



CHUYỂN ĐỔI SỐ NGÀNH NGÂN HÀNG THÁCH THỨC TỪ NGUỒN NHÂN LỰC

ThS. NGUYỄN THỊ THU
Ngân hàng Nhà nước Việt Nam

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đã và đang làm thay đổi nhanh chóng mô hình nghiệp vụ, kinh doanh của ngành Ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung. Những ứng dụng từ các công nghệ số mới cùng với sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới trên thị trường như Bigtech/ Fintech đặt các ngân hàng trước những cơ hội và thách thức, đòi hỏi phải chuyển đổi mô hình hoạt động theo hướng tích hợp, chuyển đổi mô hình kinh doanh, cung ứng dịch vụ trên nền tảng số nhằm tối ưu hóa hoạt động và gia tăng trải nghiệm khách hàng. Trong quá trình chuyển đổi này, một trong những vấn đề mà các ngân hàng phải đối mặt là việc nguồn nhân lực chưa theo kịp sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ cũng như những yêu cầu từ các mô hình kinh doanh mới. Đây là thách thức mà ngành Ngân hàng nói chung và bản thân mỗi ngân hàng cần có giải pháp thích ứng phù hợp cả về ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

1. Tác động của chuyển đổi số đối với nguồn nhân lực ngân hàng

CMCN 4.0 và xu hướng chuyển đổi số đang làm thay đổi nhanh chóng mô hình nghiệp vụ, kinh doanh của ngành Ngân hàng nói riêng và nền kinh tế nói chung. Các ngân hàng truyền thống đang 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, nghiệp vụ nội bộ của mình. Qua đó, các ngân hàng cung ứng nhiều dịch vụ ngân hàng đổi mới sáng tạo, cá nhân hóa cao hơn và tăng cường trải nghiệm xuyên suốt, liền mạch hơn cho khách hàng.

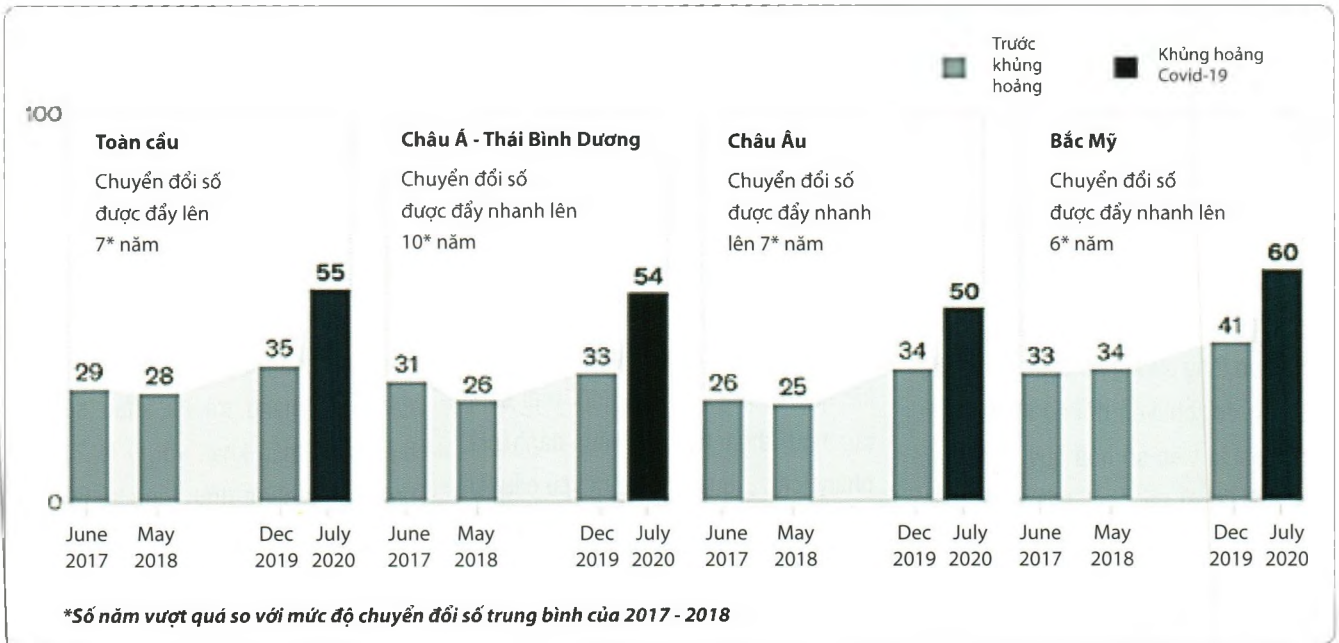
Theo Báo cáo về Fintech và Ngân hàng số năm 2025 khu vực châu Á - Thái Bình Dương của tổ chức Backbase (IDC & Backbase, 2021), trong thời

gian tới, khoảng 44% trong số 250 ngân hàng lớn nhất khu vực châu Á - Thái Bình Dương sẽ làm việc trên các nền tảng hiện đại, cho phép kết nối dữ liệu thông qua các cổng API; 60% ngân hàng sẽ ứng dụng các công nghệ về AI/ML (Machine Learning) cho việc ra quyết định của mình (tăng 12% so với con số 48% trong giai đoạn trước). Bối cảnh này đòi hỏi nguồn nhân lực ngân hàng cũng đứng trước những thay đổi.

Ngoài ra, trong 02 năm vừa qua, dịch bệnh Covid-19 đã tác động sâu, rộng tới cuộc sống của người dân, doanh nghiệp trên toàn cầu. Dịch bệnh Covid-19 cũng góp phần đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số ở một số ngành, dịch vụ lên từ 6 năm đến 10 năm¹. Nhiều doanh nghiệp và ngân hàng cũng đã lựa chọn hình thức làm việc từ xa, trực tuyến; người lao động đã dần thích ứng với việc thực hiện công việc của mình tại nhà với thời gian linh hoạt. (Hình 1)

Bối cảnh trên đặt ra những yêu cầu các ngân hàng cần thay đổi trong bố trí, sắp xếp nhân lực phù hợp. Trước hết, số hóa cho phép các ngân hàng tăng hiệu quả và nâng cao trải nghiệm của khách hàng, đồng thời giảm chi phí hoạt động, giúp cải tiến quy trình và hỗ trợ ban lãnh đạo cung cấp dữ liệu kịp thời cho việc ra quyết định. Nhiều hoạt động nghiệp vụ của ngân hàng như chuyển tiền, mở tài khoản, thanh toán hóa đơn, kiểm tra thông tin khoản vay,... đã cho phép khách hàng thực hiện từ xa và một số nghiệp vụ có thể được thực hiện tự động một phần hoặc toàn bộ trên môi trường số thông qua các công nghệ như AI, tự động hóa quy trình bằng Robot (RPA). Theo nghiên cứu về tác động chuyển đổi số đối với việc làm ngành Ngân hàng Ấn Độ, 70% công việc văn phòng được thay thế bởi AI, công việc của các giao dịch viên, thẩm định cho vay, tư vấn đơn giản

Hình 1: Chuyển đổi số các sản phẩm và dịch vụ được đẩy nhanh hơn trong bối cảnh đại dịch Covid-19



Nguồn: McKinsey

sẽ được thay thế bằng Chatbots, trợ lý giọng nói và xác thực tự động và công nghệ sinh trắc học, các vị trí về quản lý tài chính và kiểm soát tuân thủ, chống rửa tiền và chống gian lận sẽ không cần thiết đến nhân sự do đã được thực hiện dựa trên ứng dụng ML, AI, phân tích Big Data,... Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, việc ngân hàng đang chuyển mình theo hướng phát triển công nghệ tiên tiến, việc sử dụng số hóa ngày càng tăng đã tạo ra mối đe dọa khoảng 20 - 25% việc làm trong ngành Ngân hàng ở các vị trí nhập dữ liệu, xác minh dữ liệu, giao dịch viên, thu ngân và phát hành bảo lãnh²... Thực tế, xu hướng cắt giảm nhân sự đã diễn ra tại nhiều ngân hàng trên thế giới: Theo báo cáo của Wells Fargo vào năm 2019 thì Robot sẽ cắt giảm 200.000 việc làm trong ngành Ngân hàng Mỹ trong thập kỷ tới³; báo cáo của Bloomberg News cho thấy, các ngân hàng toàn cầu cắt giảm 80.000 việc làm năm 2019 trong quá trình ứng dụng công nghệ số⁴; nhiều

ngân hàng lớn trên thế giới cũng đã thực hiện kế hoạch cắt giảm nhân sự, trong đó, năm 2020, ngân hàng HSBC cắt giảm khoảng 35.000 nhân sự trong bối cảnh Covid-19 để đẩy mạnh kế hoạch chuyển đổi số của mình⁵; năm 2019, ngân hàng Deutsche cắt giảm 18.000 việc làm trong hệ thống⁶; báo cáo năm 2016 của Citigroup dự kiến 30% nhân lực ngành Ngân hàng sẽ bị cắt giảm trong giai đoạn 2015 - 2025 do tác động của công nghệ số⁷...

Xu hướng công nghệ số đã mang lại nhiều thay đổi quan trọng, mang tính chất quyết định đối với bộ các kỹ năng nền tảng (Core Skill) của ngành Ngân hàng. Các sản phẩm, dịch vụ ngân hàng ngày càng được phát triển phức tạp, số hóa nhiều hơn dẫn đến việc các cán bộ ngân hàng cũng cần phải nâng cao khả năng, kiến thức, trình độ để thích ứng với công nghệ số. Trong kỷ nguyên số hóa ngày nay, một cán bộ ngân hàng cần có khả năng hoạt động

độc lập cũng như trong nhóm, khả năng giải quyết vấn đề tốt, linh hoạt, khả năng đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu (data-driven decision), hiểu biết về pháp lý và các kỹ năng số như phân tích dữ liệu, bảo vệ dữ liệu, quản lý dự án, quản lý quy trình... Do đó, có thể nói, song song với việc sụt giảm nhu cầu nhân sự thực hiện các công việc thủ công có thể được thay thế bởi ứng dụng số hóa nói trên thì ở một góc độ khác, chuyển đổi số cũng đặt ra nhu cầu nhân lực có các kỹ năng chuyển đổi số, có khả năng thích ứng, đổi mới sáng tạo và nhân sự cho các vị trí công việc mới, đó là các nhân sự để nghiên cứu, phát triển nhằm cung ứng các sản phẩm dịch vụ mang tính cá nhân hóa, nâng cao trải nghiệm khách hàng... cũng như nhân sự về công nghệ như: chuyên gia an ninh mạng, nhà phân tích tin dụng, lập trình viên Robot, kiến trúc sư chuỗi khối và chuyên gia mô hình hóa quy trình...

Chuyển đổi số trong ngân hàng đòi hỏi các ngân hàng phải chuyển dịch nhanh chóng, mạnh mẽ sang các dịch vụ số (digital services) trên môi trường trực tuyến nhằm tương tác hiệu quả với khách hàng ở tuyến trước (front-end) cũng như đòi hỏi các thay đổi trong hệ thống xử lý hậu tuyến (back-end processes) để hỗ trợ chuyển dịch ở tuyến trước và nâng cao hiệu quả vận hành nhờ tăng cường số hóa và tự động hóa. Do đó, chuyển đổi số không đơn thuần chỉ là việc số hóa quy trình hiện hữu mà là sự tái phát minh các quy trình nghiệp vụ và mô hình kinh doanh, cũng như việc tạo ra giá trị mới trên cơ sở ứng dụng các công nghệ CMCN 4.0 để cung ứng các dịch vụ ngân hàng đổi mới sáng tạo, cá nhân hóa cao hơn và tăng cường trải nghiệm xuyên suốt, liền mạch hơn cho khách hàng. Từ đó, các ngân hàng cũng cần cấu trúc, thiết lập tổ chức bộ máy cùng cách thức quản trị điều hành một cách phù hợp theo hướng tinh gọn, hiệu quả.

Nói tóm lại, trước bối cảnh tác động trên, ngành Ngân hàng buộc phải cắt, giảm nhân sự để tiết giảm chi phí, đồng thời đẩy mạnh tái cơ cấu, tái cấu trúc

bộ máy để nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Trong quá trình tái cấu trúc đó, một số khó khăn, thách thức lớn về nguồn nhân lực có thể kể đến là: (i) Thay đổi nhận thức, tư duy về chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ số trong sản phẩm, dịch vụ của cán bộ, nhân viên ngành Ngân hàng; (ii) Thiếu hụt nhân sự trình độ cao: Chuyển đổi số quy trình, nghiệp vụ nội bộ đòi hỏi việc tổ chức mô hình tinh gọn, linh hoạt kết hợp với các kỹ năng đổi mới sáng tạo như khoa học dữ liệu, đánh giá, phân tích, ... qua đó, đặt ra yêu cầu lớn trong việc tái cấu trúc, cải tổ lại nguồn nhân lực của các ngân hàng; (iii) Cạnh tranh trong tuyển dụng: Các Bigtech, Fintech, công ty tư vấn, ... thường cung cấp môi trường làm việc hấp dẫn, mức lương thường cạnh tranh hơn so với các ngân hàng; (iv) Giữ chân nhân sự có tài trong hoàn cảnh thiếu hụt nhân sự và cạnh tranh lớn trong tuyển dụng.

2. Thực trạng nhân sự chuyển đổi số ngành Ngân hàng Việt Nam

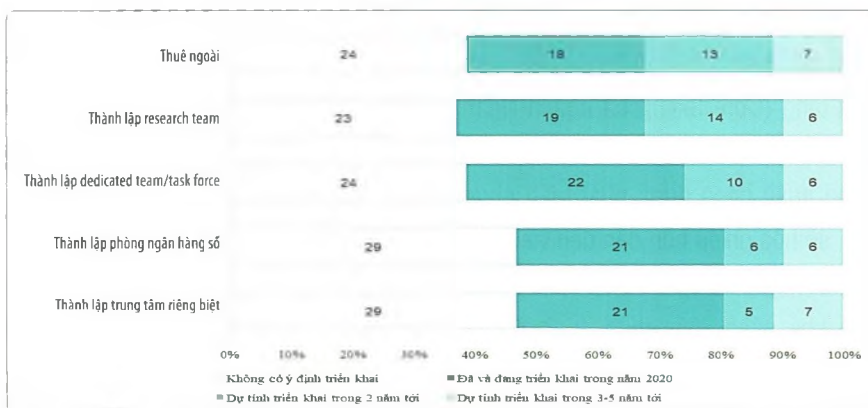
Theo báo cáo Quý III/2021 của Navigos Group về nhu cầu tuyển dụng nhân sự tại thị trường Việt Nam, cuộc đua chuyển đổi số giữa các ngân hàng

làm tăng nhu cầu tuyển dụng nhân sự chất lượng cao. Không chỉ các ngân hàng có quy mô lớn, các ngân hàng nhỏ hơn cũng đã lên kế hoạch và đầu tư cho việc chuyển đổi số thông qua việc thành lập các ban dự án/khối/trung tâm chuyển đổi số. Theo khảo sát của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) vào tháng 8/2020 (Hình 2), thành lập đội dự án hoặc trung tâm/phòng ngân hàng số riêng biệt là phương án được các ngân hàng trả lời khảo sát cho biết đang triển khai, với tỷ lệ 21 - 22 ngân hàng chọn (trên tổng số 62 ngân hàng tham gia khảo sát, chiếm 35%). Phương án thuê ngoài (outsorce) nguồn lực được ít ngân hàng lựa chọn nhất (18 ngân hàng) do lo ngại các rủi ro phụ thuộc về công nghệ, nhân lực.

Nhu cầu nhân sự các cấp cho các vị trí công nghệ thông tin, chuyển đổi số vẫn tiếp tục tăng cao, đặc biệt là các vị trí phát triển ứng dụng, phát triển công nghệ, quản trị chuyển đổi, quản trị và phân tích dữ liệu, Marketing và kinh doanh trên nền tảng số⁸. Xu hướng này đã được dự báo trước đó theo khảo sát vào tháng 8/2020 của NHNN (Hình 3). Khảo sát này cho thấy, thách thức lớn nhất trong xây dựng nguồn nhân lực chuyển đổi số là vấn đề “cạnh tranh cao trong việc tuyển dụng nhân sự” với 47/62 ngân hàng lựa chọn mức thách thức và rất thách thức, tiếp theo là các vấn đề về “thiếu hụt nhân sự trình độ cao về chuyển đổi số, công nghệ mới” và “thiếu hụt nhân sự có trình độ về cả nghiệp vụ, công nghệ” với tỷ lệ ngân hàng lựa chọn là 45/62 và 44/62.

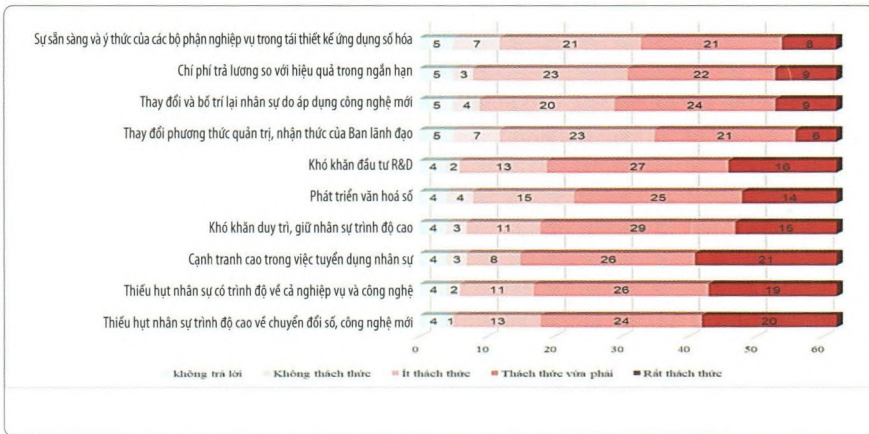
Về thực trạng triển khai chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng, tại khảo

Hình 2: Cách thức triển khai nguồn lực cho chuyển đổi số



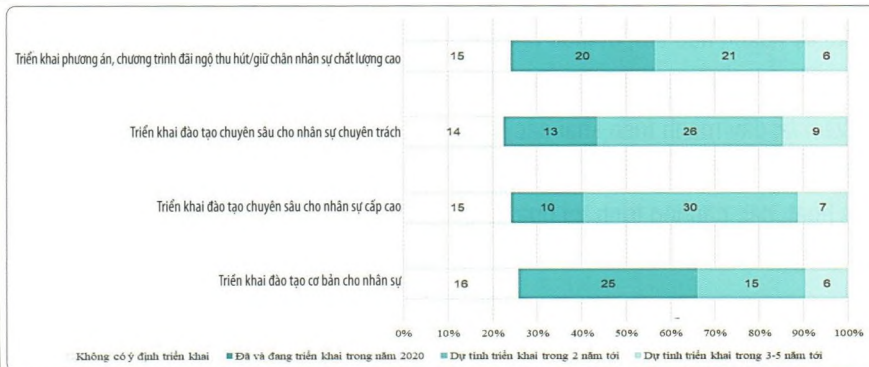
Nguồn: Khảo sát tháng 8/2020 của NHNN, các đơn vị không lựa chọn phương án được tính là không có ý định triển khai

Hình 3: Thách thức đối với vấn đề nguồn lực cho chuyển đổi số ngân hàng



Nguồn: Khảo sát tháng 8/2020 của NHNN

Hình 4: Triển khai nguồn nhân lực cho chuyển đổi số



Nguồn: Khảo sát tháng 8/2020 của NHNN

sát cho thấy, 95% ngân hàng đã và đang xây dựng, triển khai chiến lược chuyển đổi số với 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 như Trung tâm chuyển đổi số của Vietcombank, Trung tâm Ngân hàng số của BIDV,... 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 thông tin như Vietinbank. Ngân hàng Thương mại cổ phần Quân đội (MB) đặt mục tiêu trở thành doanh nghiệp công nghệ và xác định đến năm 2024, nhân sự công nghệ sẽ chiếm tới 25% nhân sự toàn Ngân hàng, trở thành lực lượng chủ chốt giúp MB mở rộng quy mô⁹. 49% các ngân hàng trả

lời cho biết mức độ số hóa nghiệp vụ quản lý nhân sự của mình là trên 50%.

Kết quả khảo sát tháng 8/2020 của NHNN (Hình 4) cũng cho thấy, nhiều ngân hàng đã sớm có ý thức xây dựng phương án đào tạo, đào tạo lại nhân sự để đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số với 25/60 ngân hàng (chiếm 40%) và 20/62 ngân hàng (chiếm 32%) đã triển khai các phương án, chương trình dài ngắn, giữ chân nhân sự chất lượng cao. Tuy nhiên, tại thời điểm khảo sát, việc đào tạo chuyên sâu về chuyển đổi số cho nhân sự cấp cao (cấp lãnh đạo) đang được triển khai ở mức thấp nhất, chỉ có 10/62 ngân hàng cho biết đã và đang triển khai, 30/62 ngân hàng cho biết dự kiến triển khai trong 2 năm tới.

3. Một số đề xuất, khuyến nghị về giải pháp xây dựng, phát triển nguồn nhân lực phục vụ chuyển đổi số ngành Ngân hàng trong thời gian tới

Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 của Bộ Chính trị về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc CMCN 4.0 và Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, ngân hàng được xác định là lĩnh vực có tác động xã hội, liên quan hàng ngày tới người dân, thay đổi nhận thức nhanh nhất, cần ưu tiên chuyển đổi số trước. Về nguồn lực cho hoạt động chuyển đổi số, Quyết định số 749/QĐ-TTg nhấn mạnh: “Nhận thức đóng vai trò quyết định trong chuyển đổi số. Chuyển đổi số trước tiên là chuyển đổi nhận thức... Đi nhanh, đi trước giúp dễ thu hút nguồn lực...” từ đó đưa ra nhiệm vụ, giải pháp về “... tập huấn, nâng cao kiến thức, kỹ năng về công nghệ số và chuyển đổi số, hình thành văn hóa số. Chuẩn bị nguồn nhân lực cho chuyển đổi số...”. Phát triển nguồn nhân lực là một trong 9 nhóm giải pháp quan trọng nêu tại Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 (Quyết định số 810/QĐ-NHNN ngày 11/5/2021 của Thống đốc NHNN phê duyệt “Kế hoạch chuyển đổi số ngành Ngân hàng đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”). Tuy nhiên, trong bối cảnh thiếu hụt nguồn nhân lực chuyển đổi số nói chung đi kèm với cạnh tranh gay gắt trong tuyển dụng đã và đang ảnh hưởng lớn tới kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của các ngân hàng. Do đó, để tiếp tục nâng cấp, hoàn thiện đội ngũ nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển



đổi số, các ngân hàng có thể cân nhắc tập trung vào một số giải pháp sau:

Một là, xây dựng tầm nhìn và văn hóa của ngân hàng phù hợp với chuyển đổi số như việc xây dựng mô hình ngân hàng số (digital bank), ngân hàng tương tác xã hội (social engaged bank), ngân hàng dựa trên dữ liệu (data-driven bank)... Một văn hóa số sẽ củng cố, truyền cảm hứng cho bộ máy nhân sự của ngân hàng nhằm kiến tạo tư duy số (digital mindset). Để làm được điều này, cần có sự chuyển đổi từ đội ngũ lãnh đạo, cán bộ quản lý cấp cao nhằm tạo chuyển biến nhận thức từ trên xuống dưới, từ cao xuống thấp. Ngoài ra, giải pháp này cũng có thể bao gồm: (i) Yêu cầu lãnh đạo, quản lý đào tạo, huấn luyện cho cán bộ cấp dưới về chuyển đổi số theo định kỳ (việc này bắt buộc bản thân đội ngũ lãnh đạo phải học hỏi, cập nhật để tránh tụt hậu); và/hoặc (ii) Cán bộ, nhân viên cấp dưới trao đổi, bày tỏ ý kiến quan điểm tới đội ngũ lãnh đạo quản lý về công nghệ, kỹ năng số, các sáng kiến đổi mới... để tăng cường kết nối giữa cán bộ với đội ngũ lãnh đạo các cấp, đồng thời, từng bước xây dựng và hình thành kỹ năng và môi trường, phong cách làm việc phù hợp yêu cầu chuyển đổi số ngân hàng.

Hai là, cấu trúc bộ máy và sắp xếp lại các bộ phận, phòng/ban một cách hợp lý để tạo thuận lợi cho việc nghiên cứu, ứng dụng triển khai các sản phẩm, dịch vụ mới một cách linh hoạt và nhanh chóng; xem xét thành lập và đưa vào vận hành đội ngũ chuyên trách, đầu mối triển khai các nhiệm vụ thúc đẩy chuyển đổi số và các sáng kiến ứng dụng công nghệ trong ngân hàng, đội ngũ chuyên trách có thể hình thành

dưới dạng phòng, trung tâm chuyển đổi số hoặc tổ công tác (task force) nghiên cứu, phát triển các sáng kiến chuyển đổi số bao gồm nhân sự đến từ nhiều bộ phận khác nhau (như tuân thủ, nhân sự, pháp lý, công nghệ, nghiệp vụ...) phát triển, vận hành các trung tâm đổi mới sáng tạo, môi trường thử nghiệm nội bộ để phục vụ nghiên cứu, phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, thu hút sự tham gia của các công ty công nghệ, trường đại học, viện nghiên cứu, nhà phát triển phần mềm độc lập hay nhân sự tài năng trong chính nội bộ ngân hàng.

Ba là, xây dựng kế hoạch đào tạo và đào tạo lại nhân lực hiện có về kỹ năng, kiến thức về công nghệ số, chuyển đổi số. Bên cạnh đó, tốc độ thay đổi nhanh chóng của CMCN 4.0 nói chung và trong ngành Ngân hàng nói riêng cũng đòi hỏi lực lượng cán bộ, nhân viên phải có khả năng tiếp thu, học, học lại các kỹ năng, kiến thức mới trong suốt quá trình làm việc của mình (kỹ năng học tập suốt đời - lifelong learning).

Bốn là, xây dựng mối quan hệ, mạng lưới với các tổ chức, đối tác khác như Fintech, Bigtech, các trường đại học, viện nghiên cứu nhằm triển khai các chương trình, kế hoạch đào tạo, đi thực tế, thực tập để học tập công nghệ cũng như chuẩn bị nguồn cán bộ dự trù từ đội ngũ sinh viên.

Năm là đẩy mạnh triển khai các kế hoạch, phương án thu hút, giữ chân nhân sự tài năng thông qua các chế độ ưu đãi lương, thưởng, môi trường làm việc hấp dẫn, linh hoạt, các chương trình thi đua, khuyến khích nghiên cứu, phát triển sản phẩm, công nghệ mới...■

¹ Nhận định của McKinsey (Nguồn: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>).

² Impact of Digital transformation on employment in banking sector, January 2020.

³ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-02/robots-to-cut-200-000-u-s-bank-jobs-in-next-decade-study-says>

⁴ <https://nativefinance.org/news/global-banks-continue-reducing-workforce-with-an-additional-80000-jobs-cut-in-2019/>

⁵ <https://www.theguardian.com/business/2020/aug/03/hsbc-job-cuts-covid-19-profit-debt-coronavirus>

⁶ <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/07/deutsche-bank-to-axe-18000-jobs-worldwide-in-radical-restructuring>

⁷ <https://money.cnn.com/2016/04/04/investing/bank-jobs-dying-automation-citigroup/>

⁸ Nguồn: <https://nld.com.vn/cong-doan/ngan-hang-chay-dua-tuyen-dung>

⁹ Nguồn: <https://vnexpress.net/mb-huong-toi-muc-tieu-tro-thanh-doanh-nghiep-cong-nghe-4381219.html>

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Lova Ravalimanana (2020). Impacts of the technology on the workforce in the banking industry in Switzerland.
2. Rathi Meena và Parimalarani (2020). Impact of digital transformation on employment in banking sector. ISSN 2277 - 8616.
3. Khảo sát hiện trạng chuyển đổi số ngành Ngân hàng tháng 8/2020 của NHNN.