

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Lê Thị Minh Nguyệt

ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI – 2026

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

ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Theo định hướng ứng dụng)

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: GS.TS. BÙI XUÂN PHONG

HÀ NỘI – 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi.

Các số liệu, kết quả nêu trong đề án tốt nghiệp của tôi là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình khoa học nào khác mà học viên được biết. Các tài liệu tham khảo, thông tin trích dẫn trong đề án tốt nghiệp được ghi nguồn gốc rõ ràng.

HỌC VIÊN



Lê Thị Minh Nguyệt

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG	v
DANH MỤC CÁC HÌNH	vi
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP	5
1.1 Khái quát về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	5
<i>1.1.1 Khái niệm về đào tạo nguồn nhân lực.....</i>	<i>5</i>
<i>1.1.2 Vai trò của đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp.....</i>	<i>6</i>
<i>1.1.3. Phân loại hình thức đào tạo.....</i>	<i>7</i>
1.2. Nội dung đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp	12
<i>1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo.....</i>	<i>12</i>
<i>1.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.3. Xây dựng chương trình đào tạo, lựa chọn hình thức và phương pháp đào tạo</i>	<i>14</i>
<i>1.2.4 Lựa chọn người được đào tạo.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.5 Xác định kinh phí đào tạo</i>	<i>16</i>
<i>1.2.6 Lựa chọn người đào tạo.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.7 Đánh giá kết quả đào tạo.....</i>	<i>17</i>
1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực.....	18
<i>1.3.1 Nhân tố bên ngoài</i>	<i>18</i>
<i>1.3.2. Nhân tố bên trong.....</i>	<i>20</i>
CHƯƠNG 2 - THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI VNPT HÀ NỘI	23
2.1. Tổng quan về VNPT Hà Nội.....	23
<i>2.1.1. Thông tin chung của doanh nghiệp (thông tin pháp nhân).....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.2. Mô hình tổ chức.....</i>	<i>24</i>

2.1.3. Tác động của kết quả kinh doanh đến nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội	26
2.2. Thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội	28
2.2.1. Thực trạng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội	28
2.2.2. Thực hiện quy trình đào tạo nguồn nhân lực	32
2.2.3. Kết quả đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2020-2024	43
2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo nguồn nhân lực	45
2.3. Đánh giá chung đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội.....	49
2.3.1. Những kết quả đạt được	49
2.3.2. Những tồn tại và nguyên nhân chủ yếu	50
2.3.3. Khảo sát ý kiến người lao động về đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội	53
CHƯƠNG 3 - GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TÀI VNPT HÀ NỘI	57
3.1 Phương hướng hoạt động và những vấn đề đặt ra đối với nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội	57
3.1.1 Phương hướng hoạt động.....	57
3.1.2 Những vấn đề đặt ra đối với nguồn nhân lực	58
3.2 Một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội..	59
3.2.1 Xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn và dài hạn	59
3.2.3 Đổi mới và nâng cao chất lượng chương trình đào tạo, phương pháp đào tạo	61
3.2.4 Nâng cao tầm nhìn, nhận thức của đội ngũ lãnh đạo quản lý về đào tạo	63
3.2.5 Đổi mới công tác đánh giá kết quả đào tạo	65
3.2.6 Thực hiện số hóa đào tạo	66
3.3. Kiến nghị với Tập đoàn VNPT	68
KẾT LUẬN	69
PHỤ LỤC. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT.....	71

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Ký hiệu	Nguyên nghĩa
AI	Trí tuệ nhân tạo
CNTT	Công nghệ thông tin
NLD	Người lao động
NVKTVT	Nhân viên kỹ thuật viễn thông
SXKD	Sản xuất kinh doanh
VT-CNTT	Viễn thông-Công nghệ thông tin

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024.	26
Bảng 2.2-Cơ cấu lao động từ năm 2020 đến năm 2024 của VNPT Hà Nội.....	28
Bảng 2.3. Các nội dung tiêu chuẩn xây dựng hình thức và phương pháp đào tạo tại VNPT Hà Nội.....	36
Bảng 2.4: Kinh phí đào tạo được giao kế hoạch từ năm 2020 đến năm 2024	40
Bảng 2.5: Kết quả đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2020-2024 tại VNPT Hà Nội	44
Bảng 2.6. Ý kiến của người lao động.....	54

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của VNPT Hà Nội	24
Hình 2.2. Mô hình tổ chức bộ máy của VNPT Hà Nội tại ngày 31/12/2024	25
Hình 2.3. Kết quả kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024	27
Hình 2.4: Độ tuổi của người lao động tại ngày 31/12/2024.....	29
Hình 2.5. Trình độ của người lao động tại ngày 31/12/2024.....	32
Hình 2.6: Độ tuổi của lao động nam tại ngày 31/12/2024	47

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. Nhận thức được vai trò của nguồn nhân lực, đồng thời để có thể phát triển đột phá và bền vững trong công cuộc chuyển đổi số, VNPT đã tập trung xây dựng đội ngũ lao động có năng lực, có trình độ công nghệ và am hiểu văn hóa số.

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, tuổi đời bình quân của người lao động cao, phần lớn nhân viên kỹ thuật viễn thông của VNPT Hà Nội được đào tạo tại các trường trung cấp của ngành Bưu điện với chuyên môn chủ yếu về lắp đặt, sửa chữa mạng cáp đồng; tầm nhìn của đội ngũ lãnh đạo quản lý còn hạn chế, tất cả các yếu tố trên đòi hỏi đội ngũ lao động của VNPT Hà Nội ở tất cả các cấp từ cán bộ quản lý, nhân viên kỹ thuật, nhân viên hỗ trợ bán hàng...đều phải được đào tạo và đào tạo lại các kiến thức mới, kỹ năng mới. Thực tiễn cho thấy, dù VNPT Hà Nội đã quan tâm, đầu tư kinh phí tương đối lớn cho đào tạo, triển khai nhiều khoá đào tạo trong những năm vừa qua nhưng nhìn chung đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội còn tồn tại những hạn chế cần được nghiên cứu và hoàn thiện. Đặc biệt, trong năm 2025, để phù hợp với bộ máy chính quyền hai cấp, đồng thời tăng năng suất lao động, 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 nhân viên hỗ trợ tại các đơn vị trực thuộc và lao động chuyên môn nghiệp vụ tại Khối quản lý VNPT Hà Nội cần được đào tạo mới, đào tạo tăng cường kỹ năng tiếp thị, bán hàng. 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.

Đề tài "Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" có ý nghĩa khoa học quan trọng, đồng thời cũng có tính cấp thiết. Đề tài tập trung nghiên cứu để làm rõ những vấn đề còn bất cập trong đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Đồng thời, đề tài đề xuất những giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội, nhằm giữ vững và tăng thị phần, tăng năng suất lao động, tăng doanh thu, lợi nhuận, tăng năng lực cạnh tranh của VNPT Hà Nội, đặc biệt trong điều kiện thị trường viễn thông thay đổi nhanh và đột phá về công nghệ, nhiều dịch vụ mới ra đời.

Ngoài ra, đề tài cũng có tính khả thi cao. Bởi vì còn có những giải pháp có thể áp dụng để hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Xác định đúng nhu cầu đào tạo, xây dựng mục tiêu đào tạo cụ thể, phù hợp hơn để đảm bảo đào tạo đúng hướng, đúng người, đúng nội dung, đúng thời điểm; 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 là một trong những giải pháp hiệu quả để tăng chất lượng đào tạo.

Công tác tại Khối quản lý VNPT Hà Nội, tác giả có nhiều thuận lợi trong việc khai thác các thông tin liên quan đến đề án. Ngoài ra, công việc hàng ngày trực tiếp liên quan đến việc quản trị chi phí đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực, tham gia xây dựng, hướng dẫn thực hiện các cơ chế chính sách cho người lao động, do đó, việc thực hiện đề án này vừa phù hợp với sở thích cá nhân, vừa mang lại lợi ích trực tiếp cho bản thân công việc của tác giả.

Như vậy, đề tài "Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội" có ý nghĩa khoa học, tính cấp thiết và tính khả thi cao. Đề tài góp phần làm rõ những vấn đề còn tồn tại trong đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Đồng thời, đề tài cũng đề xuất một số giải pháp hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, từ đó tăng lợi thế cạnh tranh, tăng doanh thu, lợi nhuận của VNPT Hà Nội.

2. Mục đích 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 02 phương pháp khảo sát bằng bảng hỏi và phương pháp phỏng vấn chuyên sâu.

Những người được điều tra, phỏng vấn được khảo sát về các vấn đề sau:

- ✓ Nhu cầu đào tạo.
- ✓ Đối tượng được đào tạo.
- ✓ Chương trình đào tạo.
- ✓ Phương pháp đào tạo.
- ✓ Người đào tạo.

- ✓ Đánh giá kết quả đào tạo.

- 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,... để xác định các vấn đề về đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội và đề xuất các giải pháp hoàn thiện.

- Các công cụ và thiết bị được sử dụng trong nghiên cứu

- ✓ Máy tính.
- ✓ Phần 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

Đào tạo là một trong các yếu tố cơ bản góp phần thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Chính vì vậy, trong chương này, học viên hệ thống hóa và làm rõ một số vấn đề chung về đào tạo nguồn nhân lực để hiểu rõ hơn về đào tạo nguồn nhân lực. Nội dung của chương bao gồm các nội dung sau:

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 hay còn gọi là nguồn lực con người, chính là một trong những nguồn lực quan trọng nhất của sự phát triển kinh tế và xã hội.

Nguồn nhân lực có thể định nghĩa dưới nhiều góc độ khác nhau.

Theo giáo trình Nguồn nhân lực của trường Đại học Lao động - Xã hội thì nguồn nhân lực được định nghĩa như sau: “Nguồn nhân lực là toàn bộ khả năng về thể lực và trí lực của con người được huy động vào quá trình lao động sản xuất, là yếu tố quyết định đến sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia, tổ chức hay doanh nghiệp”. Theo khái niệm này, nguồn nhân lực được hiểu là nguồn cung cấp sức lao động cho xã hội. [5, tr.11]

“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].

Như vậy, nguồn lực con người còn bao gồm sức mạnh của thể chất, trí tuệ, tinh thần của các cá nhân trong một cộng đồng, một quốc gia đã sử dụng hoặc có khả năng sử dụng vào quá trình phát triển xã hội.

Trong phạm vi doanh nghiệp, nguồn nhân lực được hiểu như sau: “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 được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình. Đó chính 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].

Theo tác giả Phùng Thế Hùng: “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].

Theo Carrel và cộng sự: “Khái niệm đào tạo được sử dụng trong trường hợp các nhân viên (không bao gồm nhà quản trị) học tập, lĩnh hội được các kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật” [4, tr.369].

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

Doanh nghiệp cần đặc biệt quan tâm đến đào tạo nguồn nhân lực vì các nguyên nhân chủ yếu sau:

- *Thứ nhất*, để đáp ứng yêu cầu công việc và nhu cầu phát triển của doanh nghiệp.
- *Thứ hai*, đào tạo là giải pháp chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp dù thuộc lĩnh vực nào hay có quy mô ra sao, nếu việc đào tạo hiệu quả sẽ mang lại những lợi ích lâu dài và trực tiếp cho doanh nghiệp.

Vai trò của đào tạo đối với doanh nghiệp:

- Tăng năng suất lao động, tăng chất lượng và hiệu quả thực hiện công việc.
- Tăng động lực làm việc của NLD.
- Làm tăng niềm tin của NLD đối với doanh nghiệp, từ đó làm cho NLD gắn bó với doanh nghiệp hơn.
- Duy trì và tăng cường tính ổn định của tổ chức.
- Giúp doanh nghiệp kịp thời áp dụng các tiến bộ khoa học công nghệ và kỹ năng quản trị.
- Giảm thiểu thời gian doanh nghiệp giám sát NLD cũng như thời gian học hỏi của NLD.
- Nhiều lợi ích khác như: thể hiện được trách nhiệm của doanh nghiệp đối với

NLĐ, góp phần giải quyết các vấn đề mâu thuẫn nội bộ...

Vai trò của đào tạo đối với người lao động:

- Tạo ra và nâng cao tính chuyên nghiệp của NLĐ.
- Giúp NLĐ có tư duy, cách tiếp cận mới, từ đó phát huy được tính sáng tạo của người lao động trong công việc.
- NLĐ dễ thích nghi và đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại cũng như trong tương lai.
- Đáp ứng nhu cầu phát triển của NLĐ.
- Giúp NLĐ gắn bó với doanh nghiệp hơn.

Ngoài ra, đào tạo còn giúp nâng cao trình độ dân trí, ý thức cộng đồng, thúc đẩy xã hội ngày càng phát triển hơn.

1.1.3. Phân loại hình thức đào tạo

1.1.3.1. Theo định hướng nội dung đào tạo

Theo tiêu thức này, đào tạo có hai hình thức là:

- Đào tạo định hướng công việc: Đào tạo về kỹ năng thực hiện một loại công việc nhất định. Với kỹ năng đã được đào tạo, người lao động có thể làm việc trong những doanh nghiệp khác nhau.

- Đào tạo định hướng doanh nghiệp: Là hình thức đào tạo về các kỹ năng, phương pháp làm việc đặc thù của doanh nghiệp. Kỹ năng đào tạo đó có thể không áp dụng được nữa khi người được đào tạo chuyển sang doanh nghiệp khác.

1.1.3.2. Theo mục đích của nội dung đào tạo

Theo tiêu thức này, có các hình thức sau:

- 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). Nhờ đó, tăng chất lượng đào tạo và rút ngắn thời gian đào tạo hơn so với các hình thức đào tạo khác. Do ảnh hưởng đến thời gian làm việc nên số lượng người có thể tham gia hình thức đào tạo này không nhiều.

- 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. Người lao động có thể tập trung học một đến hai tuần mỗi tháng hoặc học một số buổi trong tuần ...

- 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 nên rất hiệu quả, tiết kiệm được thời gian và chi phí đào tạo.

- 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: là hình thức phổ biến và đơn giản nhất để người lao động làm quen với công việc, phù hợp áp dụng đào tạo cho hầu hết các vị trí công việc trong doanh nghiệp.

Ưu điểm: Dễ thực hiện, một người có thể kèm cặp, hướng dẫn cho nhiều người; tiết kiệm chi phí; người được đào tạo có thể nắm bắt được công việc trong thời gian ngắn.

Nhược điểm: Người hướng dẫn thường thiếu khả năng sư phạm nên phương pháp hướng dẫn có thể không khoa học làm giảm khả năng tiếp thu; người hướng dẫn có thể “giấu nghề” vì lo sẽ bị cạnh tranh vị trí công việc; người được đào tạo có thể học cả những thao tác sai của người hướng dẫn;

- Luân phiên thay đổi công việc: Người lao động được luân chuyển giữa các vị trí công việc hoặc giữa các bộ phận. Nhờ đó, người lao động được hướng dẫn và có thể thực hiện các công việc khác nhau, nắm được cách phối hợp giữa các đơn vị, bộ phận trong doanh nghiệp. Phương pháp này thích hợp để đào tạo nhiều đối tượng: từ công nhân kỹ thuật đến cán bộ chuyên môn và quản trị gia.

Ưu điểm: Người lao động được hướng dẫn nhiều kỹ năng nên có thể đảm nhiệm các công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể có nhiều phương án bố trí lao động; tạo điều kiện để học viên phát hiện ra các ưu, nhược điểm của bản thân và có kế hoạch phát triển bản thân phù hợp.

Nhược điểm: Thời gian làm việc tại một vị trí công việc hay một bộ phận ngắn; người được đào tạo có thể chưa hiểu biết nhiều, nắm vững kỹ năng cần thiết của công việc.

- 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. Hình thức này thường áp dụng để đào tạo thợ thủ công, thợ hàn, thợ mộc.

Ưu điểm: Người lao động được trang bị lượng lớn kiến thức và kỹ năng, được thực hành những kỹ năng cần thiết cho doanh nghiệp.

Nhược điểm: Lý thuyết đào tạo thường không đầy đủ và không bài bản; thời gian đào tạo thường kéo dài một vài tháng đến một vài năm.

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. Các cơ sở đào tạo thường kết hợp đào tạo bài giảng với thực hành các kỹ năng mới để đào tạo các nghề tương đối phức tạp, thời gian đào tạo dài.

- Đào tạo nghe nhìn: là phương pháp sử dụng các phương tiện nghe nhìn (Ví dụ: video, clip, phim mô phỏng...) để truyền đạt kiến thức. Đào tạo nghe nhìn giúp minh họa các khái niệm một cách trực quan nên thường mang lại hiệu quả cao. Các trường hợp thường áp dụng đào tạo nghe nhìn gồm:

✓ Khi cần phải trực quan hóa các sự việc, hiện tượng mà lời nói đơn thuần khó truyền đạt đầy đủ.

✓ Trường hợp cần mô tả phương pháp thực hiện các phần công việc khác nhau không bị cần sắp xếp theo trình tự thời gian.

✓ Thích hợp với đào tạo triển khai diện rộng và sẽ mất nhiều chi phí nếu học viên phải di chuyển giữa các địa điểm.

- 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... Chủ đề thảo luận rất phong phú, do đó cần chọn lọc sao cho phù hợp với chương trình đào tạo và đặc điểm người học.

- 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. Phương pháp này giúp đào tạo mà không cần trực tiếp đặt người học vào công việc thật, đặc biệt hữu ích trong những tình huống đòi hỏi chi phí cao hoặc tiềm ẩn nhiều rủi ro. Thông thường, hoạt động thực hành được tổ chức tại phòng thí nghiệm với hệ thống máy móc tương tự hoặc mô phỏng như trong điều kiện làm việc thực tế.

- 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. Hệ thống phản hồi, cung cấp các số liệu, tính toán kết quả các bài trắc nghiệm, giúp giảng viên phát hiện điểm hạn chế và đưa ra giải pháp khắc phục cho từng cá nhân. Đồng thời, phương pháp này cũng tạo điều kiện để người học thực hành, nắm bắt nhanh chóng những kỹ thuật và công nghệ mới cần thiết.

- 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. Qua trao đổi, họ tiếp cận nhiều cách nhìn, quan điểm và phương án xử lý những vấn đề phức tạp trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu tình huống còn mang lại trải nghiệm thực tiễn trong việc nhận diện và phân tích các vấn đề tổng hợp, với sự định hướng của giảng viên điều hành thảo luận. Cách tiếp cận này khuyến khích sự tham gia tích cực, tạo cơ hội để người học bày tỏ quan điểm khác nhau, đưa ra quyết định và rèn luyện kỹ năng phân tích, giải quyết vấn đề thực tế.

Các tình huống thực tế từ hoạt động của doanh nghiệp và được lựa chọn kỹ sẽ giúp tăng hiệu quả đào tạo.

- 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.

Ưu điểm:

- Trò chơi sinh động và hấp dẫn người học.
- Người học được rèn luyện khả năng phân tích, xây dựng chiến lược và hoạch định chính sách.
- Nâng cao tố chất lãnh đạo, khuyến khích tinh thần hợp tác và làm việc nhóm.

Hạn chế:

- Chi phí tổ chức lớn.
- Người tham gia chỉ được lựa chọn trong số phương án đã thiết kế sẵn

- Phương pháp đóng vai

Phương pháp này 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. Các bài tập như vậy thường dẫn đến thảo luận, thậm chí tranh luận giữa những người tham gia. Đây là cách tiếp cận hấp dẫn, hữu ích trong việc rèn luyện kỹ năng mới và giúp học viên thấu hiểu cảm xúc của người khác. Để đạt hiệu quả, giảng viên cần chuẩn bị kỹ

phân giải thích về ý nghĩa hành động cũng như đưa ra chỉ dẫn rõ ràng cho người nhập vai.

- Phương pháp mô hình mẫu

Phương pháp này thường áp dụng để rèn luyện cho nhà quản lý kỹ năng điều hành nhân sự, đồng thời giúp cả cán bộ quản trị và nhân viên cải thiện khả năng giao tiếp, xây dựng quan hệ hay điều chỉnh thói quen chưa phù hợp trong công việc. Người học được quan sát các mô hình mẫu qua phim hoặc video, chẳng hạn như cách lãnh đạo bắt tay, chào hỏi hay phê bình cấp dưới. Sau đó, họ 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. Toàn bộ quá trình dựa trên sự tham gia tích cực, phản hồi liên tục và luyện tập thực tế. Một hình thức phổ biến là rèn luyện sự nhạy cảm của học viên đối với người xung quanh.

1.1.3.5. Theo đối tượng học viên

Có đào tạo mới và đào tạo lại.

- 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.

Xác định nhu cầu đào tạo là việc doanh nghiệp cần phải làm đầu tiên khi triển khai đào tạo vì các lý do sau:

Một là, đào tạo là một hoạt động tốn kém nên nếu xác định không đúng nhu cầu đào tạo sẽ làm lãng phí chi phí của doanh nghiệp.

Hai là, chất lượng đào tạo không cao, không đáp ứng được hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, nhu cầu của người lao động thì sẽ làm giảm khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh của doanh nghiệp và gây tâm lý chán nản, lo lắng cho người lao động.

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. Ví dụ, nếu có chính sách bổ nhiệm cán bộ từ đội ngũ lao động hiện tại, doanh nghiệp cần đào tạo để bổ sung, nâng cao các kỹ năng, giúp nhân viên đáp ứng yêu cầu của công việc. Nếu có kế hoạch tuyển dụng từ bên ngoài, doanh nghiệp cần tìm hiểu, phân tích kỹ thị trường lao động và các giải pháp cần thiết để thu hút được các ứng viên phù hợp.

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 NLD được áp dụng để xác định đối tượng cụ thể cần được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức nào NLD cần thiết được đào tạo. Để phân tích NLD, 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.

Phân tích NLD rất quan trọng vì nếu NLD không có nhu cầu được đào tạo hoặc đào tạo cho họ những kỹ năng không phù hợp thì sẽ gây lãng phí chi phí đào tạo và lãng phí thời gian của doanh nghiệp và NLD.

1.2.2 Xác định mục tiêu đào tạo

Mục tiêu đào tạo NNL được chuyển thể từ nhu cầu 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:

Sự tham gia phản ánh sự tích cực của người được đào tạo vào quá trình đào tạo. Nếu chương trình đào tạo yêu cầu NLD tham gia nhiều, NLD nhận thức được lợi ích của đào tạo đối với bản thân và thực sự muốn học thì việc học sẽ hiệu quả hơn.

- Nguyên tắc củng cố:

Trong hoạt động đào tạo, củng cố là quá trình áp dụng một tác động nhằm duy trì, tăng cường hay điều chỉnh một hành vi mong muốn. Củng cố giúp người học hình thành thói quen mới, duy trì kết quả tích cực và điều chỉnh hành vi nghề nghiệp theo mục tiêu đề ra. Nguyên tắc này thường áp dụng kỹ thuật “rèn luyện” để có kết quả ngày một tốt hơn.

Để đạt được các mục tiêu khác nhau, doanh nghiệp có thể áp dụng linh hoạt chương trình củng cố: có thể áp dụng củng cố liên tục để tạo thói quen làm việc mới hoặc củng cố gián đoạn để giữ hành vi nghề nghiệp sau khi được đào tạo.

- Nguyên tắc thực hành:

Thực hành là quá trình vận dụng kiến thức, kỹ năng hoặc lý thuyết đã học vào hoạt động thực tế thông qua việc làm, thao tác hay trải nghiệm trực tiếp.

Việc chủ động thực hành các kỹ năng được học có thể đẩy mạnh việc học và hỗ trợ người học trong suốt tiến trình đào tạo. Trong thiết kế đào tạo, cần xác định công việc nên được học như một chỉnh thể hay phân tách thành từng phần. Với nhiệm vụ đơn giản, người học có thể tiếp cận ở mức khái quát. Ngược lại, những công việc phức tạp nên được chia nhỏ để luyện tập riêng lẻ trước khi kết nối thành tổng thể. Riêng các công việc đặc biệt phức tạp, gồm nhiều bước độc lập nhưng khó tách rời, cần được tiếp thu và thực hành toàn diện ngay từ đầu.

- Nguyên tắc ứng dụng những điều học được:

Một chương trình đào tạo được xem là hiệu quả khi được thiết kế nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc vận dụng kiến thức và kỹ năng vào thực tiễn công việc.

Ngược lại, nếu nội dung học tập không được triển khai phù hợp trong môi trường làm việc thì hoạt động đào tạo sẽ trở nên lãng phí đối với doanh nghiệp. Hiệu quả ứng dụng có thể được nâng cao thông qua việc tối đa hóa sự tương đồng giữa nội dung đã tiếp thu với bối cảnh công việc hiện tại; khuyến khích thực hành tích cực; phân định rõ các yếu tố cốt lõi về kiến thức và hành vi nghề nghiệp cũng như mối liên hệ của chúng với nhiệm vụ thực tế.

- Nguyên tắc phản hồi:

Phản hồi là các thông tin ngược thông báo cho người được đào tạo về kết quả và sự tiến bộ của họ. Nếu thiếu nguyên tắc này, người được đào tạo có thể học những kỹ thuật sai hoặc có ít động lực để học hơn. Phản hồi giúp học viên thích thú và sẵn sàng với việc học hơn. Phản hồi đặc biệt cần thiết khi doanh nghiệp muốn duy trì hoặc cải thiện thành tích.

Ở giai đoạn đầu, người đào tạo nên cung cấp những thông tin phản hồi có tính khuyến khích. Mọi sự tiến bộ của học viên đều nên được ghi nhận và đánh giá cao. Sau đó, khi kỹ năng thực hiện công việc của người được đào tạo tăng lên, người đào tạo nên tăng mức độ cần đạt được để nhận được thông tin phản hồi. Cuối chương trình, người đào tạo nên hướng dẫn học viên cách đánh giá kết quả của mình.

Xác định hình thức và phương pháp đào tạo phù hợp ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của khóa đào tạo.

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

Người đào tạo tốt là yếu tố quan trọng giúp chương trình đào tạo hiệu quả. 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: Nếu sử dụng giảng viên nội bộ, 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 sự phạm.

Giảng viên nội bộ phải là người nắm vững, thành thạo về các kỹ năng cần đào tạo, hiểu về các chương trình đào tạo mà họ sẽ tham gia, hiểu về điểm mạnh, điểm yếu của người được đào tạo và các phương pháp học tập của họ.

- 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.

Sử dụng cán bộ đào tạo bên ngoài có một số ưu điểm. Một là, những cán bộ, nhân viên làm việc tốt của doanh nghiệp được tập trung làm việc. Hai là, giảng viên thường là những người có khả năng đào tạo chuyên nghiệp, có phương pháp truyền đạt tốt. Ba là, tăng lựa chọn cho doanh nghiệp để chọn người đào tạo phù hợp nhất. Tuy nhiên, lựa chọn giảng viên từ bên ngoài doanh nghiệp sẽ bị động hơn trong quản lý và chi phí cao.

1.2.7 Đánh giá kết quả đào tạo

Sau khi khóa đào tạo kết thúc, cần phải đánh giá kết quả đào tạo đạt được. 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.

Đánh giá kết quả đào tạo giúp doanh nghiệp có thông tin để điều chỉnh để khắc phục những điểm yếu, kém và phát huy những điểm mạnh trong chương trình đào tạo. Từ đó tìm ra được cơ chế đào tạo hiệu quả hơn cho doanh nghiệp.

Có nhiều phương pháp khác nhau để đánh giá chương trình đào tạo. Trong đó, sử dụng phiếu điều tra để học viên nhận xét về khóa đào tạo là một phương pháp phổ biến. Việc điều tra có thể thực hiện khi kết thúc khóa đào tạo hay vào một thời điểm nào đó thuận lợi trong khóa đào tạo; hoặc qua việc tổ chức các hội nghị tổng kết.

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

Đối với công nhân trực tiếp sản xuất: thể hiện ở hệ số hoàn thành công việc của người lao động hoặc số sáng kiến, cải tiến kỹ thuật so với trước khi đào tạo.

Đối với bộ phận gián tiếp sản xuất: thể hiện ở tỷ lệ công việc được hoàn thành đúng hạn hoặc trước thời hạn nhưng vẫn đảm bảo chất lượng; tỷ lệ lao động có thể hoàn thành những công việc mới sau đào tạo; tỷ lệ lao động có chất lượng công việc cao hơn hẳn so với trước khi đào tạo; tỷ lệ lao động có thay đổi về phương pháp làm việc.

- Sự thay đổi thái độ, hành vi của người lao động so với trước khi đào tạo: mức tăng độ nhiệt tình của NLĐ; tỷ lệ lao động có cách tiếp cận chuyên nghiệp hơn; sự thay đổi thái độ của NLĐ khi nhận việc và thực hiện công việc so với trước khi đào tạo.

- Thời gian thu hồi kinh phí đào tạo: Thời gian thu hồi kinh phí càng ngắn thì tổ chức càng quan tâm, tập trung cho đào tạo.

- Một số tiêu chí khác.

Khi đánh giá hiệu quả đào tạo, doanh nghiệp cần hiểu được mức độ quan trọng của từng tiêu chuẩn; có đạt được mục tiêu ban đầu đề ra hay không và đạt được ở mức độ nào, còn tồn tại gì không.

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

1.3.1 Nhân tố bên ngoài

1.3.1.1. Đối thủ cạnh tranh

Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp vừa phải đối đầu với đối thủ trong nước, vừa phải cạnh tranh với những công ty nước ngoài. Khi đối thủ liên tục cải tiến sản phẩm, dịch vụ và nâng cao năng suất, giảm chi phí, doanh nghiệp

buộc phải đầu tư vào đào tạo để đội ngũ nhân sự có đủ năng lực đáp ứng yêu cầu mới. Ngoài ra, nếu đối thủ có chính sách đãi ngộ và phát triển nhân sự tốt hơn, nhân viên có thể rời bỏ doanh nghiệp để đầu quân cho họ. Do đó, doanh nghiệp buộc phải đào tạo nhân sự không chỉ để nâng cao năng lực mà còn để tạo môi trường học hỏi, phát triển giúp giữ chân người giỏi. Trong thị trường cạnh tranh, con người là yếu tố khó sao chép nhất, và đào tạo chính là cách để tạo sự khác biệt đó. Chú trọng phát triển nguồn nhân lực và đẩy mạnh đào tạo là chiến lược đúng đắn của các doanh nghiệp trong bối cảnh thị trường hiện nay

1.3.1.2. Môi trường pháp lý

Tương tự các lĩnh vực khác trong doanh nghiệp, đào tạo nhân lực chịu sự ràng buộc của hệ thống pháp lý do Nhà nước ban hành. Các văn bản như Luật Doanh nghiệp, Bộ luật Lao động hay Luật Dạy nghề đều có nhiều quy định liên quan đến hoạt động này, tạo thành khung pháp lý bắt buộc các tổ chức kinh doanh phải thực hiện đúng. Ví dụ: Một số ngành nghề đặc thù yêu cầu doanh nghiệp phải tổ chức đào tạo định kỳ cho người lao động; Nhà nước miễn thuế giá trị gia tăng cho hoạt động đào tạo; pháp luật quy định nhân sự ở một số vị trí phải có chứng chỉ hành nghề hoặc đạt chuẩn kỹ năng nghề quốc gia hoặc trách nhiệm của doanh nghiệp khi cử nhân viên đi đào tạo, thời gian đào tạo có được tính lương hay không. Nhờ đó, hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp diễn ra thuận lợi hơn, đồng thời cả người lao động và đơn vị sử dụng lao động có căn cứ pháp lý để xử lý khi phát sinh tranh chấp liên quan.

1.3.1.3. Tiến bộ khoa học công nghệ

Khoa học công nghệ liên tục có những thay đổi, do đó nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ở tất cả các cấp đều phải được đào tạo và đào tạo lại các kiến thức mới, kỹ năng mới. Sự cạnh tranh về khoa học – công nghệ là yếu tố mang tính sống còn đối với doanh nghiệp trước các đối thủ khác; việc ứng dụng kỹ thuật hiện đại ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất, chất lượng cũng như chi phí của sản phẩm và dịch vụ. Khi công nghệ đổi mới thì doanh nghiệp phải đào tạo mới, đào tạo lại để nguồn nhân lực thích nghi với công nghệ mới. Ngoài ra, công nghệ giúp đổi mới phương pháp giảng dạy – từ truyền thống sang mô hình học trực tuyến, học

qua thực tế ảo (VR), thực tế tăng cường (AR) và sử dụng AI để cá nhân hóa việc học.

1.3.1.4. Thị trường lao động

Một hệ thống đào tạo hiệu quả là hệ thống đáp ứng được nhu cầu thực tế của thị trường, tạo ra lực lượng lao động chất lượng, linh hoạt và thích nghi tốt với sự thay đổi liên tục của nền kinh tế. Nhân lực của doanh nghiệp có thể biến động do chuyển đổi, nghỉ chế độ, kỷ luật, thôi việc. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ cần tuyển dụng lao động từ bên ngoài. Bên cạnh đó, khi mở rộng quy mô sản xuất, doanh nghiệp cũng cần thêm người làm. Nếu thị trường lao động khan hiếm, nguồn cung không đáp ứng nhu cầu tuyển dụng, việc bồi dưỡng và nâng cao năng lực cho đội ngũ hiện có trở thành giải pháp cần thiết để đáp ứng yêu cầu hoạt động SXKD.

1.3.1.5. Môi trường văn hoá xã hội

Môi trường văn hoá – xã hội bao gồm truyền thống, chuẩn mực đạo đức, quan niệm cộng đồng và những giá trị văn hoá chung. Đây là yếu tố hình thành phẩm chất nghề nghiệp của lực lượng lao động. Nền văn hoá lành mạnh, phong tục tốt đẹp và lối sống tích cực giúp con người có sức khoẻ tinh thần, thể chất tốt hơn, qua đó tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp. Việt Nam hiện cũng sở hữu lực lượng lao động trẻ, giàu nhiệt huyết và ham học hỏi nhưng do đi lên từ nền nông nghiệp nên trình độ khoa học – kỹ thuật còn hạn chế. Do đó, nhu cầu về đào tạo là rất lớn.

Bên cạnh yếu tố văn hoá – xã hội, sự thay đổi trong nhu cầu và thị hiếu của công chúng buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh kế hoạch kinh doanh cũng như chính sách sản phẩm, dịch vụ cho phù hợp. Vì vậy, doanh nghiệp cần đổi mới nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo để đáp ứng sự thay đổi của thị trường.

1.3.2. Nhân tố bên trong

1.3.2.1 Mục tiêu, chiến lược phát triển của doanh nghiệp

Những mục tiêu, chiến lược của doanh nghiệp cho từng giai đoạn tác động trực tiếp đến hoạt động đào tạo nhân lực. Để thực hiện các kế hoạch dài hạn, ngoài vốn và công nghệ, doanh nghiệp cần đội ngũ lao động phù hợp. Vì vậy, các chương

trình đào tạo phải phản ánh và gắn liền với tầm nhìn phát triển chung. Khi doanh nghiệp mở rộng quy mô, điều chỉnh cơ cấu tổ chức hoặc ứng dụng kỹ thuật mới, người lao động cũng cần được trang bị lại kiến thức và kỹ năng để đáp ứng yêu cầu thay đổi.

1.3.2.2 Quan điểm của lãnh đạo cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực

Quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo tác động trực tiếp đến quá trình đào tạo nhân lực.

Nếu nhà lãnh đạo nhận biết được vai trò quan trọng của đào tạo nhân lực đối với sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp thì sẽ có những cơ chế tạo thuận lợi cho hoạt động này, mức đầu tư cho đào tạo sẽ cao hơn, các chương trình đào tạo nhân lực của doanh nghiệp sẽ hiệu quả hơn.

1.3.2.3 Nguồn lực tài chính của doanh nghiệp

Nguồn lực tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến kinh phí đào tạo. Khi có đủ kinh phí, các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra mới được triển khai đầy đủ, liên tục, không bị ngắt quãng. Ngoài ra, khi nguồn lực tài chính lớn, doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô, chất lượng đào tạo để nâng cao kiến thức, trình độ cho người lao động.

1.3.2.4 Văn hoá của doanh nghiệp

Văn hoá của doanh nghiệp ảnh hưởng đáng kể đến tinh thần, thái độ làm việc của người lao động. Các doanh nghiệp có xu hướng thiết lập tổ chức đào tạo trên cơ sở xây dựng nền tảng xây dựng văn hoá học tập của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có văn hoá học tập sẽ luôn khuyến khích các thành viên trong doanh nghiệp tái tạo bản thân, coi học tập nâng cao trình độ là chìa khoá để bản thân người lao động trở nên khác biệt, từ đó khả năng sáng tạo, cống hiến được phát triển.

Khi doanh nghiệp có văn hoá học tập lành mạnh và phù hợp với mục tiêu, chiến lược dài hạn của doanh nghiệp thì giá trị của doanh nghiệp được lan tỏa, nhân viên tự hào về doanh nghiệp và sẽ tự nguyện phấn đấu vì mục tiêu chung của doanh nghiệp, làm việc chủ động hơn, dễ quản lý hơn.

1.3.2.5 Điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp

Cơ sở vật chất kỹ thuật (Hệ thống phòng học, phòng thí nghiệm, xưởng thực hành và các thiết bị hỗ trợ giảng dạy) không chỉ tạo điều kiện để người học tiếp cận kiến thức một cách trực quan, mà còn quyết định mức độ triển khai các hoạt động thực hành và ứng dụng công nghệ trong đào tạo. Khi cơ sở vật chất được đầu tư đồng bộ, hiện đại và phù hợp với yêu cầu của từng ngành nghề, chương trình đào tạo có thể mô phỏng sát với môi trường làm việc thực tế, giúp học viên hình thành kỹ năng nghề nghiệp một cách toàn diện hơn và nâng cao khả năng thích ứng với yêu cầu của doanh nghiệp.

1.3.2.6 Lực lượng lao động hiện tại của doanh nghiệp

Người lao động trong doanh nghiệp là đối tượng của hoạt động đào tạo. Quy mô, cơ cấu, chất lượng... nguồn nhân lực ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động đào tạo của doanh nghiệp.

- Trình độ của người lao động là một căn cứ cơ bản để xác định mục tiêu đào tạo, xây dựng nội dung chương trình cũng như lựa chọn phương pháp giảng dạy. Trình độ chuyên môn, năng lực thực hiện công việc và đặc điểm cá nhân giúp doanh nghiệp xác định đối tượng cần được đào tạo, đồng thời định hướng loại kiến thức và kỹ năng cần trang bị. Khi đội ngũ lao động đã sở hữu nền tảng chuyên môn nhất định, họ thường có xu hướng nâng cao trình độ và khả năng tiếp nhận kiến thức mới cũng thuận lợi hơn.

Bên cạnh đó, cơ cấu nhân lực theo độ tuổi và giới tính cũng tác động đáng kể đến nhu cầu đào tạo. Ở các doanh nghiệp có lực lượng lao động trẻ, nhu cầu học tập và phát triển nghề nghiệp thường cao hơn, do đặc điểm tâm lý sẵn sàng tiếp nhận cái mới; ngược lại, ở nhóm tuổi lớn hơn, nhu cầu này có xu hướng giảm. Yếu tố giới tính cũng tạo ra khác biệt nhất định: trong nhiều trường hợp, tổ chức có tỷ lệ lao động nữ cao thường ghi nhận nhu cầu đào tạo thấp hơn so với đơn vị có số lượng lao động nam chiếm ưu thế và ngược lại.

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

Trong giai đoạn VNPT đẩy mạnh chuyển đổi số hiện nay, việc đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng được các yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh là yếu tố then chốt đối với VNPT Hà Nội. Để có cái nhìn toàn diện về thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, chương này tập trung nghiên cứu vào các nội dung chính sau:

2.1. Tổng quan về VNPT Hà Nội

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

Viễn thông Hà Nội (“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.

Dưới đây là hình ảnh địa điểm đăng ký hoạt động của VNPT Hà Nội:



Hình 2.1. Hình ảnh địa điểm của VNPT Hà Nội

(Nguồn: <https://www.hanoi.vnpt.vn>)

2.1.2. Mô hình tổ chức

Tại ngày 31/12/2024, VNPT Hà Nội có 21 đơn vị trực thuộc được chia làm 3 khối:

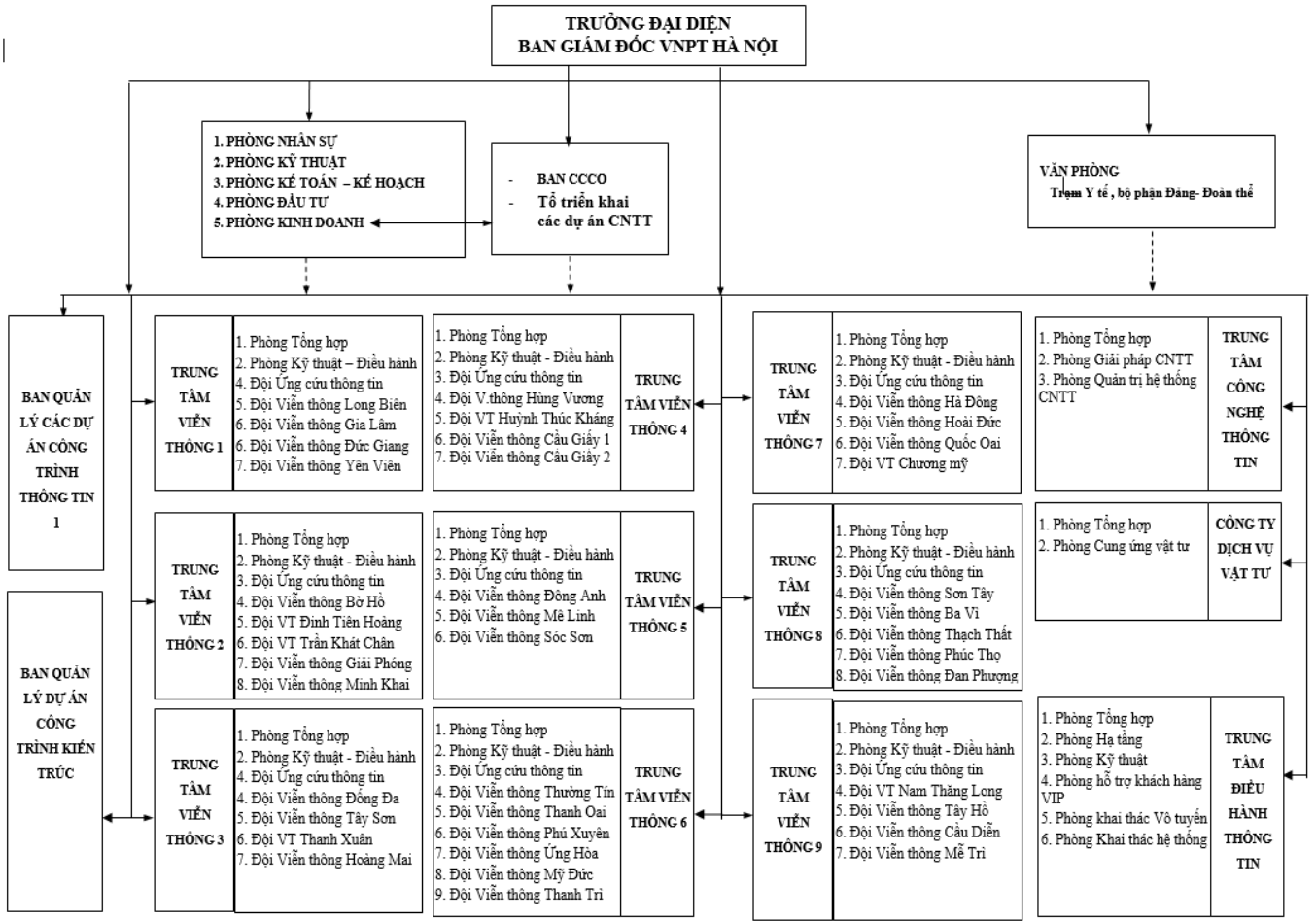
- Khối Quản lý gồm 6 đơn vị: Phòng Nhân sự, Phòng Kế toán – Kế hoạch, Phòng Kỹ thuật, Phòng Đầu tư, Phòng Kinh doanh, Văn Phòng.

- 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.

Cụ thể mô hình tổ chức bộ máy của VNPT Hà Nội tại ngày 31/12/2024 được thể hiện trên sơ đồ hình 2.2 kèm theo.

MÔ HÌNH TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA VNPT HÀ NỘI



Hình 2.2. Mô hình tổ chức bộ máy của VNPT Hà Nội tại ngày 31/12/2024

(Nguồn: <https://www.hanoi.vnpt.vn>)

Kể từ ngày 01/10/2025, Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hà Nội đã sáp nhập vào VNPT Hà Nội, mô hình tổ chức của VNPT Hà Nội được cơ cấu lại theo hướng hợp nhất, tinh gọn nguồn lực tại các đơn vị chuyên môn nghiệp vụ của hai khối kỹ thuật và kinh doanh, tinh gọn nhân sự gián tiếp tại các đơn vị trực tiếp sản xuất kinh doanh và đơn vị phụ trợ, hàng trăm nhân sự từ các Trung tâm Viễn thông và đơn vị phụ trợ được tăng cường cho các đơn vị bán hàng. Do đó, VNPT Hà Nội cần tăng cường đào tạo, đào tạo lại cho lực lượng lao động có thay đổi về vị trí công việc để có thể đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh theo mô hình mới.

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

Nhu cầu đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội chịu tác động đáng kể từ hoạt động kinh doanh. Kết quả kinh doanh là một trong những căn cứ quan trọng phản ánh mức độ hiệu quả trong việc sử dụng nguồn nhân lực, đồng thời chi phối trực tiếp đến nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp. Đối với VNPT Hà Nội, kết quả kinh doanh không chỉ thể hiện khả năng hoàn thành các mục tiêu kinh doanh mà còn cho thấy mức độ đáp ứng về năng lực của đội ngũ lao động đối với yêu cầu phát triển của đơn vị, ảnh hưởng đến khả năng phân bổ nguồn lực cho hoạt động đào tạo.

Nếu kết quả sản xuất kinh doanh chưa đạt kế hoạch chứng tỏ những hạn chế nhất định trong năng lực thực hiện công việc của người lao động cũng như trong tổ chức và quản lý kinh doanh. Khi đó, đào tạo tại VNPT Hà Nội sẽ cần tập trung vào việc bù đắp các khoảng trống về kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc, thông qua các chương trình đào tạo lại, đào tạo nâng cao kỹ năng thực hành và đào tạo đa kỹ năng nhằm cải thiện hiệu quả làm việc và nâng cao khả năng thích ứng của đội ngũ nhân sự.

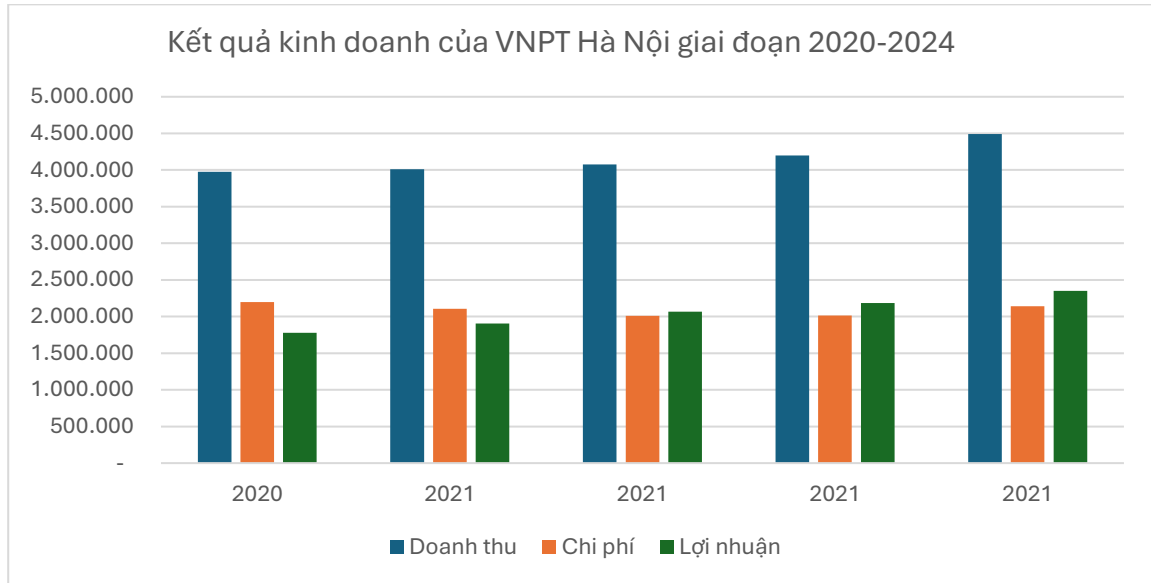
Trong giai đoạn từ năm 2020 đến 2024, kết quả kinh doanh của VNPT Hà Nội đạt mức cao, thể hiện qua bảng số liệu sau:

Bảng 2.1. Kết quả hoạt động kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Doanh thu	Triệu đồng	3.977.239	4.011.335	4.076.560	4.198.311	4.493.134
2	Chi phí	Triệu đồng	2.200.089	2.105.481	2.010.256	2.015.268	2.142.746
3	Lợi nhuận	Triệu đồng	1.777.150	1.905.854	2.066.304	2.183.043	2.350.388

(Nguồn: Báo cáo nội bộ của VNPT Hà Nội)

Chỉ tiêu doanh thu, chi phí, lợi nhuận của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024 được minh họa bằng hình dưới đây:



Hình 2.3. Kết quả kinh doanh của VNPT Hà Nội giai đoạn 2020-2024

(Nguồn: Báo cáo nội bộ của VNPT Hà Nội)

Trong những năm vừa qua, khi kết quả kinh doanh đạt mức tích cực, lợi nhuận đều đạt mức cao và có tăng trưởng giữa các năm, VNPT Hà Nội có điều kiện mở rộng quy mô hoạt động, triển khai các dịch vụ và giải pháp công nghệ mới, từ đó làm gia tăng nhu cầu đào tạo nhằm nâng cao trình độ chuyên môn, cập nhật kiến thức công nghệ và phát triển các kỹ năng quản lý, kinh doanh và dịch vụ khách hàng cho người lao động. VNPT Hà Nội cũng có điều kiện tăng cường đầu tư cho các chương trình đào tạo chuyên sâu, đào tạo dài hạn và đào tạo theo định hướng chiến lược.

Như vậy, 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

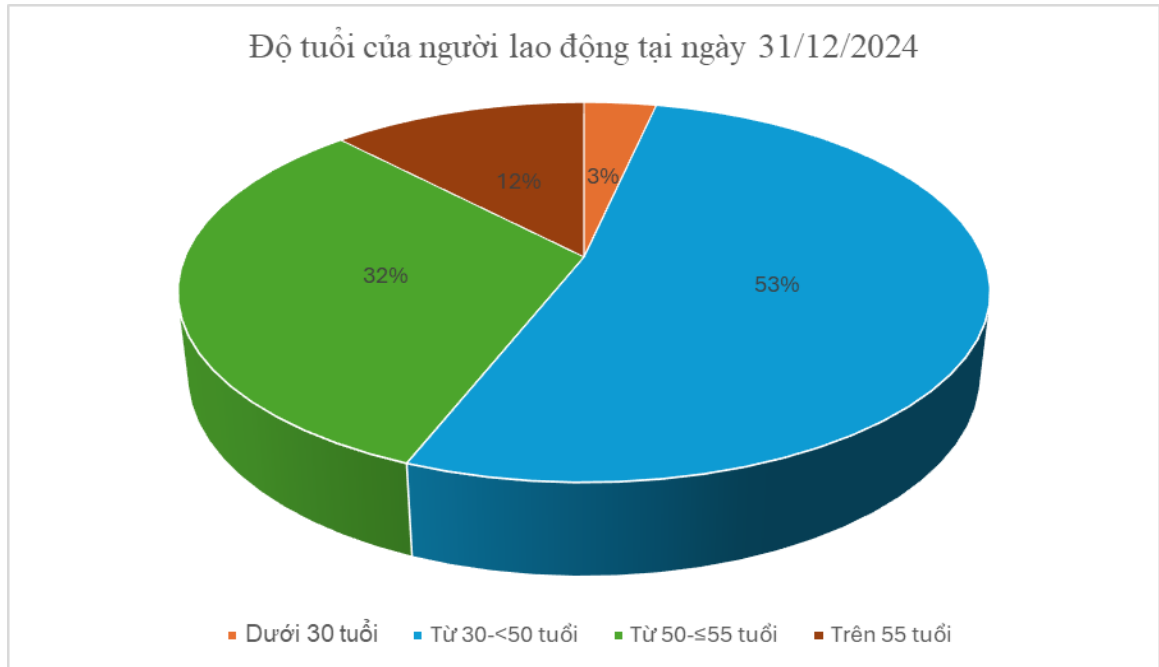
Cơ cấu lao động từ năm 2020 đến năm 2024 của VNPT Hà Nội thể hiện ở bảng sau:

Bảng 2.2-Cơ cấu lao động từ năm 2020 đến năm 2024 của VNPT Hà Nội

Tiêu thức phân loại	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ	Số người	Tỷ lệ
Tổng số lao động	2.435		2.402		2.362		2.272		2.215	
1. Theo độ tuổi:										
- Dưới 30 tuổi	80	3,29%	74	3,08%	66	2,79%	64	2,82%	76	3,43%
- Từ 30 – 50 tuổi	1.671	68,62%	1.566	65,20%	1.458	61,73%	1.314	57,83%	1.164	52,55%
- Từ 50 – 55 tuổi	497	20,41%	546	22,73%	587	24,85%	672	29,58%	706	31,87%
- Trên 55 tuổi	187	7,68%	216	8,99%	251	10,63%	222	9,77%	269	12,14%
2. Theo tính chất lao động:										
- Gián tiếp	194	7,97%	192	7,99%	160	6,77%	157	6,91%	166	7,49%
- Trực tiếp	2.241	92,03%	2.210	92,01%	2.202	93,23%	2.115	93,09%	2.049	92,51%
3. Theo giới tính:										
- Nam	2.065	84,80%	2.035	84,72%	2.001	84,72%	1.925	84,73%	1.878	84,79%
- Nữ	370	15,20%	367	15,28%	361	15,28%	347	15,27%	337	15,21%
4. Theo trình độ học vấn:										
- Sơ cấp	469	19,26%	463	19,28%	449	19,01%	424	18,66%	400	18,06%
- Trung cấp	235	9,65%	231	9,62%	231	9,78%	220	9,68%	213	9,62%
- Đại học và cao đẳng	1.456	59,79%	1437	59,83%	1.418	60,03%	1.363	59,99%	1.331	60,09%
- Sau đại học	275	11,29%	271	11,28%	264	11,18%	265	11,66%	271	12,23%

(Nguồn: Phòng Nhân sự VNPT Hà Nội cung cấp)

- Cơ cấu lao động theo độ tuổi của VNPT Hà Nội tương đối hợp lý nhưng độ tuổi trung bình của lao động cao. Tuổi đời bình quân của người lao động tại VNPT Hà Nội 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.



Hình 2.4: Độ tuổi của người lao động tại ngày 31/12/2024

(Nguồn: Các báo cáo nội bộ của VNPT Hà Nội)

Độ tuổi trung bình cao gây ảnh hưởng lớn cho việc tiếp thu những kiến thức mới của người lao động. Đặc biệt, phần lớn nhân viên kỹ thuật viễn thông của VNPT Hà Nội chỉ có trình độ trung cấp, trước khi làm việc tại VNPT Hà Nội được đào tạo tại các trường trung cấp của ngành Bưu điện với chuyên môn chủ yếu về lắp đặt, sửa chữa mạng cáp đồng (trong khi hiện tại mạng cáp quang là chủ yếu). Người lao động có tuổi thường bị hạn chế về trình độ tin học và ý thức tự đào tạo nên có thể gặp nhiều khó khăn trong việc làm quen với các công nghệ mới, đặc biệt là trong môi trường viễn thông khi công nghệ liên tục thay đổi theo thị trường viễn thông thế giới và VNPT đang tăng cường cung cấp các sản phẩm dịch vụ số và các giải pháp CNTT. Chính vì vậy, nhiều lớp đào tạo, tập huấn kỹ năng cho người lao động tại VNPT Hà Nội, đặc biệt là cho đối tượng nhân viên kỹ thuật chưa thu được hiệu quả như mong muốn.

Do đó, việc lựa chọn hình thức đào tạo cần ưu tiên các phương thức dễ tiếp cận, gắn chặt với công việc và phát huy kinh nghiệm sẵn có của người lao động. Các hình thức phù hợp gồm đào tạo tại nơi làm việc, kèm cặp – hướng dẫn, đào tạo ngắn hạn theo chuyên đề, kết hợp từng bước với đào tạo có hỗ trợ công nghệ ở mức độ phù hợp. Cách tiếp cận này giúp người lao động tiếp thu kiến thức thuận lợi, nâng cao hiệu quả thực hiện công việc, đồng thời tạo nền tảng cho đổi mới phương thức đào tạo trong điều kiện thực tiễn của đơn vị.

- Cơ cấu theo tính chất lao động: Tại ngày 31/12/2024, lao động trực tiếp chiếm 92,51%, trong khi lao động gián tiếp chỉ chiếm 7,49% tổng số lao động. Cơ cấu này cho thấy 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.

Với tỷ lệ lao động trực tiếp chiếm ưu thế tuyệt đối, nhu cầu đào tạo tại VNPT Hà Nội tập trung chủ yếu vào các chương trình đào tạo chuyên môn nghiệp vụ gắn với hoạt động sản xuất kinh doanh cốt lõi. Cụ thể, các chương trình đào tạo về kỹ thuật viễn thông, CNTT, vận hành và bảo trì mạng lưới, triển khai dịch vụ mới, cũng như đào tạo kỹ năng kinh doanh và chăm sóc khách hàng có vai trò đặc biệt quan trọng. Các nội dung đào tạo này thường yêu cầu tính thực hành cao, bám sát công việc thực tế và cập nhật kịp thời sự thay đổi của công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của lực lượng lao động trực tiếp.

Bên cạnh đó, cơ cấu lao động với tỷ lệ lao động gián tiếp tương đối thấp cho thấy bộ máy quản lý và các bộ phận hỗ trợ tại VNPT Hà Nội được tổ chức theo hướng tinh gọn. Điều này dẫn đến nhu cầu đào tạo đối với lao động gián tiếp tập trung vào các chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản lý, kỹ năng điều hành, kỹ năng tham mưu, phân tích và hỗ trợ hoạt động sản xuất kinh doanh. Do số lượng lao động gián tiếp không lớn, các chương trình đào tạo cho nhóm đối tượng này cần được thiết kế có trọng tâm, hướng tới nâng cao chất lượng hơn là mở rộng quy mô.

Ngoài ra, cơ cấu lao động trực tiếp chiếm tỷ trọng cao còn ảnh hưởng đến hình thức và phương thức tổ chức đào tạo. Đối với lực lượng lao động trực tiếp đông đảo, VNPT Hà Nội thường 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. Trong khi đó, đối với lao động gián tiếp, các hình thức đào tạo tập trung, đào tạo chuyên đề được áp dụng để nâng cao hiệu quả và tiết kiệm chi phí đào tạo.

- Cơ cấu về giới tính: Do đặc thù ngành kinh doanh các dịch vụ viễn thông - CNTT nên không chỉ với VNPT Hà Nội mà ở tất cả các Viễn thông tỉnh thành khác thuộc Tập đoàn, tỷ lệ cơ cấu về giới người lao động luôn nghiêng về lao động là nam nhiều hơn lao động là nữ. Tại VNPT Hà Nội, trong những năm qua có 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. Tính đến ngày 31/12/2024, VNPT Hà Nội có 2.215 lao động trong đó lao động nam chiếm 84,79%, lao động nữ 15,21%.

Tỷ lệ lao động nam chiếm ưu thế tuyệt đối cho thấy lực lượng lao động của VNPT Hà Nội tập trung chủ yếu ở các vị trí kỹ thuật, vận hành mạng lưới, bảo trì hạ tầng và triển khai các giải pháp công nghệ. 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.

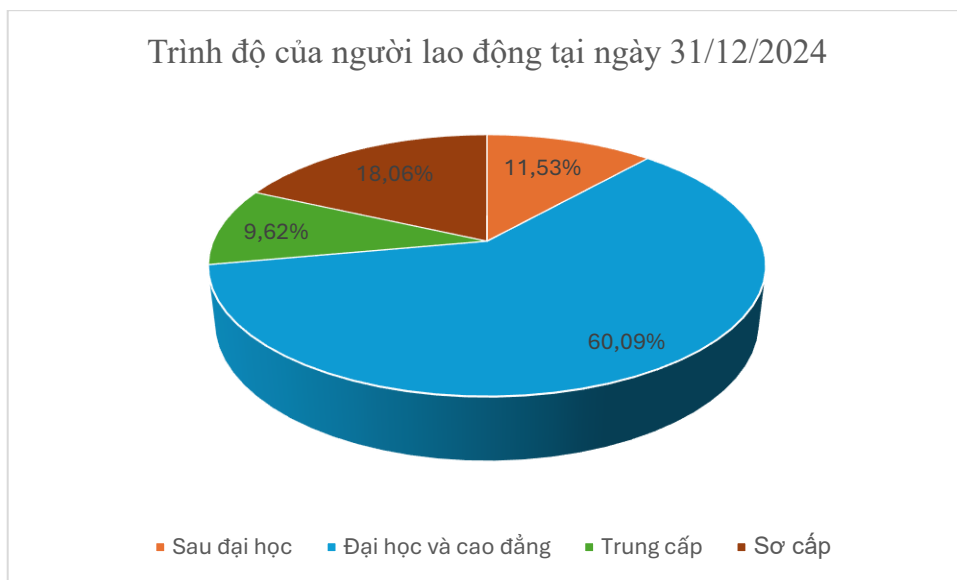
Trong khi đó, với tỷ lệ 15,21%, lao động nữ tại VNPT Hà Nội chủ yếu đảm nhiệm các vị trí thuộc lĩnh vực kinh doanh, chăm sóc khách hàng, hành chính và hỗ trợ. Cơ cấu này làm phát sinh nhu cầu đào tạo tập trung vào các kỹ năng giao tiếp, kỹ năng bán hàng, kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng quản lý hành chính và các kỹ năng mềm liên quan đến dịch vụ. Do tỷ trọng lao động nữ tương đối thấp, các chương trình đào tạo cho nhóm đối tượng này cần được thiết kế linh hoạt, phù hợp với đặc điểm công việc, nhằm bảo đảm hiệu quả đào tạo và tránh lãng phí nguồn lực.

Bên cạnh nội dung đào tạo, cơ cấu giới tính với tỷ lệ chênh lệch lớn giữa lao động nam và nữ còn ảnh hưởng đến hình thức và phương thức tổ chức đào tạo. Tỷ lệ lao động nữ ở mức 15,21% đặt ra yêu cầu VNPT Hà Nội cần ưu tiên các hình thức đào tạo linh hoạt như đào tạo trực tuyến hoặc đào tạo kết hợp, tạo điều kiện cho lao

động nữ tham gia đầy đủ các chương trình đào tạo trong điều kiện phải cân đối giữa công việc và trách nhiệm gia đình. Đồng thời, đối với lực lượng lao động nam chiếm đa số, doanh nghiệp có thể tổ chức các chương trình đào tạo tập trung, đào tạo tại chỗ gắn với thực tiễn sản xuất kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo.

- 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%.

Trình độ của người lao động tại VNPT Hà Nội được thể hiện rõ hơn tại hình sau:



Hình 2.5. Trình độ của người lao động tại ngày 31/12/2024

(Nguồn: báo cáo nội bộ tại VNPT Hà Nội)

Như vậy, số lao động có trình độ trung cấp và sơ cấp còn chiếm tỷ lệ tương đối cao trong tổng số lao động của VNPT Hà Nội (27,68%). 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. Điều này là một cản trở đối với chuyển đổi số, ảnh hưởng khá lớn đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động.

- Trong những năm gần đây, VNPT Hà Nội chỉ tuyển dụng lao động công nghệ thông tin (gồm các vị trí kỹ sư an ninh thông tin, kỹ sư lập trình, kỹ sư quản trị hạ tầng), mỗi năm nhu cầu tuyển dụng khoảng 20 lao động.

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.

VNPT Hà Nội xây dựng mục tiêu đào tạo chung và mục tiêu đào tạo cụ thể từ đầu năm. Mục tiêu cụ thể được xác định riêng cho các khóa học do VNPT Hà Nội tổ chức tập trung và các lớp bồi dưỡng/tập huấn do các đơn vị chủ động thực hiện; cho việc tổ chức kỳ kiểm tra đánh giá trình độ người lao động. Mục tiêu đào tạo của VNPT Hà Nội được chỉnh sửa, hoàn thiện theo từng năm cho phù hợp với mục tiêu phát triển của Tập đoàn VNPT và thực tế sản xuất kinh doanh của VNPT Hà Nội.

Từ năm 2022 đến năm 2025, VNPT Hà Nội xây dựng mục tiêu đào tạo như sau:

a. Mục tiêu chung:

- Đẩy mạnh đào tạo, tập huấn nội bộ; nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển SXKD. Đào tạo lực lượng lao động có trình độ, đạo đức, tác phong làm việc khoa học, tiên tiến, trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng làm việc trong môi trường số.

- Tăng cường đào tạo kỹ năng thực hành để nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng.

- Đào tạo trọng tâm cho đội ngũ nhân sự tham gia cung cấp triển khai dịch vụ Số, dịch vụ CNTT; giới thiệu các dịch vụ Số, dịch vụ CNTT đã, đang và sẽ triển khai trên địa bàn Hà Nội. Đảm bảo 100% nhân sự làm ở vị trí cung cấp, triển khai các sản phẩm/dịch vụ Số, dịch vụ CNTT tới khách hàng đều hiểu được dịch vụ và tư vấn, tiếp thị khách hàng sử dụng dịch vụ của VNPT.

- Đào tạo kỹ năng tiếp thị bán hàng, chăm sóc khách hàng cho NVKTVT.

- Tiếp tục thực hiện rà soát, bổ sung và hoàn thiện bằng cấp, chứng chỉ cho đội ngũ nhân sự quản lý và nhân sự quy hoạch theo quy định quản trị nhân sự quản lý của Tập đoàn/của VNPT Hà Nội.

- Tiếp tục tổ chức, hỗ trợ đào tạo đội ngũ nhân sự chuyên sâu/chuyên gia.

- Đào tạo các lĩnh vực khác (kỹ năng quản lý, quản trị nhân sự, đầu tư xây dựng cơ bản, kế toán, kỹ năng tiếp thị, chăm sóc khách hàng,...).

- Tổ chức đào tạo trực tuyến trên hệ thống E-learning của Tập đoàn VNPT.

b. Mục tiêu cụ thể:

* Đối với các khóa học VNPT Hà Nội tổ chức tập trung:

- Các khóa đào tạo về thực hành: đào tạo tập trung khoảng 50% NVKTVT.

Các đơn vị trực thuộc chủ động tổ chức đào tạo đối với số lượng còn lại.

- Tổ chức/cử nhân sự tham gia khoá đào tạo chuyên đổi CNTT, lập trình phần mềm các ngôn ngữ lập trình cho cán bộ, nhân viên thuộc Trung tâm Điều hành Thông tin, Trung tâm Công nghệ Thông tin và các Trung tâm Viễn thông.

- Đào tạo bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cơ bản về quản trị mạng, hỗ trợ và xử lý sự cố mạng IP khách hàng (dịch vụ IT Care).

- Đào tạo bồi dưỡng kiến thức kinh doanh (kỹ năng đàm phán, thương lượng, hợp tác, xây dựng mối quan hệ...) cho đội ngũ chuyên viên, nhân viên kinh doanh.

- Đào tạo, bồi dưỡng kiến thức đo kiểm, tối ưu, mở rộng vùng phủ sóng cho kỹ sư, kỹ thuật viên thuộc Trung tâm Điều hành Thông tin.

- Đào tạo mới/đào tạo lại kỹ năng tiếp thị bán hàng, chăm sóc khách hàng cho NVKTVT.

- Tiếp tục ưu tiên đào tạo các dịch vụ Số, dịch vụ CNTT cho nhân sự được giao làm vị trí tư vấn, tiếp thị, triển khai cung cấp các sản phẩm/dịch vụ Số, dịch vụ CNTT.

- Tiếp tục đào tạo, hỗ trợ nhân sự thi đạt chứng chỉ quốc tế theo hướng dẫn lộ trình học tập, thi chứng chỉ quốc tế của Tập đoàn.

- Đào tạo, bồi dưỡng cấp chứng chỉ an toàn cột cao (dùng trong bảo dưỡng, lắp đặt thiết bị trạm BTS/NodeB 3G).

- Tổ chức các khóa bồi dưỡng/tập huấn về chuyên môn nghiệp vụ nhằm đáp ứng yêu cầu SXKD (như bồi dưỡng về kiến thức lương, chương trình PTTB, giao khoán địa bàn, quy trình, quy định về nghiệp vụ....).

* Đối với các khóa bồi dưỡng/tập huấn các đơn vị chủ động thực hiện:

Các đơn vị trực thuộc chủ yếu thực hiện các khóa bồi dưỡng/tập huấn nội bộ; các đơn vị xây dựng nhu cầu bồi dưỡng theo từng khóa học/hoặc chuyên đề. Các nội dung bồi dưỡng/tập huấn cần tập trung vào các lĩnh vực chính sau:

- Tiếp tục đào tạo, tập huấn các dịch vụ số, dịch vụ CNTT.
- Tiếp tục đào tạo về quy trình cung cấp dịch vụ (quy trình lắp đặt, cài đặt mới thuê bao quang; kỹ năng hàn nối đo kiểm cáp quang cho NVKTVT,...).
- Tiếp tục đào tạo, bồi dưỡng sửa chữa, bảo dưỡng thiết bị đầu cuối, nguồn điện, điều hòa; bảo dưỡng xử lý sự cố trạm BTS cho kỹ thuật viên, NVKTVT các đơn vị.

* Đối với việc tổ chức kỳ kiểm tra đánh giá trình độ người lao động:

- Tổ chức đánh giá năng lực nhân sự khối chuyên môn nghiệp vụ và khối hỗ trợ (chuyên viên khối Quản lý VNPT Hà Nội; chuyên viên, nhân viên các phòng trực thuộc đơn vị trực thuộc VNPT Hà Nội); tổ chức kỳ kiểm tra, đánh giá năng lực cho 100% nhân viên kỹ thuật viễn thông theo quy định khung năng lực KTV 4.0 của Tập đoàn.

(Nguồn: Văn bản hướng dẫn xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng năm 2024 của VNPT Hà Nội)

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. Các khóa đào tạo này tập trung chính vào các lĩnh vực rất cụ thể, gồm: Lĩnh vực quản lý; lĩnh vực kế hoạch, kinh doanh; kế toán, tài chính; nhân sự; kỹ thuật viễn thông; công nghệ thông tin và các kỹ năng như giao tiếp, chăm sóc khách hàng.

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 năng lực và các đặc tính cá nhân để xác định đối tượng cần thiết được đào tạo và những kỹ năng, kiến thức cần thiết được trang bị bổ sung trong quá trình đào tạo. Mặc dù số lượng chương trình đào tạo do VNPT Hà Nội triển khai khá nhiều song phần lớn là phát sinh theo nhu cầu đột xuất và chỉ tập trung chủ yếu vào kiến thức chuyên môn kỹ thuật, các quy trình khai thác, sử dụng dịch vụ mới; 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.

Do đó, các chi phí đầu tư cho đào tạo chưa mang lại hiệu quả cao, mang lại lợi ích tối đa cho người lao động; đồng thời ảnh hưởng đến khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh của VNPT Hà Nội. Có một số lớp đào tạo, tập huấn kém hiệu quả còn gây ra tâm lý chán nản cho người lao động.

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 sau:

Bảng 2.3. Các nội dung tiêu chuẩn xây dựng hình thức và phương pháp đào tạo tại VNPT Hà Nội

STT	Năng lực	Hình thức đào tạo	Phương pháp đào tạo
I	Năng lực chung		
1	Hiểu biết về Văn hóa VNPT	Đào tạo ngoài nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng;
2	Đáp ứng 5 năng lực chung nhân viên VNPT	Đào tạo ngoài nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng;
II	Năng lực bổ trợ		
1	<i>Ngoại ngữ:</i> Tiếng Anh mức cơ bản tương đương tối thiểu TOEIC 350.	Đào tạo ngoài nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng; - Đào tạo có máy tính hỗ trợ (Học theo chương trình hoá)
2	<i>Tin học:</i> Thành thạo tối thiểu các kỹ năng tin học cơ bản	Đào tạo ngoài nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng; - Đào tạo có máy tính hỗ trợ (Học theo chương trình hoá)
III	Năng lực chuyên môn		

STT	Năng lực	Hình thức đào tạo	Phương pháp đào tạo
1	<i>Hiểu biết chung về dịch vụ viễn thông, dịch vụ số và chuyển đổi số: Hiểu biết về các dịch vụ viễn thông (Di động 3G/4G, Fiber...) và dịch vụ số (Smartcity, AI, BigData...) và các xu hướng công nghệ mới 4.0 ở mức cơ bản</i>	Đào tạo tại nơi làm việc	Đào tạo theo kiểu học nghề
2	<i>Kiến thức chung về sản phẩm dịch vụ VNPT: Kiến thức chung về dịch vụ viễn thông, dịch vụ số của Tập đoàn; cách thức triển khai sản phẩm dịch vụ đến khách hàng.</i>	- Đào tạo ngoài nơi làm việc - Đào tạo tại nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng. - Đào tạo theo kiểu học nghề
3	<i>Kỹ năng giao tiếp, tư vấn và chăm sóc khách hàng</i>	- Đào tạo ngoài nơi làm việc - Đào tạo tại nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng. - Đào tạo theo kiểu học nghề
4	<i>Kỹ năng triển khai sản phẩm dịch vụ viễn thông: Bao gồm tất cả các kỹ năng lắp đặt, vận hành khai thác, sửa chữa, xử lý sự cố các sản phẩm dịch vụ viễn thông: điện thoại cố định, băng rộng, hàn nối cáp quang, lắp đặt Wifi, Camera và các dịch vụ đầu cuối khách hàng; vận hành trạm BTS, ứng cứu sự cố.</i>	Đào tạo tại nơi làm việc	Đào tạo theo kiểu học nghề

STT	Năng lực	Hình thức đào tạo	Phương pháp đào tạo
5	<i>Kỹ năng triển khai sản phẩm dịch vụ số:</i> Bao gồm tất cả các kỹ năng cài đặt, vận hành, xử lý sự cố các sản phẩm dịch vụ số: MyTV, E-Gov, VNPT-HIS, vnEdu, E-Learning, VNPT CA, VNPT Meeting, VNPT Pay...	Đào tạo tại nơi làm việc	Đào tạo theo kiểu học nghề
6	<i>Các lớp đào tạo sau Đại học, văn bằng hai (Chuyên ngành đào tạo thường là Công nghệ thông tin; Điện tử viễn thông; Quản trị kinh doanh tại các trường Đại học trong nước)</i>	Đào tạo ngoài nơi làm việc	- Đào tạo bài giảng - Đào tạo có máy tính hỗ trợ (Học theo chương trình hoá)

(Nguồn: Học viên tổng hợp)

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.

Như vậy có thể thấy phương pháp đào tạo của các lớp đào tạo/bồi dưỡng/tập huấn do VNPT Hà Nội tổ chức chưa đa dạng, mới chủ yếu là phương pháp đào tạo bài giảng, đào tạo có máy tính hỗ trợ và đào tạo theo kiểu học nghề. Do đó, phần lớn các lớp đào tạo chưa tạo nhiều hứng thú cho học viên.

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. Ví dụ:

- Các khóa đào tạo về thực hành (kỹ năng hàn nối, đo kiểm cấp quang; lắp đặt và xử lý sự cố dịch vụ): Người được đào tạo thường là 100% NVKTVT.

- 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, hỗ trợ và xử lý mạng IP khách hàng: Người được đào tạo là kỹ sư, kỹ thuật viên thuộc Trung tâm Điều hành Thông tin, Trung tâm Công nghệ Thông tin và các Trung tâm viễn thông.

- Đào tạo bồi dưỡng kiến thức kinh doanh (kỹ năng đàm phán, thương lượng, hợp tác, xây dựng mối quan hệ...): Người được đào tạo là đội ngũ chuyên viên, nhân viên hỗ trợ kinh doanh.

- Đào tạo mới/đào tạo lại về kỹ năng tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng: Người được đào tạo là NVKTVT.

- 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 mà không rà soát sự cần thiết, hiệu quả của khóa đào tạo đó đối với cá nhân cũng như đối với VNPT Hà Nội.

Như vậy, tất cả người lao động trong VNPT Hà Nội đều được tạo điều kiện học tập, bồi dưỡng, tập huấn để nâng cao trình độ. Tuy nhiên, nhiều lớp đào tạo/bồi dưỡng/tập huấn chưa kiểm soát việc đào tạo cho đúng người nên đôi khi đào tạo sử dụng chưa hiệu quả. Đã có 359 người lao động trong tổng số 582 người được khảo sát cho rằng nội dung các khóa đào tạo không phù hợp với nhu cầu thực tế công việc của họ và 324 người chưa đánh giá kiến thức/kỹ năng được đào tạo có thể áp dụng hiệu quả vào công việc.

Trong các năm từ 2020-2024, các lớp đào tạo, bồi dưỡng cho đối tượng nhân viên kỹ thuật viễn thông, công nghệ thông tin 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 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.

Kinh phí đào tạo giao kế hoạch từ năm 2020 đến năm 2024 theo bảng dưới đây:

Bảng 2.4: Kinh phí đào tạo được giao kế hoạch từ năm 2020 đến năm 2024

ST T	Đơn vị	Kế hoạch kinh phí đào tạo (ĐVT: Triệu đồng)				
		Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
1	Trung tâm Công nghệ Thông tin	50	56	75	94	367
2	Trung tâm Điều hành Thông tin	236	208	257	380	102
3	Công ty Dịch vụ Vật tư	41	41	43	46	46
4	Trung tâm Viễn thông 1	104	101	112	117	110
5	Trung tâm Viễn thông 2	168	159	162	169	147
6	Trung tâm Viễn thông 3	159	158	163	170	151
7	Trung tâm Viễn thông 4	109	109	116	123	117
8	Trung tâm Viễn thông 5	113	106	114	115	109
9	Trung tâm Viễn thông 6	117	115	121	129	124
10	Trung tâm Viễn thông 7	95	96	101	106	106
11	Trung tâm Viễn thông 8	91	91	98	103	99
12	Trung tâm Viễn thông 9	137	132	137	146	136
13	VNPT Hà Nội quản lý tập trung	1.941	2.303	2.397	2.435	1.886
	Tổng cộng	3.361	3.675	3.896	4.133	3.900

(Nguồn: Văn bản hướng dẫn xây dựng kế hoạch đào tạo của VNPT Hà Nội)

Kinh phí đào tạo giao kế hoạch cho các đơn vị trực thuộc không có sự biến động đáng kể giữa các năm và giao theo số lượng lao động bình quân chứ chưa theo kết quả phân tích nhu cầu thực tế.

Nguồn kinh phí đào tạo VNPT Hà Nội được Tập đoàn giao kế hoạch hàng năm tương đối lớn và hầu hết các lớp đào tạo, tập huấn đều được tổ chức trong nước nên VNPT Hà Nội cơ bản không gặp khó khăn về kinh phí đào tạo.

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-những người nắm vững, thành thạo về các kỹ năng đào tạo, hiểu về điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên Kỹ thuật viễn thông hoặc chuyên viên CNTT của Trung tâm Công nghệ Thông tin.

Với các lớp đào tạo, bồi dưỡng cấp đơn vị trực thuộc, hoạt động đào tạo chủ yếu mang tính hướng dẫn, chia sẻ các kiến thức kỹ thuật, cài đặt, cấu hình, xử lý các thiết bị, dịch vụ mới nên phần lớn sử dụng giảng viên nội bộ.

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:

- Đối với các lớp đào tạo mới/đào tạo lại về kỹ năng tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng: Giảng viên có thể là chuyên viên Trung tâm Kinh doanh VNPT-Hà Nội; cũng có thể là giảng viên đào tạo chuyên nghiệp, hiểu biết về công nghệ đào tạo và có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt.

- Đào tạo chuyên 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, hỗ trợ và xử lý mạng IP

khách hàng: Giảng viên có thể là chuyên viên bậc cao của Công ty Công nghệ Thông tin VNPT hoặc giảng viên của tổ chức đào tạo chuyên nghiệp.

- Các lớp đào tạo còn lại: Thường do giảng viên tổ chức đào tạo chuyên nghiệp thực hiện (đào tạo kỹ năng mềm; đào tạo văn bằng hai, đào tạo sau đại học,..).

Các lớp đào tạo nội bộ do cán bộ chuyên trách đào tạo của Phòng Nhân sự hoặc nhân viên kiêm nhiệm tổ chức đào tạo tại các đơn vị trực thuộc tổ chức, quản lý. Những cán bộ này không được đào tạo đúng chuyên ngành lao động mà phần lớn được đào tạo chuyên ngành kỹ thuật. Ngoài ra, nhân viên làm nhiệm vụ tổ chức đào tạo tại các đơn vị trực thuộc đều là kiêm nhiệm cùng nhiều nhiệm vụ khác. Do đó, hầu như chỉ thực hiện nhiệm vụ tổ chức, in ấn tài liệu, quản lý lớp học theo đề xuất của các phòng chức năng.

2.2.2.6. Đánh giá kết quả đào tạo

Kết quả đào tạo và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ, tác động qua lại lẫn nhau trong hoạt động quản trị nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội. Kết quả đào tạo là tiền đề quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực đồng thời hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực là căn cứ đánh giá mức độ thành công của hoạt động đào tạo. Kết quả đào tạo phản ánh mức độ người lao động tiếp thu và vận dụng kiến thức, kỹ năng được trang bị thông qua các chương trình đào tạo. Nếu chương trình đào tạo có kết quả cao, người lao động có khả năng thực hiện công việc đúng quy trình, nâng cao chất lượng dịch vụ và thích ứng nhanh với sự thay đổi của công nghệ. Trên cơ sở đó, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực được cải thiện rõ rệt thông qua việc gia tăng năng suất lao động, tối ưu hóa việc phân công và bố trí nhân sự. Đối với VNPT Hà Nội - đơn vị hoạt động trong lĩnh vực công nghệ cao và cạnh tranh gay gắt – đội ngũ nhân lực được đào tạo bài bản sẽ góp phần rút ngắn thời gian xử lý công việc, nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và cải thiện kết quả sản xuất kinh doanh.

Ngược lại, hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực cũng là thước đo phản ánh tính phù hợp và hiệu quả của hoạt động đào tạo. Khi người lao động được bố trí vào vị trí công việc phù hợp, có cơ hội áp dụng kiến thức đã học vào thực tiễn công việc thì kết

quả đào tạo sẽ được duy trì và củng cố, phát triển. Điều này tạo nên vòng phản hồi tích cực giữa đào tạo và sử dụng nhân lực, giúp VNPT Hà Nội nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách bền vững.

Nhằm đánh giá được 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 gồm các nhóm: năng lực chung; năng lực hỗ trợ; năng lực chuyên môn. Với mỗi khung năng lực, Tập đoàn quy định mục tiêu, đối tượng áp dụng và kỳ đánh giá.

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 P1P2, xét hệ số năng suất chất lượng/hệ số hoàn thành cá nhân tháng thực hiện đánh giá, xét chuyên 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.

Tuy nhiên, việc đánh giá kết quả đào tạo tại VNPT Hà Nội đang được thực hiện qua loa, chiếu lệ, mang tính hình thức. 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. Đã có tới 78,4% người lao động được khảo sát cho rằng phiếu điều tra sau khi kết thúc các khoá đào tạo/tập huấn không phản ánh chính xác kết quả đào tạo.

Với các trường hợp cử người đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo trong nước, các trường hợp người lao động tự nâng cao trình độ, thi chứng chỉ quốc tế thì đánh giá bằng chứng chỉ hoặc văn bằng mà học viên nhận được khi kết thúc khoá học.

Sau khi kết thúc đào tạo, VNPT Hà Nội chưa đối chiếu với mục tiêu đã đề ra, cũng 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

Kết quả đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2020-2024 được thể hiện qua bảng dưới đây:

Bảng 2.5: Kết quả đào tạo nguồn nhân lực giai đoạn 2020-2024 tại VNPT Hà Nội

Đơn vị tính: Khóa đào tạo, tập huấn

STT	Lĩnh vực đào tạo	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022	Năm 2023	Năm 2024
I	Cao học, văn bằng hai	14	17	21	37	46
II	LLCT	1	4	8	9	6
III	VNPT Hà Nội tổ chức tập trung	12	12	20	17	13
	<i>Công nghệ thông tin</i>				2	1
	<i>Tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng</i>	5	4	6	3	2
	<i>Kỹ năng mềm</i>	2	3	1		9
	<i>Quản lý</i>	2	1	2	1	1
	<i>Phổ biến chính sách, quy định</i>	1	1	2	2	
	<i>Thực hành</i>	2	3	9	9	
IV	Các đơn vị tự thực hiện	32	48	54	86	53
	<i>Công nghệ thông tin</i>	4	7	11	8	8
	<i>Tư vấn, tiếp thị, chăm sóc khách hàng</i>	3	11	8	16	13
	<i>Kỹ năng mềm</i>	6	5	4	8	3
	<i>Quản lý</i>	2	1	1	3	2
	<i>Thực hành</i>	7	12	15	32	17
	<i>Tối ưu, mở rộng vùng phủ sóng</i>	3	6	4	10	5
	<i>Phổ biến chính sách, quy định</i>	7	6	11	9	5
IV	Chứng chỉ quốc tế	5	8	15	20	12

(Nguồn số liệu: Học viên tổng hợp)

Qua kết quả thống kê trên có thể thấy trong các năm gần đây, mỗi năm VNPT Hà Nội đã tổ chức nhiều lớp đào tạo về các kỹ năng cũng như tạo điều kiện cho CBNV đi học cao học, văn bằng hai, khuyến khích và hỗ trợ CBNV thi chứng chỉ quốc tế.

VNPT Hà Nội cũng như các đơn vị trực thuộc tập trung nhiều nhất vào các lớp đào tạo, tập huấn thực hành, về tiếp thị bán hàng, chăm sóc khách hàng.

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

Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội chịu ảnh hưởng của các yếu tố chủ yếu sau:

2.2.4.1. Sự tiến bộ của khoa học công nghệ

Lĩnh vực kinh doanh chính của VNPT Hà Nội là cung cấp các dịch vụ VT-CNTT cho khách hàng dựa trên hạ tầng VT-CNTT, là lĩnh vực mà công nghệ thay đổi nhanh và đột phá, nhiều dịch vụ mới ra đời. Trước đây, chủ yếu là hạ tầng Viễn thông bao gồm hệ thống mạng cáp (chủ yếu là cáp đồng, một số ít cáp quang) và các tổng đài chuyển mạch số (E10) cung cấp các dịch vụ điện thoại cố định, internet cố định (Fiber); hệ thống trạm 2G, 3G cung cấp dịch vụ di động (Vinaphone); để phục vụ nhu cầu nghe, gọi, nhắn tin, truy cập internet tốc độ thấp (<100Mb). Hiện nay, hạ tầng VT-CNTT bao gồm 100% cáp quang đến từng hộ gia đình, các trạm 4G, 5G phục vụ khách hàng sử dụng các dịch vụ internet tốc độ cao (>100mb), dịch vụ truyền hình trả tiền, các dịch vụ IoT, các dịch vụ dữ liệu v.v...; ngoài ra còn có hạ tầng CNTT cung cấp các dịch vụ như an toàn thông tin, dữ liệu lớn (Big DATA), dịch vụ số chính quyền (như Cổng dịch vụ công quốc gia), dịch vụ số doanh nghiệp (như eKyC, Smart CA, hóa đơn điện tử, các dịch vụ y tế số, giáo dục số, nông nghiệp thông minh v.v...), AI...

Do vậy, đòi hỏi đội ngũ lao động của VNPT Hà Nội ở tất cả các cấp từ cán bộ quản lý, nhân viên kỹ thuật, nhân viên hỗ trợ bán hàng...đều phải được đào tạo và đào tạo lại các kiến thức mới, kỹ năng mới để kịp thời đáp ứng những thay đổi về công nghệ, hạ tầng, dịch vụ.

2.2.4.2. Sự cạnh tranh, thu hút nhân lực chất lượng cao của các doanh nghiệp VT-CNTT khác

Trong xu thế chuyển đổi số diễn ra ở tất cả các lĩnh vực từ chính quyền (Chính phủ số), doanh nghiệp (Doanh nghiệp số), đến người dân (Xã hội số), các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực VT-CNTT đang phát triển rất nhanh, nhất là về

CNTT, về dịch vụ số. Trong khi đó, nguồn nhân lực được đào tạo bài bản có thể đáp ứng được nhu cầu sử dụng của các doanh nghiệp lại thiếu trầm trọng, nhất là các vị trí quan trọng như kỹ sư an toàn thông tin, kỹ sư thiết kế hệ thống, kỹ sư lập trình... Vì thế, tình trạng “săn đầu người”, “chảy máu chất xám”, nhẩy việc đối với nhân lực VT-CNTT diễn ra phổ biến, có sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp. Việc này đòi hỏi hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội cần có những thay đổi, điều chỉnh về lựa chọn đối tượng đào tạo, cách thức đào tạo, nội dung đào tạo, sử dụng kết quả sau đào tạo... cho phù hợp để vừa đáp ứng được yêu cầu SXKD, vừa giữ được nguồn nhân lực chất lượng cao.

Ngoài ra, do thị trường viễn thông nói chung, dịch vụ băng rộng cố định nói riêng trên địa bàn đã bão hoà nên việc phát triển mới chủ yếu là cạnh tranh chung tập thuê bao giữa các nhà mạng. Chính vì vậy, VNPT Hà Nội thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo tập trung nâng cao kỹ năng lắp đặt, xử lý sự cố dịch vụ FiberVNN, MyTV và tối ưu wifi cho NVKTVT, khóa tập huấn kiến thức về nguồn điện, máy nắn, ắc quy, thực hành kỹ năng lắp đặt, xử lý sự cố dịch vụ truyền số liệu cho khách hàng doanh nghiệp, khóa bồi dưỡng kỹ năng chăm sóc, giữ chân khách hàng, nâng cao kỹ năng bán hàng/chăm sóc khách hàng...

Đồng thời, VNPT Hà Nội hỗ trợ kinh phí tạo điều kiện tối đa cho người lao động được học sau đại học, học văn bằng hai hay thi chứng chỉ quốc tế (kèm theo Hợp đồng đào tạo) để tăng sự gắn bó của người lao động đối với VNPT Hà Nội.

2.2.4.3. Mục tiêu, chiến lược phát triển của VNPT

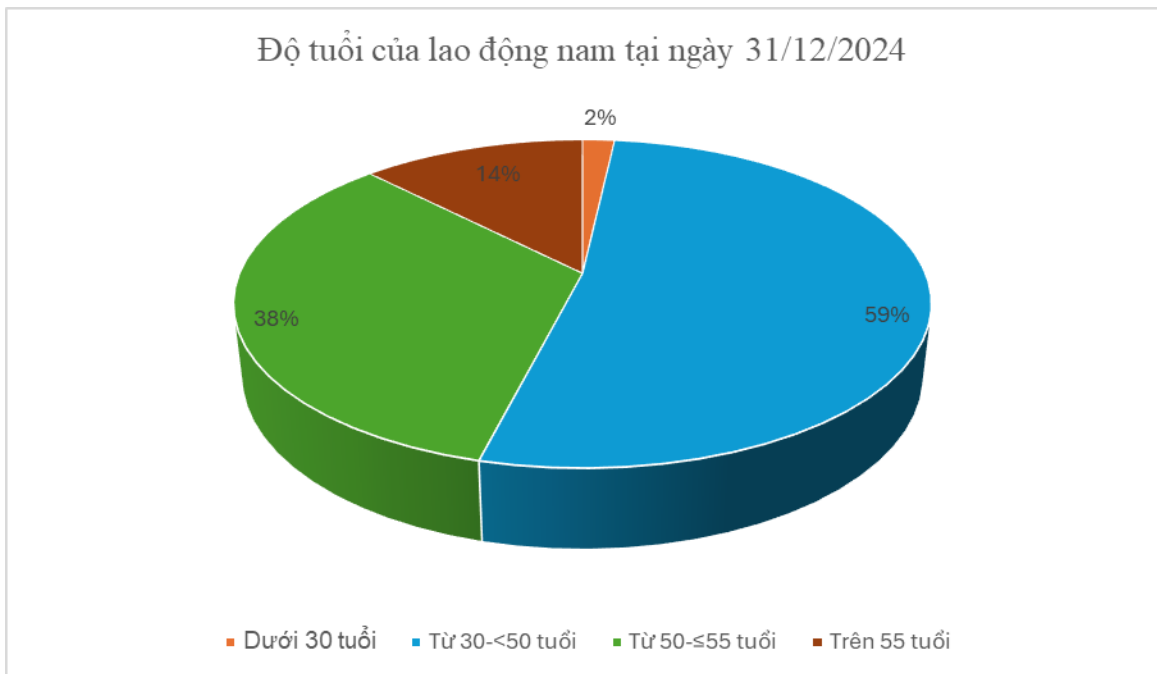
Chiến lược của Tập đoàn VNPT trong từng giai đoạn sẽ tác động lớn đến chương trình đào tạo VNPT Hà Nội. Năm 2023, 2024, cùng với chuyển đổi mạnh mẽ theo định hướng chiến lược VNPT 4.0 của Công ty mẹ-Tập đoàn, VNPT Hà Nội đẩy mạnh phát triển dịch vụ CNTT, chuyển đổi dịch vụ số. Do vậy, VNPT Hà Nội đã triển khai tăng cường đào tạo kỹ năng triển khai các dịch vụ công nghệ thông tin, dịch vụ số chính quyền (Hệ thống báo cáo cho UBND TPHN, Hệ thống điều hành văn bản ioffice...) dịch vụ số doanh nghiệp, cá nhân...; tổ chức đào tạo kỹ năng giới thiệu sản phẩm, bán sản phẩm dịch vụ CNTT; cử nhân sự tham gia các khóa đào tạo chuyên

sâu, nâng cao: Thạc sỹ chuyên ngành CNTT, khoa học máy tính, hệ thống thông tin; cử nhân sự tham gia khoá đào tạo chuyển đổi/chuyên sâu về CNTT và thi chứng chỉ quốc tế về CNTT cho các kỹ sư các đơn vị (*hiện tại đang cử nhân sự là kỹ sư theo học lớp chuyển đổi CNTT tại cơ sở đào tạo FPT Apech*). Nếu như các năm từ 2022 trở về trước, hầu hết lao động khối kỹ thuật học văn bằng hai hay sau đại học chuyên ngành điện tử viễn thông thì từ năm 2023 đã chuyển sang học chuyên ngành công nghệ thông tin hoặc khoa học máy tính.

2.2.4.4. Độ tuổi và trình độ của lực lượng lao động hiện tại:

- Tuổi đời bình quân của người lao động tại VNPT Hà Nội tính đến 31/12/2024 là 48 tuổi. Trong tổng số 1.878 lao động nam (lực lượng lao động trực tiếp chủ yếu) thì có đến gần 52% là lao động từ 50 tuổi trở lên.

Độ tuổi của lao động nam được thể hiện qua biểu đồ dưới đây.



Hình 2.6: Độ tuổi của lao động nam tại ngày 31/12/2024

(Nguồn: Phòng Nhân sự VNPT Hà Nội cung cấp)

Độ tuổi trung bình cao là một cản trở lớn cho việc tiếp thu những kiến thức mới, kỹ năng mới của người lao động, bao gồm cả lao động trực tiếp và lao động quản lý. Đặc biệt, phần lớn nhân viên kỹ thuật viễn thông của VNPT Hà Nội chỉ có trình độ

trung cấp, trước khi làm việc tại VNPT Hà Nội được đào tạo tại các trường trung cấp của ngành Bưu điện với chuyên môn chủ yếu về lắp đặt, sửa chữa mạng cáp đồng (trong khi hiện tại mạng cáp quang là chủ yếu). Người lao động có tuổi ngại làm quen với những cái mới, có thể gặp khó khăn trong việc làm quen với các công nghệ mới, đặc biệt là trong môi trường viễn thông khi công nghệ liên tục thay đổi theo thị trường viễn thông thế giới và để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Chính vì vậy, nhiều lớp đào tạo, tập huấn kỹ năng cho người lao động tại VNPT Hà Nội, đặc biệt là cho đối tượng nhân viên kỹ thuật chưa thu được hiệu quả như mong muốn.

2.2.4.5. Quan điểm, tầm nhìn của lãnh đạo cấp cao về đào tạo

Đa phần đội ngũ cán bộ quản lý tại VNPT Hà Nội có chuyên môn mạnh về kỹ thuật, dù sau đó có chứng chỉ bồi dưỡng hoặc bằng thạc sỹ về quản trị kinh doanh... nhưng kỹ năng quản lý vẫn còn có những hạn chế, chưa nhận thức được đầy đủ vai trò của đào tạo nguồn nhân lực. Do đó, việc phê duyệt các chương trình đào tạo, tập huấn mang tính qua loa, phê duyệt theo đề xuất của đơn vị/bộ phận cấp dưới, chưa có sự định hướng phù hợp, chưa thực sự quan tâm đến công tác đánh giá kết quả sau đào tạo.

2.2.4.6. Nguồn lực của VNPT Hà Nội dành cho đào tạo nguồn nhân lực

Hai nguồn lực chính tác động đến đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội là nguồn lực tài chính và nguồn lực con người.

Do được Tập đoàn phân bổ hàng năm cho VNPT Hà Nội tương đối lớn (trên 3 tỷ), VNPT Hà Nội có điều kiện để tổ chức nhiều lớp đào tạo, tập huấn theo nhu cầu cũng như hỗ trợ kinh phí cho nhiều lượt cán bộ nhân viên học sau đại học, học văn bằng hai, thi chứng chỉ quốc tế.

Cán bộ chuyên trách tổ chức đào tạo tại Phòng Nhân sự cũng như nhân viên làm nhiệm vụ tổ chức đào tạo tại các đơn vị trực thuộc không được đào tạo đúng chuyên ngành lao động mà phần lớn được đào tạo chuyên ngành kỹ thuật. Ngoài ra, nhân viên làm nhiệm vụ tổ chức đào tạo tại các đơn vị trực thuộc đều là kiêm nhiệm

cùng nhiều nhiệm vụ khác. Do đó, hầu như chỉ thực hiện nhiệm vụ tổ chức, quản lý lớp học theo đề xuất của các phòng chức năng.

Các giảng viên nội bộ thường là lãnh đạo, chuyên viên Phòng Kỹ thuật của các Trung tâm Viễn thông hoặc chuyên viên CNTT của Trung tâm Công nghệ Thông tin. Đây là những người nắm vững, thành thạo về các kỹ năng đào tạo, hiểu về điểm mạnh, điểm yếu của nhân viên kỹ thuật viễn thông nhưng chưa được đào tạo về công nghệ đào tạo và nhiều khi chưa có phương pháp truyền đạt, giải thích tốt.

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

2.3.1. Những kết quả đạt được

- Người lao động tại VNPT Hà Nội được hỗ trợ kinh phí và tạo điều kiện thuận lợi để học tập, nâng cao trình độ bản thân. 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. Ngoài các lớp đào tạo, tập huấn do VNPT Hà Nội tổ chức, trong năm 2023, 2024 có trên dưới 40 lượt lao động được cử đi học cao học, văn bằng hai; nhiều lao động được hỗ trợ kinh phí thi chứng chỉ quốc tế.

- Mỗi năm, NVKTVT cũng như nhân viên hỗ trợ đã được đào tạo, tập huấn những kỹ năng cần thiết trong công việc. VNPT Hà Nội cũng đã triển khai đánh giá năng lực (năng lực chung, năng lực chuyên môn) cho 100% NVKTVT theo chuẩn khung năng lực KTV 4.0 của Tập đoàn. Nhờ đó, phần lớn NVKTVT đã cơ bản thích ứng với sự thay đổi liên tục của công nghệ và nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

- 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. Việc này đã góp phần tạo động lực để người lao động chủ động học tập, nâng cao trình độ năng lực chuyên môn, rèn luyện kỹ năng và chia sẻ tri thức, kinh nghiệm, nâng cao năng suất lao động. Việc giao nhiệm vụ triển khai đánh giá năng lực nội dung thực hành cho các đơn vị trực thuộc cũng góp phần giúp các đơn vị chủ động trong công tác quản trị, điều hành nhân lực được sát với thực tế sản xuất kinh doanh.

- 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. Do vậy, đào tạo nguồn nhân lực chưa đóng góp thực sự hiệu quả cho việc đạt được các mục tiêu chiến lược.

- 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 (như tài trợ cho các sinh viên ưu tú các Trường đại học, cộng tác viên là các chuyên gia đang công tác tại các Viện nghiên cứu, các Nhà trường...) để bổ sung sự thiếu hụt hiện nay.

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 mà chủ yếu về kỹ thuật nên năng lực chưa đáp ứng kịp yêu cầu công việc, chủ yếu làm theo kinh nghiệm.

- ✓ VNPT Hà Nội chưa có hệ thống quản lý đào tạo, chưa ứng dụng AI 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, do vậy việc xác định đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo có thể chưa phù hợp.

- 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. Nhiều khoá đào tạo về kỹ năng nhưng chỉ giảng lý thuyết. Học viên không có cơ hội được thực hành hoặc chỉ xác suất một vài người. Do đó, khi áp dụng vào thực tế công việc người lao động còn lúng túng. Nguyên nhân chủ yếu do chưa phân tích nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp, của người lao động.

Một số trường hợp tập huấn nội bộ, giảng viên còn hạn chế về khả năng sư phạm, phương pháp truyền đạt, giải thích chưa khoa học nên chưa tạo sự hứng thú cho học viên. Số lượng giảng viên đạt tiêu chuẩn giảng viên nội bộ của Tập đoàn còn rất thấp so với nhu cầu và thực tế đào tạo. Các lớp đào tạo thuê ngoài đôi khi có chất lượng giảng dạy chưa cao do chưa thẩm định trình độ, uy tín của người đào tạo hoặc bộ phận phụ trách đào tạo chưa cung cấp đầy đủ các thông tin về mục tiêu, đối tượng và các đặc điểm khác của các khóa đào tạo cho đơn vị đào tạo.

Việc lập kế hoạch đào tạo chưa đảm bảo nguyên tắc phản hồi. Nhiều khoá đào tạo, tập huấn nội bộ, học viên không được thông tin kết quả của mình, không biết mình tiến bộ hay không.

- Tầm nhìn và nhận thức của lãnh đạo cấp cao về đào tạo nguồn nhân lực còn hạn chế. Tầm nhìn và nhận thức của lãnh đạo cấp cao có vai trò quan trọng trong việc định hướng và tổ chức công tác đào tạo nguồn nhân lực. Tại VNPT Hà Nội, nhận thức của lãnh đạo cấp cao về vai trò của đào tạo chưa thực sự đầy đủ và mang tính

dài hạn, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến định hướng, chất lượng và hiệu quả của công tác đào tạo.

Trước hết, hạn chế về tầm nhìn chiến lược đối với đào tạo dẫn đến việc công tác đào tạo chưa được gắn kết chặt chẽ với mục tiêu phát triển dài hạn và chiến lược sản xuất kinh doanh của VNPT Hà Nội. Đào tạo chủ yếu được triển khai nhằm đáp ứng các yêu cầu trước mắt hoặc mang tính hình thức, thiếu định hướng phát triển năng lực cốt lõi cho người lao động. Điều này làm cho nội dung đào tạo còn dàn trải, chưa tập trung vào các lĩnh vực then chốt như công nghệ mới, chuyển đổi số hay phát triển đội ngũ kế cận, qua đó hạn chế tác động của đào tạo đến nâng cao hiệu quả hoạt động.

Thứ hai, sự thiếu quan tâm và cam kết trực tiếp của lãnh đạo cấp cao cũng ảnh hưởng đến động lực tham gia đào tạo của các cấp quản lý trung gian và người lao động. Khi lãnh đạo chưa thể hiện rõ vai trò chỉ đạo, giám sát và đánh giá hiệu quả đào tạo, các đơn vị trực thuộc có xu hướng triển khai đào tạo mang tính đối phó, thiếu chủ động và sáng tạo. Điều này làm giảm tính hiệu quả và tính lan tỏa của hoạt động đào tạo trong toàn đơn vị.

Ngoài ra, hạn chế về nhận thức của lãnh đạo cấp cao còn thể hiện ở việc chưa coi trọng công tác đánh giá hiệu quả đào tạo. Việc thiếu các tiêu chí, công cụ và cơ chế đánh giá sau đào tạo khiến kết quả đào tạo không được đo lường một cách đầy đủ, dẫn đến khó khăn trong việc điều chỉnh nội dung, phương pháp đào tạo cũng như trong việc chứng minh đóng góp của đào tạo đối với hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- 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. Quy chế cử người đi đào tạo, bồi dưỡng và văn bản quy định định mức bồi dưỡng giảng viên, chi biên soạn tài liệu... chỉ mang tính chất hướng dẫn nhỏ lẻ, manh mún. Do đó, VNPT Hà Nội chưa kiểm soát được hiệu quả sử dụng kinh phí của các đơn vị trực thuộc, đặc biệt với các lớp đào tạo nội bộ không tổ chức tại Hà Nội (kết hợp đào tạo với tham quan, du lịch trong đó thời gian đào tạo là thứ yếu nhưng kinh phí lại lớn).

- Việc đánh giá kết quả đào tạo chưa thực hiện nghiêm túc, còn mang tính hình thức: Một số trường hợp việc đánh giá bằng phiếu điều tra được học viên thực hiện qua loa, chiếu lệ, không phản ánh chính xác kết quả đào tạo. Ngoài ra, việc đánh giá chưa xác định được có đạt được những mục tiêu đã đặt ra hay không; chưa xác định những điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân, hướng xử lý hay tính toán hiệu quả của chương trình đào tạo; lưu trữ dữ liệu phục vụ cho các khóa đào tạo sau đó. 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. Hầu hết số liệu liên quan đến đào tạo (số lượng khoá đào tạo/bồi dưỡng/tập huấn; số người được đào tạo/bồi dưỡng/tập huấn của từng lớp; kỹ năng đào tạo; kinh phí; đánh giá của học viên,...) chỉ có thể tổng hợp theo phương pháp thủ công. 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; nội dung đào tạo chưa sát với nhu cầu thực tế.

2.3.3. Khảo sát ý kiến người lao động về đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

- Để nghiên cứu sâu hơn về đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, tác giả đã thực hiện lấy ý kiến khảo sát của người lao động của VNPT Hà Nội. Người lao động được khảo sát gồm các vị trí chức danh: (1) quản lý và chuyên môn nghiệp vụ, (2) nhân viên hỗ trợ, (3) nhân viên bán hàng, (4) nhân viên kỹ thuật. Bảng hỏi được thiết kế gồm 2 phần: (1) Phần I gồm thông tin của cá nhân tham gia cuộc khảo sát gồm giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, chức danh, thâm niên công tác của người lao động, (2) Phần 2 gồm những câu hỏi liên quan đến độ hài lòng của người lao động. Các câu hỏi được thiết kế theo thang điểm từ 1 đến 5, cụ thể như sau: 1. Hoàn toàn không đồng ý -> 2. Không đồng ý -> 3. Bình thường -> 4. Đồng ý -> 5. Hoàn toàn đồng ý.

- Bảng hỏi được gửi đến người lao động để thu thập thông tin qua google sheets. Sau khi lấy ý kiến của 600 người lao động với kết quả hợp lệ là 582 trong đó có 18 người lao động lựa chọn ý kiến không hợp lệ (một nội dung chọn nhiều đáp án hoặc để trống nhiều không chọn...).

- Kết quả thu được sau khi khảo sát người lao động được thể hiện trong các bảng sau:

Bảng 2.6. Ý kiến của người lao động

TT	Nội dung câu hỏi	Số lao động lựa chọn theo thang điểm					Điểm trung bình
		1	2	3	4	5	
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý	
1	Nội dung các khóa đào tạo đều phù hợp với nhu cầu thực tế công việc	84	275	48	133	42	2,61
2	Kiến thức/kỹ năng được đào tạo có thể áp dụng hiệu quả vào công việc.	81	243	83	166	9	2,62
3	Giảng viên trong các khóa đào tạo có trình độ, kiến thức chuyên môn tốt.	7	29	146	383	17	3,64
4	Phương pháp giảng dạy phù hợp và dễ tiếp thu.	15	109	66	385	7	3,45
5	Phiếu điều tra sau khi kết thúc các khóa đào tạo/tập huấn đã phản ánh chính	127	329	44	82	0	2,14

	xác độ hài lòng của học viên và kết quả đào tạo						
6	VNPT Hà Nội nên thay đổi phương pháp đánh giá kết quả sau đào tạo	0	0	53	265	264	4,36
7	Người lao động được tạo điều kiện để tham gia các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ do các cơ sở đào tạo uy tín tổ chức	26	72	68	309	107	3,69
8	Tôi hài lòng với công đào tạo nguồn nhân lực hiện nay tại VNPT Hà Nội.	23	312	112	92	43	2,69
9	VNPT Hà Nội cần số hóa đào tạo	0	0	33	263	286	4,43

(Nguồn: Kết quả thống kê bảng hỏi của tác giả)

- Như vậy, khá nhiều người lao động tại VNPT Hà Nội cho rằng nội dung các khóa đào tạo không phù hợp với nhu cầu thực tế công việc. Trong 582 phiếu hợp lệ, có 359 người lao động chiếm 61,7% không đồng ý, điểm trung bình của tiêu chí này đạt mức thấp 2,61 điểm.

Người lao động tại VNPT Hà Nội cũng chưa đánh giá kiến thức hoặc kỹ năng được đào tạo có thể áp dụng hiệu quả vào công việc khi có tới 324 người lao động (chiếm 55,8%) lựa chọn là “không đồng ý” và 83 người chọn “bình thường”, mức điểm trung bình của tiêu chí này chỉ đạt 2,62 điểm.

- Người lao động đồng ý giảng viên trong các khóa đào tạo có trình độ, kiến thức chuyên môn tốt, có tới 69% (400 người) người lao động đồng ý với ý kiến này, điểm trung bình của tiêu chí này khá cao 3,64 điểm.

- Phương pháp giảng dạy đã được phần lớn người lao động đánh giá là phù hợp và dễ tiếp thu, đã có 392 người lao động đồng ý (chiếm 65%), mức điểm trung bình đạt 3,45 điểm. Tuy nhiên, vẫn có tới 21% (124 người) người được khảo sát không đồng ý với ý kiến này. Như vậy, còn khá nhiều người được khảo sát đánh giá phương pháp giảng dạy chưa phù hợp và dễ tiếp thu.

- Một lượng lớn người được khảo sát đánh giá thấp độ chính xác của phiếu điều tra sau khi kết thúc các khóa đào tạo của VNPT Hà Nội. Tỷ lệ người lao động lựa chọn “hoàn toàn không đồng ý” và “không đồng ý” chiếm 78,4% (hoàn toàn không đồng ý là 127 người, không đồng ý là 329 người), mức điểm trung bình của tiêu chí khá thấp là 2,14 điểm. Có tới 529 người được khảo sát (chiếm 91%) có ý kiến VNPT Hà Nội nên thay đổi phương pháp đánh giá kết quả sau đào tạo, trong đó 264 người hoàn toàn đồng ý, điểm trung bình của tiêu chí này đạt rất cao-4,36 điểm.

- Nhiều người lao động đồng ý rằng VNPT Hà Nội tạo điều kiện cho người lao động tham gia các khóa học nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ do các cơ sở đào tạo uy tín tổ chức, đã có tới 309 người chọn “đồng ý” với tiêu chí này, 107 người chọn “hoàn toàn đồng ý”, mức điểm trung bình của tiêu chí này cũng đạt khá cao là 3,69 điểm.

- Đào tạo nguồn nhân lực không được nhiều người lao động hài lòng thông qua số lượng người lựa chọn không đồng ý là 335 người chiếm 57,6%, tuy nhiên, vẫn có 135 người chọn đồng ý chiếm 23%, mức điểm trung bình đạt 2,69 điểm.

- VNPT Hà Nội rất cần số hóa đào tạo, đã có tới 45% người được khảo sát “đồng ý” và 49% “hoàn toàn đồng ý” với tiêu chí này (286 người chọn đồng ý và 263 người chọn hoàn toàn đồng ý), mức điểm trung bình đạt rất cao là 4,43 điểm.

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

Chương này trình bày phương hướng hoạt động, những vấn đề đặt ra đối với nguồn nhân lực; từ những tồn tại, hạn chế trong đào tạo nguồn nhân lực của VNPT Hà Nội trong Chương 2, nghiên cứu, đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội giai đoạn 2025-2030.

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

Nhận thức đúng vai trò của cách mạng công nghệ 4.0 đối với sự phát triển của đất nước, trong những năm gần đây, Đảng và Nhà nước ta đã xác định thúc đẩy mạnh mẽ chuyển đổi số là một nhiệm vụ trọng tâm để tăng năng suất, chất lượng, sức cạnh tranh của nền kinh tế.

Theo định hướng của Đảng và Nhà nước, Tập đoàn VNPT đã xác định mục tiêu 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...

VNPT cũng định hướng đào tạo:

- Tập trung nâng cao năng lực chuyên môn cốt lõi: Hệ thống lại, chuẩn hóa, đào tạo lại và đánh giá năng lực chuyên môn cốt lõi theo vị trí công việc, ưu tiên các vị trí liên quan đến mô hình tổ chức sản xuất mới, đổi mới hoạt động và triển khai các chương trình trọng điểm theo định hướng kinh doanh của Tập đoàn.

- Rà soát, cập nhật và phân loại danh mục nội dung đào tạo (khung đào tạo):

- + Đào tạo năng lực chuyên môn cốt lõi: Trang bị năng lực nền tảng giúp nhân sự thực hiện tốt nhiệm vụ thường nhật theo khung năng lực hoặc định hướng chiến lược của Tập đoàn.

- + Đào tạo bổ trợ/cập nhật: Bổ sung kỹ năng mềm, kiến thức mới hoặc nâng cao, hỗ trợ hiệu quả công việc và thích nghi với thay đổi.

- Sử dụng kinh phí đào tạo có trọng tâm:

+ Ưu tiên phân bổ phần lớn ngân sách cho các chương trình đào tạo năng lực chuyên môn cốt lõi (bắt buộc).

+ Chỉ triển khai các khóa đào tạo bổ trợ/cập nhật khi đảm bảo ngân sách đào tạo năng lực chuyên môn cốt lõi không bị vượt kế hoạch.

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: Trong giai đoạn chuyển đổi số, nhu cầu lao động có chuyên môn cao như kỹ sư AI, chuyên gia dữ liệu lớn, kỹ sư an toàn thông tin của VNPT Hà Nội tăng mạnh nhưng lực lượng này còn thiếu và khó tuyển dụng. Điều này đã làm chậm tiến độ triển khai các nền tảng số, dịch vụ số mới, giảm tính chủ động của VNPT Hà Nội.

- Mất cân đối về kỹ năng số trong lực lượng lao động hiện có: Lực lượng lao động lớn tuổi, thâm niên lâu năm chiếm tỷ trọng cao nhưng kỹ năng công nghệ mới chủ yếu tập trung ở nhóm nhân sự trẻ. Do đó, VNPT Hà Nội gặp khó khăn trong việc triển khai đồng bộ các giải pháp công nghệ mới, trong tiếp cận và sử dụng hệ thống số hóa.

- Tư duy làm việc chưa thích ứng với môi trường số: Một bộ phận không nhỏ người lao động (trong đó có cán bộ quản lý) của VNPT Hà Nội còn quen với mô hình vận hành truyền thống, ngại thay đổi, chậm tiếp thu công nghệ mới nên gặp khó khăn trong việc chuyển đổi quy trình số.

- VNPT Hà Nội chưa có kế hoạch đào tạo và phát triển kỹ năng số toàn diện. Chương trình đào tạo hiện tại còn dàn trải, manh mún, thiếu tính cập nhật, chưa thực sự bám sát yêu cầu thực tiễn công việc số hóa. Vì vậy, nhân viên sau đào tạo chưa áp dụng hiệu quả, thiếu kỹ năng thiết yếu như tư duy số, quản lý dữ liệu, phân tích số liệu, kỹ năng an toàn thông tin cá nhân...

- 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 ở các Phòng chức năng các Trung tâm Viễn thông và các đơn vị phụ trợ, cơ cấu lại bộ máy tổ chức sản xuất, tăng cường tối đa nhân lực cho hoạt động bán hàng. Một bộ phận không nhỏ người

lao động sẽ thay đổi vị trí làm việc, trong đó phần lớn chuyển sang tiếp thị, bán hàng nên 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

Chuyển đổi số không phải là quá trình ngắn hạn mà là một chiến lược lâu dài của VNPT nói chung và VNPT Hà Nội nói riêng. Chiến lược này đòi hỏi sự chuyển biến liên tục về tư duy, công nghệ và kỹ năng. Tập đoàn VNPT đã xây dựng chiến lược phát triển đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2035. Do đó, 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 của Tập đoàn (như Chiến lược SXKD đến năm 2030, Chiến lược Sản phẩm Dịch vụ đến năm 2030, Chiến lược Hạ tầng đến năm 2030...); 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. Đồng thời, trong điều kiện công nghệ số (AI, Blockchain, 5G, IoT, Big Data...) thay đổi liên tục, kế hoạch đào tạo dài hạn sẽ giúp VNPT Hà Nội duy trì năng lực cạnh tranh cho đội ngũ lao động. Ngoài ra, khi đào tạo có kế hoạch dài hạn, người lao động sẽ hình thành tư duy học tập suốt đời, sẵn sàng thích nghi với sự thay đổi, từ đó nâng cao năng suất và sự sáng tạo. VNPT Hà Nội cũng có thể 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. Không chỉ vậy, một kế hoạch đào tạo trung-dài hạn gắn với mục tiêu phát triển năng lực cốt lõi sẽ giúp VNPT Hà Nội 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.

Trước mắt, việc xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn đến năm 2027 là yêu cầu cần thiết đối với VNPT Hà Nội trong bối cảnh cơ cấu lại tổ chức và tăng cường nhân

lực cho công tác bán hàng. Quá trình tái cơ cấu làm thay đổi chức năng, nhiệm vụ và yêu cầu năng lực của đội ngũ cán bộ, đặc biệt là lực lượng kinh doanh, đòi hỏi đào tạo phải được triển khai có định hướng và lộ trình rõ ràng. Kế hoạch đào tạo trung hạn giúp VNPT Hà Nội chủ động chuẩn hóa kiến thức sản phẩm, kỹ năng bán hàng, chăm sóc khách hàng và ứng dụng công nghệ số cho đội ngũ bán hàng, từ đó duy trì và phát triển tệp khách hàng, ổn định doanh thu bán hàng sau sắp xếp tổ chức. Đây cũng là cơ sở để gắn đào tạo với chiến lược sản xuất kinh doanh, sử dụng hiệu quả nguồn lực đào tạo và nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị trong giai đoạn tới.

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 theo định hướng phát triển dài hạn của Tập đoàn VNPT để có thể xây dựng được nguồn lực lao động vững chắc, có năng lực cạnh tranh. Xác định nhu cầu đào tạo là bước khởi đầu đồng thời cũng là giai đoạn then chốt trong toàn bộ quá trình đào tạo. Có nhận diện chính xác nhu cầu đào tạo thì VNPT Hà Nội mới có thể xây dựng chương trình đào tạo phù hợp về đối tượng đào tạo, nội dung đào tạo, giảng viên đào tạo và thời điểm đào tạo. Qua đó, doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đồng thời tối ưu hóa thời gian, chi phí và nguồn lực đầu tư cho đào tạo.

Để thực hiện được nội dung trên, VNPT Hà Nội cần thực hiện các công việc sau:

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 cần được xem như một bước quan trọng trong quá trình xác định nhu cầu đào tạo. VNPT Hà Nội cần 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. Việc đánh giá này sẽ 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, bao gồm đào tạo mới, nâng cao hoặc bổ sung.

Thứ tư, nhu cầu đào tạo của người lao động cần được coi trọng. Khi chương trình đào tạo của VNPT Hà Nội phù hợp với mong muốn học tập và phát triển của người lao động sẽ tạo động lực mạnh mẽ, khuyến khích họ tích cực tham gia và đạt hiệu quả cao trong quá trình đào tạo. Để thực hiện điều này, VNPT Hà Nội có thể sử dụng phiếu đánh giá định kỳ đối với từng người lao động, trong đó có các chỉ tiêu về những kỹ năng còn thiếu trong thực hiện công việc.

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. Các mục tiêu này cần được thể hiện rõ trong các văn bản phê duyệt chương trình đào tạo/tập huấn. Trong giai đoạn 2026-2027, VNPT Hà Nội có thể xác định những mục tiêu đào tạo như: 80% nhân viên bán hàng thành thạo kỹ năng tiếp thị, chăm sóc khách hàng; 100% nhân viên kỹ thuật địa bàn thành thạo cài đặt, sửa chữa tất cả các dịch vụ trên cáp quang; 80% lao động chuyên môn khối quản lý có kỹ năng phân tích công việc và lập kế hoạch; tăng cường đào tạo kỹ năng quản lý, phân tích cho đội ngũ lãnh đạo...

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

Để nâng cao chất lượng chương trình 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. Ví dụ: Ưu tiên đào tạo mới nhân lực bán

hàng, chuyên gia; ưu tiên đào tạo phục vụ chuyển đổi số, cung cấp dịch vụ mới. Nội dung đào tạo cần được lập và thẩm định kỹ, đảm bảo bám sát nhu cầu của hoạt động kinh doanh, những kỹ năng người lao động còn thiếu/còn yếu và nhu cầu đào tạo của mỗi cá nhân để đảm bảo hiệu quả và tiết kiệm trong đào tạo nguồn nhân lực.

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, dễ để 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.

Người đào tạo cũng là một nội dung cần quan tâm trong một chương trình đào tạo. Người đào tạo không chỉ cần có trình độ chuyên môn mà còn cần có kỹ năng sư phạm tốt. Ngoài ra, để đảm bảo hiệu quả của các chương trình đào tạo, người đào tạo cần có, kinh nghiệm thực tiễn, hiểu rõ văn hoá đặc thù của VNPT Hà Nội và thái độ tích cực, linh hoạt, có tinh thần hợp tác và hỗ trợ sau đào tạo. Do đó, 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: tình huống, mô phỏng, thảo luận nhóm, e-learning...và có khả năng tương tác và thu hút học viên. VNPT Hà Nội cần có cơ chế khuyến khích giảng viên tham gia các khoá huấn luyện giảng viên nội bộ cơ bản do các cơ sở đào tạo trong và ngoài Tập đoàn tổ chức hoặc có chứng chỉ nghiệp vụ sư phạm cơ bản hoặc bằng tốt nghiệp các trường sư phạm.

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 để nội dung đào tạo sát với thực tế hơn.

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

Ngay từ năm 2026, để đảm bảo chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu của hoạt động kinh doanh sau cơ cấu lại, VNPT Hà Nội cần tập trung thực hiện các biện pháp sau để đội ngũ lãnh đạo thay đổi tầm nhìn, nhận thức về đào tạo nguồn nhân lực:

- 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 định, quy trình rõ ràng giúp khắc phục tình trạng đào tạo mang tính tự phát, thiếu đồng bộ; đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng ngân sách, tăng cường tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quản lý đào tạo. Bên cạnh đó, đây còn là cơ sở để đánh giá khách quan hiệu quả đào tạo, thay đổi nhận thức của đội ngũ lãnh đạo các đơn vị về vai trò chiến lược của phát triển nguồn nhân lực, qua đó góp phần hình thành văn hóa học tập và phát triển bền vững tại VNPT Hà Nội. 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: Chỉ tiêu đào tạo giao cho lãnh đạo các đơn vị và/hoặc người đứng đầu bộ phận đào tạo có thể là tỷ lệ người lao động nắm vững cơ chế bán hàng hiện hành/ thành thạo kỹ năng tư vấn, tiếp thị/kỹ năng lắp đặt dịch vụ quang hoặc dịch vụ số... Việc đánh giá kết quả không chỉ đánh giá về kiến thức mà còn về các kỹ năng, khả năng áp dụng vào công việc hàng ngày và cần do một đơn vị độc lập (Phòng chức năng chuyên môn nghiệp vụ hoặc Trường Bồi dưỡng nghiệp vụ của Tập đoàn) thực hiện để đảm bảo tính khách quan.

- 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. Thông qua cơ chế kiểm tra, giám sát thường xuyên, lãnh

đạo cấp trên có thể kịp thời đánh giá mức độ phù hợp của kế hoạch đào tạo, chất lượng tổ chức thực hiện và hiệu quả áp dụng kiến thức, kỹ năng sau đào tạo của các đơn vị. Việc này không chỉ giúp phát hiện những hạn chế, bất cập trong quá trình triển khai mà còn tạo cơ sở điều chỉnh nội dung, phương pháp và đối tượng đào tạo cho phù hợp với yêu cầu thực tiễn của từng đơn vị.

Đặc biệt, khi kết quả đào tạo được gắn với đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của người đứng đầu đơn vị và/hoặc người đứng đầu bộ phận đào tạo, trách nhiệm quản lý đối với phát triển nguồn nhân lực sẽ được nâng cao rõ rệt. Người đứng đầu đơn vị sẽ chủ động hơn trong việc xác định nhu cầu đào tạo, tạo điều kiện cho người lao động tham gia học tập và theo dõi việc áp dụng kết quả đào tạo vào công việc. Đồng thời, người phụ trách đào tạo cũng phải nâng cao chất lượng tham mưu, tổ chức và đánh giá đào tạo, bảo đảm các chương trình đào tạo mang lại hiệu quả thực chất.

Bên cạnh đó, cơ chế gắn kết này góp phần thay đổi nhận thức của lãnh đạo các cấp về vai trò chiến lược của đào tạo nguồn nhân lực, coi đào tạo là một chỉ tiêu quản trị quan trọng chứ không chỉ là hoạt động hỗ trợ. Qua đó, đào tạo nguồn nhân lực được triển khai đồng bộ, gắn với mục tiêu sản xuất kinh doanh và góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của tổ chức.

- 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. Cơ chế này tạo ra áp lực trách nhiệm rõ ràng, buộc người đứng đầu đơn vị và bộ phận đào tạo phải chủ động nâng cao năng lực quản lý, đổi mới tư duy và phương pháp triển khai đào tạo theo hướng gắn với mục tiêu sản xuất kinh doanh. Việc đánh giá không hoàn thành nhiệm vụ cần được thực hiện trên cơ sở các tiêu chí, chỉ tiêu minh bạch, đặc biệt là các KPI về kết quả và hiệu quả đào tạo, bảo đảm tính khách quan, công bằng và tránh cảm tính trong công tác cán bộ.

Bên cạnh đó, cơ chế điều chuyển hoặc miễn nhiệm không chỉ mang tính kỷ luật mà còn là biện pháp tái cơ cấu nguồn nhân lực quản lý, bố trí đúng người, đúng việc. Đối với các trường hợp không đáp ứng yêu cầu ở vị trí quản lý đào tạo, việc điều chuyển sang vị trí phù hợp hơn sẽ góp phần nâng cao hiệu quả chung, đồng thời

tạo điều kiện bổ nhiệm những cán bộ có năng lực, tư duy đổi mới và cam kết cao đối với phát triển nguồn nhân lực.

Ngoài ra, việc gắn kết cơ chế bổ nhiệm, điều chuyển, miễn nhiệm với kết quả thực hiện nhiệm vụ đào tạo còn góp phần thay đổi nhận thức của lãnh đạo các cấp, khẳng định đào tạo nguồn nhân lực là một tiêu chí quản trị quan trọng ngang với các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh.

3.2.5 Đổi mới công tác đánh giá kết quả đào tạo

Việc đổi mới đánh giá kết quả đào tạo tại VNPT Hà Nội là rất cần thiết nhằm đảm bảo chương trình đào tạo thực sự hiệu quả, đúng mục tiêu, và phục vụ tốt cho quá trình chuyển đổi số.

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.

Ngoài ra, 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. Điều này có thể thực hiện thông qua việc xây dựng bảng khảo sát nhằm xác định mức độ hài lòng của học viên, đồng thời thiết lập các tiêu chí đánh giá phù hợp để kiểm tra tính hợp lý của nội dung, phương pháp và hình thức đào tạo, từ đó điều chỉnh kịp thời trong quá trình giảng dạy và hoàn thiện các khóa học sau. Bên cạnh đó, việc 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 giúp đánh giá kiến thức và kỹ năng thực hành của học viên một cách cụ thể.

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. Kết quả này không chỉ làm cơ sở lập kế hoạch cho các khóa đào tạo tiếp theo mà còn hỗ trợ giám sát việc áp dụng kiến thức vào thực tế công việc. VNPT Hà Nội cần tổ chức đánh giá liên tục để theo dõi sự chuyên 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.

Ngoài ra, việc thu thập phản hồi từ học viên và người quản lý trực tiếp là cần thiết để xác định những mặt đã đạt được, sẽ phát huy hiệu quả trong các lần đào tạo tiếp theo, đồng thời phát hiện các hạn chế để phân tích nguyên nhân, khắc phục và hoàn thiện chương trình trong các khóa học sau.

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. Ví dụ: giảm lương đối với những lao động có kết quả đào tạo không đạt yêu cầu và ngược lại; xem xét đưa những lao động có kết quả đào tạo xếp loại xuất sắc vào danh sách cán bộ dự nguồn...

Việc ứng dụng công nghệ AI trong đánh giá kết quả đào tạo là xu hướng tất yếu trong bối cảnh chuyển đổi số, đặc biệt đối với các doanh nghiệp lớn như VNPT Hà Nội để tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả. VNPT Hà Nội cần 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, tránh thiên vị trong đánh giá; 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

Việc số hoá đào tạo nguồn nhân lực là bước đi chiến lược giúp VNPT Hà Nội nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tiết kiệm chi phí, đồng thời thích ứng nhanh với yêu cầu chuyển đổi số toàn diện. 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.

Trước hết, 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 hóa 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, tránh triển khai dàn trải hoặc vượt quá khả năng tiếp nhận.

Thứ hai, 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. Việc phân chia theo giai đoạn giúp lãnh đạo dễ theo dõi, kiểm soát và đánh giá hiệu quả. 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. Cách làm này giúp giảm rủi ro, nâng cao tính khả thi và bảo đảm lộ trình số hóa được triển khai hiệu quả, bền vững. 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. Việc gắn số hóa đào tạo với KPI giúp lãnh đạo nhận thức rõ hiệu quả và giá trị của chuyển đổi số trong đào tạo.

Thứ ba, 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.

Thứ tư, 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 chiến 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 đào 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.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. PGS.TS Nguyễn Thị Minh An (2021), *Bài giảng Quản trị nhân lực*, Học viện Công nghệ Bưu chính viễn thông, Hà Nội, Việt Nam, tr.115-132.
- [2]. PGS.TS Trần Kim Dung (2008), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Việt Nam, tr.195-235.
- [3]. Ths. Nguyễn Văn Điềm & PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, Việt Nam, tr.7, tr.153-168.
- [4]. TS. Phùng Thế Hùng (2023), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, tr.369-398.
- [5]. PGS.TS Mai Thanh Lan & TS. Nguyễn Thị Liên (2022), *Giáo trình Đào tạo và phát triển nhân lực*, NXB Thống kê, tr.1-209.
- [6]. PGS.TS Nguyễn Tiệp (2018), *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Lao động-Xã hội, tr.9, tr.55-68.
- [7]. Các văn bản nội bộ, báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh, kết quả đào tạo bồi dưỡng giai đoạn 2020-2024 của VNPT Hà Nội.
- [8]. Website: <https://www.hanoi.vnpt.vn>.

**Phần II. Khảo sát ý kiến của Anh/Chị về đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT
Hà Nội (đánh dấu X vào các ô lựa chọn theo thang điểm)**

TT	Nội dung câu hỏi	Thang điểm				
		1	2	3	4	5
		Hoàn toàn không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
1	Nội dung các khóa đào tạo đều phù hợp với nhu cầu thực tế công việc					
2	Các kiến thức hoặc kỹ năng được đào tạo có thể áp dụng hiệu quả vào công việc của tôi.					
3	Giảng viên trong các khóa đào tạo có trình độ, kiến thức chuyên môn tốt.					
4	Phương pháp giảng dạy phù hợp và dễ tiếp thu					
5	Phiếu điều tra sau khi kết thúc các khóa đào tạo/tập huấn đã phản ánh chính xác độ hài lòng của học viên và kết quả đào tạo					
6	VNPT Hà Nội nên thay đổi phương pháp đánh giá kết quả sau đào tạo					

7	Người lao động được VNPT Hà Nội tạo điều kiện đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo uy tín					
8	Tôi hài lòng với công đào tạo nguồn nhân lực hiện nay tại VNPT Hà Nội					
9	VNPT Hà Nội cần số hóa đào tạo					

Ý kiến khác:

.....

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị.

✓ KiểmTraTaiLieu

BÁO CÁO KIỂM TRA TRÙNG LẶP

Thông tin tài liệu

Tên tài liệu: Lê Thị Minh Nguyệt-Đề án tốt nghiệp 05-02
Tác giả: Lê Thị Minh Nguyệt
Điểm trùng lặp: 18
Thời gian tải lên: 17:57 05/02/2026
Thời gian sinh báo cáo: 18:00 05/02/2026
Các trang kiểm tra: 82/82 trang



Kết quả kiểm tra trùng lặp

18%

Có 18% nội dung trùng lặp

82%

Có 82% nội dung không trùng lặp

0%

Có 0% nội dung người dùng loại trừ


0%

Có 0% nội dung hệ thống bỏ qua

Nguồn trùng lặp tiêu biểu

123docz.net gwdu.ptit.edu.vn tailieu.vn

Học viên


Lê Thị Minh Nguyệt

GV hướng dẫn



Bùi Xuân Phong

BÁO CÁO GIẢI TRÌNH
SỬA CHỮA, HOÀN THIỆN ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ

Họ và tên học viên: Lê Thị Minh Nguyệt

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Khóa: 2023

Tên đề tài: Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội

Người hướng dẫn khoa học: GS.TS. Bùi Xuân Phong

Ngày bảo vệ: 24/01/2026

Các nội dung học viên đã sửa chữa, bổ sung trong đề án tốt nghiệp theo ý kiến đóng góp của Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp:

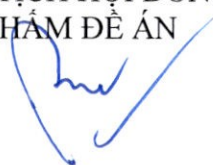
TT	Ý kiến hội đồng	Sửa chữa của học viên
1	Chỉnh sửa hình thức, bìa, danh mục từ viết tắt	Đã chỉnh sửa
2	Cần xem xét tác động của hoạt động kinh doanh đến nhu cầu đào tạo của VNPT Hà Nội	Đã bổ sung ở trang 26, 27
3	Giải pháp cần có kết nối với chương 2	Đã hoàn thiện bổ sung tồn tại ở chương 2 kết nối với giải pháp ở chương 3
4	Lý do lựa chọn đề tài còn chung chung	Đã bổ sung lý do ở trang 1
5	Tổng quan về đề tài nghiên cứu còn sơ sài, có thể cắt bỏ	Đã cắt bỏ mục Tổng quan về đề tài nghiên cứu
6	Mục 3 (trang 4) tiêu đề có nhiệm vụ nghiên cứu nhưng trong nội dung lại không trình bày	Đã sửa tiêu đề mục 3 (trang 4)
7	Cần làm rõ hơn mối liên hệ giữa kết quả đào tạo và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội	Đã bổ sung ở trang 42
8	Việc đánh giá kết quả đào tạo cần được phân tích sâu hơn về tiêu chí, phương pháp và mức độ tác động đến hiệu quả công việc của người lao động	Đã phân tích bổ sung ở trang 65
9	Một số giải pháp đề xuất cần cụ thể lộ trình triển	Đã bổ sung ở trang 59-64

	khai và điều kiện thực hiện trong thực tế đơn vị	
10	Phân tích hệ quả của cơ cấu lao động đối với công tác đào tạo	Đã bổ sung phân tích ở trang 30, 31
11	Chưa chỉ ra số liệu, minh chứng về bước nào trong quy trình đào tạo làm tốt, bước nào yếu, bước nào thiếu	Đã bổ sung kết quả khảo sát ở trang 39, 43
12	Bảng khảo sát thiếu phân tích nguyên nhân của mức độ hài lòng/chưa hài lòng.	Bảng hỏi sử dụng thang đo Likert là công cụ định lượng chỉ phản ánh mức độ, tần suất và xu hướng đánh giá của người trả lời, không cho biết lý do vì sao họ đồng ý hay không đồng ý
13	Giải pháp AI không xuất phát từ hạn chế nêu ở chương 2	Đã bổ sung ở chương 2 (trang 51, 53)
14	Lỗi trình bày: trùng số bảng biểu. Câu văn nên viết ngắn gọn, hạn chế liệt kê. Mô tả số liệu xong cần đưa ra phân tích.	<ul style="list-style-type: none"> - Đã cập nhật lại số bảng biểu. - Đã lược bớt bảng kê giảng viên đối với từng nội dung đào tạo và khung tiêu chuẩn đánh giá chất lượng đào tạo. - Đã bổ sung phân tích số liệu mô tả ở chương 2 (VD: trang 30-32, 44)

Hà Nội, ngày 05 tháng 02 năm 2025

Ký xác nhận của

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG
CHẤM ĐỀ ÁN



PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An

THƯ KÝ
HỘI ĐỒNG



TS. Trần Anh Tuấn

NGƯỜI HƯỚNG DẪN
KHOA HỌC



GS.TS. Bùi Xuân Phong

HỌC VIÊN



Lê Thị Minh Nguyệt

7. Trả lời của học viên:

Học viên đã trả lời đúng các câu hỏi của thầy và lời thầy

8. Thư ký đọc nhận xét về quá trình thực hiện đề án tốt nghiệp của học viên (có văn bản kèm theo).

9. Hội đồng họp riêng:

- Bầu Ban kiểm phiếu:

1. Trưởng Ban kiểm phiếu: P.T.S. Trần Văn Hải

2. Ủy viên Ban kiểm phiếu: T.S. Trần Thị Hoa

3. Ủy viên Ban kiểm phiếu: T.S. Hồ Hồng Hải

- Hội đồng chấm đề án tốt nghiệp bằng bỏ phiếu kín.

- Ban kiểm phiếu làm việc:

- Trưởng Ban kiểm phiếu báo cáo kết quả kiểm phiếu (có Biên bản họp Ban kiểm phiếu kèm theo)

- Điểm trung bình của đề án tốt nghiệp: 8/4

Kết luận:

1. Các nội dung cần chỉnh sửa, hoàn thiện sau bảo vệ đề án tốt nghiệp:

Chỉnh sửa nội dung thực hiện của danh mục tài liệu tài
Cần xem xét lại nội dung của hoạt động kinh doanh
Đảm bảo các tài liệu của VNPT
Giải pháp cần có kỹ thuật và chi phí

2. Đề nghị Học viện công nhận (hoặc không) và cấp bằng (hoặc không) thạc sĩ cho học viên: Lê Thị Minh Nguyễn

3. Đề án tốt nghiệp có thể phát triển thành đề tài nghiên cứu cho NCS. Khoa

Buổi làm việc kết thúc vào 11h 15' cùng ngày.

Chủ tịch

PGS.TS. Nguyễn Thị Minh An

Thư ký

TS. Trần Anh Tuấn

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

BẢN NHẬN XÉT ĐỀ ÁN TỐT NGHIỆP THẠC SĨ
(Dùng cho người phản biện)

Tên đề tài đề án tốt nghiệp: *Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội*

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã chuyên ngành: 8340101

Họ và tên học viên: Lê Thị Minh Nguyệt

Họ và tên người nhận xét: Hà Văn Hội

Học hàm, học vị: Phó Giáo sư, tiến sĩ

Chuyên ngành: Quan hệ kinh tế quốc tế

Cơ quan công tác: Trường Đại học kinh tế - ĐHQGHN

Số điện thoại: 0913559235.

E-mail: hoiktqt@gmail.com

NỘI DUNG NHẬN XÉT

I. Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài

Đề án được xây dựng trên cơ sở khoa học tương đối rõ ràng, thể hiện qua việc hệ thống hóa các vấn đề lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, bao gồm khái niệm, vai trò, các hình thức đào tạo, nội dung đào tạo và các nhân tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực.

Nội dung cho thấy học viên đã tiếp cận đề tài theo hướng có hệ thống, phù hợp với các lý thuyết và quan điểm phổ biến trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

Về phương diện thực tiễn, đề tài có tính cấp thiết cao trong bối cảnh doanh nghiệp viễn thông - công nghệ thông tin đang chịu áp lực lớn từ quá trình chuyển đổi số, cạnh tranh gay gắt và yêu cầu đổi mới công nghệ liên tục. Đối với VNPT Hà Nội, đào tạo nguồn nhân lực không chỉ là hoạt động hỗ trợ mà còn là yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của đơn vị. Việc nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội vì vậy có ý nghĩa thực tiễn rõ ràng.

II. Nội dung của đề án tốt nghiệp và các kết quả đã đạt được

Đề án có kết cấu tương đối hợp lý, logic, bám sát mục tiêu nghiên cứu đã đề ra.

Chương 1 trình bày cơ sở lý luận về đào tạo nguồn nhân lực trong doanh nghiệp, làm rõ các nội dung từ xác định nhu cầu đào tạo, mục tiêu đào tạo, xây dựng chương trình, lựa chọn đối tượng đào tạo, kinh phí đào tạo đến đánh giá kết quả. Đây là nền tảng lý luận quan trọng cho việc phân tích thực trạng ở các chương sau.

Chương 2 tập trung phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội trong giai đoạn 2020-2024. Đề án đã phân tích thực trạng nguồn nhân lực, quy trình đào tạo, kết quả đào tạo, các yếu tố ảnh hưởng và đánh giá chung về những kết quả đạt được cũng như những tồn tại, nguyên nhân. Nội dung chương này thể hiện sự gắn kết giữa lý luận và thực tiễn doanh nghiệp.

Chương 3 đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội, bao gồm các giải pháp về xây dựng kế hoạch đào tạo trung hạn và dài hạn, xác định đúng nhu cầu và mục tiêu đào tạo, đổi mới chương trình và phương pháp đào tạo, quản lý kinh phí, lựa chọn đối tượng đào tạo, đổi mới công tác đánh giá kết quả và đẩy mạnh số hóa đào tạo. Các giải pháp có tính định hướng và phù hợp với bối cảnh phát triển của đơn vị.

Nhìn chung, đề án đã đạt được các mục tiêu nghiên cứu đề ra, thể hiện khả năng vận dụng kiến thức chuyên môn vào phân tích thực tiễn và đề xuất giải pháp quản trị nguồn nhân lực.

III. Những vấn đề cần giải thích thêm

Bên cạnh những kết quả đạt được, đề án vẫn còn một số nội dung cần học viên làm rõ thêm, cụ thể:

Thứ nhất, lý do lựa chọn đề tài còn chung chung, chưa cụ thể, chưa chỉ ra các vấn đề sau:

- ✓ Đào tạo nguồn nhân lực có vai trò then chốt đối với hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.
- ✓ Quá trình chuyển đổi số và đổi mới công nghệ đặt ra yêu cầu cao đối với chất lượng nguồn nhân lực trong doanh nghiệp viễn thông.
- ✓ Công tác đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội còn tồn tại những hạn chế cần được nghiên cứu và hoàn thiện.
- ✓ Cần có cơ sở khoa học để đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực tại đơn vị.

Thứ hai, tổng quan tình hình nghiên cứu còn sơ sài. Với yêu cầu của một đề án tốt nghiệp cao học thì không nhất thiết có nội dung này, nên có thể cắt bỏ.

Thứ ba, mục 3 (trang 4) tiêu đề có nhiệm vụ nghiên cứu, nhưng trong nội dung lại không trình bày

Thứ tư, cần làm rõ hơn mối liên hệ giữa kết quả đào tạo và hiệu quả sử dụng nguồn nhân lực tại VNPT Hà Nội;

Thứ năm, việc đánh giá kết quả đào tạo cần được phân tích sâu hơn về tiêu chí, phương pháp và mức độ tác động đến hiệu quả công việc của người lao động;

Thứ sáu, một số giải pháp đề xuất cần cụ thể hóa hơn về lộ trình triển khai và điều kiện thực hiện trong thực tế đơn vị.

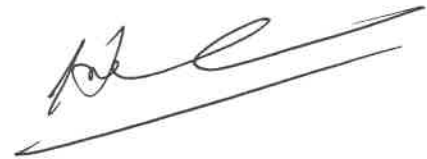
IV. Kết luận

Tổng thể, đề án tốt nghiệp của học viên Lê Thị Minh Nguyệt là một công trình nghiên cứu đạt yêu cầu về nội dung, kết cấu và phương pháp tiếp cận, có cơ sở khoa học và ý nghĩa thực tiễn. Đề án thể hiện sự nghiêm túc trong nghiên cứu, khả năng phân tích và tổng hợp vấn đề trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đáp ứng yêu cầu của một đề án tốt nghiệp.

Đồng ý cho phép học viên bảo vệ đề án tốt nghiệp tại Học viện công nghệ bưu chính viễn thông.

Hà Nội, ngày 24 tháng 01 năm 2026.

NGƯỜI NHẬN XÉT



PGS.TS. Hà Văn Hội

NHẬN XÉT ĐỀ ÁN THẠC SĨ

Tên đề tài: Đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT Hà nội.

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Cao học viên: Lê Thị Minh Nguyệt

Người nhận xét: TS. Hồ Hồng Hải

Chuyên Ngành: Tài chính và Quản trị

Cơ quan công tác: Trường đại học VinUni

Cơ sở khoa học và thực tiễn, tính cấp thiết của đề tài

- Đề tài ứng dụng nhằm nghiên cứu giải pháp về đào tạo cho người lao động tại VNPT
- Đóng góp: Đề xuất giải pháp đào tạo NLD tại VNPT
- Nội dung đề tài: Thuộc lĩnh vực quản trị NNL, phù hợp chuyên ngành QTKD

Nội dung, chất lượng của đề án, các kết quả đã đạt được

Nội dung: Về cơ bản phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của đề án. Đề án hệ thống hóa lý luận đào tạo nguồn nhân lực, phân tích thực trạng đào tạo tại VNPT Hà Nội giai đoạn 2020–2024 và đề xuất giải pháp hoàn thiện.

Đề án có khảo sát 582 người lao động bằng bảng hỏi thang Likert 5 mức; khảo sát phù hợp mô tả thực trạng nhưng chủ yếu dừng ở thống kê mô tả, chưa phân tích sâu nguyên nhân.

Chất lượng: Đạt yêu cầu. Có khảo sát phục vụ phân tích thực trạng. Bố cục cân đối giữa các chương. Tác giả có nhiều đánh giá, nhận định riêng, tạo nên sự khác biệt và đặc trưng của đề án.

Những vấn đề cần chỉnh sửa/giải thích

Chương 2 còn nặng “mô tả doanh nghiệp”, làm loãng trọng tâm nghiên cứu (Trang 24–29)

Phần 2.1 (Tổng quan về VNPT Hà Nội) trình bày khá dài: Thông tin pháp nhân, Mô hình tổ chức, Kết quả kinh doanh 2020–2024. Các nội dung này không phù hợp cho việc tạo nền phân tích thực trạng đào tạo nguồn nhân lực tại VNPT. Xem xét bổ sung: Tác động của KQKD đến nhu cầu, ngân sách đào tạo của VNPT.

Trang 29–33 Tác giả trình bày: Trình độ lao động, Cơ cấu chức danh, Độ tuổi người lao động, tuy số liệu được trình bày khá đầy đủ (biểu đồ, hình vẽ) nhưng Không phân tích hệ quả đối với công tác đào tạo. Ví dụ: cần phân tích lực lượng lao động lớn tuổi nên khó tiếp thu công nghệ mới, vì vậy cần hình thức đào tạo nào?

Tác giả mô tả: Các bước trong quy trình đào tạo. Tuy nhiên, tại Chương 2: Không chỉ ra số liệu, minh chứng về bước nào làm tốt, bước nào yếu, bước nào thiếu. Ví dụ: Một số lớp đào tạo kém hiệu quả, gây

tâm lý chán nản thi cần minh chứng: lớp nào? Bao nhiêu % số lớp, chán nản đo bằng gì? Có phải “ngồi nhàm lớp” không? Xác định sai nhu cầu hay không? Cách khắc phục thế nào? Tại sao không thực hiện. Một số điểm cốt lõi cần đào sâu phân tích hơn.

Bảng khảo sát trang 61, Bảng hỏi thiết kế khá bài bản, thang đo rõ ràng nhưng chủ yếu trình bày điểm trung bình, mô tả số liệu, thiếu phân tích nguyên nhân của mức độ hài lòng/chưa hài lòng. Cần sử dụng kết quả khảo sát để làm nổi bật vấn đề trọng tâm của đào tạo mà VNPT cần giải quyết.

Giải pháp AI không xuất phát từ hạn chế nêu ở chương 2. hạn chế nêu ra bao gồm phương pháp đào tạo đơn điệu, thiếu đánh giá sau đào tạo, chưa theo dõi hiệu quả đào tạo trong công việc trong khi đề xuất giải pháp số hóa chương trình đào tạo, e-learning, đổi mới PPDT. vậy AI giúp gì?

Lỗi trình bày: trùng số bảng 2.7 cho hai nội dung khác nhau. (Bảng tr.51 và tr.61). Câu văn nên viết ngắn gọn, hạn chế liệt kê. Mô tả số liệu xong cần đưa ra phân tích.

Kết luận

Đề án có tính mới, đạt yêu cầu chung của một đề án thạc sỹ. Tôi đồng ý để học viên bảo vệ trước hội đồng và nếu bảo vệ thành công, học viên xứng đáng nhận được học vị Thạc sỹ của Trường.

Câu hỏi

Đâu là hạn chế lớn nhất của VNPT trong đào tạo: Chiến lược đào tạo, chương trình, hay tổ chức đào tạo? Nếu em là Giám đốc đào tạo thì em sử dụng AI vào việc gì hay vào khâu nào của hoạt động đào tạo?

Người nhận xét



HỒ HỒNG HẢI