have” (yếu tố “có thì tốt”, không mang tính bắt buộc) mà đã trở thành động lực tăng trưởng.

Song song, Việt Nam ghi nhận tốc độ ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) rất nhanh, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng - nơi có dữ liệu lớn, quy trình phức tạp và áp lực tối ưu hiệu suất cao. AI đã vượt qua giai đoạn thử nghiệm, trở thành một phần trong vận hành và quản trị của nhiều tổ chức tài chính, đặt ra yêu cầu mới về kỹ năng, vai trò và trách nhiệm của con người.

Đáng chú ý, AI không chỉ được triển khai ở các mảng kinh doanh hay vận hành, mà còn đi sâu vào chiến lược nhân sự. Khảo sát Xu hướng tuyển dụng ManpowerGroup quý II/2026 cho thấy, chỉ 5% doanh nghiệp tại Việt Nam không ghi nhận hiệu quả từ việc ứng dụng AI trong quản trị và vận hành nhân sự (HR), thấp hơn đáng kể so với mức 11% của APME và 16% toàn cầu.

Tuy vậy, 93% doanh nghiệp thừa nhận nhân sự gặp khó khăn khi sử dụng AI, đặc biệt trong ngành tài chính - bảo hiểm, nơi thiếu khung quy định được xem là rào cản lớn nhất (33%). Điều này phản ánh một nghịch lý: AI càng được triển khai nhanh, rủi ro về năng lực con người càng gia tăng nếu tổ chức không kịp thiết kế lại cách quản trị kỹ năng và vai trò.

Cũng như nhiều lĩnh vực khác, thách thức nhân lực của ngành ngân hàng không chỉ nằm ở chuyên môn mà còn ở kỹ năng con người. Số liệu của ManpowerGroup cho thấy các kỹ năng mềm khan hiếm nhất gồm giao tiếp, hợp tác, tác phong và đạo đức làm việc, khả năng thích nghi, học hỏi và tư duy phản biện.

Đây là những năng lực khó đào tạo cấp tốc, không thể “mua ngoài”, nhưng lại đóng vai trò then chốt trong việc chuyển hóa đầu tư công nghệ thành trải nghiệm khách hàng và hiệu quả vận hành thực tế.

## VÌ SAO KHOẢNG TRỐNG NHÂN LỰC NGÀY Càng LỚN?

Trong nhiều năm, ngành ngân hàng đóng vai trò tiên phong trong chuyển đổi số, góp phần đào tạo nhiều thế hệ nhân sự tài chính - công nghệ. Tuy nhiên, hiện nay ngành này cũng chứng kiến xu hướng nhân sự rời bỏ và cạnh tranh tuyển dụng ngày càng gay gắt với các lĩnh vực khác.

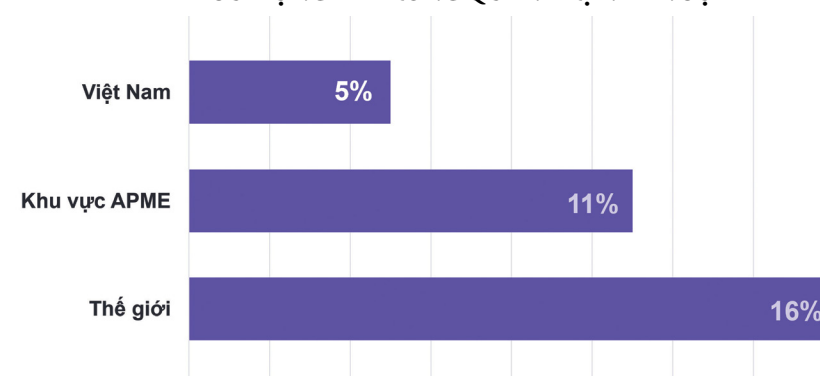
Theo Báo cáo Mức độ hài lòng người lao động 2026 của ManpowerGroup, 23% lao động ngành tài chính có ý định rời việc trong vòng 6 tháng tới, trong đó 8% cân nhắc chuyển hẳn sang ngành khác. Xu hướng này đặc biệt rõ ở nhóm nhân sự trẻ. Khảo sát 2025 của KPMG cho thấy hơn một nửa lãnh đạo ngân hàng ghi nhận tỷ lệ Gen Z rời ngành gia tăng, chủ yếu do trải nghiệm làm việc và cơ hội phát triển.

Một nghịch lý khác nằm ở cách doanh nghiệp bổ nhiệm và sử dụng nhân sự. Trong nhiều năm, lộ trình thăng tiến tại ngân hàng vẫn gắn chặt với thâm niên. Trong khi đó, nhiều kỹ năng phù hợp với chiến lược phát triển lại xuất hiện ở nhóm nhân sự trẻ chưa có nhiều năm kinh nghiệm.

Khi nhân tài không được đặt đúng vị trí, doanh nghiệp không chỉ lãng phí nguồn lực mà còn làm chậm nhịp triển khai chiến lược, dù công nghệ và định hướng đã sẵn sàng.

Hệ thống ngân hàng từ lâu đã quen với quản trị rủi ro bài bản, với

## TỶ LỆ DOANH NGHIỆP KHÔNG GHI NHẬN HIỆU QUẢ KHI SỬ DỤNG AI TRONG QUẢN TRỊ NHÂN SỰ



các chỉ số về an toàn vốn, thanh khoản hay rủi ro tín dụng được đo lường rõ ràng. Tuy nhiên, rủi ro về năng lực con người lại chưa được nhìn nhận với cùng mức độ hệ thống.

Trong khi chiến lược, công nghệ và vốn được theo dõi bằng các chỉ tiêu định lượng, năng lực thực tế của lực lượng lao động hiếm khi được đo lường chủ động, đặc biệt ở khả năng triển khai, thích ứng và dẫn dắt thay đổi. Khoảng cách kỹ năng thường chỉ lộ diện khi hiệu quả không đạt kỳ vọng hoặc khi tổ chức mất đi nhân sự chủ chốt.

Dù không thể coi đây là “bệnh chung” của toàn hệ thống, thực tế cho thấy các tổ chức đang ở những mức độ khác nhau trong cách tiếp cận và quản trị năng lực.

## LẤP KHOẢNG TRỐNG NHÂN LỰC TRONG CUỘC ĐUA SỐ

Khi yêu cầu công việc liên tục thay đổi, thị trường lao động ngân hàng đang chuyển dịch rõ rệt từ tuyển dụng dựa trên bằng cấp sang dựa trên kỹ năng.

Từ AI, ESG, quản trị đạo đức đến tuân thủ nâng cao, nhiều vai trò mới xuất hiện nhưng chưa có lộ trình đào tạo chính quy. Trong bối cảnh này, bằng cấp không còn phản ánh đầy đủ mức độ phù hợp. Thay vào đó, các kỹ năng có thể chuyển đổi như phân tích, học nhanh, thích ứng và áp dụng kiến thức trở nên quan trọng hơn.

Đây không chỉ là xu hướng, mà là phản ứng tất yếu của thị trường lao động, nơi các vai trò mới xuất hiện trước khi hệ thống đào tạo kịp hoàn thiện. Nếu vẫn duy trì cách sàng lọc truyền thống, ngân hàng có

thể bỏ lỡ những nhân tài phù hợp nhất cho tương lai.

Đầu tư vào trải nghiệm nhân viên cũng cần được nhìn nhận nghiêm túc. Nhiều tổ chức tập trung vào đãi ngộ để thu hút nhân sự nhưng lại bỏ qua các yếu tố tạo nên sự gắn kết dài hạn. Nghiên cứu của ManpowerGroup cho thấy văn hóa doanh nghiệp, niềm tin vào lãnh đạo và chiến lược, ý nghĩa công việc và cơ hội phát triển mới là động lực bền vững.

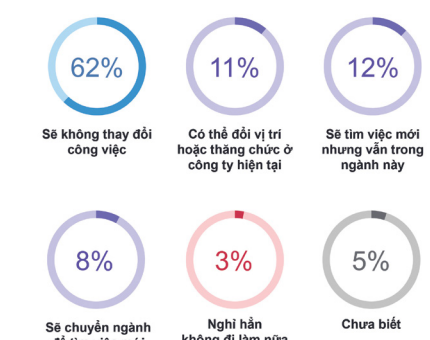
Không phải mọi khoảng trống năng lực đều có thể lấp đầy trong nước. Thực tế cho thấy, ở một số mảng then chốt, nguồn cung nhân sự vẫn chưa theo kịp tốc độ phát triển. Vì vậy, ngày càng nhiều tổ chức tiếp cận giải pháp nhân tài quốc tế một cách có chọn lọc, đặc biệt ở các lĩnh vực như ngân hàng số, dữ liệu, AI, quản trị rủi ro và tuân thủ. Đây không phải sự thay thế, mà là cách bổ sung năng lực chiến lược trong các giai đoạn quan trọng.

Tuy nhiên, việc làm chủ kỹ năng vẫn cần bắt đầu từ nội lực. Kỹ năng nên được nhìn nhận như một tài sản chiến lược. Các ngân hàng cần quản trị kỹ năng với cùng kỷ luật như quản trị vốn: đo lường, theo dõi, dự báo và điều chỉnh kịp thời. Khi đó, tổ chức không chỉ thích ứng tốt hơn mà còn tạo nền tảng vững chắc cho tăng trưởng dài hạn. Chiến lược nhân sự vì thế không còn là phần hỗ trợ, mà trở thành cấu phần cốt lõi của chiến lược phát triển.

## THÔNG ĐIỆP

Ngành ngân hàng Việt Nam đang bước vào giai đoạn mà lợi thế không còn đến từ việc đầu tư nhiều hơn cho

## DỰ ĐỊNH VIỆC LÀM CỦA NHÂN SỰ TÀI CHÍNH TOÀN CẦU TRONG 6 THÁNG ĐẦU NĂM 2026



Trong một dự án chuyển đổi số gần đây, Manpower Việt Nam có cơ hội trở thành đối tác tuyển dụng cho một ngân hàng thương mại hàng đầu đến từ Đài Loan (Trung Quốc), thuộc một tập đoàn tài chính lớn trong khu vực. Chiến lược của họ rất rõ ràng: xây dựng đội ngũ IT nội bộ tại Việt Nam nhằm phục vụ lộ trình số hóa dài hạn. Kế hoạch khởi động từ năm 2025 với giai đoạn “đặt móng” - tuyển 10 Team Lead cho 5 vị trí then chốt, trước khi mở rộng lên quy mô 100 người vào cuối năm 2026. Công nghệ đã sẵn sàng. Mô hình vận hành được chuyển giao từ trụ sở. Ngân sách và cam kết từ lãnh đạo đều không phải là vấn đề. Thách thức thực sự chỉ xuất hiện khi quá trình tuyển dụng bắt đầu - khi tốc độ chuyển đổi số vượt xa khả năng hình thành đội ngũ đủ năng lực triển khai. Ở giai đoạn xây dựng, ngân hàng cần những chuyên gia giàu kinh nghiệm, từng tham gia các dự án thực tế và đủ khả năng dẫn dắt đội ngũ mới. Tuy nhiên, nguồn ứng viên như vậy trên thị trường không nhiều, khiến kế hoạch chuyển đổi số có nguy cơ chậm tiến độ. Rủi ro lúc này không nằm ở công nghệ mà ở khoảng trống năng lực con người - yếu tố vẫn chưa được nhìn nhận đầy đủ như một rủi ro chiến lược trong chuyển đổi số ngân hàng.

công nghệ, mà từ khả năng hiểu và làm chủ năng lực con người. Trong một thị trường mà chiến lược và nền tảng ngày càng tiệm cận, chính năng lực con người và cách quản trị kỹ năng mới là yếu tố tạo khác biệt bền vững. Những ngân hàng chủ động thiết kế, phát triển và quản trị kỹ năng sẽ không chỉ thích ứng tốt hơn, mà còn định hình được quỹ đạo tăng trưởng của mình.