

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Mơ

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH
CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

ĐỀ ÁN THẠC SỸ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH
(Theo định hướng ứng dụng)

HÀ NỘI 2025

HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG



Nguyễn Thị Mơ

**ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH
CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ
BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG**

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

Mã số: 8.34.01.01

ĐỀ ÁN THẠC SỸ NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGƯỜI HƯỚNG DẪN: PGS.TS. NGUYỄN THỊ MINH AN

HÀ NỘI 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xác nhận rằng Đề án này là kết quả nghiên cứu của riêng tôi, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An. Các thông tin, kết quả phân tích được thu thập và chúng phản ánh đúng thực tế của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Tôi hiểu về các quy định liên quan đến sự trung thực trong học thuật và xin cam đoan rằng nghiên cứu này đã được tôi thực hiện mà không vi phạm bất kỳ yêu cầu nào về sự trung thực trong học thuật.

Hà Nội, ngày 13 tháng 05 năm 2025

Người cam đoan



Nguyễn Thị Mơ

LỜI CẢM ƠN

Sau gần hai năm tham gia chương trình cao học ngành Quản trị kinh doanh tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, tôi xin gửi lòng biết ơn sâu sắc đến các Thầy/Cô giáo công tác tại Khoa Quản trị kinh doanh I. Nhờ sự dạy dỗ và hướng dẫn tận tình, tôi đã tích lũy được nhiều kiến thức quý báu và đã phát triển khả năng tư duy một cách đáng kể. Tôi muốn thể hiện sự cảm kích đặc biệt đối với PGS. TS. Nguyễn Thị Minh An, cô đã dành rất nhiều thời gian và tâm huyết, hướng dẫn tôi trong quá trình thực hiện luận văn. Cô đã chỉ dạy và hỗ trợ tôi một cách tận tâm, giúp tôi xác định hướng nghiên cứu, giải quyết vấn đề và hoàn thành đề án này một cách thành công.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn các anh chị cán bộ, giảng viên của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, nơi tôi đang làm việc, vì đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp thông tin, chia sẻ kinh nghiệm và đóng góp nhiều ý kiến quý báu và động viên tinh thần để tôi có thể hoàn thành đề án này một cách thành công.

Xin chân thành cảm ơn mọi người!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC KÝ HIỆU TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG, HÌNH	vii
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ.....	6
1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chuyển đổi số	6
1.1.1. Nguồn nhân lực và một số khái niệm liên quan	6
1.1.2. Khái quát về chuyển đổi số	8
1.1.3. Nguồn nhân lực trong chuyển đổi số.....	12
1.2. Đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức	16
1.2.1. Khái niệm đào tạo nguồn nhân lực.....	16
1.2.2. Vai trò, mục tiêu của đào tạo nguồn nhân lực	17
1.2.3. Hình thức đào tạo nguồn nhân lực	19
1.2.4. Phương pháp đào tạo nguồn nhân lực	20
1.2.5. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức	26
1.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số	36
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ TẠI HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG	40
2.1. Tổng quan về Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	40
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển.....	40
2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ.....	41
2.1.3. Cơ cấu tổ chức.....	42
2.1.4. Hoạt động chuyển đổi số của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	44
2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	48

2.2. Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	48
2.2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực	48
2.2.2. Các hình thức và phương pháp đào tạo	51
2.2.3. Quá trình đào tạo nguồn nhân lực	53
2.2.4. Kết quả đào tạo	55
2.2.5. Khảo sát ý kiến của người lao động về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Học viện	56
2.2.6. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	59
2.3. Đánh giá chung về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	61
2.3.1. Ưu điểm	61
2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân	62
CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HOẠT ĐỘNG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TẠI HỌC VIỆN CÔNG NGHỆ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG	64
3.1. Định hướng phát triển và hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030	64
3.1.1. Định hướng phát triển của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đến năm 2030	64
3.1.2. Định hướng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số	65
3.2. Một số giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	66
3.2.1. Đa dạng hoá phương pháp đào tạo	66
3.2.2. Hoàn thiện quá trình đào tạo	68
3.2.3. Một số giải pháp khác	72
3.3. Kiến nghị	76
3.3.1. Kiến nghị với Bộ Khoa học và Công nghệ (Cơ quan chủ quản)	76
3.3.2. Kiến nghị với Bộ Giáo dục và Đào tạo	76

KẾT LUẬN.....	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	79
PHỤ LỤC.....	81

DANH MỤC KÝ HIỆU TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Từ đầy đủ
AI	Trí tuệ nhân tạo
BigData	Dữ liệu lớn
CBGV	Cán bộ, giảng viên, nhân viên
CNTT	Công nghệ thông tin
ICT	Công nghệ thông tin và truyền thông
IoT	Internet vạn vật
PTIT	Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông

DANH MỤC BẢNG, HÌNH

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Bảng thống kê số lượng lao động Học viện giai đoạn 2022 - 2024	48
Bảng 2.2: Cơ cấu lao động của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông giai đoạn 2022 - 2024.....	49
Bảng 2.3: Bảng thống kê kết quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nội bộ.....	55
giai đoạn 2022 - 2024	55
Bảng 2.4: Kết quả khảo sát ý kiến cán bộ, giảng viên về hoạt động đào tạo bồi dưỡng của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	57

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Sơ đồ bộ máy tổ chức Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.....	43
Hình 2.2: Hệ sinh thái số của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông	48
Hình 2.3: Cơ cấu CBGV tham gia khảo sát.....	57

LỜI MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh thế giới đang chứng kiến sự phát triển vượt bậc của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư với những đột phá chưa từng có trong các lĩnh vực như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big data), Internet vạn vật (IoT) và tự động hóa, nguồn nhân lực đang trở thành yếu tố trung tâm, quyết định trực tiếp đến khả năng thích ứng, đổi mới và phát triển của mỗi quốc gia, mỗi tổ chức. Khác với trước đây, nơi mà tài nguyên thiên nhiên hay vốn đầu tư được xem là yếu tố then chốt cho tăng trưởng, thì ngày nay, nguồn nhân lực – đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao – đã nổi lên như một “nguồn tài nguyên chiến lược”, giữ vai trò tiên phong trong việc thúc đẩy sự phát triển kinh tế - xã hội trong kỷ nguyên số.

Tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, quá trình tận dụng cơ hội từ sự phát triển công nghệ đi kèm với nhiều thách thức. Trình độ công nghệ, năng suất lao động, năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng của lực lượng lao động vẫn còn khoảng cách đáng kể so với các nước phát triển. Thực tế này đòi hỏi một chiến lược phát triển nguồn nhân lực toàn diện và dài hạn, không chỉ chú trọng về số lượng mà quan trọng hơn là chất lượng, chuyên môn, kỹ năng mềm và khả năng học hỏi suốt đời.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa sâu rộng, môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng, phức tạp và khó dự báo. Cạnh tranh giữa các tổ chức, doanh nghiệp mang tính toàn cầu, hành vi tiêu dùng thay đổi liên tục, công nghệ mới liên tục xuất hiện và chu kỳ đổi mới ngày càng ngắn. Những yếu tố này đặt ra yêu cầu cấp bách về năng lực thích ứng và đổi mới sáng tạo. Trong đó, nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố hỗ trợ mà đã trở thành nhân tố chiến lược, quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của tổ chức, doanh nghiệp.

Việc đầu tư vào nguồn nhân lực thông qua tuyển chọn, đào tạo, bồi dưỡng và giữ chân nhân tài mang lại giá trị cả trước mắt lẫn lâu dài. Con người không chỉ là người thực thi mà còn là trung tâm sáng tạo, là hạt nhân của mọi chiến lược phát triển, và lực lượng chủ đạo trong chuyển đổi số và đổi mới mô hình tăng trưởng.

Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông là trường đại học công lập trực thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ, hoạt động theo cơ chế tự chủ, tự đảm bảo chi thường xuyên và chi đầu tư. Học viện là một cơ sở giáo dục đại học uy tín, thuộc nhóm các trường hàng đầu tại Việt Nam trong lĩnh vực đào tạo Công nghệ Thông tin và Truyền thông (ICT), đồng thời giữ vai trò tiên phong trong tiến trình chuyển đổi số. Học viện cũng là một trong năm cơ sở giáo dục đại học trọng điểm quốc gia về kỹ thuật – công nghệ, và nằm trong nhóm các trường có thứ hạng cao trong đào tạo kinh tế và quản trị số.

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên mọi lĩnh vực, đặc biệt là ngành ICT luôn đổi mới nhanh chóng theo xu hướng và công nghệ hiện đại, cùng với áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng trong giáo dục và khoa học – công nghệ, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông đang đối mặt với yêu cầu cấp thiết phải mở rộng ngành nghề, đổi mới chương trình đào tạo, nâng cao chất lượng giảng dạy và nghiên cứu khoa học. Vì vậy, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, giảng viên trở thành yếu tố then chốt nhằm nâng tầm chuyên môn, kỹ năng, và khả năng thích ứng với các thay đổi, góp phần thực hiện hiệu quả Chiến lược phát triển của Học viện.

Trong bối cảnh đó, đề tài “**Đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông**” được tác giả lựa chọn làm đề tài nghiên cứu với hy vọng sẽ hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực qua đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển của Học viện trong bối cảnh chuyển đổi số.

2. Tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Trong những năm gần đây, tại Việt Nam, nguồn nhân lực đã được nhìn nhận là yếu tố then chốt thúc đẩy phát triển kinh tế – xã hội. Nhiều công trình nghiên cứu phong phú và đa dạng phản ánh sự quan tâm ngày càng lớn từ giới học thuật, nhà quản lý trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu vẫn tập trung ở cấp độ vĩ mô, coi phát triển nguồn nhân lực như một phần của chiến lược quốc gia hoặc gắn với chính sách giải quyết việc làm và tăng trưởng kinh tế. Trong khi đó, quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng của Việt Nam – từ dựa trên tài nguyên và lao động giá rẻ sang dựa trên năng suất, chất lượng và đổi mới

sáng tạo – đang đặt ra yêu cầu cụ thể, cấp thiết đối với nguồn nhân lực ở cấp độ vi mô. Có thể kể đến một số luận án, đề án nghiên cứu về đào tạo nguồn nhân lực, cụ thể:

Luận án tiến sĩ của Đinh Thị Hồng Duyên (2016) với đề tài “Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp ngành công nghiệp nội dung số tại Việt Nam”. Nghiên cứu chỉ ra những hạn chế trong hoạt động đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo hiện nay, đồng thời đề xuất nhóm giải pháp nhằm cải thiện, trong đó nhấn mạnh vai trò của động lực người lao động (cả tài chính và phi tài chính), sự hỗ trợ của quản lý và văn hóa học tập liên tục.

Đề án thạc sĩ của tác giả Nguyễn Thị Diệu Hiền (2016): “Đào tạo nguồn nhân lực tại Đại học Vinh”. Đề án thông qua phân tích thực trạng công tác đào tạo nguồn nhân lực tại trường đại học Vinh giai đoạn từ năm 2012-2014, từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác đào tạo tại trường đại học Vinh trong tương lai.

Đề án thạc sĩ của Đinh Văn Toàn (2021) với đề tài “Phát triển nguồn nhân lực Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2025”. Đề án đã hệ thống hóa cơ sở lý luận về nguồn nhân lực; phân tích thực trạng các nội dung phát triển nguồn nhân lực tại Tập đoàn Điện lực. Từ đó, tác giả đã đề xuất định hướng phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn và các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác phát triển nguồn nhân lực ở Tập đoàn đến năm 2015.

Đề án thạc sĩ của tác giả Nguyễn Hoàng Việt (2023) “Phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Tổng công ty Dịch vụ số Viettel”. Nghiên cứu của Nguyễn Hoàng Việt khẳng định vai trò then chốt của nguồn nhân lực trong việc thúc đẩy tăng trưởng tại Tổng công ty Dịch vụ số Viettel, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số. Trên cơ sở khảo sát thực tiễn và kinh nghiệm triển khai tại doanh nghiệp, tác giả đã đề xuất giải pháp dựa trên nền tảng lý luận hiện đại, phương pháp nghiên cứu khoa học và kinh nghiệm vận hành thực tế, hướng đến việc tối ưu hóa hiệu suất và nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trong môi trường số.

Trên cơ sở sự khác biệt về phạm vi và đặc điểm nghiên cứu giữa các tổ chức và doanh nghiệp, các công trình nghiên cứu trên đã đưa ra các luận điểm phong phú liên quan đến đào tạo nguồn nhân lực. Tác giả đã tiến hành chọn lọc, kế thừa có chọn

lọc các tài liệu, cơ sở lý thuyết phù hợp nhằm xây dựng nền tảng tri thức phục vụ cho việc nghiên cứu sâu hơn về đào tạo nguồn nhân lực. Đề tài “Đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông” tiếp cận một hướng nghiên cứu mới, nội dung nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu chưa có đề tài nào đề cập, do đó thể hiện tính mới, đồng thời có ý nghĩa thực tiễn cao trong bối cảnh hiện nay.

3. Mục đích nghiên cứu đề tài

Mục đích nghiên cứu của đề án là hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông. Để đạt được mục đích này, đề án đề ra các mục tiêu nghiên cứu cụ thể sau:

Thứ nhất, hệ thống hóa một số vấn đề chung về hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số.

Thứ hai, đánh giá thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Thứ ba, đề xuất các giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề án là hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong tổ chức.

- Phạm vi nghiên cứu:

+ Phạm vi không gian: Đề án nghiên cứu hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

+ Phạm vi thời gian: Đề án tập trung nghiên cứu và sử dụng dữ liệu thứ cấp trong giai đoạn từ 2022 – 2024, các dữ liệu sơ cấp được thu thập vào tháng 3/2025, tầm nhìn của các giải pháp đến năm 2030.

5. Phương pháp nghiên cứu

Đề án chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để xác định nội dung và các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số. Phương pháp này được sử dụng chính tại chương 1 của đề án.

Phương pháp phân tích và tổng hợp: Đề án chủ yếu sử dụng nguồn số liệu được cung cấp từ phòng Tổ chức cán bộ - Lao động, phòng Tài chính Kế toán, Văn phòng Học viện. Ngoài ra còn có các thông tin công bố, sách, báo, tạp chí, dữ liệu trên cổng thông tin điện tử của Học viện, dữ liệu trên Internet.

Phương pháp so sánh, đối chiếu: Đề án phân tích sự biến động về số lượng, cơ cấu nguồn nhân lực tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông trong bối cảnh chuyển đổi số qua thời gian để thấy được tác động đến hiệu quả hoạt động của Học viện.

Phương pháp điều tra, khảo sát: Đề án lấy ý kiến từ cán bộ, giảng viên đang công tác tại Học viện bằng phiếu khảo sát để có thể đưa ra các biện pháp cụ thể nhằm hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực tại Học viện trong bối cảnh chuyển đổi số.

6. Bố cục đề án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo, đề án chia làm 3 chương:

Chương 1: Một số vấn đề chung về đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số.

Chương 2: Thực trạng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện hoạt động đào tạo nguồn nhân lực trong bối cảnh chuyển đổi số tại Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.

CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

1.1. Khái quát về nguồn nhân lực và chuyển đổi số

1.1.1. Nguồn nhân lực và một số khái niệm liên quan

Trong lịch sử phát triển của các học thuyết quản trị trên thế giới, theo sau thuyết Quản trị khoa học và thuyết Quản trị theo mối quan hệ con người, khái niệm Nguồn nhân lực và Quản trị nguồn nhân lực ra đời vào cuối thế kỷ XX khi sự thay đổi cơ bản về phương thức quản lý và sử dụng con người trong kinh tế lao động bắt đầu xuất hiện, từ đó khẳng định vị trí quan trọng của yếu tố con người và nguồn nhân lực trong xã hội hiện đại.

Ngày nay, sự thành công của một tổ chức được cấu thành từ nhiều nguồn lực khác nhau, cùng tương tác, thúc đẩy, hỗ trợ lẫn nhau. Các nguồn lực của tổ chức bao gồm: nguồn nhân lực, nguồn lực tài chính, nguồn lực công nghệ,... Trong đó, nguồn nhân lực được coi là nguồn lực cốt lõi, là nguồn lực cạnh tranh bền vững, là yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh của trong sự phát triển kinh tế - xã hội của tổ chức.

Khái niệm nguồn nhân lực được tiếp cận dưới nhiều góc độ khác nhau tùy theo lĩnh vực nghiên cứu. Trong kinh tế học, nguồn nhân lực là yếu tố thiết yếu trong quá trình sản xuất, ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất và hiệu quả tổ chức. Từ quan điểm quản trị nhân lực, nguồn nhân lực bao gồm toàn bộ lao động của tổ chức, với tri thức, kỹ năng, kinh nghiệm và tiềm năng phát triển – được xem như tài sản chiến lược cần được đầu tư và khai thác hiệu quả. Trong khi đó, cách tiếp cận xã hội học nhấn mạnh vai trò của các mối quan hệ, giá trị văn hóa và động lực nội tại trong việc chi phối hành vi và hiệu suất làm việc của con người. Việc nhận thức đầy đủ và đúng đắn về nguồn nhân lực theo từng góc độ tiếp cận là cơ sở quan trọng để xây dựng các chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực phù hợp với yêu cầu thực tiễn, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

PGS.TS. Nguyễn Tiếp (2006) cho rằng nguồn nhân lực là nguồn lực con người – yếu tố quan trọng và năng động nhất trong quá trình tăng trưởng và phát triển kinh tế – xã hội. Theo ông, nguồn nhân lực có thể được xác định ở nhiều cấp độ (quốc gia, vùng, địa phương) và khác biệt với các nguồn lực khác ở chỗ con người, thông qua

lao động sáng tạo, không chỉ tác động đến tự nhiên mà còn hình thành các quan hệ lao động và xã hội. Quan điểm này nhấn mạnh vai trò trung tâm của con người trong quá trình phát triển, đồng thời khẳng định tính đặc thù của nguồn nhân lực so với các loại hình nguồn lực khác thông qua khả năng sáng tạo, thích ứng và hình thành quan hệ xã hội trong lao động.

Theo Nicholas Henry (2012), nguồn nhân lực là tập hợp các yếu tố vật chất và tinh thần tạo nên năng lực phục vụ cho sự phát triển toàn diện của tổ chức. Ông định nghĩa nguồn nhân lực là lực lượng con người trong tổ chức, có khả năng và tiềm năng đóng góp không chỉ ở cấp độ tổ chức mà còn trong sự phát triển kinh tế – xã hội ở quy mô quốc gia, khu vực và toàn cầu. Quan điểm này nhấn mạnh tính liên kết giữa nguồn nhân lực và hệ thống phát triển kinh tế – xã hội rộng lớn hơn.

Còn nhóm tác giả George T. Milkovich, John W. Boudreau, Carolyn Milkovich (1994), lại cho rằng nguồn nhân lực là tổng thể các yếu tố nội tại và ngoại tại của mỗi cá nhân, bảo đảm tính sáng tạo và các giá trị thiết yếu góp phần vào sự thành công và việc hiện thực hóa mục tiêu của tổ chức.

Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2013) cho rằng con người là thành tố cấu thành mọi tổ chức, và chính là nguồn nhân lực của tổ chức đó. Nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động đang làm việc trong tổ chức. Trong khi đó, nhân lực được xác định là nguồn lực nội tại của mỗi cá nhân, bao gồm thể lực và trí lực – hai yếu tố then chốt quyết định năng lực làm việc và mức độ đóng góp vào sự phát triển tổ chức. Thể lực phản ánh sức khỏe thể chất của con người, chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như thể trạng, điều kiện sức khỏe, mức sống, thu nhập, chế độ dinh dưỡng, nghỉ ngơi, độ tuổi và giới tính. Ngược lại, trí lực là tổng hợp các yếu tố thuộc năng lực tư duy và tinh thần, bao gồm khả năng nhận thức, sáng tạo, tư duy logic, quan điểm sống, niềm tin và nhân cách cá nhân.

Từ những phân tích trên, có thể khái quát rằng nhân lực là tổng hòa thể lực và trí lực của con người được huy động và sử dụng trong hoạt động sản xuất – kinh doanh. Nhân lực chính là sức lao động – nguồn lực quý giá, giữ vai trò then chốt đối với hiệu quả hoạt động, năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Do đó, việc quản lý và phát triển nguồn nhân lực cần được xem là một trong

những yếu tố đầu vào quan trọng, mang tính chiến lược trong quá trình vận hành và phát triển của tổ chức.

Từ các khái niệm đã trình bày, có thể hiểu rằng nguồn nhân lực trong tổ chức là tập hợp các cá nhân trực tiếp tham gia vào quá trình lao động, với tổng hòa các yếu tố thể lực và trí lực được huy động nhằm thực hiện mục tiêu sản xuất – kinh doanh. Khái niệm này nhấn mạnh vai trò chủ thể và tính năng động của con người trong tổ chức.

Trong khuôn khổ đề án tốt nghiệp này, tác giả sử dụng và khai thác khái niệm nguồn nhân lực theo hướng tiếp cận đó, làm nền tảng cho việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp đào tạo, phát triển phù hợp trong bối cảnh chuyển đổi số.

1.1.2. Khái quát về chuyển đổi số

1.1.2.1. Khái niệm chuyển đổi số

Trong những năm gần đây, thuật ngữ “chuyển đổi số” ngày càng được sử dụng phổ biến tại Việt Nam cũng như trên phạm vi toàn cầu. Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ mới như AI, chuỗi khối Blockchain, IoT, điện toán đám mây,... đã mở rộng phạm vi ứng dụng và làm sâu sắc thêm ý nghĩa của chuyển đổi số trên mọi mặt đời sống kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, do phạm vi và mức độ ảnh hưởng rộng lớn, hiện vẫn tồn tại nhiều cách hiểu khác nhau về chuyển đổi số.

Theo TechRepublic (2019), chuyển đổi số được hiểu là “việc sử dụng công nghệ để thiết kế lại quy trình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động”.

Theo Bộ Thông tin và Truyền thông (2020), chuyển đổi số được hiểu là quá trình thay đổi toàn diện từ mô hình truyền thống sang mô hình vận hành dựa trên dữ liệu và công nghệ số, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo ra giá trị mới cho tổ chức và người sử dụng. Quá trình này bao gồm việc áp dụng công nghệ số vào mọi lĩnh vực của tổ chức, thay đổi phương thức lãnh đạo, quy trình làm việc, văn hóa tổ chức.

Với cách tiếp cận rộng hơn, OECD (2019) cho rằng chuyển đổi số là sự hội tụ giữa công nghệ, dữ liệu và đổi mới sáng tạo để tạo ra sự thay đổi căn bản trong cách các tổ chức vận hành, cung cấp dịch vụ và tạo giá trị trong nền kinh tế số. Như vậy, chuyển đổi số không chỉ là sự số hóa các quy trình mà còn bao hàm việc chuyển đổi

tư duy, năng lực tổ chức và mô hình kinh doanh nhằm thích ứng linh hoạt với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường công nghệ và thị trường.

Tổng quan các định nghĩa cho thấy, chuyển đổi số là quá trình con người ứng dụng dữ liệu và công nghệ số nhằm tái cấu trúc phương thức phát triển, từ đó tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong cách sống và làm việc. Mặc dù mỗi tổ chức có cách tiếp cận khác nhau, điểm chung đều nhấn mạnh vai trò trung tâm của công nghệ số trong việc hình thành môi trường số và tạo lập các giá trị mới. Chuyển đổi số có thể được xem là bước tiến tiếp theo của ứng dụng công nghệ thông tin, kết hợp với các công nghệ đột phá đặc trưng của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Nội dung công nghệ trong chuyển đổi số bao gồm cả việc nghiên cứu, phát triển và làm chủ các công nghệ lõi để tạo ra giá trị gia tăng.

Cần phân biệt rõ ba khái niệm thường bị nhầm lẫn trong bối cảnh công nghệ hiện nay: số hóa (digitization), khai thác số (digitalization) và chuyển đổi số (digital transformation).

- Số hóa là bước đầu tiên trong tiến trình này, đề cập đến việc chuyển đổi dữ liệu từ dạng vật lý (như tài liệu giấy) sang định dạng số. Quá trình này tạo tiền đề cho việc tích hợp dữ liệu vào các hệ thống công nghệ, phục vụ chia sẻ thông tin và tự động hóa nghiệp vụ.

- Khai thác số là giai đoạn tiếp theo, trong đó công nghệ số được áp dụng để tối ưu hóa quy trình và hoạt động của tổ chức trên cơ sở dữ liệu đã được số hóa, từ đó nâng cao hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ.

- Chuyển đổi số là cấp độ cao nhất, khi dữ liệu và công nghệ số không chỉ hỗ trợ quy trình hiện có mà còn được sử dụng để tạo ra cách tiếp cận mới, dịch vụ mới hoặc mô hình kinh doanh hoàn toàn khác biệt.

Về mặt kỹ thuật, quá trình chuyển đổi số thường diễn ra qua ba giai đoạn kế tiếp nhau:

- Số hóa thông tin: Là giai đoạn đầu tiên, tập trung vào việc chuyển đổi dữ liệu từ dạng giấy sang định dạng điện tử. Đây là điều kiện tiên quyết, tạo nền tảng cho các bước số hóa và chuyển đổi sâu hơn.

- Số hóa quy trình: Ở giai đoạn này, công nghệ thông tin được tích hợp vào từng hoạt động chức năng trong tổ chức nhằm tối ưu hóa quy trình, nâng cao năng suất và hiệu quả vận hành.

- Chuyển đổi số toàn diện: Là giai đoạn cao nhất, khi công nghệ được áp dụng trên toàn bộ tổ chức, làm thay đổi phương thức quản trị, mô hình vận hành và tương tác với khách hàng, từ đó tạo lập giá trị mới và lợi thế cạnh tranh bền vững.

Chuyển đổi số hiện là xu thế toàn cầu trong thời đại Cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Đối với các quốc gia đang phát triển, đây được xem là cơ hội chiến lược để bứt phá nếu tận dụng hiệu quả tiềm năng công nghệ và nguồn lực hiện có.

1.1.2.2. Đặc trưng của chuyển đổi số

Từ việc phân tích các khái niệm đã trình bày, có thể xác định ba đặc trưng cốt lõi của chuyển đổi số, bao gồm:

Thứ nhất, chuyển đổi số gắn liền với tổ chức – từ cơ quan nhà nước, doanh nghiệp đến tổ chức xã hội.

Thứ hai, chuyển đổi số tận dụng tối đa các nền tảng công nghệ sẵn có như dữ liệu lớn, IoT, điện toán đám mây để thay đổi phương thức điều hành và hoạt động. Thứ ba, chuyển đổi số luôn đi kèm với việc tạo ra giá trị mới – giúp tổ chức tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả ra quyết định và năng lực cạnh tranh.

Tại Hội nghị chuyển đổi số toàn cầu năm 2024, các chuyên gia tiếp tục nhấn mạnh ba yếu tố cốt lõi trong triển khai chuyển đổi số: i) chuyển đổi tư duy lãnh đạo – người đứng đầu cần hiểu rõ vai trò và tác động của công nghệ; ii) chuyển đổi tổ chức – toàn bộ đơn vị cần sẵn sàng thích ứng, đặc biệt là nguồn nhân lực; iii) chuyển đổi công nghệ – lựa chọn và triển khai giải pháp số phải phù hợp với đặc thù tổ chức. Dù công nghệ là hạt nhân, yếu tố con người vẫn giữ vai trò quyết định thành bại. Công nghệ chỉ là công cụ, còn con người là trung tâm của sự đổi mới.

Tại Việt Nam, chuyển đổi số đang được triển khai sâu rộng với sự định hướng và cam kết mạnh mẽ từ Nhà nước. Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 và Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số (2022) đã đặt nền tảng chính sách quan trọng. Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 tiếp tục đóng vai trò kim chỉ nam trong giai đoạn 2021–2025 và định hướng đến năm 2030, với mục tiêu

đưa Việt Nam trở thành quốc gia số tiên tiến, dẫn đầu trong thử nghiệm và ứng dụng công nghệ mới. Đồng thời, việc phát triển hệ sinh thái doanh nghiệp số “Make in Vietnam” đang được thúc đẩy nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu.

1.1.2.3. Lợi ích của chuyển đổi số

Chuyển đổi số đóng vai trò then chốt trong quá trình phát triển và nâng cao năng lực cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp. Việc ứng dụng công nghệ số không chỉ giúp cải thiện hiệu quả vận hành mà còn mở ra cơ hội khai thác các tiềm năng mới thông qua khả năng mở rộng quy mô, tối ưu hóa nguồn lực và tăng cường tương tác với khách hàng. Bên cạnh đó, chuyển đổi số còn góp phần giảm chi phí vận hành, nâng cao chất lượng dịch vụ và hỗ trợ tổ chức thích ứng nhanh với biến động thị trường. Dưới đây là một số lợi ích tiêu biểu mà chuyển đổi số mang lại:

Thứ nhất, cung cấp thông tin sâu sắc từ dữ liệu. Chuyển đổi số cho phép tổ chức khai thác hiệu quả khối lượng dữ liệu lớn, qua đó theo dõi và phân tích các chỉ số quan trọng như hiệu suất quy trình, tỷ lệ chuyển đổi, giá trị vòng đời khách hàng hay mức độ hài lòng của người dùng. Việc tổ chức và trực quan hóa dữ liệu giúp nhà quản lý đưa ra quyết định nhanh chóng, chính xác và dựa trên bằng chứng rõ ràng.

Thứ hai, duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh. Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số đã trở thành yêu cầu bắt buộc để duy trì lợi thế cạnh tranh. Theo các khảo sát, có tới 93% doanh nghiệp đồng thuận rằng công nghệ số là yếu tố then chốt để đạt mục tiêu chiến lược. Việc lựa chọn đúng công nghệ sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện quy trình, đáp ứng kỳ vọng khách hàng và thích ứng linh hoạt với thay đổi của thị trường.

Thứ ba, cải thiện trải nghiệm khách hàng của tổ chức, doanh nghiệp. Chuyển đổi số giúp tổ chức cung cấp trải nghiệm khách hàng cá nhân hóa, thông qua việc thu thập và phân tích hành vi tiêu dùng, sở thích và lịch sử tương tác. Theo Accenture (2021), 91% khách hàng sẵn sàng mua hàng từ thương hiệu hiểu rõ nhu cầu của họ. Các công nghệ kỹ thuật số giúp tăng cường mức độ hài lòng của khách hàng thông qua việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ phù hợp hơn..

Thứ tư, tăng cường kết nối nội bộ trong tổ chức, doanh nghiệp. Các nền tảng số giúp cải thiện khả năng giao tiếp và chia sẻ thông tin giữa các bộ phận trong tổ