

● BÁO CÁO CHUYÊN ĐỀ · PHIÊN BẢN 07/2026

Vietnam Corporate Learning Report 2026

Đào tạo nội bộ trong kỷ nguyên AI: khi nơi làm việc phải trở thành trường học. Báo cáo toàn cảnh về đầu tư L&D, nghịch lý "tiền tăng – hiệu quả không tăng", cuộc cách mạng microlearning + AI, và playbook xây cỗ máy học tập cho doanh nghiệp Việt.

12 trang

Từ ngân sách đến ROI

12+ nguồn

LinkedIn · ATD · Training Mag · WEF

2026

Dữ liệu & xu hướng mới nhất

CONTENTS

Cấu trúc báo cáo

Từ dòng tiền đầu tư → nghịch lý thực thi → vai trò giữ chân → thực trạng Việt Nam
→ cách mạng phương pháp → AI trong L&D → lộ trình nghề nghiệp → playbook
hành động.

03	Executive Summary – 6 con số của đào tạo nội bộ 2026	TỔNG QUAN
04	Dòng tiền L&D toàn cầu: đầu tư đạt kỷ lục	INVESTMENT
05	Nghịch lý thực thi: tiền tăng, hiệu quả không tăng	EXECUTION GAP
06	Đào tạo = công cụ giữ chân số 1	RETENTION
07	Việt Nam: nhu cầu cao nhất, hạ tầng mỏng nhất	VIETNAM
08	Cách mạng phương pháp: microlearning lên ngôi	MICROLEARNING
09	AI trong L&D: từ tạo nội dung đến gia sư số	AI IN L&D
10	Từ khoá học đến lộ trình: career development	CAREER PATH
11	Playbook 90 ngày xây "cỗ máy học tập" + bảng KPI	PLAYBOOK
12	Khuyến nghị hành động + Nguồn dữ liệu	ACTION

01 – TỔNG QUAN

6 con số của đào tạo nội bộ 2026

Đào tạo nội bộ đang ở điểm uốn: đầu tư đạt kỷ lục, kỳ vọng cao chưa từng có – nhưng cách "dạy" cũ đã hỏng. Người thắng cuộc không chỉ nhiều hơn; họ đổi hẳn kiến trúc học tập.

380 tỷ\$

Quy mô thị trường đào tạo doanh nghiệp toàn cầu – dự báo 510 tỷ USD vào 2030

Skillademia 2026

46%

Doanh nghiệp không đo được ROI đào tạo; 14% ngân sách bị lãng phí

Training Industry

70%

Người học vừa học vừa làm việc khác – tăng từ 58% chỉ sau một năm: khủng hoảng chú ý

TalentLMS 2026

#1

Cung cấp cơ hội học tập là chiến lược giữ chân số 1 khi 88% doanh nghiệp lo lắng về retention

LinkedIn WLR 2025

+42%

Tỷ lệ hoàn thành khoá học khi lộ trình được AI cá nhân hoá so với tự chọn

LinkedIn Learning

89,45%

Người lao động Việt sẵn sàng học kỹ năng mới – trong khi 70% sinh viên tốt nghiệp phải đào tạo lại

Navigos · Viettel Academy

Thông điệp chính: Vấn đề của đào tạo nội bộ 2026 không phải thiếu tiền hay thiếu người muốn học – mà là kiến trúc: khoá học dài trong khi sự chú ý ngắn, nội dung chung trong khi nhu cầu cá nhân, đào tạo tách rời trong khi lộ trình nghề nghiệp mới là thứ giữ người. **Ai chuyển từ "tổ chức lớp học" sang "vận hành cỗ máy học tập" sẽ biến L&D từ trung tâm chi phí thành cỗ máy giữ chân và năng suất.**

02 – DÒNG TIỀN L&D

Đầu tư đào tạo đạt kỷ lục

Sau nhiều năm tăng khiêm tốn, chi tiêu đào tạo tăng tốc trở lại – được thúc đẩy bởi AI readiness, tuân thủ và cuộc chiến giữ nhân tài.

102,8 tỷ\$

Chi tiêu đào tạo doanh nghiệp riêng tại Mỹ năm 2025 – tăng 4,9% từ 98 tỷ USD

Training Magazine 2025

874–1.420\$

Chi phí đào tạo bình quân/nhân viên/năm; ngành công nghệ chỉ gấp 2,3 lần (~3.270\$)

Training Mag · ATD · Skillademia

28,6→70,8

tỷ\$

Thị trường LMS toàn cầu 2025 → 2030, CAGR ~20% – hạng mục SaaS B2B tăng nhanh nhất nhóm HR

Atrixware 2026

Ngân sách đào tạo đang chảy vào đâu?

Công nghệ học tập (LMS, e-learning tools)



16%

Đào tạo tuân thủ bắt buộc



13%

Quản lý cấp trung (13 năm liên được ưu tiên tăng)



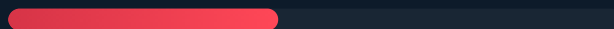
13%

Onboarding nhân viên mới



11%

Upskilling kỹ năng chuyên môn



7%

Khoảng cách theo quy mô

Ngân sách đào tạo bình quân: doanh nghiệp lớn **11,7tr\$** – vừa **1,6tr\$** – nhỏ 333k\$. SME không thắng bằng tiền; họ thắng bằng công nghệ rẻ hơn và nội dung tự sinh từ tri thức nội bộ.

Nghịch lý phân bổ

Chỉ **7%** ngân sách dành cho upskilling chuyên môn – trong khi WEF cảnh báo 39% kỹ năng cốt lõi sẽ lỗi thời trước 2030. Bốn hạng mục "vận hành" nuốt gần nửa ngân sách trước khi một đồng chạm tới kỹ năng chiến lược.

Nguồn: Training Magazine 2025 Industry Report · ATD · Skillademia 2026 · Atrixware LMS Statistics 2026

03 – NGHỊCH LÝ THỰC THI

Tiền tăng – hiệu quả không tăng

Phát hiện trung tâm của báo cáo: đầu tư kỷ lục đổ vào một mô hình đào tạo đã lỗi thời. Vấn đề không nằm ở ngân sách – nằm ở kiến trúc.

46%

Doanh nghiệp không thể tính chính xác ROI của các sáng kiến đào tạo

Training Industry

14%

Ngân sách đào tạo bị lãng phí; 20% chương trình không đạt mục tiêu; 27% thời gian mất cho hành chính

Training Industry/Mag

11%

Tổ chức "rất tự tin" về năng lực xây dựng kỹ năng tương lai – dù 61% đã thử nghiệm AI trong L&D

Udemy Business 2026

Khủng hoảng chú ý & thời gian của người học

Vừa học vừa làm việc khác (2025)

**70%**

Cùng chỉ số năm 2024

**58%**

Nhân viên nói "không có thời gian học"

**~50%**

Bấm lướt qua đào tạo tuân thủ chỉ để "hoàn thành"

**49%**

Thời gian học thực tế

Trung bình nhân viên chỉ dành **3,7 giờ/tháng** cho học tập (ATD) – chưa bằng một buổi workshop truyền thống. Mọi thiết kế đào tạo không tôn trọng con số này đều sẽ thất bại.

Tín hiệu ngược đáng chú ý

Giờ đào tạo chính quy giảm nhưng mức hài lòng với L&D lại **tăng từ 75% (2022) lên 84% (2025)** – vì học tập đang dịch chuyển vào microlearning, coaching tại chỗ và công cụ AI trong luồng công việc. Hình thức đổi, kết quả không đổi.

Kết luận: Đo đào tạo bằng "số giờ ngồi lớp" đã hết thời. Bộ ba thước đo mới: **mức độ ứng dụng vào công việc, điểm đánh giá kỹ năng, và time-to-productivity** – những thứ chỉ đo được khi dữ liệu học tập nối liền với dữ liệu công việc.

04 – ĐÀO TẠO & GIỮ CHÂN

Đào tạo = công cụ giữ chân số 1

Bằng chứng kinh doanh mạnh nhất của L&D không nằm ở chứng chỉ – nằm ở tỷ lệ nghỉ việc và lợi nhuận.

88%

Tổ chức lo lắng về retention – và “cung cấp cơ hội học tập” là chiến lược giữ chân được chọn số 1

LinkedIn WLR 2025**+57%**

Tỷ lệ giữ chân cao hơn ở tổ chức có văn hoá học tập mạnh; nội bộ luân chuyển cao hơn 23%

LinkedIn**-47%**

Xác suất nghỉ việc của nhân viên tham gia học tập trên nền tảng số so với không tham gia

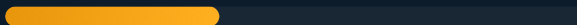
LinkedIn Learning

Chương trình bài bản vs đào tạo tự phát

DN có chương trình bài bản – tăng doanh thu

**60%**

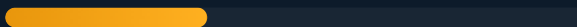
DN đào tạo tự phát – tăng doanh thu

**22%**

DN bài bản – cải thiện retention

**56%**

DN tự phát – cải thiện retention

**21%**

Con số cho CFO

Doanh nghiệp có chương trình đào tạo bài bản đạt thu nhập/nhân viên cao hơn **218%** và biên lợi nhuận cao hơn **24%**.

Trong khi chi phí thay thế một nhân viên là 6–9 tháng lương – đào tạo rẻ hơn tuyển lại rất nhiều.

Nội bộ hoá tuyển dụng

Luân chuyển nội bộ nhờ L&D giảm **30%** chi phí tuyển dụng; người được đề bạt nội bộ gắn bó lâu **gấp 2 lần** người tuyển ngoài. Cổ máy học tập chính là kênh sourcing rẻ nhất.

Động lực học số 1 của nhân viên là thăng tiến nghề nghiệp – không phải chứng chỉ. Khi không thấy đường tiến, họ rời đi và mang kỹ năng theo. Đào tạo tách rời lộ trình nghề nghiệp là đào tạo cho... đối thủ cạnh tranh.

05 – THỰC TRẠNG VIỆT NAM

Nhu cầu cao nhất, hạ tầng mỏng nhất

Việt Nam hội tụ mọi điều kiện để đào tạo nội bộ bùng nổ: người học khao khát nhất khu vực, hệ thống giáo dục chưa theo kịp, và chính phủ đưa reskilling thành nghị trình quốc gia.

89,45%

Người lao động sẵn sàng học kỹ năng mới – mức độ sẵn sàng hiếm có

Navigos 2026
70%

Sinh viên tốt nghiệp phải đào tạo lại khi vào doanh nghiệp – nơi làm việc buộc phải thành trường học

Học viện Viettel 06/2026
29,7%

Lao động có bằng cấp/chứng chỉ – 7/10 người chưa qua đào tạo bài bản

GSO H1/2026
63%

Nhân viên sẵn sàng đổi 10% tăng lương lấy cơ hội upskill AI & kỹ năng số

Mercer GTT 2026
67,2%

Ứng viên IT chọn công ty vì lộ trình phát triển rõ ràng; 41,9% vì văn hoá đào tạo – L&D là công cụ tuyển dụng

TopCV 2026
Q1/2026

Chính phủ yêu cầu kế hoạch đào tạo lại lao động bị AI ảnh hưởng + chương trình "Học từ làm" – reskilling thành nghị trình quốc gia

VGP News

Đào tạo AI: từ literacy đến fluency

Đào tạo AI tại Việt Nam đã qua giai đoạn "làm quen công cụ" – nhu cầu 2026 chuyển sang **AI fluency**: hiểu sâu, tùy biến, thiết kế quy trình làm việc cùng AI. AI đang thành "kỹ năng văn phòng mới" như Excel một thập kỷ trước, và chức danh CAIO bắt đầu xuất hiện.

Khoảng trống của SME Việt

- ▶ Tri thức nằm trong đầu người giỏi nhất, chưa thành học liệu – nghỉ việc là mất "giáo trình".
- ▶ Chưa có LMS hoặc LMS chỉ lưu file, không đo kỹ năng.
- ▶ Đào tạo không gắn lương – thăng tiến → học xong không đổi gì → mất động lực.

Cửa sổ cơ hội: Trong khi doanh nghiệp lớn toàn cầu chi 11,7 triệu USD/năm cho đào tạo, SME Việt có thể đi tắt: AI chuyển tài liệu nội bộ (SOP, quy trình, kinh nghiệm chuyên gia) thành khoá học tương tác với chi phí gần bằng 0 – biến chính tri thức doanh nghiệp thành giáo trình độc quyền.

Nguồn: Navigos 2026 • Viettel Academy/ĐHQGHN • GSO H1/2026 • Mercer GTT 2026 • TopCV 2026 • GEM Global • VGP

06 – CÁCH MẠNG PHƯƠNG PHÁP

Microlearning lên ngôi

Khi người học chỉ có 3,7 giờ/tháng và 70% vừa học vừa làm việc khác, bài học 5–10 phút không phải "xu hướng" – nó là cách duy nhất khớp với thực tế.

+72%

Tăng trưởng ứng dụng microlearning trong năm 2025 – hình thức đào tạo tăng nhanh nhất

Skillademia 2026

~80%

Tỷ lệ hoàn thành của phiên học tương tác dưới 10 phút – so với mức ~30% thấp hơn của khoá dài trực tuyến

Atrixware 2026

+17%

Hiệu quả chuyển giao kiến thức của module 5–10 phút so với buổi học 1 tiếng; engagement tăng ~50%

Training Magazine

Người học muốn gì?

Thích học qua nội dung ngắn



61%

Học tốt nhất khi nội dung cá nhân hoá theo vai trò



52%

L&D teams có kế hoạch triển khai microlearning



47%

Công thức giữ kiến thức

Lặp lại ngắt quãng (spaced repetition) trong 60–90 ngày giúp giữ kiến thức **gấp 2 lần** so với một buổi học nhồi duy nhất – đặc biệt với kỹ năng AI. Thiết kế chuẩn: module ngắn + quiz + nhắc lại định kỳ + áp dụng ngay vào việc thật.

Học trong luồng công việc

Xu hướng lớn nhất 2026: học tập rời "lớp học" để nhúng vào chính nơi công việc diễn ra – mobile-first (35% lượng tiêu thụ nội dung học), gợi ý bài học đúng lúc cần, và mỗi SOP trở thành một bài học tra cứu được.

Insight quan trọng nhất trang này: mức hài lòng với L&D tăng lên 84% ngay khi giờ học chính quy giảm – bằng chứng rằng người học không lười; họ chỉ từ chối định dạng không tôn trọng thời gian của họ.

Nguồn: Skillademia 2026 · Atrixware LMS Statistics 2026 · Training Magazine · Careertrainer.ai 2026 · TalentLMS 2026

07 – AI TRONG ĐÀO TẠO

AI trong L&D: từ tạo nội dung đến gia sư số

AI giải đúng ba nút thắt cổ chai của đào tạo nội bộ: tạo nội dung chậm, không thể cá nhân hoá ở quy mô lớn, và không đo được kỹ năng.

61%

Tổ chức đã ứng dụng hoặc đang thử nghiệm AI trong chiến lược L&D

Udemy Business 2026

71%

Chuyên gia L&D đang khám phá, thử nghiệm hoặc tích hợp AI vào công việc

LinkedIn WLR 2025

+25–40%

Mức tăng khả năng ghi nhớ kiến thức với công cụ AI tutoring

Tổng hợp nghiên cứu học thuật

4 nút thắt AI đang tháo gỡ

NÚT THẮT CŨ	AI GIẢI QUYẾT	KẾT QUẢ ĐO ĐƯỢC
Tạo nội dung mất hàng tuần (26% L&D nói đây là việc tốn thời gian nhất)	AI chuyển tài liệu nội bộ, SOP, video thành khoá học tương tác + quiz trong vài phút	-80% thời gian sản xuất
Một giáo trình cho tất cả	Lộ trình học cá nhân hoá theo vai trò, kỹ năng hiện có và mục tiêu nghề nghiệp	+42% hoàn thành
Không biết ai giỏi gì	AI phân tích dữ liệu công việc + bài đánh giá để lập bản đồ kỹ năng thời gian thực	Skills gap heatmap
Học xong là quên	Gia sư AI 24/7 trả lời trong ngữ cảnh công việc + lặp lại ngắt quãng tự động	+25–40% ghi nhớ

⚡ Đào tạo kỹ năng AI: công thức phân bổ ngân sách 40–35–25

Khung được khuyến nghị cho ngân sách đào tạo AI 2026: **40%** cho đánh giá kỹ năng đầu vào & tuyển chọn nội dung – **35%** cho đào tạo theo cohort (live/VILT) – **25%** cho microlearning lặp lại ngắt quãng trong 60–90 ngày. Tách riêng hai dòng: kỹ năng AI kỹ thuật vs kỹ năng AI ứng dụng (prompt, tích hợp workflow) – tổ chức làm vậy có xác suất cao hơn 15% được đánh giá "L&D gắn với chiến lược".

Nguồn: Udemy Business 2026 · LinkedIn WLR 2025 · LMSpedia 2026 · Hemsley Fraser · Careertrainer.ai

08 – TỪ KHOÁ HỌC ĐẾN LỘ TRÌNH

Đào tạo không có lộ trình là đào tạo cho đối thủ

Dữ liệu LinkedIn chia thế giới L&D làm hai: "career development champions" và phần còn lại – khoảng cách kết quả giữa hai nhóm ngày càng rộng.

36%

Tổ chức đạt chuẩn "career development champion" – có chương trình lộ trình bài bản

LinkedIn WLR 2025

24%

Tổ chức có chương trình luân chuyển nội bộ được cấu trúc – dù ai cũng nói nó quan trọng

LinkedIn WLR 2025

15%

Nhân viên nói quản lý giúp họ lập kế hoạch nghề nghiệp trong 6 tháng qua – giảm 5 điểm %

LinkedIn WLR 2025

Rào cản lớn nhất của career development

Quản lý thiếu hỗ trợ & công cụ



50%

Nhân viên thiếu hướng dẫn điều hướng chương trình



45%

Đội L&D thiếu nguồn lực



33%

Champions làm khác gì?

- ▶ Dùng dữ liệu nội bộ để theo dõi skills gap (49% so với ít hơn hẳn ở nhóm còn lại).
- ▶ Triển khai nhiều hơn 33% số thực hành phát triển nghề nghiệp: mentoring, dự án chéo, gig nội bộ (+88%).
- ▶ 42% champions đồng thời dẫn đầu ứng dụng AI – career development và AI là "cặp động cơ đôi".

Bài toán "managerial debt"

Quản lý cấp trung là mắt xích gãy: bị kỳ vọng dẫn dắt phát triển đội ngũ nhưng không có công cụ lẫn thời gian. Lời giải 2026 không phải "yêu cầu quản lý cổ hờn" – mà là **tự động hoá phần nặng**: AI gợi ý lộ trình, nhắc mốc phát triển, tổng hợp tiến bộ để cuộc 1-on-1 chỉ còn phần con người.

Chuỗi giá trị hoàn chỉnh: Kỹ năng được đo → lộ trình rõ → chứng nhận nội bộ có "tỷ giá" (lương, thăng tiến, dự án) → nhân viên thấy đường tiến → ở lại và cống hiến. Đứt bất kỳ mắt xích nào, đào tạo quay về là chi phí.

09 — PLAYBOOK 90 NGÀY

Xây "cỗ máy học tập" trong 90 ngày

GIAI ĐOẠN	VIỆC CẦN LÀM	ĐẦU RA
Ngày 1–15 AUDIT	Kiểm kê tri thức nội bộ: SOP, quy trình, tài liệu, kinh nghiệm chuyên gia. Xác định 10 vị trí trọng yếu và 6–8 kỹ năng/vị trí cần đào tạo nhất.	Kho tri thức + khung kỹ năng v1
Ngày 16–40 CONVERT	Dùng AI chuyển tài liệu sẵn có thành khoá micro-learning tương tác (10–15 phút/bài, có quiz). Ưu tiên onboarding + kỹ năng nghiệp vụ lõi trước.	20–30 bài học đầu tiên
Ngày 41–70 DEPLOY	Triển khai trên LMS gắn với vai trò: mỗi nhân viên thấy đúng lộ trình của mình. Bật lặp lại ngắt quãng + gia sư AI. Đo baseline: hoàn thành, điểm kỹ năng, ứng dụng.	Learning path theo vị trí
Ngày 71–90 REWARD	Gắn chứng nhận nội bộ với "tỷ giá": phụ cấp kỹ năng, điều kiện thăng tiến, ưu tiên dự án. Công bố dashboard tiến bộ cho quản lý từng đội.	Skill-pay linkage + dashboard

Bảng KPI đào tạo chuẩn để tự đối sánh

CHỈ SỐ	BENCHMARK 2026	ĐÁNH GIÁ NẾU BẠN...
Chi đào tạo / nhân viên / năm	874–1.420\$ (tech 2,3*)	SME VN có thể đạt hiệu quả tương đương với ~20–30% mức này nhờ AI
% nhân viên hoàn thành đào tạo/năm	50% (toàn cầu, WEF)	<30%: tụt hậu >60%: dẫn đầu
Tỷ lệ hoàn thành khoá học	~80% (micro) vs thấp hơn hẳn (khóa dài)	<50%: sai định dạng, không phải sai người học
Thời gian học / tháng	3,7 giờ thực tế	Thiết kế bài ≤15 phút để khớp thực tế
Đo được ROI đào tạo	Chỉ 54% làm được	Nối LMS với dữ liệu hiệu suất = vào nhóm dẫn đầu
Manager hỗ trợ lộ trình nhân viên	15% (và đang giảm)	Tự động hoá gợi ý lộ trình thay vì chờ quản lý

Nguồn: Training Mag · ATD · WEF 2025 · LinkedIn WLR 2025 · Atrixware 2026

5 khuyến nghị hành động cho CEO & Giám đốc Đào tạo

- ▶ **01 · Đổi thước đo trước khi đổi ngân sách:** bỏ "số giờ ngồi lớp", chuyển sang bộ ba ứng dụng vào công việc – điểm kỹ năng – time-to-productivity. 46% doanh nghiệp không đo được ROI vì đo sai thứ ngay từ đầu.
- ▶ **02 · Thiết kế cho 3,7 giờ/tháng:** microlearning 10–15 phút + lặp lại ngắt quãng + học trong luồng công việc. Định dạng tôn trọng thời gian người học là điều kiện tiên quyết của mọi tỷ lệ hoàn thành.
- ▶ **03 · Biến tri thức nội bộ thành giáo trình độc quyền:** SOP, quy trình và kinh nghiệm chuyên gia là tài sản đào tạo giá trị nhất – dùng AI chuyển chúng thành khoá học tương tác thay vì mua nội dung generic bên ngoài.
- ▶ **04 · Không có lộ trình thì đừng đào tạo:** động lực học số 1 là thăng tiến. Gắn mỗi chương trình với skills taxonomy, chứng nhận nội bộ và "tỷ giá" lương – thăng tiến; nếu không, bạn đang nâng cấp CV nhân viên cho đối thủ.
- ▶ **05 · Tự động hoá vai trò phát triển của quản lý:** chỉ 15% quản lý kịp hỗ trợ lộ trình nhân viên. Để AI gợi ý lộ trình, nhắc mốc và tổng hợp tiến bộ – trả lại cho quản lý phần việc duy nhất máy không làm được: cuộc trò chuyện con người.

Về Skillify & Tanca: Skillify là nền tảng LMS trong hệ sinh thái Tanca – dùng AI chuyển tài liệu nội bộ thành khoá học tương tác trong vài phút, xây skills taxonomy và lộ trình học theo vị trí, đo lường năng lực liên tục, và nối thẳng dữ liệu kỹ năng với lương – thăng tiến trên Tanca HRM. Đúng như playbook 90 ngày của báo cáo này: nơi làm việc trở thành trường học – với giáo trình là chính tri thức của doanh nghiệp bạn.

Nguồn dữ liệu chính

LinkedIn – Workplace Learning Report 2025 (937 chuyên gia L&D toàn cầu) · Training Magazine – 2025 Training Industry Report · ATD – State of the Industry · TalentLMS – 2026 Annual L&D Benchmark Report · Udemy Business – 2026 Global Learning & Skills Trends · D2L – Upskill With Purpose 2025 (996 nhân viên Mỹ) · Training Industry · WEF – Future of Jobs Report 2025 · Skillademia – Corporate Training Statistics 2026 · Atrixware – LMS Statistics 2026 · LMSpedia – Corporate Training Budgets 2026 · Mercer – Global Talent Trends 2026 · Navigos 2026 · TopCV 2026 · Học viện Viettel/ĐHQGHN 06/2026 · Cục Thống kê (GSO) H1/2026 · VGP News.

Số liệu tổng hợp cho mục đích tham khảo chiến lược; vui lòng đối chiếu nguồn gốc khi ra quyết định tài chính.