HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Lê Thị Minh Nguyệt

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ : 8.34.01.01

TÓM TẮT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

HÀ NỘI – 2026

Luận văn được hoàn thành tại:

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG

Người hướng dẫn khoa học: **GS.TS. BÙI XUÂN PHONG**

Phản biện 1: TS. Hồ Hồng Hải

Phản biện 2: PGS.TS. Hà Văn Hội

Đề án tốt nghiệp sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm đề án thạc sĩ tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

Vào lúc: …giờ… ngày 24 tháng 01 năm 2026

Có thể tìm hiểu đề án tốt nghiệp tại:

- Thư viện của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Nguồn nhân lực có vai trò then chốt đối với hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, là nguồn lực quan trọng hàng đầu tạo ra sự thành công, và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Quá trình chuyển đổi số và sự đổi mới liên tục của công nghệ đặt ra yêu cầu cao đối với chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp viễn thông

Là một đơn vị lớn trực thuộc Tập đoàn VNPT, VNPT Hà Nội thực hiện chuyển đổi nguồn nhân lực hiện có thông qua đào tạo, đào tạo lại để đáp ứng các yêu cầu mới cả về số lượng và chất lượng. Công nghệ thay đổi nhanh và đột phá, nhiều dịch vụ mới ra đời. Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội còn những hạn chế cần được nghiên cứu và hoàn thiện nguồn nhân lực chưa phát triển tương xứng với các nguồn lực khác. Đặc biệt, trong năm 2025, VNPT Hà Nội phải cơ cấu lại bộ máy tổ chức theo hướng tinh gọn, giảm tối đa lao động khối gián tiếp để tăng cường cho khối kinh doanh nên một bộ phận lớn người lao động tại VNPT Hà Nội cần được đào tạo mới, đào tạo lại. Ngoài ra, cần có cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Do đó, tác giả đã chọn đề tài ***"Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội"*** làm đề tài nghiên cứu cho đề án thạc sỹ quản trị kinh doanh của mình.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài này là đề xuất các giải pháp để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực cho VNPT Hà Nội.

Các mục tiêu cụ thể là:

- Hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nguồn nhân lực.
- Phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.
- Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề án là đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.
- Phạm vi nghiên cứu:

✓ Không gian: Đề án nghiên cứu đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

✓ Thời gian: Dữ liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2020 đến năm 2024; các dữ liệu sơ cấp được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 1 đến tháng 5 năm 2025.

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp thu thập thông tin

Đề án sử dụng các lý thuyết về đào tạo nguồn nhân lực của PGS.TS Nguyễn Thị Minh An và PGS.TS Trần Kim Dung.

Phương pháp thu thập số liệu bao gồm: dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp.

Nguồn dữ liệu thứ cấp được thu thập từ phương pháp nghiên cứu tại bàn.

Việc thu thập dữ liệu sơ cấp được thực hiện bằng phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi.

- Phương pháp xử lý thông tin

Xử lý và phân tích dữ liệu thu thập được bằng các kỹ thuật thống kê, phân tích tổng hợp, so sánh,…

- Các công cụ và thiết bị được sử dụng trong nghiên cứu: Máy tính; bhần mềm Excel, Google sheet; bộ câu hỏi khảo sát.

5. Kết cấu của đề án:

Ngoài phần mở đầu, kết luận và tài liệu tham khảo, đề án được kết cấu thành 3 chương gồm:

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.

CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP

1.1 Khái quát về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.1.1 Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là toàn bộ tiềm năng của con người, bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng, kinh nghiệm, đạo đức, thái độ... có thể huy động vào hoạt động sản xuất kinh doanh và phát triển kinh tế - xã hội [6, tr.9].

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm: Tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi con người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực [3, tr.7].

Đào tạo là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập để nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động có hiệu quả hơn [3, tr.153].

Đào tạo nguồn nhân lực là tổng hợp tất cả các hoạt động của tổ chức hướng tới mục tiêu nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng, thay đổi quan điểm, thái độ theo hướng tích cực phục vụ cho quá trình làm việc hiện tại của bản thân và tổ chức [4, tr.369].

1.1.2 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

- Đối với doanh nghiệp.
- Đối với người lao động.
- Đối với xã hội.

1.1.3. Phân loại hình thức đào tạo

1.1.3.1. Theo định hướng nội dung đào tạo

- Đào tạo định hướng công việc: Đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định.

- Đào tạo định hướng doanh nghiệp: Là hình thức đào tạo về các kỹ năng, phương pháp làm việc đặc thù của doanh nghiệp.

1.1.3.2. Theo mục đích của nội dung đào tạo

- Đào tạo, hướng dẫn (hoặc định hướng) công việc cho người lao động để phổ biến về công việc và doanh nghiệp cho nhân viên mới được tuyển dụng, để họ nhanh chóng nắm bắt và thích nghi với cách thức điều kiện làm việc trong doanh nghiệp mới.

- Đào tạo, huấn luyện kỹ năng nhằm giúp cho người lao động có các kỹ năng cần thiết, phù hợp; có trình độ lành nghề để thực hiện công việc theo đúng yêu cầu.

- Đào tạo kỹ thuật an toàn lao động hướng dẫn người lao động cách thức thực hiện công việc một cách an toàn, nhằm giảm thiểu rủi ro, ngăn ngừa tối đa tai nạn lao động.

- Đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ thuật để cập nhật các kiến thức, kỹ năng mới cho lao động chuyên môn kỹ thuật của doanh nghiệp.

- Đào tạo và phát triển các năng lực quản trị tập trung vào các kỹ năng phân tích và ra quyết định, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp cho các nhà quản trị.

1.1.3.3. Theo cách thức tổ chức

Có các hình thức: đào tạo chính quy, đào tạo tại chức, lớp cạnh xí nghiệp, kèm cặp tại chỗ.

- Trong đào tạo chính quy, người lao động học tập trung tại cơ sở đào tạo chuyên nghiệp theo thời gian cố định (thường là trong giờ hành chính).

- Đào tạo tại chức là hình thức áp dụng cho những người vừa đi làm vừa đi học. NLĐ có thể học trong một phần thời gian làm việc hoặc ngoài giờ làm việc.

- Lớp cạnh xí nghiệp: Các lớp học được tổ chức ngay trong hoặc gần xí nghiệp. Học viên vừa học lý thuyết vừa kết hợp thực hành ngay tại môi trường làm việc thực tế.

- Kèm cặp tại chỗ: đào tạo ngay trong quá trình làm việc thực tế, dưới sự hướng dẫn của quản lý hoặc đồng nghiệp có trình độ lành nghề cao.

1.1.3.4. Theo địa điểm hoặc nơi đào tạo

Có các hình thức sau:

a. Đào tạo tại nơi làm việc: Tương tự như kèm cặp tại chỗ, học viên học và thực hành công việc ngay tại môi trường làm việc, gồm các dạng sau:

- Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ.

- Luân phiên thay đổi công việc: Người lao động được luân chuyển giữa các vị trí công việc hoặc giữa các bộ phận.

- Đào tạo theo kiểu học nghề: Học viên được hướng dẫn trực tiếp bởi người có kinh nghiệm và thực hành các kỹ năng nghề nghiệp cho tới khi thành thạo.

b. Đào tạo ngoài nơi làm việc:

- Đào tạo bài giảng: Người lao động được học lý thuyết qua các bài giảng trước khi thực hành.

- Đào tạo nghe nhìn: là phương pháp sử dụng các phương tiện nghe nhìn (VD: video, clip, phim mô phỏng...) để truyền đạt kiến thức.

- Phương pháp hội thảo: thường được sử dụng để phát triển năng lực lãnh đạo, kỹ năng hợp tác, trao đổi, xác định mục tiêu, đưa ra quyết định cũng như khích lệ tinh thần…

- Đào tạo mô phỏng: cho phép học viên rèn luyện kỹ năng trên các thiết bị kỹ thuật được bố trí ngoài địa điểm làm việc.

- Đào tạo có máy tính hỗ trợ: máy tính là công cụ hỗ trợ chính để truyền đạt kiến thức, luyện tập và đánh giá kết quả học tập. Học viên có thể tự học theo nhịp độ riêng.

- Nghiên cứu tình huống: Dựa trên một tình huống thực tế hoặc giả định, người học phân tích, dự đoán vấn đề, thảo luận, trình bày quan điểm, giải pháp của mình trước nhóm hoặc cả lớp.

- Trò chơi quản trị: Học viên học theo nhiều nhóm nhỏ từ 4–6 người. Mỗi nhóm đảm nhận vai trò Ban Giám đốc của một doanh nghiệp, cùng tham gia cạnh tranh trên thị trường mô phỏng tương tự môi trường thực tế.

- Phương pháp đóng vai: thường áp dụng cho nhóm nhỏ, với mục tiêu tái hiện tình huống thực tế và yêu cầu người học nhập vai vào một nhân vật cụ thể; thường dẫn đến thảo luận, thậm chí tranh luận giữa những người tham gia.

- Phương pháp mô hình mẫu: Người học được quan sát các mô hình mẫu qua phim hoặc video, sau đó thực hành theo hướng dẫn và nhận phản hồi từ giảng viên về cách thể hiện của mình.

- Đào tạo kiểu phòng thí nghiệm: Nâng cao kỹ năng làm việc và ý thức trách nhiệm trong công việc để cải thiện quan hệ cá nhân. Cách tiếp cận này bao gồm chia sẻ trải nghiệm, đánh giá nhận thức, thái độ, hành vi và kết quả phản ứng.

1.1.3.5. Theo đối tượng học viên

- Đào tạo mới dành cho người mới đi làm hoặc đã từng làm việc nhưng chưa lành nghề, chưa đủ kỹ năng đảm nhiệm công việc.

- Đào tạo lại thường áp dụng với những người có kỹ năng nhưng cần thay đổi vị trí công việc.

1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp

1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo

Xác định nhu cầu đào tạo là xác định thời gian, đối tượng đào tạo và kỹ năng đào tạo, số lượng lao động cần đào tạo.

Nhu cầu đào tạo được xác định dựa trên kết quả phân tích chiến lược, mục tiêu phát triển và các chỉ số trọng yếu về mặt tổ chức (phân tích tổ chức), phân tích các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng cần có để thực hiện các công việc (phân tích tác nghiệp) và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có cũng như nhu cầu đào tạo của người lao động (phân tích người lao động).

1.2.1.1 Phân tích doanh nghiệp:

Phân tích doanh nghiệp cần đánh giá được chỉ số hiệu quả về mặt tổ chức, kế hoạch phát triển lực lượng cán bộ kế cận, nhân sự hiện có và môi trường tổ chức.

Phân tích tổ chức bao gồm việc phân tích các tiêu thức như năng suất, chi phí lao động, chất lượng công việc thực hiện, tỷ lệ luân chuyển lao động … để xác định những vấn đề trọng tâm của doanh nghiệp và loại hình đào tạo.

Để chuẩn bị lực lượng cán bộ kế cận, doanh nghiệp cần xác định được những vị trí công việc sẽ trống trong thời gian tới và biện pháp chuẩn bị nhân sự cho vị trí đó.

Phân tích môi trường tổ chức là đánh giá cách nhìn, thái độ, tình cảm của người lao động đối với doanh nghiệp và hậu quả của những thiếu sót trong đào tạo đến những tồn tại trong môi trường doanh nghiệp.

1.2.1.2 Phân tích tác nghiệp:

Phân tích tác nghiệp là xác định những kỹ năng và các hành vi người lao động cần có, tập trung xác định những việc cần làm của người lao động để thực hiện tốt công việc. Hoạt động phân tích này thường được áp dụng để xác định nhu cầu đào tạo trong trường hợp nhân viên mới hoặc công việc là mới đối với nhân viên.

1.2.1.3 Phân tích người lao động:

Phân tích NLĐ được áp dụng để xác định đối tượng cụ thể cần được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức nào NLĐ cần thiết được đào tạo. Để phân tích NLĐ, doanh nghiệp cần thực hiện cả việc đánh giá kỹ năng thực hiện công việc cũng như các khả năng cá nhân của người lao động.

1.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo có thể gồm nhiều cấp từ cao xuống thấp, mục tiêu cấp thấp hơn sẽ cụ thể hơn; có thể gồm các nhóm như: nhóm mục tiêu về kiến thức, nhóm mục tiêu về kỹ năng thực hiện công việc và nhóm mục tiêu về thái độ của người lao động đối với công việc.

Doanh nghiệp có thể xác định mục tiêu tổng thể của một hoạt động đào tạo nào đó hay xác định mục tiêu cụ thể của mỗi khoá đào tạo.

Mục tiêu đào tạo của một khoá đào tạo thường bao gồm:

- Các kỹ năng cụ thể sẽ được đào tạo.
- Thời gian đào tạo.
- Số người được đào tạo.
- Thuê ngoài giảng viên đào tạo hay sử dụng giảng viên nội bộ?
- Tần suất tổ chức các lớp đào tạo.

1.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo

" Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy, cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu" [3, tr.165].

Chương trình đào tạo phải được thiết kế đảm bảo thực hiện được các mục tiêu đào tạo đã được doanh nghiệp xác định. Khi lập kế hoạch đào tạo, doanh nghiệp cần tuân thủ các nguyên tắc học để đảm bảo chất lượng cho mỗi chương trình đào tạo.

- Nguyên tắc về sự tham gia.
- Nguyên tắc củng cố.
- Nguyên tắc thực hành.
- Nguyên tắc ứng dụng những điều học được.
- Nguyên tắc phản hồi.

1.2.4 Lựa chọn người được đào tạo

Trên góc độ doanh nghiệp, việc lựa chọn người phù hợp để đào tạo giúp doanh nghiệp có lực lượng lao động có năng lực, trình độ, gắn bó với doanh nghiệp, đồng thời tiết kiệm chi phí, thời gian.

Đối với người lao động, nếu được lựa chọn để đi đào tạo, người lao động sẽ có nhiều cơ hội để tăng thu nhập và phát triển bản thân.

1.2.5 Xác định kinh phí đào tạo

Kinh phí dành cho đào tạo sẽ chi phối các hoạt động khác thuộc lĩnh vực này. Doanh nghiệp cần xác định các chi phí như tiền lương, tiền công cho người dạy, chi phí in ấn tài liệu, công tác phí…

Khi các chi phí này vượt nguồn kinh phí được sử dụng thì doanh nghiệp cần điều chỉnh kế hoạch đào tạo như giảm số lượng người được đào tạo, thay đổi hình thức đào tạo cho phù hợp…

1.2.6 Lựa chọn người đào tạo

Doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng giảng viên nội bộ hoặc thuê người đào tạo bên ngoài, hoặc kết hợp cả hai cho phù hợp.

- Cán bộ đào tạo bên trong: doanh nghiệp có thể tiết kiệm chi phí và linh hoạt, chủ động hơn trong tổ chức khóa đào tạo. Tuy nhiên, khóa đào tạo chỉ có hiệu quả nếu doanh nghiệp lựa chọn người phù hợp và tạo điều kiện tốt cho họ. Ngoài ra, những nhân viên được lựa chọn có thể bị hạn chế khả năng sư phạm.

- Cán bộ đào tạo bên ngoài: Nếu lựa chọn cán bộ đào tạo bên ngoài, doanh nghiệp cần chú trọng uy tín, chất lượng của giảng viên dự kiến lựa chọn cũng như của tổ chức mà họ đang làm việc; cung cấp đầy đủ các thông tin khóa đào tạo cho họ trước khi bắt đầu đào tạo.

1.2.7 Đánh giá kết quả đào tạo

Đánh giá kết quả của chương trình đào tạo là việc đánh giá những kiến thức, kỹ năng người lao động thu được và khả năng ứng dụng vào công việc thực tế.

Những tiêu chí chính doanh nghiệp có thể sử dụng để đánh giá hiệu quả đào tạo là:

- Sự thay đổi năng suất, chất lượng, hiệu quả lao động so với trước khi đào tạo
- Sự thay đổi thái độ, hành vi của người lao động so với trước khi đào tạo
- Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo
- Một số tiêu chí khác.

1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

Bao gồm nhóm nhân tố bên ngoài và nhóm nhân tố bên trong

- Nhóm nhân tố bên ngoài: Đối thủ cạnh tranh; môi trường pháp lý; tiến bộ khoa học công nghệ, thị trường lao động; môi trường văn hoá xã hội.

- Nhóm nhân tố bên trong: Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp; quan điểm của lãnh đạo cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực; nguồn lực tài chính của doanh nghiệp; văn hoá của doanh nghiệp; điều kiện cơ sở vật chất kĩ thuật của doanh nghiệp; lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

2.1. Tổng quan về VNPT Hà Nội

2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp (thông tin pháp nhân)

VNPT Hà Nội là doanh nghiệp Nhà nước trực thuộc Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam ("Tập đoàn") được thành lập ngày 06 tháng 12 năm 2007.

Tên đăng ký hoạt động kinh doanh: Viễn thông Hà Nội – Chi nhánh Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam.

Địa chỉ: Số 75 Đinh Tiên Hoàng, Phường Hoàn Kiếm, Thành phố Hà Nội.

Website: http://hanoi.vnpt.vn

Ngành nghề kinh doanh chính của VNPT Hà Nội là xây dựng, quản lý, vận hành, lắp đặt, khai thác, bảo dưỡng, sửa chữa mạng viễn thông; kinh doanh và cung cấp các dịch vụ VT-CNTT, dịch vụ số, giải pháp số trên địa bàn thành phố Hà Nội; tổ chức phục vụ thông tin đột xuất theo yêu cầu của cấp ủy Đảng, Chính quyền địa phương và cấp trên.

2.1.2. Mô hình tổ chức

VNPT Hà Nội có 21 đơn vị trực thuộc được chia làm 3 khối:

- Khối Quản lý gồm 6 đơn vị: Phòng Nhân sự, Phòng Kế toán – Kế hoạch, Phòng Kỹ thuật, Phòng Đầu tư, Phòng Kinh doanh, Văn Phòng.
- Khối phụ trợ gồm 6 đơn vị: Trung tâm Điều hành thông tin, Trung tâm Công nghệ thông tin, Công ty Dịch vụ Vật tư, Ban Quản lý các dự án công trình thông tin 1, Ban quản lý các dự án công trình kiến trúc, Ban Kinh doanh dịch vụ tại các dự án khu đô thị trọng điểm,
- Các đơn vị sản xuất gồm 9 đơn vị: Trung tâm Viễn thông 1,2,3,4,5,6,7,8,9.

2.1.3. Tác động của kết quả kinh doanh đến nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội

Kết quả kinh doanh vừa là cơ sở để xác định mức độ cần thiết và định hướng nội dung đào tạo, vừa là yếu tố ảnh hưởng đến quy mô và hình thức đào tạo tại VNPT Hà Nội. Việc gắn kết chặt chẽ nhu cầu đào tạo với kết quả sản xuất kinh doanh sẽ góp phần

nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cải thiện hiệu quả sử dụng lao động tại VNPT Hà Nội.

2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi: tương đối hợp lý nhưng độ tuổi trung bình của lao động cao. Tuổi đời bình quân tính đến 31/12/2024 là 48 tuổi. Trong tổng số 2.215 lao động thì có đến gần 44% là lao động từ 50 tuổi trở lên.

Độ tuổi trung bình cao gây ảnh hưởng lớn cho việc tiếp thu những kiến thức mới của người lao động. Ngoài ra, người lao động có tuổi thường bị hạn chế về trình độ tin học và ý thức tự đào tạo. Do đó, cần ưu tiên các phương thức đào tạo dễ tiếp cận, gắn chặt với công việc và phát huy kinh nghiệm sẵn có của người lao động: đào tạo tại nơi làm việc, kèm cặp – hướng dẫn, đào tạo ngắn hạn theo chuyên đề…

- Cơ cấu theo tính chất lao động: lao động trực tiếp chiếm 92,51%, trong khi lao động gián tiếp chỉ chiếm 7,49% tổng số lao động. Như vậy, lực lượng lao động của đơn vị chủ yếu tập trung vào các hoạt động trực tiếp kinh doanh và cung cấp dịch vụ VT – CNTT. Nhu cầu đào tạo tập trung chủ yếu vào các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh cốt lõi; ưu tiên các hình thức đào tạo tại chỗ, đào tạo nội bộ, đào tạo theo công việc và đào tạo kết hợp giữa lý thuyết và thực hành nhằm giảm thiểu gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Cơ cấu về giới tính: lao động là nam nhiều hơn nữ. Tỷ lệ cơ cấu lao động theo giới tính khá ổn định với mức bình quân 84.75% nam giới và 15.25% nữ giới. Điều này dẫn đến nhu cầu đào tạo lớn đối với các chương trình đào tạo chuyên môn kỹ thuật, đào tạo cập nhật công nghệ mới, và đào tạo nâng cao kỹ năng vận hành, khai thác hệ thống. Các chương trình đào tạo này thường đòi hỏi tính thực hành cao, cường độ đào tạo lớn và khả năng thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ.

- Cơ cấu trình độ: Tại ngày 31/12/2024, lao động có trình độ sau đại học là 271 lao động chiếm 11,53%, đại học và cao đẳng là 1.331 lao động chiếm 60,09%, trung cấp là 213 lao động chiếm 9,62%, sơ cấp là 400 lao động chiếm 18,06%.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, lao động trình độ thấp dễ bị tụt hậu về công nghệ, khả năng tự học và tiếp cận tri thức mới bị hạn chế.

- Trong những năm gần đây, VNPT Hà Nội chỉ tuyển dụng lao động CNTT (gồm các vị trí kỹ sư an ninh thông tin, kỹ sư lập trình, kỹ sư quản trị hạ tầng).

2.2.2. Thực hiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực

2.2.2.1. Xác định nhu cầu và mục tiêu đào tạo

VNPT Hà Nội xác định đào tạo để xây dựng đội ngũ kỹ thuật viên 4.0 đáp ứng yêu cầu triển khai các sản phẩm dịch vụ VT-CNTT, dịch vụ số theo định hướng chiến lược VNPT 4.0.

Từ đầu mỗi năm, VNPT Hà Nội được xây dựng mục tiêu đào tạo chung và mục tiêu đào tạo cụ thể đối với các khóa học VNPT Hà Nội tổ chức tập trung, đối với các khóa bồi dưỡng/tập huấn các đơn vị chủ động thực hiện và đối với việc tổ chức kỳ kiểm tra đánh giá trình độ người lao động:

Đối với khóa đào tạo do Tập đoàn tổ chức, kế hoạch được xây dựng và đăng ký ngay từ đầu năm để làm cơ sở triển khai trong năm.

Hạn chế: VNPT Hà Nội chưa thực hiện phân tích kỹ nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên. Khi xác định nhu cầu đào tạo, VNPT Hà Nội chưa thực hiện phân tích người lao động. Các chương trình đào tạo phần lớn là phát sinh theo nhu cầu đột xuất; chưa thể hiện rõ cấp độ, đối tượng, dẫn đến sự lặp lại. Đặc biệt, các mục tiêu cần đạt được sau khi kết thúc chương trình chưa được thể hiện rõ. Các đối tượng trực tiếp tham gia đào tạo chưa thực sự cụ thể và có định hướng rõ ràng; chưa xác định cấp độ và mức độ cho từng đối tượng.

2.2.2.2. Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo

Căn cứ theo các nội dung của tiêu chuẩn năng lực cho đội ngũ kỹ thuật viên 4.0, các chương trình đào tạo, hình thức và phương pháp đào tạo tại VNPT Hà Nội được xây dựng căn cứ theo các nội dung tiêu chuẩn về năng lực chung, năng lực bổ trợ, năng lực chuyên môn. Hình thức đào tạo chủ yếu là đào tạo ngoài nơi làm việc. Phương pháp đào tạo phổ biến là đào tạo bài giảng, đào tạo có máy tính hỗ trợ và đào tạo theo kiểu học nghề.

Chương trình đào tạo cụ thể của mỗi lớp đào tạo, tập huấn sẽ do Giám đốc VNPT Hà Nội hoặc Giám đốc các đơn vị trực thuộc phê duyệt trước khi tổ chức lớp học. Tài liệu tập huấn cũng được lãnh đạo phòng chức năng có chuyên môn liên quan thẩm định, trình Giám đốc phê duyệt. Các lớp đào tạo sau Đại học, văn bằng hai thực hiện theo chương trình của cơ sở đào tạo.

2.2.2.3. Lựa chọn người được đào tạo

Do không thực hiện phân tích doanh nghiệp, phân tích nhân viên, đánh giá khả năng cá nhân và kỹ năng nghề nghiệp của nhân viên khi xác định nhu cầu đào tạo nên nhiều lớp đào tạo/bồi dưỡng/tập huấn của VNPT Hà Nội chưa lựa chọn người thực sự cần thiết đào tạo mà chủ yếu đào tạo đại trà cho toàn bộ người lao động cùng một vị trí công việc.

Đối với đào tạo sau đại học, văn bằng hai: Căn cứ đề xuất của các đơn vị, đăng ký của các cá nhân để cử người đi đào tạo/hỗ trợ kinh phí đào tạo.

Trong các năm từ 2020-2024, các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho đối tượng NVKTVT, CNTT chiếm tỷ trọng lớn nhất, còn các lớp đào tạo kiến thức, kỹ năng quản lý chiếm tỷ trọng rất nhỏ.

2.2.2.4. Xác định kinh phí đào tạo

Căn cứ kế hoạch chi phí đào tạo được Công ty mẹ-Tập đoàn-giao và kế hoạch đào tạo tập trung, căn cứ số lượng cán bộ nhân viên của từng đơn vị trực thuộc, hàng năm, VNPT Hà Nội phân rã, giao kế hoạch chi phí đào tạo cho các đơn vị trực thuộc theo số lượng lao động để các đơn vị chủ động xây dựng kế hoạch, triển khai đào tạo, tập huấn nội bộ. Phần kinh phí VNPT Hà Nội quản lý tập trung được sử dụng cho các lớp VNPT Hà Nội tổ chức đào tạo, tập huấn tập trung, hỗ trợ lệ phí thi chứng chỉ quốc tế, hỗ trợ học phí cho người lao động học sau đại học, văn bằng hai.

Các đơn vị được chủ động sử dụng kinh phí đào tạo được giao kế hoạch cho hoạt động đào tạo theo nhu cầu của đơn vị mình.

2.2.2.5. Lựa chọn người đào tạo

Giảng viên các lớp đào tạo, tập huấn của VNPT Hà Nội bao gồm cả cán bộ đào tạo bên trong và cán bộ đào tạo bên ngoài.

a. Cán bộ đào tạo bên trong (đào tạo nội bộ):

- Thường áp dụng đối với các khóa đào tạo về thực hành (kỹ năng hàn nối, đo kiểm cáp quang; lắp đặt và xử lý sự cố dịch vụ. Giảng viên thường là lãnh đạo, chuyên viên Phòng Kỹ thuật VNPT Hà Nội (đối với các lớp đào tạo tập trung của VNPT Hà Nội) hoặc Phòng Kỹ thuật Điều hành của các đơn vị trực thuộc hoặc chuyên viên IT của Trung tâm Công nghệ Thông tin.

Số lượng giảng viên đạt tiêu chuẩn giảng viên nội bộ của Tập đoàn VNPT hiện có của VNPT Hà Nội là 13 người, chiếm tỷ lệ tương đối khiêm tốn so với đội ngũ giảng viên tham gia giảng dạy các lớp đào tạo, tập huấn nội bộ.

b. Cán bộ đào tạo bên ngoài:

- Áp dụng đối với các lớp đào tạo mới/đào tạo lại về kỹ năng tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng; đào tạo chuyển đổi CNTT, lập trình phần mềm và các ngôn ngữ lập trình hoặc bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cơ bản về quản trị mạng; đào tạo kỹ năng mềm; đào tạo văn bằng hai, đào tạo sau đại học,...

2.2.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

- Tập đoàn VNPT đã đưa ra khung tiêu chuẩn năng lực kỹ thuật viên 4.0 để đánh giá chất lượng đào tạo.

- Kết quả đánh giá năng lực nhân viên được làm căn cứ để xét điều động, luân chuyển, bố trí, sắp xếp người lao động làm các vị trí công việc phù hợp với năng lực; xếp lại tiền lương, xét hệ số năng suất chất lượng, xét chuyển chức danh/nâng bậc lương đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động; đào tạo, bồi dưỡng trình độ chuyên môn nghiệp vụ người lao động đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Đánh giá kết quả đào tạo tại VNPT Hà Nội đang được thực hiện qua loa, chiếu lệ.

Đối với các lớp/khoá đào tạo do VNT Hà Nội hoặc các đơn vị trực thuộc tổ chức, sau khi kết thúc thường được đánh giá kết quả bằng phiếu điều tra đề nghị học viên nhận xét về khóa học. Một số ít lớp đào tạo đánh giá bằng bài kiểm tra trắc nghiệm. Các lớp đào tạo thuê ngoài có báo cáo của đơn vị tổ chức đào tạo.

Sau khi kết thúc đào tạo, VNPT Hà Nội chưa theo dõi, đánh giá kết quả đào tạo vào thực tế công việc của người lao động.

2.2.3. Kết quả đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2020-2024

Trong các năm từ 2020-2024, VNPT Hà Nội đã cử nhiều người lao động học cao học, văn bằng hai, tổ chức nhiều lớp đào tạo, tập huấn về tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng và thực hành.

2.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực

Tác giả tập trung nghiên cứu các yếu tố: sự tiến bộ của khoa học công nghệ; cự cạnh tranh, thu hút nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp VT-CNTT khác; mục tiêu, chiến lược phát triển của VNPT; độ tuổi và trình độ của lực lượng lao động hiện tại; quan điểm, tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao về đào tạo; nguồn lực của VNPT Hà Nội dành cho đào tạo nguồn nhân lực.

2.3. Đánh giá chung đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Trong nhiều năm liền, bình quân trên 1.300 lượt nhân viên của VNPT Hà Nội được tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng, tập huấn ngắn hạn bao gồm đào tạo trong nội bộ VNPT Hà Nội, đi học ở các cơ sở đào tạo trong và ngoài VNPT.

- Kể từ năm 2024, 100% người lao động (trừ nhân sự quản lý cấp 3 trở lên) tại các đơn vị trực thuộc VNPT Hà Nội đều tham gia học tập và đánh giá năng lực.

- Hàng quý, mỗi cán bộ nhân viên đều tham gia làm bài kiểm tra nhận thức an toàn thông tin trên hệ thống E-learning của Tập đoàn.

- Đội ngũ giảng viên nội bộ có nhiều kinh nghiệm, vừa có kiến thức thực tế, am hiểu về trình độ của nhân viên kỹ thuật viễn thông và mạng lưới của đơn vị, vừa tiết kiệm được các chi phí liên quan.

2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân chủ yếu

- VNPT Hà Nội chưa xây dựng kế hoạch đào tạo trung (2 năm) và dài hạn (5 năm) gắn với các chiến lược khác (như Chiến lược SXKD đến năm 2025, Chiến lược Sản phẩm Dịch vụ đến năm 2025, Chiến lược Hạ tầng đến năm 2025…), chủ yếu mới chỉ có kế hoạch đào tạo hàng năm. Nhiều trường hợp khi có nhu cầu từ công việc, các đơn vị trực thuộc mới tổ chức đột xuất. Nguyên nhân chủ yếu do Tập đoàn VNPT cũng mới chỉ xây dựng kế hoạch đào tạo cho từng năm, chưa có kế hoạch đào tạo trung và dài hạn.

- VNPT Hà Nội chưa phân tích nhu cầu đào tạo chung, nhu cầu đào tạo của mỗi nhân viên; xác định mục tiêu đào tạo còn mang tính chất chung chung. Do đó, việc tổ chức đào tạo còn dàn trải (cả về số lượng người tham gia, số lượng khóa đào tạo, nội dung đào tạo), tổ chức đào tạo kiểu phong trào cho tất cả lao động cùng chức danh chứ chưa theo nhu cầu của từng cá nhân, do vậy vừa làm lãng phí thời gian, vừa chưa tập trung nguồn lực đào tạo cho những người thực sự cần, cho lĩnh vực mới (công nghệ mới, dịch vụ mới), cho đội ngũ chuyên gia đầu đàn để tạo ra sự đột phá. Kinh phí đào tạo được phân bổ cho các đơn vị trực thuộc theo số lượng lao động và nguồn kinh phí đào tạo được Tập đoàn giao kế hoạch, chưa căn cứ vào nhu cầu thực tế của từng đơn vị. Hoạt động đào tạo mới chỉ tập trung vào đội ngũ hiện có, chưa có cơ chế cho việc thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao tiềm năng. Nguyên nhân chủ yếu:

✓ Do đội ngũ cán bộ, nhân viên chuyên trách đào tạo Phòng Nhân sự cũng như nhân viên kiêm nhiệm nhiệm vụ đào tạo tại các đơn vị trực thuộc VNPT Hà Nội chưa được đào tạo chuyên môn về đào tạo.

✓ VNPT Hà Nội chưa có hệ thống quản lý đào tạo để theo dõi quá trình học tập, năng lực của từng người lao động.

✓ VNPT Hà Nội đã có hệ thống chức danh công việc nhưng chưa có mô tả chi tiết nội dung vị trí công việc phải làm và các tiêu chuẩn cụ thể kèm theo.

- Chương trình đào tạo của một số lớp đào tạo, tập huấn chưa được quan tâm, thẩm định kỹ (đặc biệt là với các lớp thuê ngoài đào tạo) nên còn sơ sài hoặc mang tính lý thuyết, chưa đảm bảo cung cấp những kiến thức, thực hành những kỹ năng cần thiết cho người lao động.

- Tầm nhìn và nhận thức của lãnh đạo cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực còn hạn chế.

- VNPT Hà Nội chưa xây dựng, ban hành Quy chế đào tạo riêng để phù hợp với đặc điểm nguồn nhân lực và mô hình tổ chức sản xuất riêng của mình, do đó chưa kiểm soát được hiệu quả sử dụng kinh phí của các đơn vị trực thuộc.

- Việc đánh giá kết quả đào tạo còn mang tính hình thức. Công tác đánh giá kết quả sau đào tạo chưa gắn kết quả sau đào tạo với các cơ chế khác (như bố trí việc làm, tăng lương, thưởng, bổ nhiệm, sa thải v.v…).

- VNPT Hà Nội chưa thực hiện số hóa đào tạo nên chưa có hệ thống dữ liệu đầy đủ, chính xác, đồng bộ; chưa sử dụng AI phân tích hành vi học tập để cá nhân hóa nội dung đào tạo và theo dõi tiến độ, đo lường hiệu quả học tập của mỗi cá nhân. Do đó, việc theo dõi, phân tích, đánh giá, đề xuất, thẩm định, phê duyệt tất các khâu của quá trình đào tạo chưa đảm bảo tiến độ, hiệu quả.

CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

3.1 Phương hướng hoạt động và những vấn đề đặt ra đối với nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

3.1.1 Phương hướng hoạt động

Mục tiêu của VNPT: trở thành Tập đoàn công nghệ lấy hạ tầng số, công nghệ số và dịch vụ số làm chủ đạo; làm chủ công nghệ số và cung cấp hệ sinh thái số…

Định hướng đào tạo:

- Tập trung nâng cao năng lực chuyên môn cốt lõi
- Rà soát, cập nhật và phân loại danh mục nội dung đào tạo (khung đào tạo):
- Sử dụng kinh phí đào tạo có trọng tâm

3.1.2 Những vấn đề đặt ra đối với nguồn nhân lực

- Thiếu hụt nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực công nghệ số.
- Mất cân đối về kỹ năng số trong lực lượng lao động hiện có
- Tư duy làm việc chưa thích ứng với môi trường số
- VNPT Hà Nội chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng số toàn diện.
- Trong năm 2025, VNPT Hà Nội thực hiện tái cơ cấu, tổ chức lại sản xuất theo hướng tinh gọn, giảm tối đa đội ngũ lao động gián tiếp, tăng cường tối đa nhân lực cho hoạt động bán hàng. Một bộ phận không nhỏ người lao động cần được đào tạo và đào tạo lại để thực hiện công việc mới.

3.2 Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

3.2.1 Xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn và dài hạn

VNPT Hà Nội cần xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn (2 năm) và dài hạn (5 năm) gắn với các chiến lược khác (như Chiến lược SXKD đến năm 2025, Chiến lược Sản phẩm Dịch vụ đến năm 2025, Chiến lược Hạ tầng đến năm 2025…); tập trung nguồn lực đào tạo cho những lĩnh vực mới (công nghệ mới, dịch vụ mới), cho đội ngũ chuyên gia đầu đàn để tạo ra sự đột phá.

Kế hoạch đào tạo trung hạn-dài hạn sẽ giúp VNPT Hà Nội định hướng rõ ràng năng lực cần phát triển, chuẩn bị đội ngũ cho từng giai đoạn của lộ trình chuyển đổi số; duy trì năng lực cạnh tranh cho đội ngũ lao động; NLĐ sẽ hình thành tư duy học tập suốt đời, sẵn sàng thích nghi với sự thay đổi; phát hiện sớm những cá nhân tiềm

năng, từ đó xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp phù hợp, giữ chân nhân sự giỏi, tăng sự gắn bó, trung thành của người lao động; phân bổ ngân sách, thời gian và nguồn lực hợp lý, đảm bảo hiệu quả đầu tư và tính hệ thống trong phát triển nhân lực, tạo nền tảng cho sự phát triển nhân sự bền vững, giúp đồng bộ hóa công tác đánh giá, quy hoạch và phát triển nhân sự.

3.2.2 Phân tích, xác định đúng nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo

VNPT Hà Nội cần xác định nhu cầu đào tạo phải theo định hướng phát triển dài hạn của Tập đoàn VNPT.

Thứ nhất, phân tích mục tiêu phát triển ngắn hạn và dài hạn của VNPT Hà Nội để thấy được những năng lực cần thiết cho nguồn nhân lực.

Thứ hai, phân tích công việc, hoàn thiện bổ sung bảng mô tả công việc, đặc biệt là yêu cầu thực hiện công việc và tiêu chuẩn thực hiện công việc.

Thứ ba, xác định nhu cầu đào tạo cần dựa trên kết quả đánh giá thực hiện công việc của người lao động để cung cấp thông tin cụ thể về những kỹ năng còn thiếu hoặc chưa thành thạo, từ đó giúp xác định chính xác kiến thức và kỹ năng cần trang bị cho người lao động, đồng thời xác định hình thức đào tạo phù hợp.

Thứ tư, nhu cầu đào tạo của người lao động cần được coi trọng để tạo động lực, khuyến khích họ tích cực tham gia và đạt hiệu quả cao trong quá trình đào tạo.

Căn cứ vào kết quả phân tích nhu cầu đào tạo, mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, VNPT Hà Nội cần phải đề ra những mục tiêu cụ thể cần đạt được sau mỗi khoá đào tạo của từng người lao động (về kiến thức, kỹ năng hay thái độ) để định hướng cho việc tổ chức các khóa đào tạo, đồng thời cung cấp căn cứ đánh giá hiệu quả sau khi kết thúc đào tạo.

3.2.3 Đổi mới và nâng cao chất lượng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo

Các chương trình đào tạo của VNPT Hà Nội cần cần bám sát nhu cầu và mục tiêu của VNPT Hà Nội và gắn đào tạo với chiến lược chuyển đổi số của Tập đoàn VNPT, xây dựng chương trình theo năng lực số cốt lõi: dữ liệu số, an toàn thông tin, phân tích dữ liệu…, gắn với mục tiêu phát triển sản phẩm số, dịch vụ số và mô hình kinh doanh doanh số của VNPT, sử dụng kinh phí đào tạo hiệu quả.

Căn cứ nhu cầu đào tạo, VNPT Hà Nội cần xác định các chương trình đào tạo cần thiết, bắt buộc, chiến lược hoặc định kỳ.

VNPT Hà Nội cần đa dạng hơn các phương pháp đào tạo, tăng cường kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ đối với các lớp đào tạo thực hành, đào tạo kỹ năng; phương pháp nghiên cứu tình huống với các lớp bồi dưỡng năng lực chung. Các lớp đào tạo về kỹ năng phải đảm bảo 100% học viên được thực hành, để dễ ghi nhớ và ứng dụng vào thực tế công việc được nhanh nhất. VNPT Hà Nội cũng cần tăng cường ứng dụng dữ liệu và công nghệ trong đào tạo, sử dụng AI phân tích hành vi học tập để cá nhân hóa nội dung đào tạo và theo dõi tiến độ, đo lường hiệu quả học tập.

Các giảng viên đào tạo nội bộ cần được bồi dưỡng nâng cao về kỹ năng sư phạm để tăng hiệu quả truyền đạt thông tin, kỹ năng tác nghiệp, biết cách trình bày nội dung dễ hiểu, logic, sinh động, biết sử dụng các phương pháp đào tạo tích cực và có khả năng tương tác và thu hút học viên.

Trường hợp sử dụng cán bộ đào tạo bên ngoài, VNPT Hà Nội cần lựa chọn kỹ giảng viên, tổ chức được thuê đào tạo có kinh nghiệm thực tế, am hiểu về đặc thù của ngành, của VNPT Hà Nội, có trải nghiệm tại doanh nghiệp viễn thông; đồng thời cung cấp đầy đủ các thông tin về mục tiêu, đối tượng, những điểm mạnh – điểm yếu của nguồn nhân lực nội bộ và các đặc điểm khác của các khóa đào tạo cho họ trước khi chúng được bắt đầu.

3.2.4 Nâng cao tầm nhìn, nhận thức của đội ngũ lãnh đạo quản lý về đào tạo

- Tập huấn cho người đứng đầu đơn vị và người phụ trách bộ phận nhân sự tầm quan trọng của chất lượng nguồn nhân lực, các giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực (đặc biệt là công tác đào tạo và đào tạo lại nguồn nhân lực).

- Xây dựng quy định và quy trình đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội để bảo đảm công tác đào tạo được triển khai thống nhất, có định hướng và gắn chặt với chiến lược phát triển của VNPT Hà Nội trong bối cảnh cạnh tranh và chuyển đổi số. Quy trình cần xác định 6 rõ trong đào tạo nguồn nhân lực: Rõ người, rõ việc, rõ mục tiêu, rõ kết quả, rõ thời gian, rõ quyền lợi.

- Giao chỉ tiêu đào tạo và đánh giá kết quả thực chất.

- Kiểm tra, giám sát và gắn kết quả đào tạo nguồn nhân lực với việc đánh giá hoàn thành nhiệm vụ hàng quý, hàng năm của người đứng đầu đơn vị và/hoặc người đứng đầu bộ phận đào tạo.

- Có cơ chế bổ nhiệm, điều chuyển, miễn nhiệm với người đứng đầu đơn vị và/hoặc người đứng đầu bộ phận đào tạo không hoàn thành nhiệm vụ.

3.2.5 Đổi mới công tác đánh giá kết quả đào tạo

VNPT Hà Nội cần tập trung đánh giá năng lực thực tế, khả năng áp dụng kiến thức vào công việc sau đào tạo thay vì chỉ làm hình thức, chiếu lệ, lấy ý kiến của học viên hoặc làm bài kiểm tra lý thuyết sau khoá học.

VNPT Hà Nội cũng cần thực hiện đánh giá kết quả đào tạo trong suốt quá trình đào tạo và trên hệ thống tiêu chí đa chiều, phản ánh đầy đủ từ mức độ tiếp thu đến khả năng ứng dụng vào công việc. Trong quá trình triển khai đào tạo, việc đánh giá cần thực hiện ngay từ khâu chuẩn bị chương trình và tổ chức các khóa học thông qua việc xây dựng bảng khảo sát nhằm xác định mức độ hài lòng của học viên. Áp dụng các bài kiểm tra, bài tập tình huống và thảo luận nhóm, thi đánh giá kiến thức và kỹ năng; so sánh kết quả thực hiện công việc trước và sau đào tạo, phân tích các chỉ tiêu hiệu quả lao động liên quan.

Tiêu chí đầu ra thể hiện qua mức độ nắm vững kiến thức, kỹ năng, thái độ sau đào tạo. Sau khi kết thúc khóa đào tạo, cần tiến hành kiểm tra tổng kết, xác định mức độ hoàn thành công việc, thái độ làm việc và hiệu quả thực tế mà học viên đạt được. Tiêu chí sau đào tạo có thể là khả năng vận dụng kiến thức vào công việc, mức độ cải thiện hiệu quả thực hiện nhiệm vụ, sự thay đổi trong hành vi làm việc và mức độ đáp ứng yêu cầu của vị trí công tác. Tổ chức đánh giá liên tục để theo dõi sự chuyển biến về kỹ năng, kiến thức, năng suất, tác phong và thái độ làm việc của nhân viên trước và sau đào tạo, đồng thời thực hiện tổng kết định kỳ để đánh giá tác động của chương trình đào tạo đối với kết quả hoạt động chung.

Kết quả sau đào tạo cần gắn liền với hệ thống KPI, thi đua khen thưởng và các cơ chế khác (như bố trí việc làm, tăng lương, thưởng, bổ nhiệm, sa thải …), coi việc phát triển năng lực qua đào tạo là một phần trong lộ trình nghề nghiệp và quy hoạch cán bộ để tạo động lực nâng cao trình độ cho người lao động.

VNPT Hà Nội cần ứng dụng công nghệ AI trong đánh giá kết quả đào tạo, xây dựng hệ thống quản lý đào tạo tích hợp công cụ đánh giá tự động để theo dõi quá trình học tập, kết quả học tập của người lao động. Hệ thống này sẽ thu thập dữ liệu học tập,

kiểm tra, chấm điểm và xuất báo cáo, tiêu chuẩn hóa các bài kiểm tra; kết quả được ghi lại minh bạch, dễ kiểm tra lại, dễ theo dõi tiến trình học tập của từng cá nhân.

3.2.6 Thực hiện số hóa đào tạo

Lộ trình học và đánh giá cần được cá nhân hoá, có hệ thống quản lý học tập để theo dõi quá trình đào tạo, bồi dưỡng của từng người lao động, vị trí công việc từ đó tự đề xuất khóa học phù hợp với vị trí, năng lực và mục tiêu cá nhân; đưa AI vào phân tích xu hướng học tập, phát hiện điểm mạnh/yếu để gợi ý cải tiến.

Số hóa đào tạo sẽ giúp kết hợp đào tạo với chiến lược phát triển nguồn nhân lực dài hạn, xây dựng hồ sơ học tập cá nhân điện tử, hỗ trợ đánh giá năng lực, quy hoạch cán bộ và lộ trình thăng tiến, là công cụ quan trọng trong chiến lược phát triển nhân sự bền vững tại VNPT Hà Nội.

- VNPT Hà Nội cần tiến hành rà soát toàn diện hiện trạng đào tạo, bao gồm phương thức tổ chức, nội dung chương trình, đội ngũ giảng viên, hạ tầng công nghệ và mức độ tham gia của người học. Trên cơ sở đó, đánh giá mức độ sẵn sàng số hoá của từng nhóm đối tượng (lãnh đạo, cán bộ quản lý, lực lượng bán hàng, nhân viên kỹ thuật), làm căn cứ xác định phạm vi và mức độ số hóa phù hợp.

- Lộ trình số hóa cần được xây dựng theo hướng trung hạn, gắn với kế hoạch đào tạo đến năm 2027 và chiến lược chuyển đổi số của VNPT. Trong giai đoạn đầu, trọng tâm là số hóa các nội dung đào tạo cơ bản, phổ cập và đào tạo lại; giai đoạn tiếp theo mở rộng sang các chương trình đào tạo chuyên sâu, đào tạo kỹ năng bán hàng và quản lý; giai đoạn sau hướng tới cá nhân hóa học tập và đào tạo dựa trên dữ liệu. Đồng thời, VNPT Hà Nội nên triển khai thí điểm số hóa đào tạo tại một số đơn vị hoặc nhóm đối tượng trọng điểm (như lực lượng bán hàng), đánh giá kết quả và rút kinh nghiệm trước khi nhân rộng. Lộ trình số hóa cũng cần đi kèm hệ thống chỉ tiêu đánh giá cụ thể như tỷ lệ khóa học được số hóa, mức độ tham gia và hoàn thành khóa học trực tuyến, mức độ cải thiện năng lực sau đào tạo và mức độ hài lòng của người học.

- VNPT Hà Nội cần lựa chọn mô hình đào tạo kết hợp (blended learning) giữa trực tuyến và trực tiếp, tận dụng nền tảng số E-learning do Tập đoàn VNPT phát triển để bảo đảm tính đồng bộ và nâng cao khả năng quản trị dữ liệu đào tạo.

- VNPT Hà Nội cần phát triển đội ngũ giảng viên và cán bộ quản lý đào tạo số, bồi dưỡng kỹ năng thiết kế bài giảng số, sử dụng công cụ đào tạo trực tuyến và quản trị lớp học ảo cho giảng viên nội bộ, đồng thời nâng cao năng lực phân tích dữ liệu đào tạo cho bộ phận nhân sự.

3.3. Kiến nghị với Tập đoàn VNPT

- Xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực cấp Tập đoàn, định hướng dài hạn, trước mắt là **c**hiến lược đào tạo nhân lực giai đoạn 2025–2030, gắn kết với chiến lược phát triển của Tập đoàn và chiến lược chuyển đổi số quốc gia; tăng cường đào tạo nhân lực chất lượng cao trong các lĩnh vực công nghệ lõi: AI, Big Data, 5G, Cloud, An toàn thông tin…

- Đầu tư hơn nữa cho hệ thống đào tạo số toàn Tập đoàn để hệ thống có khả năng tích hợp AI, phân tích dữ liệu học tập, cho phép các đơn vị trực thuộc Tập đoàn như VNPT Hà Nội tùy biến nội dung đào tạo nội bộ trên nền tảng dùng chung, tăng tính linh hoạt.

- Xây dựng cơ chế đánh giá và gắn kết đào tạo với quy hoạch cán bộ**,** tích hợp kết quả học tập (trực tuyến, nội bộ, chứng chỉ ngoài) vào hồ sơ năng lực nhân sự tập đoàn (HR profile**)**; gắn quá trình học tập với đánh giá năng lực định kỳ và quy hoạch, bổ nhiệm, luân chuyển cán bộ.

KẾT LUẬN

Nguồn nhân lực của mỗi doanh nghiệp là nền tảng quan trọng nhất để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, trong đó đào tạo lại đóng vai trò then chốt trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Hiện nay, trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, công nghệ trên phạm vi toàn cầu, chuyển đổi số đã trở thành xu hướng tất yếu, đồng thời tạo ra nhiều cơ hội mở rộng và tăng trưởng cho Tập đoàn VNPT nói chung và VNPT Hà Nội nói riêng, nhưng cũng đồng thời đặt ra những thách thức to lớn.

Một trong những thách thức đó chính là đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao, có thể thực hiện tốt các mục tiêu sản xuất kinh doanh đề ra.

Đề án tốt nghiệp "Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" đã tập trung thực hiện một số những nội dung cơ bản sau:

- Hệ thống hóa các lý luận cơ bản về đạo tạo nguồn nhân lực.
- Nghiên cứu thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.
- Đề xuất một số giải pháp để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, cụ thể:

  - ✓ Xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn và dài hạn
  - ✓ Phân tích, xác định đúng nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo
  - ✓ Đổi mới và nâng cao chất lượng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo
  - ✓ Nâng cao tầm nhìn, nhận thức của đội ngũ lãnh đạo quản lý về đào tạo
  - ✓ Đổi mới công tác đánh giá kết quả đào tạo
  - ✓ Thực hiện số hóa đào tạo

Do giới hạn về thời gian và phạm vi nghiên cứu, nên chắc chắn đề án của em không thể tránh khỏi những thiếu sót và cần được nghiên cứu, bổ sung để hoàn thiện. Em rất mong nhận được sự ý kiến đóng góp của các thầy giáo, cô giáo, bạn bè để đề án được hoàn thiện, có tính khả thi hơn, góp phần hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.