

Tham luận 3:

Phát triển nguồn nhân lực thể thao trong kỷ nguyên công nghệ dưới tác động của kinh tế thể thao tại Việt Nam:

Thực tiễn và khuyến nghị

Development of Sports Human Resources in the Technological Era under the Impact of the Sports Economy in Vietnam:

Practices and Recommendations

CN. Nguyễn Ngọc Tài

Giám đốc điều hành

Công ty TNHH Đầu tư và Phát triển Thể thao Việt Nam Viral Sport

Tác giả liên hệ: taim2204@gmail.com

THÔNG TIN

TÓM TẮT

Từ khóa:

Kinh tế thể thao,
nguồn nhân lực thể
thao, chuyển đổi
số, đào tạo liên
ngành, quản lý thể
thao

Nghiên cứu này phân tích tác động của kinh tế thể thao đến phát triển nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số. Phương pháp nghiên cứu bao gồm tổng hợp tài liệu, phân tích thực tiễn và sử dụng ma trận SWOT.

Kết quả cho thấy kinh tế thể thao đang thúc đẩy chuyển dịch cấu trúc nghề nghiệp theo hướng đa ngành, làm gia tăng nhu cầu nhân lực có năng lực tích hợp giữa thể thao, kinh tế và công nghệ. Tuy nhiên, tồn tại khoảng cách lớn giữa đào tạo và nhu cầu thị trường, với tỷ lệ cung/cầu chỉ khoảng 10– 20%. Nguyên nhân chính đến từ hạn chế trong chương trình đào tạo, thiếu khung năng lực và sự liên kết yếu với doanh nghiệp.

Nghiên cứu đề xuất các khuyến nghị về đổi mới đào tạo, hoàn thiện thể chế và tăng cường liên kết nhằm phát triển nguồn nhân lực thể thao theo hướng hiện đại và bền vững.

ABSTRACT

Keywords:

Sports economy,
sports human
resources, digital
transformation,
interdisciplinary
education, sports
management

This study analyzes the impact of the sports economy on sports human resource development in Vietnam in the context of digital transformation. The methodology includes literature review, practical analysis, and SWOT framework.

Findings indicate that the sports economy is reshaping the labor structure toward a multidisciplinary model, increasing demand for integrated competencies in sports, business, and technology. However, a significant gap exists between education and market demand, with a supply-demand ratio of only 10–20%. Key constraints include outdated training programs, lack of competency frameworks, and weak industry linkages.

The study proposes recommendations on educational reform, institutional improvement, and ecosystem collaboration to develop a modern and sustainable sports workforce.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và tác động sâu rộng của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, thể thao đang chuyển dịch từ một lĩnh vực mang tính phong trào sang một ngành kinh tế có giá trị gia tăng cao, gắn với đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số. Trên phạm vi toàn cầu, kinh tế thể thao đã hình thành một hệ sinh thái đa ngành, bao gồm sản xuất, dịch vụ, truyền thông, giải trí và công nghệ, với quy mô ngày càng mở rộng và tốc độ tăng trưởng cao. Sự phát triển này không chỉ tạo ra nguồn lực kinh tế đáng kể mà còn thúc đẩy quá trình chuyên nghiệp hóa, thương mại hóa và tái cấu trúc toàn bộ chuỗi giá trị của ngành thể thao.

Tại Việt Nam, mặc dù chưa có hệ thống thống kê đầy đủ về quy mô kinh tế thể thao, nhưng thực tiễn cho thấy lĩnh vực này đang có

những bước phát triển nhanh chóng. Sự lan tỏa của phong trào thể thao quần chúng, sự tham gia ngày càng sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu, cùng với sự gia tăng của các hoạt động kinh doanh và dịch vụ thể thao đã từng bước hình thành một thị trường thể thao năng động. Đồng thời, các định hướng chính sách của Nhà nước đã khẳng định vai trò của kinh tế thể thao như một động lực mới trong phát triển kinh tế – xã hội, với trọng tâm là thúc đẩy xã hội hóa, thu hút đầu tư và nâng cao tính chuyên nghiệp của ngành.

Chiến lược phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 đã xác định rõ mục tiêu phát triển kinh tế thể thao theo hướng hiện đại, gắn với ứng dụng khoa học công nghệ và chuyên đổi số. Trong đó, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xem là một trong những yếu tố then chốt nhằm đảm bảo khả năng thực thi chiến lược và nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành trong bối cảnh hội nhập quốc tế.

Tuy nhiên, thực tiễn triển khai cho thấy tồn tại một khoảng cách đáng kể giữa định hướng chiến lược và năng lực đáp ứng của nguồn nhân lực thể thao hiện nay. Hệ thống đào tạo còn chậm đổi mới, chưa theo kịp sự phát triển của kinh tế thể thao và công nghệ; đội ngũ nhân lực còn hạn chế về năng lực tích hợp giữa chuyên môn thể thao, tư duy kinh tế và kỹ năng số; đồng thời, việc thiếu vắng các khung năng lực và chuẩn nghề nghiệp cũng làm giảm hiệu quả kết nối giữa đào tạo và thị trường lao động. Bên cạnh đó, các xu hướng nghề nghiệp mới trong lĩnh vực thể thao chưa được nhận diện và định hình rõ ràng, dẫn đến những hạn chế trong định hướng phát triển nguồn nhân lực.

Những vấn đề nêu trên cho thấy nguồn nhân lực đang trở thành “điểm nghẽn” mang tính cấu trúc, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả phát triển của kinh tế thể thao tại Việt Nam trong kỷ nguyên công nghệ. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu một cách hệ thống về vai trò, thực trạng và định hướng phát triển nguồn nhân lực thể thao là cần thiết,

nhằm cung cấp cơ sở khoa học và thực tiễn cho việc hoạch định chính sách, đồng thời hỗ trợ các cơ sở đào tạo và tổ chức thể thao trong việc xây dựng chiến lược phát triển phù hợp với yêu cầu của thời kỳ mới.

Trong bài viết này, tác giả tập trung phân tích vai trò của nguồn nhân lực trong phát triển kinh tế thể thao, nhận định thực trạng nguồn nhân lực thể thao Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời làm rõ các yêu cầu mới về năng lực và cấu trúc nghề nghiệp của ngành. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành phân tích SWOT nhằm nhận diện các yếu tố nội tại và bối cảnh tác động đến nguồn nhân lực thể thao. Kết quả nghiên cứu cho thấy nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam đang tồn tại những hạn chế mang tính hệ thống, đặc biệt là sự thiếu hụt năng lực tích hợp giữa chuyên môn thể thao, tư duy kinh tế và kỹ năng công nghệ, trong khi đây lại là những yếu tố cốt lõi trong kỷ nguyên kinh tế thể thao số. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các định hướng và khuyến nghị mang tính chiến lược nhằm phát triển nguồn nhân lực thể thao theo hướng chuyên nghiệp, hiện đại và phù hợp với xu thế hội nhập quốc tế.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Tầm quan trọng của nguồn nhân lực đối với nền kinh tế

2.1.1. Nguồn nhân lực trong các học thuyết kinh tế hiện đại

Trong tiến trình phát triển của khoa học kinh tế, vai trò của nguồn nhân lực ngày càng được khẳng định như một yếu tố trung tâm quyết định tăng trưởng và năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Sự chuyển dịch từ các mô hình tăng trưởng dựa trên tài nguyên và vốn vật chất sang các mô hình dựa trên tri thức đã làm nổi bật vai trò của con người như một dạng “vốn chiến lược”.

Lý thuyết “Vốn con người” được đề cập trong tác phẩm “Nguồn nhân lực: Phân tích lý thuyết và thực nghiệm, đặc biệt chú trọng đến giáo dục, ấn bản đầu tiên.” (Gary S. Becker, 1964) và tác phẩm “Nguồn nhân lực: Các vấn đề chính sách và cơ hội nghiên cứu”

(Theodore W. Schultz, 1972) đã đặt nền tảng cho việc nhìn nhận con người như một dạng tài sản có thể đầu tư và sinh lợi. Theo đó, các khoản đầu tư vào giáo dục, đào tạo và y tế không chỉ mang lại lợi ích cá nhân mà còn góp phần nâng cao năng suất lao động và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế dài hạn. Cách tiếp cận này đã làm thay đổi căn bản nhận thức về nguồn lực phát triển, chuyển trọng tâm từ vốn vật chất sang vốn con người.

Tiếp nối, lý thuyết “Tăng trưởng nội sinh” được đề cập trong tác phẩm “Đổi mới công nghệ nội sinh” (Paul M. Romer, 1990) đã khẳng định vai trò của tri thức, đổi mới sáng tạo và công nghệ, những yếu tố gắn liền với năng lực của nguồn nhân lực là động lực nội tại của tăng trưởng kinh tế. Không giống các mô hình tăng trưởng ngoại sinh truyền thống, lý thuyết này nhấn mạnh rằng tăng trưởng có thể được duy trì thông qua việc tích lũy tri thức và đổi mới liên tục, trong đó con người đóng vai trò trung tâm của quá trình sáng tạo.

Bên cạnh đó, quan điểm về “quá trình phá hủy sự sáng tạo” được đề cập trong tác phẩm “Chủ nghĩa tư bản, chủ nghĩa xã hội và dân chủ” (Joseph A. Schumpeter, 1976) cho thấy chính các cá nhân và tổ chức có năng lực đổi mới sẽ tạo ra những đột phá làm thay đổi cấu trúc nền kinh tế. Quá trình này vừa tạo ra các ngành nghề mới, vừa loại bỏ các mô hình cũ kém hiệu quả, qua đó thúc đẩy sự phát triển năng động và liên tục của nền kinh tế.

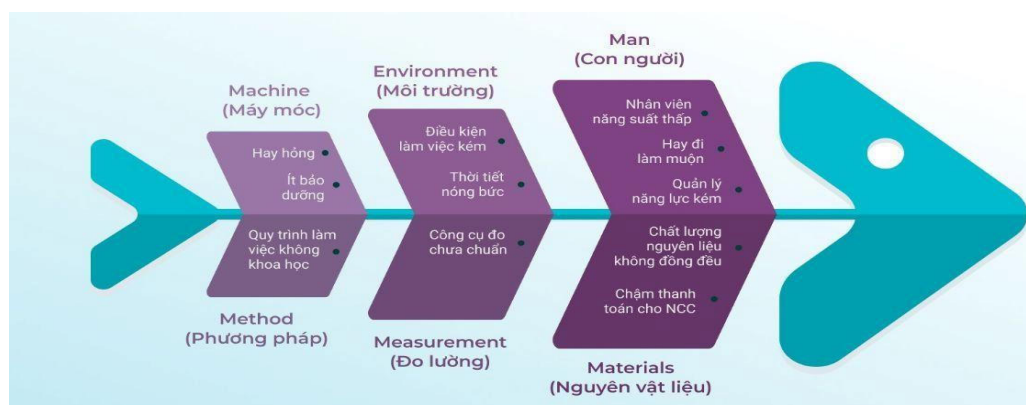
Tổng hợp các học thuyết trên cho thấy, nguồn nhân lực không chỉ là yếu tố đầu vào của sản xuất, mà còn là nguồn gốc của đổi mới sáng tạo, động lực của tăng trưởng và nhân tố quyết định sự chuyển dịch cấu trúc kinh tế.

Đối với các ngành kinh tế dịch vụ và tri thức như thể thao, vai trò này càng trở nên rõ nét. Giá trị của ngành không chủ yếu đến từ tài nguyên hữu hình, mà phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực trong việc thiết kế sản phẩm, tổ chức dịch vụ, khai thác thị trường và ứng dụng

công nghệ. Nói cách khác, trong kinh tế thể thao, giá trị được tạo ra bởi năng lực của con người nhiều hơn là bởi tài sản vật chất.

2.1.2. Nguồn nhân lực trong trong mô hình quản trị hiện đại

Từ góc độ quản trị, vai trò trung tâm của nguồn nhân lực được thể hiện rõ trong mô hình 5M1E (Man - Machine - Material - Money - Method - Environment), một khung phân tích có nguồn gốc từ quản trị sản xuất và quản lý chất lượng của Nhật Bản. Đặc biệt được phát triển trong các hệ thống quản lý chất lượng toàn diện - Total Quality Management (TQM) và biểu đồ xương cá – Công cụ phân tích nguyên nhân và kết quả được phát triển bởi Kaoru Ishikawa, 1943.



Hình 1. Mô hình xương cá – Công cụ phát hiện và giải quyết vấn đề trong sản xuất

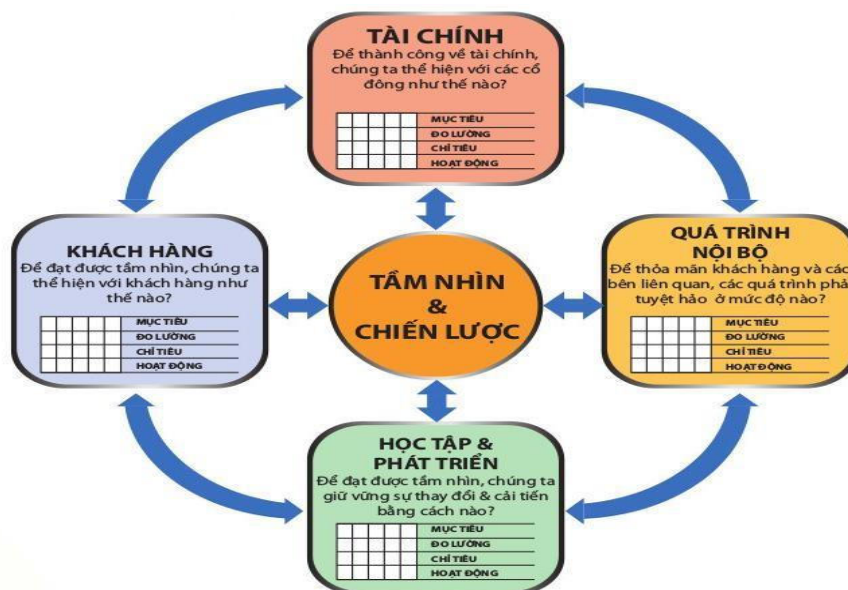
Trong mô hình này, sáu yếu tố cấu thành hệ thống sản xuất – kinh doanh được xác định, nhưng yếu tố Man (con người) giữ vai trò trung tâm, có tính chất chi phối và liên kết các yếu tố còn lại. Con người không chỉ trực tiếp vận hành các nguồn lực, mà còn quyết định cách thức tổ chức, phân bổ và tối ưu hóa toàn bộ hệ thống.

Trong bối cảnh kinh tế thể thao, điều này thể hiện rõ ở chỗ: Công nghệ (Machine) chỉ tạo ra giá trị khi có nhân lực đủ năng lực khai thác; Nguồn lực vật chất (Material) cần được quản lý hiệu quả; Tài chính (Money) phụ thuộc vào năng lực huy động và sử dụng vốn; Phương pháp (Method) phản ánh tư duy quản trị và đổi mới; Environment (Môi trường): Bao gồm môi trường thể chế, chính sách,

thị trường và công nghệ, tạo ra bối cảnh vận hành cho toàn bộ hệ thống.

Do đó, nguồn nhân lực không chỉ là một thành tố của hệ thống, mà là yếu tố quyết định hiệu quả tương tác giữa các nguồn lực, đặc biệt trong các ngành có tính dịch vụ và tri thức cao như thể thao, nơi giá trị được tạo ra chủ yếu thông qua trải nghiệm và cảm xúc.

Trong quản trị chiến lược hiện đại, vai trò nền tảng của nguồn nhân lực được thể hiện rõ qua mô hình Balanced Scorecard (thẻ điểm cân bằng), do Robert Kaplan và David Norton phát triển vào đầu những năm 1990.



Hình 2. Công cụ quản lý chiến lược doanh nghiệp

Mô hình này cho thấy hiệu quả hoạt động của tổ chức không chỉ được đo lường bằng các chỉ tiêu tài chính, mà còn phụ thuộc vào ba khía cạnh còn lại: khách hàng, quy trình nội bộ và học tập - phát triển. Trong đó, khía cạnh học tập - phát triển gắn trực tiếp với nguồn nhân lực. Được xem là nền tảng quyết định khả năng cải thiện các quy trình, nâng cao giá trị dịch vụ và tạo ra kết quả tài chính được xem là nền tảng quyết định khả năng cải thiện các quy trình, nâng cao giá trị dịch vụ và tạo ra kết quả tài chính.

Từ các tiếp cận lý thuyết và mô hình nêu trên, có thể khẳng định

rằng nguồn nhân lực giữ vai trò trung tâm trong nền kinh tế với ba chức năng cốt lõi: Tạo ra giá trị kinh tế thông qua tri thức và kỹ năng; Điều phối và tối ưu hóa các nguồn lực khác trong hệ thống; Thúc đẩy đổi mới sáng tạo và tăng trưởng bền vững.

Trong bối cảnh kinh tế thể thao. Một ngành mang đặc trưng dịch vụ và tri thức thì vai trò này càng được khuếch đại. Sự phát triển của ngành không phụ thuộc chủ yếu vào tài nguyên hay vốn vật chất, mà vào khả năng của nguồn nhân lực trong việc tích hợp chuyên môn thể thao, tư duy kinh tế và năng lực công nghệ.

Từ các phân tích trên, có thể khẳng định rằng nguồn nhân lực là yếu tố nền tảng quyết định sự vận hành và phát triển của nền kinh tế, đặc biệt trong các ngành kinh tế mới dựa trên tri thức và công nghệ như thể thao. Tuy nhiên, dưới sự phát triển nhanh chóng của kinh tế thể thao, dưới tác động của công nghệ và toàn cầu hóa, lại đang đặt ra những yêu cầu mới, tái định hình cấu trúc và tiêu chuẩn của nguồn nhân lực.

Điều này đặt ra yêu cầu cần phân tích sâu hơn về tác động của kinh tế thể thao đối với nguồn nhân lực trong kỷ nguyên công nghệ nhằm làm rõ cơ chế tương tác kinh tế và đề xuất các giải pháp phát triển phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

3. Cơ sở thực tiễn

3.1. Bối cảnh phát triển kinh tế thể thao trong kỷ nguyên công nghệ

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0, thể thao đang chuyển dịch mạnh mẽ từ một lĩnh vực mang tính phong trào sang một ngành kinh tế có giá trị gia tăng cao, gắn với đổi mới sáng tạo và số hóa. Theo các báo cáo quốc tế, kinh tế thể thao toàn cầu đã đạt quy mô khoảng 2,3 nghìn tỷ USD mỗi năm, chiếm gần 2% GDP toàn cầu, và dự báo tiếp tục tăng trưởng mạnh trong các thập niên tới. Sự phát triển này không chỉ mở rộng thị trường mà còn thúc đẩy

cạnh tranh, thương mại hóa và tái cấu trúc toàn bộ hệ sinh thái thể thao.

Tại Việt Nam, mặc dù chưa có hệ thống số liệu thống kê đầy đủ, các hoạt động kinh doanh và dịch vụ thể thao đang có xu hướng phát triển nhanh, hình thành chuỗi giá trị liên ngành gắn với sản xuất, tiêu dùng và dịch vụ. Đáng chú ý, sự tham gia của các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng toàn cầu (như sản xuất trang thiết bị thể thao) cùng với sự gia tăng tỷ lệ người dân tham gia tập luyện thể dục, thể thao đã tạo nền tảng quan trọng cho sự hình thành và mở rộng thị trường thể thao nội địa.

Song song đó, các chủ trương, chính sách vĩ mô của Nhà nước đã từng bước xác lập vai trò của kinh tế thể thao như một động lực phát triển mới. Các định hướng về xã hội hóa, thu hút đầu tư và ứng dụng công nghệ đã mở ra cơ hội phát triển mạnh mẽ cho ngành trong giai đoạn tới.

3.2. Định hướng chiến lược thể dục, thể thao Việt Nam và yêu cầu phát triển nguồn nhân lực

Chiến lược phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn 2045 đã xác định rõ mục tiêu phát triển kinh tế thể thao theo hướng mở rộng quy mô thị trường, đa dạng hóa dịch vụ và nâng cao đóng góp vào nền kinh tế quốc dân. Trong đó, phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xem là một trong những điều kiện then chốt để hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược.

Chiến lược đồng thời nhấn mạnh yêu cầu đổi mới phương thức quản lý, tăng cường ứng dụng khoa học công nghệ, thúc đẩy chuyển đổi số và xây dựng hệ sinh thái kinh tế thể thao hiện đại. Những định hướng này đặt ra yêu cầu cấp thiết về một lực lượng lao động không chỉ có chuyên môn thể thao, mà còn có năng lực quản trị, tư duy kinh tế và khả năng thích ứng với môi trường công nghệ.

Như vậy, nguồn nhân lực chính là điều kiện nền tảng quyết định hiệu quả triển khai chiến lược phát triển kinh tế thể thao.

3.3. Nhận định về thực trạng nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam

Mặc dù định hướng chính sách đã được xác lập rõ ràng, thực tiễn cho thấy nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, thể hiện qua một số khía cạnh chủ yếu sau:

(a) **Năng lực quản lý chưa đáp ứng yêu cầu kinh tế thể thao:** Đội ngũ quản lý thể thao hiện nay phần lớn được đào tạo theo mô hình truyền thống, thiên về quản lý hành chính và chuyên môn kỹ thuật. Trong khi đó, các năng lực cốt lõi của kinh tế thể thao như quản trị kinh doanh, marketing, quản lý tài chính, phát triển thương hiệu và ứng dụng công nghệ còn hạn chế. Điều này dẫn đến thiếu hụt các nhà quản lý có khả năng vận hành tổ chức thể thao theo cơ chế thị trường và khai thác giá trị kinh tế từ các hoạt động thể thao.

(b) Hệ thống đào tạo chưa theo kịp xu hướng phát triển: Các chương trình đào tạo thể thao hiện vẫn tập trung chủ yếu vào giáo dục thể chất và huấn luyện, trong khi các lĩnh vực mới như quản lý thể thao, kinh doanh thể thao, khoa học dữ liệu, truyền thông số và vận hành sự kiện còn chưa được phát triển tương xứng. Sự liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp còn hạn chế, dẫn đến khoảng cách giữa nội dung đào tạo và nhu cầu thực tiễn của thị trường lao động.

(c) Thiếu chuẩn hóa khung năng lực và hệ thống nghề nghiệp: Hiện chưa có một khung năng lực ngành thể thao được chuẩn hóa theo hướng tích hợp giữa chuyên môn, quản trị và công nghệ. Việc thiếu các tiêu chuẩn nghề nghiệp cụ thể khiến quá trình tuyển dụng, đánh giá và phát triển nhân lực gặp nhiều khó khăn, đồng thời làm giảm tính minh bạch và hiệu quả của thị trường lao động trong lĩnh vực thể thao.

(d) Xu hướng nghề nghiệp mới chưa được định hình rõ ràng: Sự xuất hiện của các nghề nghiệp mới gắn với kinh tế thể thao và công nghệ chưa được phản ánh đầy đủ trong hệ thống đào tạo và định

hướng nghề nghiệp. Điều này dẫn đến tình trạng nguồn nhân lực chưa được chuẩn bị kịp thời để đáp ứng các cơ hội việc làm mới, đồng thời hạn chế khả năng phát triển các mô hình kinh doanh thể thao hiện đại.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính là chủ yếu, bao gồm:

(a) Phân tích tài liệu thứ cấp: Văn bản chính sách, chiến lược phát triển, báo cáo ngành, nghiên cứu khoa học trong và ngoài nước;

(b) Phân tích so sánh: Đối chiếu với các ngành kinh tế dịch vụ khác và một số mô hình quốc tế;

(c) Phân tích tổng hợp: Hệ thống hóa các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực thể thao trong bối cảnh kinh tế và công nghệ.

4.2. Công cụ phân tích

Phân tích SWOT: nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam dưới tác động của kinh tế thể thao trong kỷ nguyên công nghệ

Ma trận chiến lược SO–ST–WO–WT: Định hướng các nhóm giải pháp phù hợp. Là cơ sở để xây dựng khuyến nghị chính sách và giải pháp phát triển.

5. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích SWOT định lượng cho thấy, sự phát triển nguồn nhân lực thể thao tại Việt Nam đang chịu tác động mạnh mẽ từ quá trình chuyển dịch sang nền kinh tế thể thao trong bối cảnh toàn cầu hóa và cách mạng công nghiệp 4.0. Mặc dù hệ thống thể thao sở hữu nhiều lợi thế đáng kể như phong trào rộng khắp, sự hỗ trợ chính sách từ Nhà nước và nền tảng công nghiệp thể thao đang phát triển, song các hạn chế về chất lượng đào tạo, thiếu hụt nhân lực liên ngành và cơ chế thị trường chưa hoàn thiện vẫn đang tạo ra những “điểm nghẽn” đáng kể.

Phân tích ma trận chiến lược cho thấy, các nhóm chiến lược SO và WO đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực, trong đó nổi bật là các định hướng liên quan đến đổi mới chương trình đào tạo, tăng cường hợp tác đầu tư và ứng dụng công nghệ vào lĩnh vực thể thao. Đồng thời, các chiến lược ST và WT nhấn mạnh yêu cầu cấp thiết trong việc xây dựng cơ chế giữ chân nhân tài, hoàn thiện thể chế và phát triển hệ thống dữ liệu nhằm nâng cao năng lực quản trị ngành.

Đáng chú ý, nghiên cứu chỉ ra rằng sự phát triển của kinh tế thể thao không chỉ làm gia tăng nhu cầu về số lượng lao động, mà còn làm thay đổi căn bản cấu trúc kỹ năng của nguồn nhân lực theo hướng liên ngành, tích hợp giữa thể thao, công nghệ và kinh doanh. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với hệ thống giáo dục và đào tạo trong việc thích ứng nhanh với xu hướng mới, nếu không sẽ dẫn đến nguy cơ tụt hậu và gia tăng khoảng cách so với các quốc gia trong khu vực và trên thế giới.

Tổng thể, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng nguồn nhân lực thể thao Việt Nam đang đứng trước cơ hội phát triển mạnh mẽ, song đồng thời cũng đối mặt với những thách thức mang tính hệ thống. Việc tận dụng hiệu quả các cơ hội từ kinh tế thể thao, đồng thời triển khai đồng bộ các nhóm chiến lược đã đề xuất, sẽ là yếu tố quyết định để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành thể thao trong giai đoạn tới.

5.1. Kết quả nghiên cứu

5.1.1. Kết quả phân tích SWOT

Bảng 1: Bảng phân tích SWOT tổng hợp

Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
- Phong trào thể thao phát triển mạnh khắp cả	- Thiếu hụt nghiêm trọng nhân sự chuyên	- Kinh tế thể thao toàn cầu tăng trưởng	- Cạnh tranh về nhân lực chất lượng cao với

nước, với ~40.000 giải từ chuyên nghiệp đến nghiệp dư hằng năm.	môn kinh tế thể thao: chỉ có ~5 trường đại học đào tạo liên quan.	nhanh: dự báo đạt 3.650 tỷ USD vào 2030, tạo nhu cầu lớn.	các nước khác, dẫn tới khả năng “chảy máu chất xám”.
- Cam kết chính sách mạnh mẽ của Nhà nước: Chiến lược phát triển TDTT đến 2030/2045 đã xác định mục tiêu tăng cơ sở sản xuất, kinh doanh thể thao.	- Chương trình đào tạo hiện hành lạc hậu, thiếu liên ngành (tập trung huấn luyện thuần túy, ít tích hợp kinh doanh và công nghệ).	- Cách mạng công nghiệp 4.0 và eSports mở ra lĩnh vực mới: Ví dụ đội tuyển eSports VN giành HCV SEA Games, thu hút nhân lực công nghệ trẻ.	- Rủi ro chính sách và kinh tế vĩ mô: biến động đầu tư, chính sách quốc tế (vận động tài chính sự kiện, dịch chuyển lao động).
- Năng lực sản xuất công nghiệp đồ thể thao dồi dào: Việt Nam sản xuất 40 - 50% đồ thể thao Nike/Adidas toàn cầu, có sẵn cơ sở hạ tầng công nghiệp phục vụ ngành.	- Đầu tư cho giáo dục thể thao hạn chế: hầu hết liên đoàn/vận động viên phụ thuộc ngân sách nhà nước, doanh nghiệp ít tham gia.	- Sự tham gia của khu vực tư nhân: Nghị quyết 68-NQ/TW 2025 khẳng định doanh nghiệp xung kích đầu tư cơ sở vật chất, sự kiện thể thao.	- Thách thức công nghệ nhanh: AI và tự động hóa có thể làm thay đổi mô hình lao động (ví dụ: Đưa AI vào phân tích thể thao).
- Đội ngũ trẻ, năng động: lực lượng lao động trẻ sẵn sàng tiếp cận công nghệ và đổi mới.	- Mức thu nhập trung bình của nhân lực thể thao (HLV, giảng viên thể thao cấp cơ sở) còn thấp, ảnh hưởng đến	- Xu hướng thể thao sức khỏe gia tăng: khiến thị trường dịch vụ, sản phẩm thể thao mở rộng và cần nguồn lực đáp	- Khả năng tiếp nhận công nghệ chậm nếu thiếu đào tạo: có thể tạo khoảng cách với xu thế toàn cầu.

	động lực nghề nghiệp.	ứng (Ví dụ: sự bùng nổ chạy bộ, gym).	
--	--------------------------	---	--

Bảng 2: Bảng chuyển hóa dữ liệu phân tích SWOT tổng hợp

ID	Nhóm	Tiêu điểm	Chỉ số	Đơn vị	Số liệu công bố
S1	S	Phong trào thể thao rộng khắp	Số giải đấu/năm	Giải	~40,000
S2	S	Chính sách nhà nước mạnh	Số chính sách/đề án	Văn bản	2030/2045
S3	S	Năng lực sản xuất đồ thể thao	% sản lượng toàn cầu	%	-
S4	S	Tính cộng đồng cao	Tỷ lệ dân số tham gia thể thao	%	-
S5	S	Lực lượng lao động trẻ	% lao động trẻ	%	-
W1	W	Thiếu nhân lực Kinh tế thể thao	Số đơn vị đào tạo	Trường	~5
W2	W	Chương trình đào tạo lạc hậu	%	Chương trình tích hợp liên ngành	-
W3	W	Đầu tư giáo dục thấp	%	Ngân sách/đầu tư nhân	-
W4	W	Thiếu chuẩn năng lực	Số bộ tiêu chuẩn nghề	Bộ	-
W5	W	Thu nhập thấp	Thu nhập TB ngành	USD	-
O1	O	KTTT toàn cầu tăng trưởng	Quy mô thị trường	USD	3,650 tỷ
O2	O	Công nghệ 4.0 & eSports	Số nhân lực ngành mới	Người	-
O3	O	Khu vực tư nhân tham gia	% đầu tư tư nhân	%	-

O4	O	Hợp tác quốc tế	Số chương trình hợp tác	Chương trình	-
O5	O	Xu hướng thể thao sức khỏe	Quy mô thị trường nội địa	USD	-
T1	T	Chảy máu chất xám	% lao động rời ngành	%	-
T2	T	Rủi ro vĩ mô	% biến động đầu tư	%	-
T3	T	Công nghệ thay đổi nhanh	% công việc bị thay thế	%	-
T4	T	Thời tiết/mùa vụ	Số sự kiện bị gián đoạn	Sự kiện	-
T5	T	Chậm phát triển công nghệ	% tổ chức ứng dụng công nghệ	%	-

5.1.2. Ma trận chiến lược

Bảng 3: Ma trận chiến lược SO: Sử dụng điểm mạnh và khai thác cơ hội

ID	CHIẾN LƯỢC	MA TRẬN	CHỈ SỐ ĐỀ XUẤT
SO1	Hợp tác công-tư đào tạo thể thao công nghệ	S2 + S3 + O2 + O3	Số chương trình liên ngành
SO2	Ứng dụng AI vào phong trào thể thao	S1 + S5 + O2	% CLB ứng dụng công nghệ
SO3	Phát triển công nghiệp thể thao nội địa (R&D + wearables)	S3 + O1 + O2	Số sản phẩm công nghệ
SO4	Thúc đẩy startup thể thao số/eSports	S2 + O2 + O3	Số startup

Nhóm chiến lược SO tập trung vào việc tận dụng các lợi thế nội tại của hệ thống thể thao Việt Nam, bao gồm nền tảng phong trào rộng khắp, sự hỗ trợ mạnh mẽ từ chính sách nhà nước và năng lực sản xuất công nghiệp, nhằm khai thác hiệu quả các cơ hội từ sự tăng trưởng của kinh tế thể thao toàn cầu và sự phát triển của công nghệ 4.0. Các định hướng trong nhóm này nhấn mạnh việc thúc đẩy hợp tác công - tư, ứng dụng công nghệ vào hoạt động thể thao, phát triển

công nghiệp thể thao nội địa và hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp, qua đó tạo ra động lực tăng trưởng mới và mở rộng thị trường lao động thể thao theo hướng hiện đại, liên ngành.

Bảng 4: Ma trận chiến lược WO: Sử dụng điểm yếu và khai thác cơ hội

ID	CHIẾN LƯỢC	MA TRẬN	CHỈ SỐ ĐỀ XUẤT
WO1	Cập nhật chương trình đào tạo liên ngành	W1 + W2 + O1 + O2	% chương trình mới
WO2	Tái đào tạo nhân lực	W2 + O2	Số người được đào tạo lại
WO3	Số hóa chương trình đào tạo	W1 + O4	Số khóa học số
WO4	Xây dựng chuẩn nghề KTTT	W4 + O3	Số tiêu chuẩn ban hành

Chiến lược WO hướng đến việc khắc phục những hạn chế mang tính cấu trúc của hệ thống đào tạo và phát triển nguồn nhân lực thể thao, đồng thời tận dụng các cơ hội từ hội nhập quốc tế và chuyển đổi số. Trọng tâm của nhóm này là cải cách chương trình đào tạo theo hướng liên ngành, nâng cao năng lực đội ngũ giảng viên và huấn luyện viên, mở rộng các mô hình đào tạo linh hoạt và tăng cường hợp tác quốc tế. Qua đó, chiến lược WO góp phần rút ngắn khoảng cách giữa cung và cầu lao động, nâng cao khả năng thích ứng của nguồn nhân lực trước những biến đổi nhanh chóng của thị trường thể thao.

Bảng 5: Ma trận chiến lược ST: Sử dụng điểm mạnh và hạn chế thách thức

ID	CHIẾN LƯỢC	MA TRẬN	CHỈ SỐ ĐỀ XUẤT
ST1	Nâng cao hình ảnh ngành thể thao	S1 + S4 + T1	Tỷ lệ thu hút nhân lực
ST2	Liên minh quốc tế R&D	S3 + O4 + T3	Số dự án hợp tác
ST3	Chính sách đãi ngộ giữ chân nhân tài	S2 + T1	Thu nhập trung bình ngành
ST4	Đầu tư hạ tầng công nghệ thể thao	S3 + T3	% sản vận động số hóa

Nhóm chiến lược ST khai thác các điểm mạnh sẵn có nhằm giảm thiểu tác động của các rủi ro và thách thức, đặc biệt là nguy cơ chảy máu chất xám, cạnh tranh nhân lực quốc tế và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Các giải pháp chủ yếu bao gồm nâng cao hình ảnh và vị thế của ngành thể thao, xây dựng mạng lưới hợp tác quốc tế, hoàn thiện chính sách đãi ngộ nhằm giữ chân nhân tài, và đầu tư vào hạ tầng công nghệ. Nhóm chiến lược này đóng vai trò quan trọng trong việc củng cố nội lực và đảm bảo tính ổn định, bền vững của nguồn nhân lực thể thao trong bối cảnh biến động.

Bảng 6: Ma trận chiến lược WT: Khắc phục điểm yếu và hạn chế nguy cơ

ID	CHIẾN LƯỢC	MA TRẬN	CHỈ SỐ ĐỀ XUẤT
WT1	Xây dựng hệ thống dữ liệu nhân lực	W1 + W4 + T2	Cơ sở dữ liệu quốc gia
WT2	Đào tạo linh hoạt	W2 + T3	Số chứng chỉ cấp
WT3	Tăng hợp tác trường – doanh nghiệp	W3 + T2	% tài trợ tư nhân
WT4	Thay đổi nhận thức nghề thể thao	W5 + T1	Tỷ lệ tuyển sinh ngành

Chiến lược WT mang tính phòng ngừa, tập trung vào việc giảm thiểu đồng thời các điểm yếu nội tại và các rủi ro từ môi trường bên ngoài. Các định hướng chủ yếu bao gồm xây dựng hệ thống dữ liệu và giám sát nguồn nhân lực, phát triển các mô hình đào tạo linh hoạt, tăng cường liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp, cũng như thúc đẩy thay đổi nhận thức xã hội về vai trò của thể thao như một ngành kinh tế. Nhóm chiến lược này góp phần tạo nền tảng thể chế và năng lực thích ứng dài hạn, giúp hệ thống nhân lực thể thao vận hành hiệu quả và giảm thiểu rủi ro trong quá trình phát triển.

6. Kết luận và khuyến nghị

6.1. Tác động của Kinh tế thể thao đến nguồn nhân lực

Kinh tế thể thao vừa là động lực thúc đẩy, vừa là áp lực tái cấu

trúc đối với nguồn nhân lực thể thao. Những biến đổi về nghề nghiệp, kỹ năng và cấu trúc thị trường lao động đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với việc đổi mới hệ thống đào tạo, tăng cường liên kết với doanh nghiệp và nâng cao năng lực thích ứng của người lao động. Việc đáp ứng hiệu quả các tác động của kinh tế thể thao đến nguồn nhân lực sẽ là yếu tố then chốt quyết định sự phát triển bền vững của nguồn nhân lực thể thao trong bối cảnh mới. Các tác động cụ thể bao gồm:

6.1.1. Tái định nghĩa nghề nghiệp và mở rộng cấu trúc việc làm

Sự phát triển của kinh tế thể thao đã làm thay đổi căn bản cấu trúc nghề nghiệp trong ngành, chuyển từ mô hình truyền thống (huấn luyện, thi đấu, giảng dạy) sang hệ sinh thái đa lĩnh vực. Nhiều nghề nghiệp mới xuất hiện như quản lý sự kiện thể thao, chuyên gia marketing thể thao, nhà phân tích dữ liệu vận động viên, chuyên gia eSports hay tư vấn dinh dưỡng thể thao công nghệ. Điều này cho thấy thị trường lao động thể thao đang mở rộng cả về quy mô và chiều sâu, đặc biệt trong các lĩnh vực gắn với công nghệ, dịch vụ và giải trí số.

6.1.2. Chuyển dịch mô hình năng lực đa ngành

Kinh tế thể thao, dưới tác động của chuyển đổi số, đặt ra yêu cầu cao về năng lực tích hợp giữa thể thao – công nghệ – kinh doanh. Nhân lực không chỉ cần chuyên môn thể thao mà còn phải thành thạo các công cụ số, phân tích dữ liệu và hiểu biết về vận hành thị trường. Xu hướng “lai ghép kỹ năng” trở thành tiêu chuẩn mới, trong đó các vị trí kết hợp công nghệ và thể thao có tốc độ tăng trưởng nhanh hơn so với các vai trò truyền thống. Điều này đòi hỏi hệ thống đào tạo phải chuyển đổi theo hướng liên ngành và linh hoạt hơn.

6.1.3. Gia tăng nhu cầu đào tạo lại và nâng cấp kỹ năng

Sự thay đổi nhanh của thị trường buộc lực lượng lao động hiện hữu phải liên tục được đào tạo lại. Các huấn luyện viên, nhà quản lý và cán bộ thể thao truyền thống cần bổ sung kiến thức về quản trị, marketing, công nghệ và vận hành kinh tế thể thao. Thực tế cho thấy

sự thiếu hụt chuyên gia kinh tế thể thao đang là một điểm nghẽn lớn, phản ánh sự chậm thích ứng của hệ thống đào tạo và phát triển nhân lực hiện nay.

6.1.4. Phân hóa không gian phát triển nhân lực

Hoạt động kinh tế thể thao có xu hướng tập trung tại các đô thị lớn và trung tâm kinh tế, nơi hội tụ hạ tầng, sự kiện và doanh nghiệp thể thao. Trong khi đó, các khu vực địa phương còn thiếu nguồn lực và cơ hội phát triển, dẫn đến sự chênh lệch về phân bố nhân lực. Điều này đặt ra yêu cầu phát triển nguồn nhân lực thể thao theo hướng cân bằng vùng miền, đồng thời khai thác tiềm năng thể thao cộng đồng tại địa phương.

6.1.5. Phân hóa thu nhập và tính chất việc làm

Kinh tế thể thao tạo ra cơ hội thu nhập cao ở một số phân khúc (quản lý cấp cao, huấn luyện viên chuyên nghiệp, lĩnh vực có tài trợ mạnh), nhưng phần lớn lao động thể thao cơ sở vẫn có mức thu nhập thấp. Bên cạnh đó, nhiều công việc trong ngành mang tính thời vụ, phụ thuộc vào chu kỳ sự kiện và mùa hoạt động thể thao. Điều này làm gia tăng tính linh hoạt nhưng cũng tạo ra rủi ro về ổn định nghề nghiệp và thu nhập.

6.1.6. Khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu thị trường

Mặc dù kinh tế thể thao tại Việt Nam đang tăng trưởng nhanh và mở rộng quy mô thị trường, năng lực cung ứng nhân lực vẫn còn hạn chế. Hiện nay, chỉ có khoảng 5 cơ sở đào tạo đại học liên quan đến kinh tế thể thao, với chương trình chủ yếu mang tính truyền thống và chưa tích hợp đầy đủ các yếu tố kinh tế và công nghệ. Trong khi đó, thị trường lao động lại đòi hỏi các vị trí chuyên môn cao như quản trị câu lạc bộ chuyên nghiệp, tổ chức sự kiện quốc tế, phân tích dữ liệu thể thao hay vận hành các mô hình thể thao số. Sự không tương thích này dẫn đến tình trạng thiếu hụt nghiêm trọng đội ngũ nhân lực có kỹ năng liên ngành.

Để lượng hóa khoảng cách này, nghiên cứu sử dụng phương pháp so sánh giữa quy mô cung (số lượng sinh viên tốt nghiệp, nhân lực mới) và cầu (nhu cầu nhân lực theo tốc độ tăng trưởng thị trường) thông qua các kịch bản giả định. Kết quả cho thấy, ngay cả trong kịch bản tăng trưởng thấp ($\approx 5\%/năm$), tỷ lệ cung chỉ đáp ứng khoảng 10–20% nhu cầu. Ở kịch bản trung bình ($\approx 7\%/năm$), khoảng cách vẫn duy trì ở mức cao do quy mô đào tạo không được mở rộng tương ứng. Đặc biệt, trong kịch bản tăng trưởng cao ($\approx 10\%/năm$), mức thiếu hụt có thể lên đến 70–80% nếu không có sự điều chỉnh mạnh mẽ về chính sách và hệ thống đào tạo. Nhìn chung, tỷ lệ cung/cầu hiện tại ước tính chỉ dao động trong khoảng 0,1–0,2, phản ánh sự lệch pha nghiêm trọng giữa đào tạo và nhu cầu thực tiễn.

6.2. Khuyến nghị

Dựa trên kết quả phân tích và ma trận chiến lược, nghiên cứu đề xuất 3 nhóm khuyến nghị trọng tâm, tập trung vào 8 mục tiêu cụ thể như sau:

6.2.1. Nhóm khuyến nghị về đổi mới đào tạo và phát triển năng lực

(a) Đổi mới chương trình đào tạo theo hướng liên ngành: Cập nhật chương trình đào tạo tích hợp thể thao - kinh tế - công nghệ, tăng cường thực hành và sự tham gia của doanh nghiệp;

(b) Phát triển hệ thống đào tạo lại và bồi dưỡng: Tổ chức các chương trình nâng cao năng lực cho giảng viên, cán bộ quản lý, huấn luyện viên, ... theo hướng kinh tế và công nghệ thể thao;

(c) Mở rộng mô hình đào tạo linh hoạt và quốc tế hóa: Phát triển đào tạo trực tuyến, liên kết quốc tế nhằm nâng cao khả năng tiếp cận và cập nhật tri thức mới.

6.2.2. Nhóm khuyến nghị về hoàn thiện thể chế và hệ sinh thái ngành

(a) Xây dựng khung năng lực nghề nghiệp: Hoàn thiện hệ thống

tiêu chuẩn năng lực cho các vị trí trong kinh tế thể thao.

(b) Thúc đẩy xã hội hóa: Tạo cơ chế khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo, hạ tầng và phát triển nhân lực thể thao.

(c) Xây dựng hệ thống dữ liệu nhân lực thể thao: Thiết lập cơ chế thống kê và dự báo cung - cầu lao động trong ngành.

6.2.3. Nhóm khuyến nghị về hoàn thiện thể chế và hệ sinh thái ngành

(a) Nâng cao nhận thức xã hội về kinh tế thể thao: Triển khai các chương trình truyền thông nhằm định vị thể thao như một ngành kinh tế.

(b) Hoàn thiện chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài: Xây dựng cơ chế tài chính và chính sách thu nhập nhằm thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao.

Lời cảm ơn

Tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban tổ chức hội thảo, các cơ quan, tổ chức và chuyên gia trong lĩnh vực thể thao đã hỗ trợ, cung cấp thông tin và đóng góp ý kiến trong quá trình thực hiện nghiên cứu. Đồng thời, xin gửi lời cảm ơn tới các đồng nghiệp và đơn vị công tác đã tạo điều kiện thuận lợi để nghiên cứu được hoàn thành.

Mặc dù đã có nhiều nỗ lực, báo cáo khó tránh khỏi những hạn chế nhất định. Tác giả rất mong nhận được các ý kiến đóng góp để tiếp tục hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ văn hóa, thể thao và du lịch (2015). *Giới thiệu website hướng dẫn về Tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam*. Truy cập ngày 24/03/2026 tại <https://vietnamtourism.gov.vn/post/16886>

2. Đức Hoàng (2020). *Kinh tế Thể thao: Làm gì để Việt Nam có nguồn nhân lực được đào tạo bài bản*. Truy cập ngày 24/03/2026 tại <http://viettimes.vn/>

3. Gary S. Becker (1964). *Human Capital: A Theoretical and*

Empirical Analysis with Special Reference to Education, First Edition. Nber

4. Imarc (2024). *Thị trường đồ thể thao Việt Nam Quy mô, thị phần, xu hướng và dự báo theo sản phẩm, kênh phân phối, người dùng cuối và khu vực, giai đoạn 2025-2033.* Truy cập ngày 24/03/2026 tại <https://www.imarcgroup.com/>

5. Joseph Schumpeter (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy.* United States. Harper & Brothers

6. John Tweardy, Kat Harwood, Chad Deweese, Jeff Harris, Tim Bridge, Steven Amato (2026). *AI enables reimagination of how sports organizations operate and scale.* Truy cập ngày 24/02/2026 tại <https://www.deloitte.com/>

7. Kate Whiting (2026). *From local parks to global stages, grassroots sport is essential for fostering healthy, active societies and sports economy.* Truy cập ngày 24/03/2026 tại <https://www.weforum.org/>

8. Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4/5/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân

9. Paul M. Romer (1990). *Endogenous technological change.* The Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, Part 2: The Problem of Development: A Conference of the Institute for the Study of Free Enterprise Systems. (Oct., 1990), pp. S71-S102.

10. Quality Gurus INC (2026). *Kaoru Ishikawa.* Truy cập ngày 24/03/2026 tại <https://www.qualitygurus.com/kaoru-ishikawa/>

11. Quyết định số 1189/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược phát triển thể dục, thể thao Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045

12. Robert S Kaplan, David P Norton (2024). *Thẻ điểm cân bằng - The Balanced Scorecard (Tái bản 2024).* Nhà xuất bản Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.

13. T.Đ (2026). *Kinh tế thể thao Việt Nam trước ngưỡng cửa phát triển chuyên nghiệp*. Truy cập ngày 24/03/2026, tại <https://thethaovietnamplus.vn/>

14. Theodore W. Schultz (1972). *Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities*. The University of Chicago

15. Trần Văn Mạnh (2025). Thể thao Việt Nam chuyên mình trong kỷ nguyên số. Tạp chí thông tin và truyền thông số 4 – Tháng 4/2025, Bộ Khoa học và Công nghệ, 118 – 123.