

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

PHẠM THẾ HÙNG*

Chuyển đổi số trong ngân hàng là yêu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm an toàn, nâng cao chất lượng và đáp ứng lợi ích của khách hàng, tổ chức tài chính. Các ngân hàng thương mại ngày càng ứng dụng nhiều thành tựu công nghệ vào hoạt động ngân hàng, như: thanh toán, phân tích dữ liệu, tương tác khách hàng... Để đáp ứng yêu cầu công việc trong xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ của các ngân hàng thương mại, nguồn nhân lực nói chung và nhân lực quản trị cấp trung nói riêng cần nâng cao năng lực, đặc biệt là năng lực số.

Từ khóa: Đào tạo, bồi dưỡng; chuyển đổi số; nhân lực quản trị cấp trung; ngân hàng thương mại.

Digital transformation in the banking sector has become an urgent requirement to ensure safety, enhance service quality, and better meet the interests of customers and financial institutions. Commercial banks are increasingly applying technological advancements to their operations, including payment systems, data analytics, and customer interactions. To meet job requirements amid the strong digital transformation trend in commercial banks, human resources in general - and mid-level management personnel in particular - must enhance their competencies, especially digital capabilities.

Keywords: Training and development; digital transformation; mid-level management human resources; commercial banks.

NGÀY NHẬN: 25/12/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 28/01/2026 NGÀY DUYỆT: 13/02/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.361.2026.1428>

1. Đặt vấn đề

Hiện nay, chuyển đổi số đang trở thành “chìa khóa” mở ra không gian phát triển mới cho ngành Ngân hàng. Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và công nghệ tài chính (Fintech), hoạt động ngân hàng đang dần chuyển dịch từ mô hình truyền thống sang ngân hàng số, đòi hỏi năng lực quản trị linh

hoạt, tư duy đổi mới và khả năng thích ứng cao của đội ngũ nhân sự, nhất là nhân sự quản trị cấp trung - những người trực tiếp triển khai chiến lược, điều phối nhân lực và vận hành các quy trình nghiệp vụ, giữ vai trò bản lề trong việc hiện thực hóa mục tiêu của ngân hàng thương mại. Để có đội ngũ nhân

** ThS, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam*

sự quản trị cấp trung có chất lượng cao thì công tác đào tạo, bồi dưỡng giữ vai trò cơ bản, quyết định.

2. Chuyển đổi số và những yêu cầu đặt ra đối với nguồn nhân lực quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại

Những năm qua, các ngân hàng thương mại có xu hướng kiện toàn, đẩy mạnh ứng dụng toàn diện, đồng bộ hệ thống công nghệ thông tin, mở rộng hệ sinh thái số. Các ngân hàng thương mại tiếp tục đầu tư cho công tác nghiên cứu, cải tiến và ứng dụng các giải pháp công nghệ số hóa theo hướng nâng cao tính tự động hóa cho quy trình giải quyết công việc. Tất cả các hoạt động đều có thể thực hiện được trên kênh ngân hàng số. Quá trình chuyển đổi số mạnh mẽ đã mang lại những kết quả tích cực. Theo thống kê của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, đến cuối năm 2024, ngành Ngân hàng đã đầu tư hơn 15.000 tỷ đồng cho hoạt động chuyển đổi số. Trong 5 năm gần đây, tăng trưởng về thanh toán số tại Việt Nam được duy trì ở mức 40%, là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất trong khu vực¹. Việc ứng dụng ngân hàng số đã giúp các ngân hàng và các tổ chức trung gian thanh toán kết nối với nhau, với các giao dịch chỉ mất vài giây để hoàn tất.

Năm 2023, hệ thống thanh toán điện tử liên ngân hàng đã xử lý khoảng 155,2 triệu giao dịch, với tổng giá trị vượt mức 196,36 nghìn tỷ đồng, tăng 29,9% về giá trị so với năm trước. Hệ thống chuyển mạch tài chính và bù trừ điện tử xử lý gần 4,83 tỷ giao dịch, với tổng giá trị khoảng 46,82 nghìn tỷ đồng, tăng 96,63% về lượng và 87,3% về giá trị. Đến hết năm 2024, có 82 tổ chức tín dụng triển khai dịch vụ thanh toán qua Internet và 51 tổ chức tín dụng triển khai dịch vụ thanh toán qua thiết bị di động. Giao dịch không dùng tiền mặt tăng 52,35%; kênh Internet tăng 75,54% về lượng, 1,77% về giá trị; kênh mobile tăng

64,26% về lượng, 7,65% về giá trị; kênh mã QR tăng 151,14% về lượng, 30,41% về giá trị; kênh POS tăng 30,35% về lượng, 27,27% về giá trị². Những con số này minh chứng cho xu hướng chuyển dịch sang thanh toán điện tử và không dùng tiền mặt tại Việt Nam.

Đối với xếp hạng chuyển đổi số trong các ngân hàng thương mại, theo Báo cáo ICT Index công bố về thực trạng phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin tại Việt Nam, trong nhóm các ngân hàng thương mại được xếp hạng, có 5 ngân hàng luôn nằm trong top đầu bảng xếp hạng, bao gồm: Ngân hàng Thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV), Ngân hàng thương mại cổ phần Kỹ thương Việt Nam (Techcombank), Ngân hàng thương mại cổ phần Nam Á (Nam A Bank), Ngân hàng thương mại cổ phần Sài Gòn Thương Tín (Sacombank), Ngân hàng thương mại cổ phần Tiên Phong (TPBank)³. Ngoài ra, hầu hết các ngân hàng thương mại đã ra mắt các ứng dụng ngân hàng số và có những nỗ lực đáng kể nhằm tạo sự khác biệt cho các sản phẩm kỹ thuật số so với các ngân hàng cùng ngành.

Mặc dù đạt được những bước tiến đáng kể, song hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam hiện mới chỉ hoàn thành chuyển đổi số ở cấp độ cơ bản, chủ yếu là số hóa thông tin, quy trình và các kênh giao tiếp. Hiện nay, các ngân hàng đang bước vào giai đoạn hai là tập trung triển khai số hóa các mô đun nghiệp vụ ở các mức độ từ thấp đến cao.

Quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại Việt Nam hiện đang đối mặt với nhiều thách thức lớn, trong đó có thách thức về nguồn nhân lực, đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao là vấn đề then chốt khi thực hiện chuyển đổi số. Để ứng dụng khoa học - công nghệ và chuyển đổi số thành công, đội ngũ nhân sự quản trị nói chung và quản trị cấp trung nói riêng không chỉ cần có năng lực chuyên môn tài

chính ngân hàng vững vàng mà còn phải được trang bị kiến thức về công nghệ thông tin, có tư duy số, hiểu được cách thức vận hành của hệ thống công nghệ lõi, nền tảng dữ liệu, AI và các công nghệ hỗ trợ khác.

Bên cạnh đó, tư duy sáng tạo, linh hoạt, đổi mới trong quản trị và ra quyết định cũng là năng lực thiết yếu để giúp ngân hàng thích ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường công nghệ; đồng thời, tận dụng hiệu quả các cơ hội do chuyển đổi số mang lại.

Theo Báo cáo Công nghệ toàn cầu năm 2023 của KPMG, một trong những rào cản phổ biến khiến các tổ chức tài chính ngân hàng chậm triển khai chuyển đổi số chính là sự thiếu hụt đội ngũ nhân sự quản trị có khả năng tích hợp giữa chuyên môn truyền thống và năng lực công nghệ. Thực tế cho thấy, nhiều ngân hàng gặp khó khăn khi triển khai các nền tảng số không phải vì thiếu kinh phí hay hạ tầng kỹ thuật mà vì đội ngũ nhân sự, nhất là nhân sự quản trị cấp trung chưa đủ khả năng hiểu và dẫn dắt quá trình thay đổi. Mặt khác, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt và yêu cầu chuyển đổi số nhanh chóng, việc phụ thuộc vào nguồn nhân lực thuê ngoài, đặc biệt trong các vị trí quản trị cấp trung tiềm ẩn nhiều rủi ro cả về bảo mật thông tin, định hướng tổ chức và sự thiếu gắn bó lâu dài. Đồng thời, đòi hỏi sự đa năng của nhân sự quản trị cấp trung. Các ngân hàng thương mại có sự dịch chuyển trong quản lý nhân sự quản trị cấp trung từ “lượng” sang chú trọng nhiều hơn đến “chất”. Do đó, nếu không có chính sách tuyển dụng, đào tạo phù hợp có thể dẫn đến hệ quả trình độ của nhân sự quản trị cấp trung không thích ứng kịp với yêu cầu công việc mới. Bên cạnh đó, sự xuất hiện các mô hình làm việc linh hoạt, nhân sự quản trị cấp trung cần phải biết thích ứng để bắt kịp xu hướng và cách thức hoạt động mới của lĩnh vực ngân hàng.

Chuyển đổi số cùng với cuộc cách mạng

công nghiệp 4.0 làm xuất hiện và gia tăng áp lực cạnh tranh thu hút, giữ chân nhân tài, nhất là đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung ngày càng gay gắt. Sự cạnh tranh không chỉ diễn ra trong nội bộ ngành Ngân hàng mà giữa ngành Ngân hàng với các ngành kinh tế khác, đặc biệt là cạnh tranh với các công ty công nghệ tài chính (Fintech). Điều này buộc các ngân hàng thương mại phải thay đổi chiến lược, chính sách đãi ngộ hiệu quả, đủ hấp dẫn với đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung để không xảy ra tình trạng chảy máu chất xám, dịch chuyển lao động chất lượng.

3. Thực trạng đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân sự quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại

Với vị trí là nhân sự quản trị cấp trung trong ngân hàng thương mại, một ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh và biến động không ngừng, việc cập nhật những thông tin, kiến thức và kỹ năng mới trong công việc để theo kịp với sự phát triển của ngành là điều cần thiết. Những năm qua, hoạt động đào tạo nhân sự quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại được thực hiện theo các quy định chung của Nhà nước, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và các quy định nội bộ của từng ngân hàng thương mại. Đơn cử một số ngân hàng thương mại, như:

(1) Ngân hàng BIDV.

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân sự quản trị nói chung và quản trị cấp trung nói riêng tại BIDV được thực hiện theo các quy định chung của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, hàng năm, bộ phận quản lý nhân sự tiến hành khảo sát nhu cầu đào tạo, phát triển nghề nghiệp của nhân sự quản trị cấp trung trong toàn hệ thống, sau đó, tiến hành đánh giá năng lực nhân sự quản trị cấp trung so với các yêu cầu đổi mới về chuẩn chức danh và tiêu chuẩn công việc để xác định phương thức, nội dung đào tạo và phát triển nhân sự.

Từ năm 2012 đến nay, BIDV đã ban hành Quy chế đào tạo để triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng. Hiện nay, triển khai Quy chế đào tạo theo quy định tại Quyết định số 584/QĐ-BIDV ngày 30/6/2021.

Về khung chương trình đào tạo: năm 2019, BIDV đã ban hành Khung chương trình đào tạo theo vị trí chức danh theo Quyết định số 5059/QĐ-BIDV ngày 02/10/2019, giúp cán bộ nắm bắt được những nội dung đào tạo phải hoàn thiện tại vị trí đang đảm nhiệm cũng như vị trí công việc mới trong trường hợp điều động luân chuyển cán bộ lãnh đạo quản lý.

Trong giai đoạn 2020 - 2024, số lớp được tổ chức dành riêng cho đối tượng nhân sự quản trị cấp trung là 567 lớp, tăng 13,1% và số lượt học viên là 6.045, tăng 14,2% so với giai đoạn 2016 - 2020, tỷ lệ học viên đánh giá chất lượng đào tạo tốt và rất tốt là 92%, tăng 4% so với giai đoạn trước. Điều này cho thấy, công tác đào tạo cán bộ quản trị cấp trung không chỉ được tăng cường về quy mô mà còn được cải thiện và nâng cao hơn về chất lượng⁴.

(2) Ngân hàng Techcombank.

Một trong những đòn bẩy giúp cho Techcombank đi nhanh hơn trong việc đầu tư vào công nghệ số, dữ liệu số là chú trọng đào tạo nguồn nhân lực số. Trong định hướng phát triển đón cơ hội của giai đoạn hậu Covid-19, Techcombank đã phối hợp với AWS (Amazon Web Services) - nhà cung cấp dịch vụ đám mây hàng đầu thế giới của Hoa Kỳ làm đối tác công nghệ để nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Hiện Techcombank có khoảng 30% thành viên ban điều hành là chuyên gia quốc tế giàu kinh nghiệm; 40% là người Việt có kinh nghiệm tại các tổ chức tài chính quốc tế lớn, đội ngũ này đã tạo nên những thay đổi tích cực trong việc điều hành, đào tạo, truyền đạt kinh nghiệm cho các nhân viên khác. Trong các năm 2023, 2024, Techcombank đã triển khai 80 lớp học trực tiếp và trực tuyến cho 340 cán bộ quản

trị cấp trung (tương ứng với 921 lượt học)⁵. Techcombank xác định việc đầu tư hoạt động đào tạo nhân sự là một trong những chiến lược đúng đắn, ngay cả trong những giai đoạn hết sức khó khăn, ngân sách của ngân hàng dành cho các chương trình đào tạo nhân sự không bị cắt giảm. Từ phân tích, đánh giá một số ngân hàng thương mại, có thể rút ra một số hạn chế chung trong đào tạo nhân sự quản trị cấp trung tại một số ngân hàng thương mại, như:

Một là, tại các ngân hàng thương mại có vốn nhà nước, một số nhân sự quản trị cấp trung chưa được đào tạo và định hướng hành vi năng lực chuyển đổi số, năng lực đổi mới sáng tạo để sẵn sàng cho quá trình chuyển đổi số, vẫn còn nhân sự thiếu kỹ năng mềm, đặc biệt là hạn chế kỹ năng ứng dụng công nghệ trong xử lý công việc nên năng suất, hiệu quả chưa cao. Mặc dù, các ngân hàng thương mại đã có chính sách và hành động rõ ràng trong phát triển năng lực số cho nhân sự quản trị cấp trung, tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy, tần suất chương trình đào tạo phát triển năng lực số do các ngân hàng tổ chức còn khá hạn chế.

Hai là, mặc dù hoạt động đào tạo, bồi dưỡng có những thay đổi theo hướng trang bị kiến thức và kỹ năng phục vụ cho công việc của nhân sự quản trị cấp trung nhưng nhìn chung, các chương trình bồi dưỡng chưa chú trọng vào từng vị trí công việc của nhân sự. Điều này thể hiện ở chỗ, nội dung của các chương trình bồi dưỡng được xây dựng chung cho tất cả nhân sự quản trị cấp trung trong toàn hệ thống ngân hàng. Các tiêu chuẩn chức danh quản lý và tiêu chuẩn chuyên ngành là chung chung chứ không xác định rõ cho từng vị trí. Do vậy, có thể có nhiều trường hợp sau khi nhân sự quản trị cấp trung tham gia vào các khóa đào tạo, những gì họ học được sẽ không có cơ hội để vận dụng vào công việc thực tế.

Ba là, chưa chú trọng đến tính đa nhiệm, đa năng về nghiệp vụ của nhân sự, nhiều nhân sự chưa sẵn sàng đáp ứng ngay vị trí công việc mới theo yêu cầu. Phần lớn nhân sự quản trị cấp trung có bằng hoặc chứng chỉ ngoại ngữ đáp ứng tiêu chuẩn của vị trí nhưng thực tế số lượng sử dụng được ngoại ngữ trong công việc còn hạn chế.

Bốn là, hoạt động đánh giá công tác đào tạo mới chỉ thực hiện được ở mức đánh giá kết quả học tập sau khóa học. Kết quả đánh giá cũng không cho biết là người học có sự tăng lên về kiến thức, kỹ năng như thế nào so với trước khi tham gia khóa đào tạo. Mặt khác, kết quả đánh giá cũng không thể làm căn cứ để hoàn thiện chương trình đào tạo cho nhân sự quản trị cấp trung. Về cơ bản công tác đánh giá chất lượng đào tạo chủ yếu mới chỉ dừng lại ở việc lấy ý kiến khảo sát của người học sau khi kết thúc khóa học, một số ngân hàng thương mại vẫn chưa có bộ tiêu chí đánh giá chất lượng đào tạo.

4. Đề xuất giải pháp

Thứ nhất, đa dạng hóa các phương thức đào tạo nhân sự quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại. Trong quá trình sắp xếp lại nhân sự, xu hướng của các ngân hàng trên thế giới đều rất coi trọng việc đào tạo lại nhân sự, đào tạo nghiệp vụ mới hoặc đào tạo nghiệp vụ cũ nhưng được nâng cao để phù hợp hơn với vị trí đang công tác sau khi đã số hóa. Do vậy, phương thức đào tạo cho cán bộ quản trị cấp trung tại các ngân hàng thương mại trong giai đoạn chuyển đổi số cần thực hiện theo:

(1) *Đào tạo để thích ứng*: nhân sự quản trị cấp trung vẫn làm việc tại bộ phận cũ nhưng được đào tạo nâng cao để phù hợp hơn tại vị trí đang công tác sau khi đã số hóa, bảo đảm có đủ kỹ năng xử lý công việc ở mức độ phức tạp hơn (xử lý công việc theo quy trình đã số hóa...).

(2) *Đào tạo để chuyển đổi*: khuyến khích, tạo điều kiện cho nhân sự quản trị cấp trung có cơ hội đào tạo cải thiện thêm các kỹ năng phù hợp (tận dụng tốt nhất các năng lực hữu ích của nhân sự còn có thể khai thác cho ngân hàng) để sẵn sàng chuyển đổi sang các vị trí công việc mới có nhiều giá trị gia tăng hơn. Ngoài việc tiếp tục triển khai công tác đào tạo có tính chất thường xuyên, để nâng cao trình độ chuyên môn và các kỹ năng mềm cần giao các đơn vị trong hệ thống xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo thích ứng và đào tạo chuyển đổi gắn với số hóa.

Thứ hai, tổ chức đào tạo, cập nhật kiến thức và kỹ năng số một cách thường xuyên cho đội ngũ quản trị cấp trung. Việc đào tạo kỹ năng số phải được triển khai nhanh chóng, kịp thời và liên tục bảo đảm cán bộ quản trị cấp trung có thể tiếp cận ngay các sản phẩm và ứng dụng số mới trong lĩnh vực tài chính ngân hàng. Quá trình chuyển đổi số tại các ngân hàng thương mại là một quá trình dài hạn, vì vậy, cần linh hoạt và liên tục, phù hợp với yêu cầu kỹ năng số ở từng giai đoạn hoặc từng hạng mục chuyển đổi.

Thứ ba, phát triển mạng lưới liên kết giữa cơ quan quản lý, tổ chức đào tạo và nhà tuyển dụng nhằm chuẩn bị nguồn nhân lực quản trị cấp trung có năng lực đáp ứng yêu cầu của ngân hàng thương mại. Bên cạnh việc xây dựng và phát triển hoạt động của các đơn vị đào tạo, bồi dưỡng cán bộ nội bộ, các ngân hàng thương mại cần tiếp tục mở rộng hợp tác toàn diện với các trường đại học có uy tín trong lĩnh vực tài chính, ngân hàng để đặt hàng các chương trình đào tạo ngắn hạn và dài hạn phù hợp với yêu cầu thực tiễn, đặc biệt là các chương trình hướng tới phát triển năng lực chuyên môn và năng lực số cho đội ngũ quản trị cấp trung.

Thứ tư, xây dựng mô hình đào tạo nhân sự quản trị cấp trung gắn với khung năng lực. Trên cơ sở khung năng lực của các vị trí nhân sự quản trị cấp trung đã được ngân hàng

thương mại phê duyệt, Bộ phận Quản lý nhân sự của các ngân hàng thương mại phải thiết kế khung chương trình đào tạo cho các vị trí nhân sự quản trị cấp trung để trang bị các kiến thức, kỹ năng cho phù hợp.

Thứ năm, tăng cường đánh giá hiệu quả công tác đào tạo. Đây là bước khó khăn và thực tế ít được quan tâm một cách đúng mức vì cần độ trễ là một khoảng thời gian nhất định. Đánh giá hiệu quả đào tạo có thể thực hiện ở các cấp độ: (1) Phản hồi - đánh giá mức độ hài lòng của học viên đối với khóa học; (2) Học tập - đánh giá mức độ thu nhận kiến thức và kỹ năng; (3) Ứng dụng - sự thay đổi về hành vi của học viên sau khóa học và ảnh hưởng đến tổ chức, doanh thu, chi phí, lợi nhuận... Trong giai đoạn trước mắt, các ngân hàng thương mại có thể thực hiện đánh giá hiệu quả công tác đào tạo thông qua việc thiết kế các phiếu đánh giá. Trên cơ sở kết quả thu nhận được, các ngân hàng sẽ có kế hoạch điều chỉnh nội dung, phương pháp đào tạo để phù hợp với đối tượng nhân sự quản trị cấp trung.

Thứ sáu, các ngân hàng thương mại cần chuẩn bị tốt nguồn lực về chuyên gia đào tạo. Bài toán mà các ngân hàng thương mại phải đối mặt trong thời gian sắp tới chính là xây dựng đội ngũ nhân lực xứng tầm để bắt kịp công cuộc chuyển đổi số. Do đó, các nhân sự ngân hàng không chỉ cần giỏi về chuyên môn tài chính mà cần có sự am hiểu về công nghệ, có trình độ ngoại ngữ để hội nhập. Việc trau dồi các kiến thức và kỹ năng mới sẽ giúp các ngân hàng thương mại có đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung giỏi giúp duy trì và phát triển hệ thống tài chính, ngân hàng hiện đại với những sản phẩm, dịch vụ tài chính sáng tạo, đáp ứng kỳ vọng ngày càng cao từ khách hàng.

5. Kết luận

Trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, nhân sự quản trị các cấp, bao gồm cả nhân sự quản trị cấp trung đang ngày càng trở nên

quan trọng hơn các nguồn lực khác, trở thành yếu tố quyết định thành công của hoạt động kinh doanh tại các ngân hàng thương mại. Do đó, để phát huy được năng lực của đội ngũ nhân sự này thì các ngân hàng thương mại cần đổi mới tư duy trong công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân sự quản trị cấp trung trong bối cảnh chuyển đổi số.

Chú thích:

1, 2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2024). *Báo cáo kết quả thực hiện Quyết định số 1537/QĐ-NHNN ngày 17/7/2019 về việc phê duyệt Kế hoạch triển khai Chương trình hành động của ngành Ngân hàng thực hiện Chiến lược phát triển ngành Ngân hàng Việt Nam đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 trong lĩnh vực phát triển nguồn nhân lực*.

3. Báo cáo ICT Index do Bộ Thông tin và Truyền thông công bố (2022). *Báo cáo Chỉ số sẵn sàng cho phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam năm 2022*.

4. Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam (2025). *Báo cáo kết quả thực hiện Chiến lược phát triển nguồn nhân lực BIDV giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn đến năm 2030*.

5. Báo cáo thường niên của Techcombank năm 2024. <https://techcombank.com>, ngày 31/12/2024.

Tài liệu tham khảo:

1. Phạm Tiến Dũng (2023). *Ngành Ngân hàng Việt Nam chuyển đổi số để chủ động thích ứng và phát triển*. Tạp chí Ngân hàng, số chuyên đề đặc biệt, tr. 2 - 7.

2. Trần Thị Thúy Hồng (2023). *Phát triển nguồn nhân lực hệ thống ngân hàng trong bối cảnh mới*. Tạp chí Tài chính, kỳ 2, số tháng 6/2023.

3. *Chuyển đổi số ngành Ngân hàng hướng đi chiến lược bền vững trong kỷ nguyên 4.0*. <https://www.sbv.gov.vn>, ngày 26/5/2021.

4. *Nhu cầu nhân lực của ngành tài chính, ngân hàng trong nền kinh tế số và một số khuyến nghị chính sách cho Việt Nam*. <https://tapchicongsan.org.vn>, ngày 20/7/2023.

5. *Xây dựng nguồn nhân lực trong khu vực công đáp ứng quản trị địa phương theo mô hình chính quyền địa phương hai cấp*. <https://www.quanlynhanuoc.vn>, ngày 29/7/2025.