

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN QUỲNH NGA**

**ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ  
NHÂN VIÊN BÁN HÀNG KHỐI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC –  
DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN  
THÔNG VIỆT NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

**HÀ NỘI – 2019**

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO    BỘ LAO ĐỘNG - THƯƠNG BINH VÀ XÃ HỘI

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LAO ĐỘNG – XÃ HỘI**

**NGUYỄN QUỲNH NGA**

**ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ  
NHÂN VIÊN BÁN HÀNG KHỎI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC –  
DOANH NGHIỆP TẠI TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN  
THÔNG VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị nhân lực

Mã số : 8340404

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGUYỄN THỊ HỒNG

HÀ NỘI - 2019

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan luận văn này là công trình nghiên cứu thực sự của cá nhân tôi, chưa được công bố trong bất cứ một công trình nghiên cứu nào. Các số liệu, nội dung được trình bày trong luận văn này là hoàn toàn hợp lệ và đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

Tôi xin chịu trách nhiệm về đề tài nghiên cứu của mình.

**Tác giả**

**Nguyễn Quỳnh Nga**

## LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tác giả xin gửi lời cảm ơn đến Ban giám hiệu Nhà trường, các Thầy giáo, Cô giáo tại khoa Sau Đại học – Trường Đại học Lao động – Xã hội đã trang bị những kiến thức về lý luận và thực tiễn, đồng thời đã tạo điều kiện giúp đỡ, hướng dẫn, góp ý cho tác giả trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Tác giả xin gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến Cô Nguyễn Thị Hồng đã trực tiếp hướng dẫn, chỉ bảo và tận tình giúp đỡ tác giả trong quá trình nghiên cứu và hoàn thành Luận văn.

Xin chân thành cảm ơn tới Ban Lãnh đạo cùng toàn thể các đồng nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone và Ban Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp đã tạo mọi điều kiện thuận lợi, giúp đỡ tác giả trong việc thu thập thông tin, số liệu trong quá trình nghiên cứu tại đơn vị.

Tác giả rất mong muốn nhận được sự góp ý, bổ sung của các Thầy giáo, Cô giáo, các nhà khoa học và các bạn bè, đồng nghiệp quan tâm để tác giả tiếp tục hoàn thiện Luận văn.

Trân trọng cảm ơn!

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	I
MỤC LỤC .....	I
Danh mục từ viết tắt.....	V
Danh mục bảng.....	VI
MỞ ĐẦU.....	1
1. Lý do chọn đề tài .....	1
2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài.....	3
3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
3.1. Mục đích nghiên cứu .....	6
3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu.....	6
4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu .....	7
4.1. Đối tượng nghiên cứu .....	7
4.2. Phạm vi nghiên cứu .....	7
5. Phương pháp nghiên cứu .....	7
5.1. Nguồn dữ liệu.....	7
5.2. Phương pháp thu thập thông tin .....	7
5.3. Phương pháp xử lý thông tin .....	10
6. Những đóng góp của luận văn .....	10
7. Kết cấu của luận văn.....	10
<b>CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC .....</b>	<b>11</b>
1.1. Các khái niệm có liên quan.....	11
1.1.1. <i>Nhân lực</i> :.....	11
1.1.2. <i>Đào tạo nhân lực</i> :.....	13
1.1.3. <i>Khung năng lực</i> :.....	14
1.1.4. <i>Khoảng cách năng lực</i> : .....	22

<i>1.1.5. Đào tạo dựa trên khung năng lực:</i> .....	23
<b>1.2. Cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực</b> .....	24
<i>1.2.1. Khung năng lực vị trí việc làm cần đào tạo:</i> .....	24
<i>1.2.2. Kết quả đánh giá năng lực</i> .....	25
<b>1.3. Nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực</b> .....	27
<i>1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo</i> .....	27
<i>1.3.2. Lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo:</i> .....	28
<i>1.3.3. Triển khai chương trình đào tạo :</i> .....	29
<i>1.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo:</i> .....	31
<b>1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên Khung năng lực</b> .....	32
<i>1.4.1. Yếu tố bên ngoài:</i> .....	32
<i>1.4.2. Yếu tố bên trong:</i> .....	33
<b>1.5. Bài học kinh nghiệm trong và ngoài nước:</b> .....	35
<i>1.5.1. Bài học kinh nghiệm trong nước:</i> .....	35
<i>1.5.2. Bài học kinh nghiệm nước ngoài:</i> .....	36
<i>1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Tổng Công ty VNPT VinaPhone:</i> .....	37
<b>CHƯƠNG 2 – THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG KHỐI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP</b> .....	39
<b>2.1. Tổng quan chung về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone</b> .....	39
<i>2.1.1. Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone:</i> .....	39
<i>2.1.2. Khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp:</i> .....	42
<i>2.1.5. Nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp</i> .....	44
<b>2.2. Thực trạng cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp</b> ....	49
<i>2.2.1. Khung năng lực nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp:</i> .....	49

<i>2.2.2. Thực trạng hệ thống đánh giá và kết quả đánh giá năng lực nhân viên bán hàng: .....</i>	<i>52</i>
<b>2.3. Thực trạng triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp..</b>	
<i>.....</i>	<i>56</i>
<i>2.3.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực: .....</i>	<i>56</i>
<i>2.3.2. Thực trạng lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo.</i>	<i>58</i>
<i>2.3.3. Thực trạng triển khai chương trình đào tạo:.....</i>	<i>60</i>
<i>2.3.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực:.....</i>	<i>61</i>
<b>2.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên Khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp.....</b>	<b>64</b>
<i>2.4.1. Thực trạng yếu tố bên trong.....</i>	<i>64</i>
<i>2.4.2. Thực trạng yếu tố bên ngoài: .....</i>	<i>67</i>
<b>CHƯƠNG 3 – ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG KHỐI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP</b>	
<i>.....</i>	<i>70</i>
<b>3.1. Chiến lược phát triển Tổng Công ty VNPT VinaPhone và yêu cầu đối với đội ngũ bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp.....</b>	<b>70</b>
<i>3.1.1. Chiến lược phát triển của Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.....</i>	<i>70</i>
<i>3.1.2. Chiến lược đối với hoạt động đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.....</i>	<i>72</i>
<b>3.2. Giải pháp triển khai tổ chức thực hiện đào tạo theo khung năng lực ..</b>	<b>73</b>
<i>3.2.1. Giải pháp Hoàn thiện Khung năng lực nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp.....</i>	<i>73</i>
<i>3.2.2. Tăng cường rà soát nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực .....</i>	<i>79</i>

<i>3.2.3. Rà soát nội dung chương trình đào tạo nhằm bù lấp khoảng cách năng lực.....</i>	<i>80</i>
<i>3.2.4. Điều chỉnh, hoàn thiện các quy định, quy trình hướng dẫn triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực:.....</i>	<i>82</i>
<i>3.2.5. Triển khai đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ .....</i>	<i>84</i>
<i>3.2.6. Sử dụng kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực vào đánh giá năng lực cá nhân định kỳ.....</i>	<i>86</i>
<i>3.2.7. Đổi mới tư duy lãnh đạo doanh nghiệp các cấp.....</i>	<i>88</i>
<i>3.2.8. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo đối với hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực.....</i>	<i>90</i>
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>93</b>
<b>DANH MỤC THAM KHẢO .....</b>	<b>95</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	
<b>PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT</b>	
<b>PHIẾU 2 – PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO NHÂN VIÊN AM</b>	
<b>PHIẾU 3 – PHIẾU PHỎNG VẤN KHẢO SÁT DÀNH CHO LÃNH ĐẠO BAN KHDN, PHÒNG KHDN VÀ GIÁM ĐỐC TTKD VNPT T/TP</b>	
<b>PHỤ LỤC 02 – TỪ ĐIỂN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN BÁN HÀNG AM</b>	
<b>PHỤ LỤC 3 – THỐNG KÊ SỐ LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN AM KHỎI KHDN</b>	



**DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT**

TỪ VIẾT TẮT	NỘI DUNG ĐẦY ĐỦ
KH	Khách hàng
TCDN	Tổ chức – Doanh nghiệp
AM	Nhân viên bán hàng
TCT	Tổng Công ty
VNPT VinaPhone	Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông
TTKD	Trung tâm kinh doanh VNPT
KHDN	Khách hàng tổ chức – doanh nghiệp
KNL	Khung năng lực
CBT	Comptency-Based Training
ASK	Attitudes Skills Knowlegde: Thái độ Kỹ năng Kiến thức
BSC	Balance Score Card – Thẻ điểm cân bằng
CNV	Công nhân viên
ĐGTHCV	Đánh giá thực hiện công việc
KD	Kinh doanh
KH	Khách hàng
KPI	Key Perfomance Indicator
KRI	Key Result Indicator
NLĐ	Người lao động
NSLĐ	Năng suất lao động
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc
BGD	Ban Giám đốc
SPDV	Sản phẩm Dịch vụ
NCĐT	Nhu cầu đào tạo

## **DANH MỤC BẢNG**

Bảng 1.1: Mô tả các cấp độ năng lực.....	20
Bảng 1.2.– Khung năng lực vị trí Trưởng phòng Marketing .....	21
Bảng 2.1. Mô tả công việc của nhân viên AM khối KH TCDN:.....	44
Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh khối KHDN giai đoạn 2016-2018 .....	45
Bảng 2.3: Thống kê thực trạng độ tuổi của nhân viên AM TCDN .....	47
Bảng 2.4: Đánh giá mức độ hiểu biết về SPDV của đội ngũ AM.....	47
Bảng 2.5: Đánh giá chung về kỹ năng mềm của AM TCDN hiện nay .....	48
Bảng 2.6: Bản Mô tả chức danh AM .....	49
Bảng 2.7: Phiếu tiêu chuẩn năng lực các vị trí chức danh AM:.....	51
Bảng 2.8 – Báo cáo tổng hợp kết quả bài thi đánh giá năng lực .....	53
Bảng 2.9 - Bảng đăng ký/báo cáo kết quả thực hiện KRI hàng tháng .....	55
Bảng 2.10:Thực trạng xác định nội dung đào tạo, xây dựng .....	58
kế hoạch đào tạo.....	58
Bảng 2.11: Thực trạng thời gian và tần suất đánh giá kết quả đào tạo.....	62
Bảng 2.12: Thực trạng về nội dung và sử dụng kết quả đánh giá.....	63
Bảng 2.13. Thực trạng năng lực cán bộ phụ trách.....	67
đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp .....	67
Bảng 3.1: Bảng mô tả công việc chức danh AM.....	75
Bảng 3.2 – Đề xuất Bảng tiêu chuẩn năng lực chức danh AM.....	78
Bảng 3.3. Một số module đào tạo chung cho nhân viên AM.....	81

**DANH MỤC SƠ ĐỒ**

Sơ đồ 1.1: Mô hình chung cấu trúc năng lực thể hiện trong đào tạo nghề.....	17
Sơ đồ 1.2: Kết cấu năng lực lao động trong doanh nghiệp.....	19
Sơ đồ 1.3: Quy trình triển khai xây dựng khung năng lực.....	24
Sơ đồ 1.4: Mô hình đánh giá theo năng lực .....	26
Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ tổ chức bộ máy của VNPT VinaPhone .....	41
Sơ đồ 2.2: Sơ đồ mô hình kênh bán hàng TCDN.....	42
Sơ đồ 2.3: Sơ đồ mô hình kênh bán hàng KHTCDN tại TTKD VNPT T/TP: ...	43
Sơ đồ 2.5: Ma trận kết quả đánh giá năng lực.....	54

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Đối với doanh nghiệp, con người là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp. Do vậy để đảm bảo thực hiện thành công mục tiêu của mình, hiện nay các tổ chức, doanh nghiệp đang đưa vào áp dụng các phương pháp quản trị doanh nghiệp hiện đại, phát huy tối đa hiệu quả nguồn nhân lực. Phương pháp Quản trị nguồn nhân lực dựa trên khung năng lực (Competency - Based Human Resource Management) là một trong những phương thức triển khai khá hiệu quả đối với nguồn nhân lực trong thời kỳ hiện nay. Đây là phương pháp quản trị hiện đại, là hướng tiếp cận hiệu quả, đặc biệt đối với vấn đề đào tạo và phát triển năng lực đội ngũ nhằm đáp ứng mục tiêu của tổ chức đối với từng đội ngũ.

Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone (gọi tắt là VNPT VinaPhone) là đơn vị được thành lập tháng 7/2015 theo đề án tái cơ cấu Tập đoàn VNPT. Là đơn vị mới thành lập và là đơn vị chịu trách nhiệm thực hiện kinh doanh toàn bộ các dịch vụ viễn thông – CNTT của toàn Tập đoàn VNPT, do đó, hoạt động quản lý và phát triển nguồn nhân lực luôn được chú trọng, đặc biệt là đội ngũ nhân viên bán hàng – những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và mang lại doanh thu cho Tổng Công ty.

Tại VNPT VinaPhone, đội ngũ nhân viên bán hàng (sau đây được gọi là AM) là lực lượng nòng cốt và là yếu tố quyết định kết quả kinh doanh của toàn Tổng Công ty VNPT VinaPhone và chiếm tỷ trọng không nhỏ trong tổng thể kết quả kinh doanh của toàn Tập đoàn VNPT. Đội ngũ AM khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp (là đội ngũ kinh doanh, bán hàng cho tập khách hàng là các đơn vị tổ chức, doanh nghiệp, sau đây được gọi tắt là KHTCDN) hiện nay là đội ngũ được VNPT VinaPhone ưu tiên, chú trọng triển khai các chính sách thúc đẩy, phát triển. Hiện đội ngũ này khoảng 1098 nhân sự (trên tổng số 12.861 lao động

trong toàn Tổng Công ty), doanh thu của khối này mang lại chiếm khoảng 24.5% tổng doanh thu toàn Tổng Công ty (theo báo cáo số 4144/BC-KHDN-ĐHBH của Ban KHDN). Với vai trò của đội ngũ AM khối KHTCDN như vậy, Tổng Công ty VNPT đã hết sức chú trọng hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực cho đội ngũ này ngay từ ngày đầu mới thành lập. Đến nay, với chiến lược phát triển và mục tiêu kỳ vọng cao hơn đối với khối KHTCDN, Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có những định hướng chiến lược để phát triển đội ngũ này với tầm nhìn đến năm 2025, trong đó, hoạt động đào tạo – bồi dưỡng là một trong những hoạt động trọng tâm nhằm đảm bảo chất lượng đội ngũ AM đáp ứng với chiến lược kinh doanh của Tổng Công ty đề ra.

Tại VNPT VinaPhone, khung năng lực đã được áp dụng từ ngày đầu thành lập và đến nay đã là cơ sở để triển khai các hoạt động như đánh giá nhân viên, luân chuyển cán bộ,... Hàng năm, VNPT VinaPhone đã triển khai hoạt động đánh giá thông qua bài đánh giá năng lực cá nhân theo chuẩn năng lực của từng chức danh, trong đó có đội ngũ AM. Kết quả bài đánh giá năng lực hiện đã được đưa vào là một tiêu chí trong số các tiêu chí đánh giá nhân sự để đánh giá nhân sự không hoàn thành nhiệm vụ, và thực hiện chính sách luân chuyển nhân sự. Đây là cơ sở và là tiền đề chắc để triển khai các hoạt động quản trị và phát triển nhân lực cho Tổng Công ty, đặc biệt đối với hoạt động đào tạo cho đội ngũ nhân viên AM khối KHTCDN.

Thực tế trong các năm vừa qua tại Tổng Công ty, các hoạt động đào tạo, phát triển cho đội ngũ AM rất được chú trọng, tuy nhiên, hiệu quả của các hoạt động chưa được như mong đợi. Gần đây, xu hướng đào tạo dựa trên khung năng lực đã được VNPT VinaPhone định hướng tiếp cận để xây dựng kế hoạch chương trình đào tạo hàng năm, tuy nhiên hướng tiếp cận này chưa thực sự đầy đủ, khoa học, và mới dừng ở bước định hướng chưa đưa vào áp dụng triển khai thực tế. Năng lực thực tế (Current competency - CC), Năng lực tiêu chuẩn

(Required Competency - RC), và Khoảng cách năng lực (Competency Gap – CG) của từng vị trí chức danh (trong đó gồm cả chức danh AM) là những vấn đề quan trọng để xác định nhu cầu và nội dung đào tạo nhưng lại chưa được đề cập và coi là yếu tố quan trọng để xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo cho đội ngũ cán bộ nói chung và đội ngũ AM tổ chức – doanh nghiệp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

Qua thực tế công tác tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, là cán bộ phụ trách đào tạo tại Ban Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp (sau đây gọi tắt là Ban KHTCDN), chịu trách nhiệm triển khai hoạt động đào tạo cho đội ngũ AM KHTCDN, nhận thấy hoạt động đào tạo cho đội ngũ AM KHTCDN cần phải được hoàn thiện và có giải pháp hữu hiệu để đạt được mục tiêu nâng cao năng lực đội ngũ để đảm bảo được mục tiêu hiệu quả kinh doanh, đặc biệt trong bối cảnh yêu cầu ngày càng cao đối với năng lực đội ngũ AM cũng như sự thay đổi mang tính chiến lược của Tổng Công ty đối với hoạt động kinh doanh của khối KHTCDN.

Trên cơ sở đó, có thể thấy việc xem xét, đánh giá một cách khoa học, chỉ ra những mặt được và chưa được để hoàn thiện hoạt động đào tạo triển khai tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone đối với đội ngũ AM khối KH TCDN là cần thiết. Đây là lý do tác giả chọn: “Đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp tại Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone” là đề tài viết luận văn của mình. Hy vọng nghiên cứu này sẽ có đóng góp hữu ích đến công tác triển khai hoạt động đào tạo của Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với đội ngũ AM khối KH TCDN nói riêng và đối với các đội ngũ khác chung trong toàn Tổng Công ty nói riêng.

## **2. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài**

Cho đến nay đã có nhiều công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực, đào tạo nhân viên bán hàng nói chung, và đào tạo dựa trên khung năng lực nói riêng. Dưới đây là một số công trình nghiên cứu tiêu biểu:

*Các nghiên cứu về Đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp:*

Đinh Thị Hồng Duyên (2015) tại “Đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số (CNNDS) Việt Nam”. Tác giả, dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, đã bổ sung và xây dựng thêm một biến mới cho thang đo hiệu quả đào tạo trong mô hình nghiên cứu tác động của các nhân tố tới hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp thuộc ngành công nghiệp nội dung số (CNNDS). Đồng thời, đề xuất mô hình nghiên cứu có điều chỉnh để đánh giá những nhân tố tác động đến hiệu quả đào tạo nguồn nhân lực trong các DN NDS ở Việt Nam dựa trên mô hình nghiên cứu của K.J.Jayawardana & al. (2007). Luận án sử dụng phương pháp nghiên cứu điển hình - đi sâu phân tích hoạt động đào tạo và đánh giá hiệu quả đào tạo tại Công ty VMG. Bên cạnh đó, kết quả phân tích dữ liệu về doanh thu, lợi nhuận và quỹ đào tạo của DN giai đoạn 2010 - 2014 đã chứng minh mối liên hệ giữa đào tạo NNL và sự thay đổi trong doanh thu, lợi nhuận của DN.

Phan Thủy Chi (2008) của nghiên cứu sinh về “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của các trường Đại học khối Kinh tế”. Luận án đã hệ thống hóa và phát triển những lý luận chung về phát triển nguồn nhân lực; tập trung nghiên cứu phát triển chất lượng nguồn nhân lực giảng viên thông qua công tác đào tạo; phân tích, đánh giá thực trạng công tác đào tạo đội ngũ nguồn nhân lực giảng viên của trường đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp hiện nay và đưa ra các giải pháp để tăng cường hiệu quả nguồn nhân lực giảng viên của trường.

*Các nghiên cứu về Đào tạo dựa trên khung năng lực:*

Nghiên cứu về khoảng cách năng lực trong quản trị nguồn nhân lực ở ngành y tế (Competency Gaps in Human Resource Management in Health

Sector) được thực hiện bởi Nzomo Mwita, Josephat (AMREF – Africa Medical and Research Foundation) và Marry O’Neil, Loris Elqura (MSH – Management Sciences for Health). Nghiên cứu này được cho là một nghiên cứu có tính khám phá tại Ethiopia, Kenya, Tanzania, và Uganda. Kết quả nghiên cứu đã được báo cáo tại Hội thảo lãnh đạo, quản lý và chương trình quản lý khoa học bền vững ngành y tế tại Mỹ tháng 7/2009. Đây là hướng tiếp cận theo “khoảng cách năng lực”, phương pháp chủ yếu là điều tra xã hội học trên phạm vi 4 nước Châu Phi. Nghiên cứu đã đánh giá được một số khía cạnh thuộc năng lực cán bộ quản trị nhân lực, đã tìm hiểu được thách thức và nhu cầu năng lực quản trị, tuy nhiên, chưa phác thảo rõ ràng khung năng lực cần có.

Trịnh Xuân Thu (2012) với đề tài Luận án tiến sĩ “Dạy học rèn luyện nghiệp vụ sư phạm cho sinh viên cao đẳng sư phạm ngành công nghệ theo năng lực thực hiện”. Đề tài đề xuất và thực nghiệm đổi mới nội dung và phương pháp dạy học trong quá trình dạy học rèn luyện nghiệp vụ sư phạm ngành công nghệ theo năng lực thực hiện. Dựa trên mô hình “tảng băng” - iceberg model của Spencer tác giả diễn giải năng lực thực hiện là phần nổi có thể quan sát được của năng lực và dùng để phân biệt năng lực thực hiện và năng lực. Song, nội dung đánh giá và xác nhận các năng lực thực hiện liên quan đến nghiệp vụ sư phạm cũng chưa được hệ thống hóa về phương diện lý luận cũng như được áp dụng trong đề tài. [29].

Trong khu vực, một hoạt động đáng chú ý là việc thử nghiệm đánh giá công nhận lẫn nhau về trình độ và kỹ năng giữa các nước Tiểu vùng Mê Công năm 2010. Trong khuôn khổ dự án này, đánh giá tiếp cận năng lực đã được ứng dụng cho ba nghề là Trục buồng và tòa nhà, Công nghệ ô tô và Hàn theo mô hình tiêu chuẩn năng lực khu vực Châu Á – Thái Bình Dương (Regional Model of Competency Standards) do ILO xuất bản. Hai đơn vị năng lực của mỗi nghề đã được lựa chọn để xây dựng công cụ đánh giá cho một số sinh viên năm thứ



ba trường hai CDN của Việt Nam. Thông qua hoạt động này nhóm giáo viên dạy nghề của Việt Nam tham gia thử nghiệm đã được đào tạo áp dụng phương pháp và công cụ đánh giá theo năng lực.[49; 69]

Có thể nói, những nghiên cứu và ứng dụng triển khai trên đây tập trung vào một số lý luận cơ bản về kiểm tra đánh giá kết quả học tập của người học theo thang xếp loại với mục tiêu kiến thức, kỹ năng và thái độ. Các công trình đã có sự tương đồng về một số khái niệm cơ bản: kỹ năng, năng lực, tiêu chuẩn năng lực, kiểm tra, đánh giá, đo lường trong đào tạo, phương pháp đánh giá. Số khác đã tổng kết kinh nghiệm đánh giá trên thế giới về tiếp cận năng lực/khung năng lực gồm chức năng, đặc điểm và phương pháp đánh giá. Mặc dù vậy, chưa có công trình nào thực sự đi sâu nghiên cứu một cách hệ thống về hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đối với chức danh nghề nghiệp cụ thể trong doanh nghiệp sản xuất kinh doanh để có thể ứng dụng triển khai phù hợp chung cho các doanh nghiệp với bối cảnh và điều kiện của Việt Nam.

### **3. Mục đích, nhiệm vụ nghiên cứu**

#### **3.1. Mục đích nghiên cứu**

Trên cơ sở phân tích, nghiên cứu lý luận về đào tạo dựa trên khung năng lực và thực tiễn triển khai đào tạo cho đội ngũ AM khối KH TCDN tại TCT VNPT VinaPhone, từ đó nêu bật thực trạng, những hạn chế, nguyên nhân để có những đề xuất, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực tại TCT VNPT VinaPhone.

#### **3.2. Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để đạt mục tiêu, luận văn có những nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

Một là, hệ thống hoá các khái niệm, khung lý luận chung, lý thuyết cơ bản về đào tạo nhân lực, khoảng cách năng lực, cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực, và các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên khung năng lực.

Hai là, làm rõ thực trạng triển khai công tác đào tạo dựa trên khung năng lực, chỉ ra những yếu tố và nguyên nhân ảnh hưởng đến việc thực hiện công tác đào tạo dựa trên khung năng lực cho nhân viên AM khối KH TCDN tại TCT VNPT VinaPhone.

Ba là, đề xuất các giải pháp đào tạo dựa theo khung năng lực cho đội ngũ AM khối KH TCDN tại TCT VNPT VinaPhone

#### **4. Đối tượng, phạm vi nghiên cứu**

##### **4.1. Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ bán hàng tổ chức – doanh nghiệp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

##### **4.2. Phạm vi nghiên cứu**

- Về không gian: Tổng Công ty VNPT VinaPhone (Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp).
- Về thời gian: Dữ liệu phân tích liên quan được thu thập trong khoảng thời gian từ khoảng tháng 5/2016 đến tháng 5/2019 và đề xuất giải pháp đến năm 2025.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu**

##### **5.1. Nguồn dữ liệu**

- Thứ cấp: Tìm kiếm các thông tin thứ cấp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone trong các báo cáo tổng kết, báo cáo triển khai kế hoạch chiến lược, kế hoạch và hướng dẫn triển khai mô hình kênh bán hàng TCDN, quy định và quy trình, ... liên quan đến công tác đào tạo – bồi dưỡng được ban hành tại TCT VNPT VinaPhone.
- Sơ cấp: Thực hiện điều tra xã hội học dùng bảng hỏi, phỏng vấn sâu để thu thập thông tin.

##### **5.2. Phương pháp thu thập thông tin**

- *Phương pháp điều tra xã hội học*: Thiết kế phiếu điều tra bằng bảng hỏi, thực hiện điều tra xã hội học nhằm thu thập được những ý kiến đánh giá về thực trạng hoạt động đào tạo tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với các đơn vị bán hàng khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp. Thực hiện phương pháp lấy mẫu 03 miền Bắc – Trung – Nam tại các đơn vị bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp – Tổng Công ty VNPT VinaPhone, phân bổ theo tỷ lệ đơn vị hoặc nhân viên. Tổng mẫu được lấy theo công thức tính mẫu của Slovin:  $n = \frac{N}{1+N*e*e}$ . Cụ thể:

<b>TT</b>	<b>Đối tượng khảo sát</b>	<b>Số phiếu phát ra</b>
1	Cán bộ phụ trách đào tạo tại các đơn vị gồm Ban Nhân sự - TCT, Ban KHDN, Trung tâm HTBH Miền Nam, Trung tâm HTBH Miền Trung, và 63 TTKD VNPT tại 63 T/TP. Tổng số 67 đơn vị	26
2	Lãnh đạo các đơn vị bán hàng tổ chức – doanh nghiệp (GD đơn vị và LD phòng KHDN) gồm: Ban KHDN, TT HTBH Miền Nam, 63 TTKD VNPT T/TP. Tổng số: 130 lãnh đạo/ 65 đơn vị	50
3	Nhân viên bán hàng TCDN tại các đơn vị bán hàng (gồm Ban KHDN và 63 TTKD VNPT T/TP). Tổng số nhân viên bán hàng TCDN 1098 .	329
	<b>Tổng cộng</b>	<b>405</b>

Phiếu khảo sát được thiết kế theo 03 nhóm đối tượng với 03 mẫu phiếu khác nhau:

1. Phiếu dành cho cán bộ phụ trách đào tạo: Mẫu phiếu 01 – Phụ lục 01
2. Phiếu dành cho Nhân viên bán hàng TCDN: Mẫu phiếu 02 – Phụ lục 01

3. Phiếu dành cho Lãnh đạo các đơn vị bán hàng tổ chức – doanh nghiệp:  
Mẫu phiếu 03 – Phụ lục 01

Phương thức thực hiện khảo sát: Do địa bàn trải dài khắp toàn quốc với 63 tỉnh/thành phố cả nước nên lựa chọn hình thức xây dựng phiếu khảo sát qua công cụ phần mềm HRM online. Tổng số phiếu gửi đi là 405 phiếu. Kết quả trả về đủ 405 phiếu.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu:* Trên cơ sở những câu hỏi đưa ra để thu thập những ý kiến đánh giá sâu hơn về những kết quả đạt được cũng như nguyên nhân và giải pháp đối với những tồn tại, hạn chế của hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đang áp dụng của đơn vị nghiên cứu. Đối tượng phỏng vấn sâu là lãnh đạo các đơn vị bán hàng tổ chức – doanh nghiệp, thực hiện phỏng vấn theo mẫu phiếu số 02. Do địa bàn trải dài khắp toàn quốc với 63 tỉnh/thành phố cả nước nên lựa chọn hình thức phỏng vấn khảo sát qua công cụ phần mềm HRM online.

- *Phương pháp thu thập số liệu, tài liệu thứ cấp:* Bên cạnh việc điều tra, phỏng vấn để thu thập thông tin thì quá trình nghiên cứu, luận văn sử dụng phương pháp thu thập số liệu, tài liệu khác như chủ trương, chính sách, định hướng của Ban lãnh đạo Tổng Công ty, Ban lãnh đạo Ban KHDN, và kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2019, định hướng sản xuất kinh doanh trong giai đoạn 2015-2020 và giai đoạn 2020-2025.

- *Phương pháp phân tích thống kê:* Phân tích các số liệu thống kê đã thu thập được trong toàn Tổng Công ty nhằm đưa ra những đánh giá, nhận xét sát thực về thực trạng hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đã thực sự phù hợp, phát huy hiệu quả, đáp ứng được yêu cầu phát triển và mục tiêu tăng trưởng, doanh thu Tổng Công ty đề ra cũng như thực trạng khoảng trống năng lực của đội ngũ bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.

- *Phương pháp phân tích, tổng hợp:* Căn cứ các thông tin, số liệu, tài liệu thu thập được, từ đó tiến hành phân tích, tổng hợp làm rõ vấn đề nghiên cứu.

### 5.3. Phương pháp xử lý thông tin

- Phương pháp thống kê, mô tả.
- Phương pháp tổng hợp, so sánh.
- Các số liệu được xử lý bằng phần mềm Excel.

## 6. Những đóng góp của luận văn

Nghiên cứu về công tác đào tạo dựa theo khung năng lực cho đội ngũ AM KH TCDN tại TCT VNPT VinaPhone là một đề tài có nhiều ý nghĩa về lý luận và thực tiễn:

### - Về mặt lý luận:

Hệ thống hóa lý luận, cơ sở lý luận về đào tạo dựa trên khung năng lực. Luận văn sẽ làm rõ các khái niệm, cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực, các nội dung đào tạo dựa trên khoảng cách năng lực, và các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên khung năng lực hiện nay tại doanh nghiệp.

### - Về mặt thực tiễn:

Phân tích, đánh giá thực trạng cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực, thực trạng triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực, và từ đó, chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng đến triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực đối với đội ngũ AM khối KH TCDN tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

Đề xuất những giải pháp nhằm tổ chức thực hiện đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ AM khối KH TCDN tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone.

## 7. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, danh mục các bảng biểu, luận văn được trình bày gồm 3 chương:

*Chương 1: Cơ sở lý luận về Đào tạo dựa trên khung năng lực*

*Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.*

*Chương 3: Đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.*

## **CHƯƠNG 1 - CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC**

### **1.1. Các khái niệm có liên quan**

#### **1.1.1. Nhân lực:**

Nhân lực là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khác nhau, do đó, tùy theo mục tiêu tiếp cận khác nhau mà có những quan niệm khác nhau về khái niệm nhân lực.

Trong cuốn “Một số thuật ngữ hành chính các tác giả đã phân biệt nghĩa rộng và nghĩa hẹp của khái niệm nhân lực. Theo các tác giả của cuốn sách này: “Nhân lực theo nghĩa rộng được hiểu như nguồn lực con người”; Nhân lực theo nghĩa hẹp (hay nhân lực xã hội và nhân lực doanh nghiệp) được hiểu như sau: “Nhân lực xã hội hay còn gọi là nguồn lao động xã hội là dân số trong độ tuổi có khả năng lao động” và “nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp, là số người có trong danh sách của doanh nghiệp (Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh, 2008).

Nói một cách khái quát, nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực, cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng. Nguồn nhân lực của tổ chức là nguồn lực của toàn bộ cán bộ, công nhân viên lao động trong tổ chức đó đặt trong mối quan hệ phối kết hợp các nguồn lực riêng của mỗi người, sự bổ trợ những khác biệt trong nguồn lực của mỗi cá nhân thành nguồn lực của tổ chức. (TS. Lê Thanh Hà, 2012).

Thực vậy, bất cứ tổ chức nào cũng được tạo thành bởi các thành viên là con người hay đó chính là nguồn nhân lực của tổ chức đó. Do đó, có thể nói nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả những người lao động làm việc trong tổ chức đó, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực, trí lực, và tâm lực. Đây là 3 yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của nhân lực.

Trí lực là năng lực của trí tuệ, quyết định phần lớn khả năng lao động sáng tạo của con người. Trí tuệ được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu của nguồn lực con người bởi tất cả những gì thúc đẩy con người hành động tất nhiên phải thông qua đầu óc của họ. Khai thác và phát huy tiềm năng trí tuệ trở thành yêu cầu quan trọng nhất của việc phát huy nguồn lực con người. Gồm trình độ tổng hợp từ văn hoá, chuyên môn, kỹ thuật, kỹ năng lao động. Trình độ văn hoá, với một nền tảng học vấn nhất định là cơ sở cho phát triển trình độ chuyên môn kỹ thuật. Trình độ chuyên môn kỹ thuật là điều kiện đảm bảo cho nguồn nhân lực hoạt động mang tính chuyên môn hoá và chuyên nghiệp hoá. Kỹ năng lao động theo từng ngành nghề, lĩnh vực là một yêu cầu đặc biệt quan trọng trong phát triển nguồn nhân lực ở xã hội công nghiệp.

Thể lực là trạng thái sức khoẻ của con người, là điều kiện đảm bảo cho con người phát triển, trưởng thành một cách bình thường, hoặc có thể đáp ứng được những đòi hỏi về sự hao phí sức lực, thân kinh, cơ bắp trong lao động. Trí lực ngày càng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển nguồn nhân lực, song, sức mạnh trí tuệ của con người chỉ có thể phát huy được lợi thế trên nền thể lực khoẻ mạnh. Chăm sóc sức khoẻ là một nhiệm vụ rất cơ bản để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo tiền đề phát huy có hiệu quả tiềm năng con người.

Tâm lực còn được gọi là phẩm chất tâm lý- xã hội, chính là tác phong, tinh thần- ý thức trong lao động như: tác phong công nghiệp (khẩn trương, đúng giờ...), có ý thức tự giác cao, có niềm say mê nghề nghiệp chuyên môn, sáng tạo,

năng động trong công việc; có khả năng chuyển đổi công việc cao thích ứng với những thay đổi trong lĩnh vực công nghệ và quản lý.

Như vậy, một khái niệm phản ánh chung nhất là: *Nhân lực là toàn bộ khả năng thể lực, trí lực, và tâm lực của con người tham gia vào quá trình lao động, là tổng thể các yếu tố về thể chất, tinh thần, cả nguồn lực hiện hữu và nguồn lực tiềm năng được huy động vào quá trình lao động.*

### **1.1.2. Đào tạo nhân lực:**

Đào tạo là hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động tiếp thu, rèn luyện, nâng cao các kỹ năng cần thiết để thực hiện có hiệu quả các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình được giao. Đào tạo trong doanh nghiệp có 4 dạng cơ bản: đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo bổ sung, đào tạo nâng cao.

Mục tiêu của đào tạo nhân lực là nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ và thái độ lao động của người lao động, qua đó giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả tối đa nguồn nhân lực hiện có nhằm thực hiện tốt các mục tiêu được đặt ra trong hiện tại cũng như tương lai của doanh nghiệp, Đào tạo và phát triển là hoạt động quyết định để một doanh nghiệp hay tổ chức có thể tồn tại và đi lên trong sự cạnh tranh.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp hay trong một tổ chức cần tuân thủ các nguyên tắc sau đây (TS. Lê Thanh Hà, 2012):

- Đào tạo và phát triển nhân lực phải hướng vào việc thực hiện các mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.
- Đào tạo phải xuất phát từ nhu cầu đào tạo.
- Đào tạo phải gắn với sử dụng nhân lực sau đào tạo.
- Việc tổ chức quá trình đào tạo phải đảm bảo, không gây ảnh hưởng xấu đến sản xuất – kinh doanh và công tác của tổ chức
- Kế hoạch đào tạo phải có tính khả thi;
- Đào tạo phải đảm bảo chất lượng và hiệu quả



Đào tạo có 3 hình thức cơ bản là: Đào tạo khi mới nhận việc, đào tạo trong quá trình làm việc, và đào tạo cho tương lai. Với mỗi hình thức đào tạo có những cách thức đào tạo riêng phù hợp với mục tiêu của từng hình thức đào tạo. Có nhiều phương pháp đào tạo nhân lực như kèm cặp, hội nghị, hội thảo, đào tạo trực tiếp trên lớp, đào tạo e-learning, từ xa,... tùy từng trường hợp để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Hoạt động đào tạo nhân lực và việc tổ chức thực hiện tại doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố khác nhau, có thể gồm:

- Yếu tố bên trong, gồm: mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp, khả năng tài chính và khả năng tài chính dành cho hoạt động đào tạo của doanh nghiệp, quan điểm của lãnh đạo và mục tiêu chiến lược phát triển hoạt động của doanh nghiệp, hệ thống tổ chức bộ máy và kết quả phân tích công việc, và năng lực con người quản lý (gồm cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp tại doanh nghiệp),...

- Yếu tố bên ngoài, gồm: thực trạng nền kinh tế, thị trường sức lao động, đặc điểm ngành, tiến bộ khoa học kỹ thuật và ứng dụng công nghệ trong hoạt động quản trị, đối thủ cạnh tranh, và xu hướng chuyển đổi hiện nay của chính trong hoạt động đào tạo doanh nghiệp nói chung.

### **1.1.3. Khung năng lực:**

#### **– Năng lực:**

Năng lực, theo từ điển Tiếng Việt, được định nghĩa là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên sẵn có để thực hiện một hoạt động nào đó. Năng lực, trong Tiếng Anh, là “competency” được hiểu là năng lực thực hiện công việc nào đó.

Hiện nay có những quan điểm khác nhau về năng lực, cụ thể:

Theo Từ điển năng lực của Đại học Harvard thì năng lực, theo thuật ngữ chung nhất, là “những thứ” mà một người phải chứng minh có hiệu quả trong

việc làm, vai trò, chức năng, công việc, hoặc nhiệm vụ. Định nghĩa này ám chỉ trực tiếp về tác nghiệp/ hành nghề khi diễn giải “những thứ” này bao gồm hành vi phù hợp với việc làm (những gì mà một người nói hoặc làm tạo ra kết quả bằng sự thực hiện tốt hay tồi), động cơ (một người cảm thấy thế nào về việc làm, về tổ chức hoặc vị trí địa lý), và kiến thức/kỹ năng kỹ thuật (những gì mà một người biết/chứng thực về sự kiện, công nghệ, nghề nghiệp, quy trình thủ tục, việc làm, tổ chức,...). Năng lực được xác định thông qua các nghiên cứu về việc làm và vai trò công việc. [9; tr 4]

Trong cuốn “Tiêu chuẩn năng lực cho đánh giá” của Cơ quan Đào tạo Quốc gia Úc năng lực được mô tả bao gồm kiến thức, kỹ năng và sự áp dụng phù hợp những kiến thức và kỹ năng đó theo tiêu chuẩn thực hiện trong việc làm. [10; tr iv]

Theo ILO, competency bao gồm các kiến thức, kỹ năng và bí quyết áp dụng và làm chủ được trong một bối cảnh cụ thể. [11; tr 4].

Trong nhiều nghiên cứu gần đây về đào tạo theo năng lực (Competency Based Training - BT) Nguyễn Đức Trí và một số tác giả dịch 2 thuật ngữ competence và competency đều là NLTH theo nghĩa lắp ghép với từ performance - sự thực hiện trong cụm từ “perform a task” để nhấn mạnh đến ý nghĩa “thực hiện/thực hành”. Từ đó, định nghĩa NLTH đều gắn với “khả năng” như NLTH là khả năng thực hiện được các nhiệm vụ, công việc trong nghề theo các tiêu chuẩn đặt ra đối với từng nhiệm vụ, công việc đó [5].

Bộ Giáo dục Quebec Canada, trong cuốn Công nghệ Giáo dục kỹ thuật và dạy nghề (nguyên bản tiếng Pháp đã được dịch sang tiếng Việt), định nghĩa năng lực là “khả năng thực hiện một nhiệm vụ trọn vẹn, đạt chuẩn kỹ năng tương ứng với ngưỡng quy định khi bước vào TTLĐ”[12; tr 129].

Chỉ khi một người có một năng lực tương ứng với một hành động hay một công việc nào đó thì người đó được công nhận là có năng lực, được phép giải

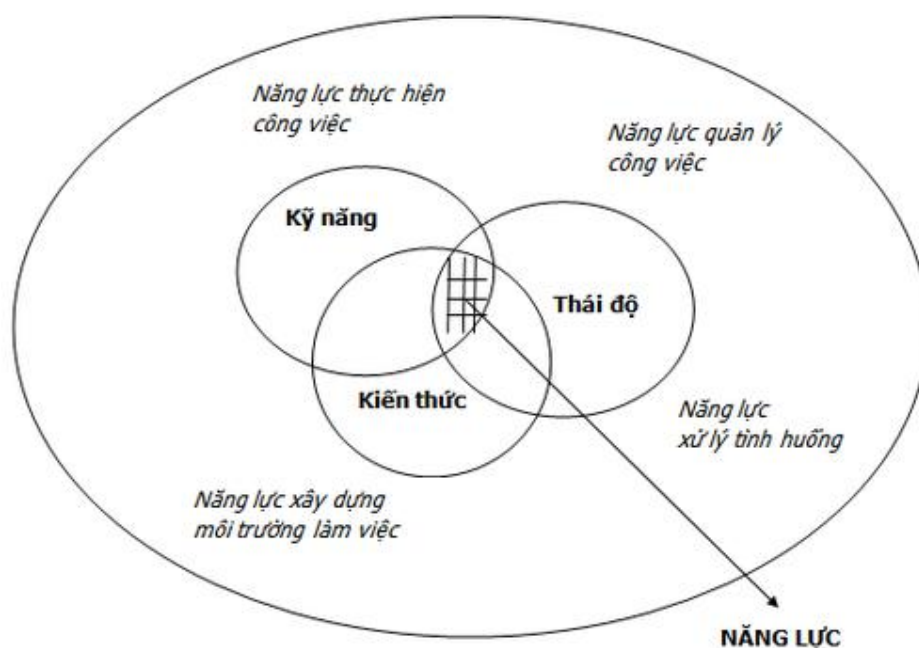
quyết công việc đó. Ngược lại, ai đó muốn giải quyết được một công việc và muốn được người khác thừa nhận là có năng lực giải quyết công việc đó thì họ phải chứng minh, thể hiện được là mình có đủ năng lực để thực hiện được công việc ấy. Như thế, năng lực không thể bất định - khả năng có thể xảy ra hoặc không xảy ra mà phải biểu hiện ra trong thực tại, tức là hiện thực hóa khả năng, tiềm năng và phải cho thấy chứng cứ. Bất cứ năng lực nào cũng đều tích hợp kiến thức, kỹ năng và thái độ nhưng cũng không phải cứ đơn giản có ba thành tố trên là thành năng lực (cho dù là “tổ hợp hữu cơ” hay “kết hợp nhuần nhuyễn”).

Đối với năng lực lao động trong doanh nghiệp, đó chính “Năng lực là tổ hợp thuộc tính tâm sinh lý và trình độ chuyên môn đã được chứng thực/chứng tỏ là hoàn thành một hoặc nhiều công việc theo các tiêu chuẩn tương ứng trong bối cảnh hoạt động thực tế của nghề”. Quá trình hình thành năng lực phải gắn với luyện tập, thực hành và trải nghiệm các công việc thuộc nghề nào đó và bảo đảm thực hiện có hiệu quả. Nó bao gồm cả khả năng chuyên tải kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thói quen làm việc vào các tình huống trong phạm vi của nghề. Nó cũng bao gồm cả sự tổ chức thực hiện, sự thay đổi, cách tân và tính hiệu quả cá nhân cần có để làm việc với đồng nghiệp, với người lãnh đạo, quản lý cũng như với khách hàng của mình.

Như vậy, ngoài bộ ba then chốt kiến thức-kỹ năng-thái độ, năng lực còn phải phụ thuộc vào một số yếu tố chủ quan khác như thể chất - sinh lý và yếu tố khách quan như bối cảnh và điều kiện làm việc. *Năng lực là tập hợp của kiến thức, kỹ năng, thái độ/phẩm chất của một cá nhân được thể hiện thông qua những hành vi cụ thể nhằm đạt được hiệu quả cao trong công việc mà cá nhân đó đảm nhiệm, phụ trách.* Về bản chất, năng lực của người lao động trong doanh nghiệp đều thể hiện ở sự hiểu biết công việc, ở năng suất, hiệu quả đã và đang thực hiện hoặc sẵn sàng có thể sử dụng trong tương lai.

**- Cấu trúc năng lực**

Đi sâu vào cấu trúc năng lực lao động trong doanh nghiệp, tác giả Nguyễn Quang Việt tại luận án Đánh giá kết quả học tập theo năng lực trong đào tạo nghề (2015) đã đưa ra Mô hình chung cấu trúc năng lực thể hiện trong đào tạo nghề như sau:



**Sơ đồ 1.1: Mô hình chung cấu trúc năng lực thể hiện trong đào tạo nghề**

Theo tác giả Nguyễn Thị Hồng (2014) cho rằng nội hàm thuật ngữ “năng lực” được cấu thành từ những yếu tố khác nhau, có thể gồm yếu tố tâm lý cá nhân, yếu tố trí thức hay cũng có thể bao gồm yếu tố năng lực hành vi, và có 4 dạng cấu trúc năng lực cơ bản [7;35,36,37] như sau:

- (1) Cấu trúc năng lực nghề nghiệp: gồm kiến thức (Knowledge), kỹ năng (Skills), thái độ (Attitude)
- (2). Cấu trúc năng lực năng lực theo nguồn hình thành: theo đó năng lực hình thành từ bẩm sinh (innate) và từ Học tập (learned)
- (3). Cấu trúc năng lực nhân viên: gồm năng lực chung (Core Competencies) và năng lực kỹ thuật hay còn gọi là năng lực chuyên môn hoặc năng lực chức năng (Functional Competencies). Năng lực chung là năng lực mà

mọi nhân viên trong một tổ chức đều phải có như nhau. Năng lực kỹ thuật là năng lực cần có theo yêu cầu về kỹ thuật, chuyên môn riêng theo vị trí việc làm. Cấu trúc năng lực nhân viên đặc biệt phù hợp sử dụng khi mô tả năng lực nhiều loại cán bộ.

(4). Cấu trúc năng lực hoạt động (năng lực hoạt động nghề nghiệp): theo kết cấu năng lực hoạt động nghề nghiệp năng lực gồm các yếu tố giao thoa giữa năng lực cá nhân, năng lực xã hội, năng lực phương pháp, năng lực chuyên môn. Năng lực cốt lõi, đó là sự kết hợp các loại năng lực cơ bản được sử dụng trong quá trình hoạt động chuyên môn.

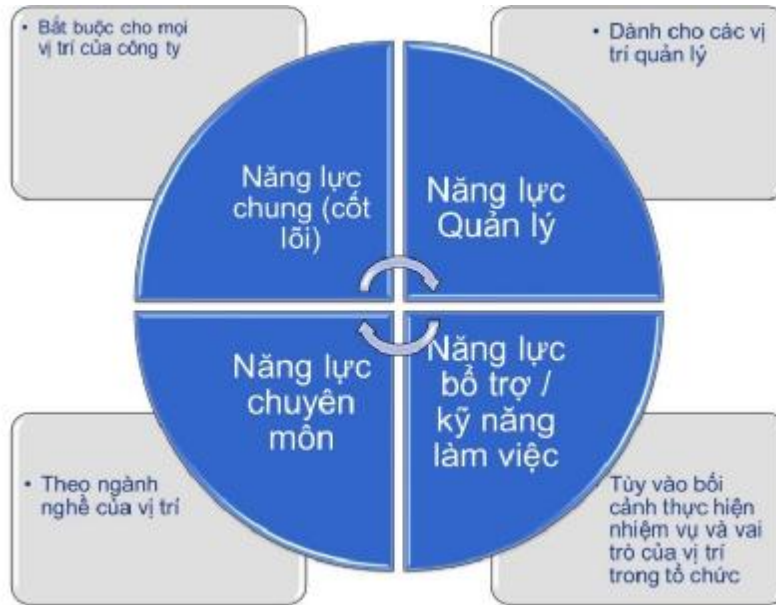
Từ những định nghĩa, quan điểm nêu trên, trong phạm vi luận văn này tác giả thống nhất tiếp cận năng lực theo hướng tổng hợp năng lực nhân viên và năng lực theo vai trò. Theo đó, kết cấu năng lực gồm 4 nhóm năng lực chủ yếu sau:

- *Năng lực chung hay Năng lực cốt lõi (Core competencies)*: là năng lực chung, gồm các năng lực cần thiết cho tất cả các vị trí như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng ra quyết định và giải quyết vấn đề....

- *Năng lực chuyên môn (Functional competence)*: là các năng lực chuyên môn yêu cầu theo ngành nghề của vị trí, cần thiết phải có, gắn với chức danh công việc lĩnh vực cụ thể có vai trò thiết yếu trong việc hoàn thành các nhiệm vụ chuyên môn.

- *Năng lực hỗ trợ* : là các năng lực kỹ năng làm việc theo vị trí chức danh công việc, tùy theo bối cảnh thực hiện nhiệm vụ và vai trò của vị trí trong doanh nghiệp.

- *Năng lực quản lý*: Là các năng lực dành cho cho các vị trí quản lý cụ thể trong doanh nghiệp như năng lực lãnh đạo, năng lực tư duy chiến lược,.... Đây là nhóm năng lực mà chủ yếu sử dụng cho những vị trí là lãnh đạo, quản lý, yêu cầu riêng và cụ thể đối với vị trí chức danh đảm nhiệm.



Sơ đồ 1.2: Kết cấu năng lực lao động trong doanh nghiệp

(Nguồn: vnresource.vn)

#### - Khung năng lực:

Khái niệm về Khung năng lực được bắt nguồn từ định nghĩa về Năng lực đã được nghiên cứu, áp dụng trong quản lý nhân sự ở cả lĩnh vực công và tư tại nhiều quốc gia. Khung năng lực được ứng dụng từ những năm 90 của thế kỷ 20 trên thế giới và từ khoảng 10 năm trở lại đây ở Việt Nam, đã trở thành công cụ không thể thiếu trong quản trị doanh nghiệp hiện đại, được áp dụng vào quản lý, đào tạo nhân sự, cơ cấu tuyển dụng và đánh giá nhân viên cuối năm.

Duboi và Rothwell (2004) nhận định khung năng lực là bản mô tả các năng lực cần thiết và đầy đủ để thực thi thành công công việc của một vị trí, của một nhóm, của một đơn vị hoặc của cả tổ chức.

Như vậy, khung năng lực là hệ thống cụ thể hóa các hành vi cần thiết của năng lực ở các cấp bậc khác nhau, áp dụng với các vị trí khác nhau trong doanh nghiệp để hoàn thành một công việc.

Thực tế cho thấy, khung năng lực được xem là công cụ hỗ trợ hữu hiệu công tác quản trị nhân sự. Việc tuyển dụng, quy hoạch nhân sự, xây dựng các

chương trình bồi dưỡng nâng cao năng lực, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ,... đều có thể dựa trên khung năng lực.

Theo TS. Lê Quân (2015), khung năng lực là tập hợp các năng lực cốt lõi cần có đáp ứng theo yêu cầu công việc. Khung năng lực thường bao gồm 02 cấu phần : danh mục năng lực và mô tả cấp độ năng lực. Với mỗi chức danh công việc, khung năng lực thường bao gồm từ 5 đến 15 năng lực. Mỗi năng lực thường có 3 đến 5 cấp độ khác nhau, được sắp xếp lũy tiến. Mỗi cấp độ năng lực biểu thị độ rộng và chiều sâu của kiến thức và kỹ năng cấu thành nên năng lực.

**Bảng 1.1: Mô tả các cấp độ năng lực**

<b>Cấp độ</b>	<b>Mô tả cấp độ</b>
Cấp độ 1	Biểu thị năng lực ở mức độ sơ khai. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong một số trường hợp đơn giản.
Cấp độ 2	Biểu thị năng lực ở mức độ cơ bản. Nếu được hướng dẫn thì cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong những trường hợp có khó khăn nhất định nhưng chủ yếu vẫn là những trường hợp thường gặp
Cấp độ 3	Biểu thị năng lực ở mức độ tương đối vững chắc. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong phần lớn các trường hợp thường gặp mà không cần hướng dẫn
Cấp độ 4	Biểu thị năng lực ở mức độ sâu rộng. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trường hợp mới hay có sự thay đổi, đồng thời có thể huấn luyện các cá nhân khác phát triển từ cấp độ thấp lên cấp độ 3
Cấp độ 5	Biểu thị năng lực ở mức độ chuyên gia. Cá nhân ở cấp độ này có thể vận dụng được năng lực trong hầu hết các tình huống phức tạp khác nhau, có thể đưa ra phương pháp tiếp cận mới hiệu quả hơn.

(Nguồn: Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, TS Lê Quân, 2015)

Tại các doanh nghiệp hiện nay, danh mục năng lực và mô tả cấp độ năng lực được gọi chung là Từ điển năng lực, là bảng hệ thống các năng lực và định nghĩa cụ thể từng cấp độ của năng lực để từ đó xây dựng ngân hàng câu hỏi đánh giá năng lực, cũng như từ đó đánh giá và xếp loại được năng lực nhân sự.

Bên cạnh đó, đối với từng vị trí chức danh đều có khung tiêu chuẩn năng lực của riêng từng một vị trí chức danh cụ thể, theo đó quy định cụ thể cấp độ (level) tiêu chuẩn yêu cầu cần phải đạt được (required competency level - RCL) đối với từng năng lực của vị trí chức danh đó. Tùy thuộc vào từng doanh nghiệp hay tổ chức triển khai và quy định cụ thể khi triển khai khung năng lực, tuy nhiên, việc quy định năng lực cần có và mức độ năng lực tiêu chuẩn là yêu cầu cần thiết để có thể triển khai khung năng lực nói chung và thực hiện quản trị theo năng lực nói riêng.

Bảng 1.1 dưới đây là ví dụ về khung năng lực và cấp độ yêu cầu đối với từng năng lực của vị trí chức danh Trưởng phòng Marketing

**Bảng 1.2.– Khung năng lực vị trí Trưởng phòng Marketing**

	Nhóm năng lực và năng lực	Cấp độ và yêu cầu				
		1	2	3	4	5
	<b>Các năng lực cốt lõi</b>					
1	Kỹ năng giao tiếp				×	
2	Xây dựng quan hệ và kỹ năng nhân sự				×	
3	Phát triển và quản lý bản thân					×
4	Năng lực thích ứng					×
5	Định hướng khách hàng					×
6	Giải quyết vấn đề					×
7	Hành động trung thực					×
8	Chủ động và sáng tạo				×	
9	Động lực và cam kết				×	
	<b>Năng lực lãnh đạo và quản lý</b>					
10	Kỹ năng lãnh đạo				×	
11	Huấn luyện và phát triển nhân viên				×	

(Nguồn: Công ty Tư vấn Quản lý OCD, Ngô Quý Nhâm)



#### **1.1.4. Khoảng cách năng lực:**

Khoảng cách năng lực (competency gap - CG) là khoảng cách chênh lệch cấp độ năng lực giữa cấp độ năng lực hiện tại (current competency level - CCL) và cấp độ năng lực yêu cầu cần có (required competency level - RCL) của một vị trí chức danh.

Khoảng cách năng lực hay (CG) trong doanh nghiệp chính là mức độ thiếu hụt của một loại năng lực mà doanh nghiệp yêu cầu cần có cho một công việc cụ thể. Nói cách khác, thuật ngữ này định nghĩa tình trạng nhân viên không thể đáp ứng yêu cầu của lãnh đạo bởi họ thiếu các kiến thức, kỹ năng hoặc năng lực phù hợp.

Có thể xác định như sau:

Khoảng cách năng lực (Competency Gaps) = Năng lực yêu cầu cần có (required competency level - RCL) - Năng lực hiện tại (current competency level - CCL)

Hay ngắn gọn:

$$CG = RCL_i - CCL_i$$

Trong đó:

CG: là khoảng cách năng lực i.

RCL<sub>i</sub> là năng lực i yêu cầu cần có.

CCL<sub>i</sub> là năng lực i hiện tại mà người lao động đang đạt được.

Việc xác định được khoảng cách năng lực sẽ cho nhà quản trị thấy những tồn tại của năng lực đội ngũ hiện nay để xác định nhu cầu cải thiện năng lực cho đội ngũ.

Xác định được khoảng cách năng lực của từng vị trí cũng chính là cơ sở để các doanh nghiệp xác định được nhu cầu đào tạo, vị trí cần cải thiện để chuẩn bị tốt cho chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Loại bỏ khoảng cách trong năng lực sẽ giúp tăng nhận thức của nhân viên về nhu cầu học tập của họ

và phá bỏ những trở ngại trong việc học các kỹ năng mới, mặt khác, cho phép các doanh nghiệp nhận thức, phát triển và thu hút các nhân tài, và cuối cùng là dẫn đến khả năng tối ưu hóa năng lực nhân viên. Phân tích các khoảng cách năng lực của nhân viên là một cách nhắc nhở họ về các nhu cầu doanh nghiệp cần, trong hiện tại và trong tương lai, từ đó nâng cao nhận thức về những kỹ năng quan trọng cần được phát triển, hoạch định chiến lược và kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp, đáp ứng với mục tiêu của doanh nghiệp.

#### ***1.1.5. Đào tạo dựa trên khung năng lực:***

Điều mà các tổ chức cần không phải là các hoạt động đào tạo thuần túy mà là các cá nhân có năng lực làm việc và được khuyến khích sử dụng năng lực để thực hiện có chất lượng công việc được giao. Để có được những cá nhân như vậy, quá trình nâng cao năng lực phải chuyển trọng tâm từ dạy sang học, từ quản lý đầu vào sang quản lý đầu ra. Áp dụng cách tiếp cận này để xác định chính xác các vấn đề cần đào tạo (các năng lực), cần xuất phát từ hiệu quả công việc phải đạt tới, xác định các năng lực cần có để đạt được hiệu quả công việc mong muốn. Trên cơ sở các năng lực cần đạt được, xác định các vấn đề cần đào tạo, cách thức đào tạo.

*Đào tạo dựa trên khung năng lực (Competency Based Training – CBT) là phương pháp triển khai đào tạo tập trung hướng đến năng lực hay kỹ năng cụ thể để nâng cao năng lực người lao động nhằm đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn năng lực của tổ chức đối với một vị trí công việc cụ thể.* Không giống như các phương pháp đào tạo truyền thống khác, triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực sẽ tập trung cụ thể vào từng năng lực trọng yếu của từng chức danh công việc để đào tạo. Có thể nói, việc thực hiện đào tạo dựa trên khung năng lực chính là việc thay đổi mục tiêu trọng tâm của doanh nghiệp từ dạy sang học, từ quản lý đầu vào sang quản lý đầu ra. Áp dụng cách tiếp cận này cho doanh nghiệp xác định chính xác các vấn đề cần đào tạo (các năng lực), cần xuất phát

từ hiệu quả công việc phải đạt tới, xác định các năng lực cần có để đạt được hiệu quả công việc mong muốn. Trên cơ sở các năng lực cần đạt được, xác định các vấn đề cần đào tạo, cách thức đào tạo.

Mỗi vị trí chức danh trong doanh nghiệp đều có khung năng lực tiêu chuẩn yêu cầu đối với chức danh đó. Do vậy, dựa trên khung năng lực hay chính là tiêu chuẩn yêu cầu năng lực (RCL) và năng lực hiện tại của nhân sự (CCL) đối với chức danh đó mà doanh nghiệp đưa ra chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực của đội ngũ, thu hẹp khoảng cách năng lực, nâng cao mức độ đáp ứng của nhân sự đối với yêu cầu của năng lực cần có.

## 1.2. Cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực

### 1.2.1. Khung năng lực vị trí việc làm cần đào tạo:

Để triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực (CBT), yêu cầu đối với doanh nghiệp đó là việc triển khai xây dựng và đưa vào ứng dụng khung năng lực trong quản lý nhân sự tại doanh nghiệp.

Quy trình triển khai xây dựng khung năng lực vị trí việc làm/chức danh thông thường triển khai qua theo quy trình sau:



Sơ đồ 1.3: Quy trình triển khai xây dựng khung năng lực

(Nguồn: vnresource.vn)

Để xây dựng và triển khai khung năng lực, cần:

*Chuẩn hóa cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức; danh mục vị trí việc làm, mô tả vị trí việc làm:* Thông thường, các năng lực thường sẽ gắn với việc thực hiện những vị trí việc làm nhất định. Khi chuẩn hóa cơ cấu, chức năng, nhiệm vụ của tổ chức nếu danh mục vị trí việc làm, mô tả vị trí việc làm chưa rõ

ràng thì sẽ không thể xác định được năng lực nào là cần thiết và giúp người thực hiện công việc trở nên vượt trội.

*Xây dựng bộ từ điển năng lực:* Việc xác định các năng lực không nhất thiết phải xây dựng mới từ đầu; Các bộ từ điển năng lực sẵn có đã nêu đầy đủ định nghĩa năng lực, mô tả các hành vi gắn với năng lực có thể sử dụng để tham khảo. Việc cần làm là phải xác định năng lực nào có thể cần, phân chia các hành vi thành các cấp độ từ thấp đến cao một cách hợp lý và khoa học.

*Xác định năng lực và cấp độ năng lực cho từng vị trí việc làm:* Quá trình xác định năng lực phải bám sát vào chức năng nhiệm vụ, kết quả đầu ra của mỗi vị trí mới đảm bảo những năng lực sau khi được chọn sẽ thực sự phù hợp và đóng góp vào nâng cao hiệu quả công việc. Có thể có nhiều cách tiếp cận khác nhau nhưng cách làm đơn giản nhất là thực hiện khảo sát hoặc thảo luận nội bộ về tần suất sử dụng và tầm quan trọng của từng năng lực đối với những công việc cụ thể. Mỗi năng lực trong Bộ từ điển năng lực có thể chia làm 5 mức độ, tương ứng với 5 mức độ phức tạp của công việc.

*Phát triển các công cụ đánh giá năng lực:* Để khung năng lực có thể được đưa vào sử dụng, phần công việc quan trọng là phát triển các công cụ đánh giá năng lực của mỗi cá nhân và phương pháp đào tạo, phát triển gắn với mỗi loại năng lực.

Khi khung năng lực được xây dựng với một cấu trúc chặt chẽ và đủ chi tiết với mức độ yêu cầu cụ thể của mỗi vị trí, việc đánh giá năng lực thực tế của nhân sự cho thấy khoảng cách năng lực hay còn gọi là độ lệch năng lực nhu cầu đào tạo của các vị trí việc làm trong doanh nghiệp là cơ sở triển khai kế hoạch đào tạo của tổ chức hay doanh nghiệp.

### ***1.2.2. Kết quả đánh giá năng lực***

Năng lực được xác định và mô tả bằng các tiêu chuẩn năng lực, đó là những chuẩn mực theo từng ngành nghề, từng vị trí trong từng tổ chức/doanh nghiệp được quy định để đo lường chất lượng thực hiện các nhiệm vụ, công

việc. Các tiêu chuẩn này mô tả các năng lực (thuộc các nhóm năng lực: cốt lõi, chuyên môn, hỗ trợ, lãnh đạo – quản lý) mà một người phải có để chứng tỏ mình có đủ năng lực thực hiện hiệu quả các nhiệm vụ, công việc cụ thể ở nơi làm việc. Trên cơ sở tiêu chuẩn năng lực này để triển khai đánh giá năng lực của người nắm giữ vị trí so với tiêu chuẩn năng lực.

Để thực hiện đánh giá và phương hướng sử dụng kết quả đánh giá, hiện nay có thể phân chia đánh giá theo 02 phương pháp, gồm: đánh giá theo chuẩn và đánh giá theo tiêu chí.

- *Đánh giá theo chuẩn* là đánh giá được sử dụng để xác định mức độ thực hiện của một cá nhân nào đó so với các cá nhân khác trong một nhóm mà ở đó việc đánh giá được thực hiện.

- *Đánh giá theo tiêu chí* là đánh giá được sử dụng để xác định mức độ thực hiện của một cá nhân nào đó so với tiêu chí xác định cho trước.

Theo cách tiếp cận của đánh giá theo năng lực, đánh giá bao gồm các thủ tục đo lường có khoa học và kỹ thuật phân tích, diễn giải sự thực hiện của người được đánh giá (đối tượng đánh giá) so với các tiêu chuẩn năng lực. Những thông tin thu thập về sự thực hiện công việc dựa trên các chuẩn mực yêu cầu sẽ là chứng cứ cung cấp cho đánh giá viên có cơ sở để kết luận về năng lực của người được đánh giá.



**Sơ đồ 1.4: Mô hình đánh giá theo năng lực**

(Nguồn: *Đánh giá kết quả học tập theo năng lực trong đào tạo nghề*, Nguyễn Quang Việt, 2015)

Đánh giá theo năng lực là một quá trình thu thập, phân tích, diễn giải chứng cứ và đưa ra kết luận về một người đã đạt tiêu chuẩn năng lực của vị trí chức danh hay chưa. Các kết quả đánh giá sẽ chỉ rõ năng lực hay mức độ phát triển kỹ năng của người học. Đánh giá theo năng lực gồm:

- *Đánh giá chẩn đoán*: thường sử dụng để xác định nhu cầu giáo dục/học tập.
- *Đánh giá tiến trình* : thường sử dụng để đánh giá kết quả, tiến trình học tập, tiến triển hướng tới đạt được các năng lực.
- *Đánh giá tổng kết* : sử dụng để đánh giá kết quả học tập để xác nhận năng lực. Công nhận năng lực hiện tại/kết quả học tập trước đây (để xác định xem một người nào đó đã tích lũy được năng lực).

### **1.3. Nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực**

#### **1.3.1. Xác định nhu cầu đào tạo**

Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực là quá trình dựa vào khung năng lực thực hiện đánh giá năng lực thực tế của người lao động và lựa chọn nội dung, chương trình đào tạo trên cơ sở xem xét tập hợp các khoảng cách năng lực của tập thể người lao động và giới hạn thời gian, kinh phí dành cho đào tạo.

Dựa vào khung năng lực, đánh giá năng lực của nhân viên và thực hiện tổng hợp báo cáo khoảng cách năng lực, có 2 cách để tổng hợp báo cáo:

*Thứ nhất*, tổng hợp báo cáo khoảng cách năng lực theo từng người gắn với vị trí công việc mà họ đảm nhiệm hiện tại (đào tạo cho hiện tại) hoặc gắn với vị trí công việc, dự trù cho tương lai (đào tạo cho tương lai). Cách tổng hợp này giúp cho nhà quản lý theo dõi được đến từng nhân sự.

*Thứ hai*, thực hiện tổng hợp báo cáo khoảng cách năng lực theo từng loại năng lực và tổng hợp chung của tất cả các nhân viên trong doanh nghiệp. Báo cáo này sẽ cho thấy bình quân loại năng lực nào đang bị thiếu (cùng thiếu, thiếu nhiều hơn). Đây sẽ là cơ sở để doanh nghiệp quyết định lựa chọn các chương trình đào tạo tại chỗ (do số người cùng thiếu 1 loại năng lực cao hơn).

Quyết định lựa chọn nội dung chương trình đào tạo sẽ có căn cứ hơn khi doanh nghiệp tính bình quân mức độ thiếu x số người cùng thiếu x mức độ quan trọng của loại năng lực gắn với vị trí công việc đang đảm nhiệm.

Giới hạn thời gian và kinh phí thực hiện dành cho đào tạo cho thấy không phải doanh nghiệp nào cũng luôn đủ khả năng bù lấp hết mọi khoảng cách năng lực của nhân viên. Bởi vậy nhu cầu đào tạo chính là những loại năng lực có khoảng cách cần bù lấp một cách cấp bách hơn cho những người cùng thiếu năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc của hiện tại và kể cả tương lai.

### ***1.3.2. Lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo:***

Đối với triển khai đào tạo CBT thì nội dung đào tạo và kế hoạch đào tạo cần phải căn cứ vào các tiêu chuẩn năng lực vị trí chức danh để xây dựng. Thực hiện đánh giá nhu cầu đào tạo thông qua các CGs của các vị trí chức danh sẽ xác định được nội dung cần được đào tạo, từ đó lập kế hoạch đào tạo.

Theo TS. Lê Thanh Hà (2011), để lập kế hoạch đào tạo nói chung, thông thường cần dựa trên một số căn cứ nhất định. Những căn cứ cần được sử dụng để lập kế hoạch đào tạo là:

- Những kiến thức và kỹ năng cần đào tạo
- Số lượng người cần đào tạo và có thể huy động cho đào tạo
- Kinh phí có thể chi cho đào tạo
- Đội ngũ giảng viên có thể huy động hoặc mời thực hiện đào tạo
- Thời gian và địa điểm có thể tiến hành đào tạo
- Cơ sở vật chất phục vụ cho đào tạo

Đối với đào tạo dựa trên khung năng lực, có thể được tổng hợp và quy về 3 tiêu chí chính sử dụng để xác định nội dung đào tạo dựa trên CGs:

*Một là*, Năng lực có tần suất thực hiện cao; nhiều người cùng thiếu để tổ chức đào tạo.

*Hai là*, Năng lực có mức độ khó cao (mức độ thành thạo thấp).

*Ba là*, Năng lực có mức độ quan trọng lớn (có độ phong tỏa lớn, có nghĩa là những năng lực mà thiếu chúng, công việc sẽ bị đình trệ hoặc không thể đạt được kết quả tốt).

Để lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo, người phụ trách đào tạo cần thực hiện:

- Một là, tổng hợp các loại khoảng cách năng lực, phân loại các khoảng cách năng lực theo nhóm và mức độ cấp thiết theo mục tiêu doanh nghiệp.

- Hai là, đối chiếu khoảng cách năng lực cùng loại của các vị trí khác nhau trong doanh nghiệp để tổng hợp, phân loại xác định loại năng lực và số người cùng thiếu ở năng lực  $i$  ở cấp độ cơ bản(1-3) hay nâng cao(4-5)) để quyết định tổ chức lớp đào tạo.

Kế hoạch đào tạo cần nêu rõ: mục tiêu đào tạo, chương trình – nội dung chương trình đào tạo, thời gian đào tạo, tài liệu đào tạo, kế hoạch đánh giá sau đào tạo,....

Kế hoạch đào tạo và phát triển của tổ chức cũng cần xem xét và thay đổi các yếu tố làm hạn chế quá trình phát triển năng lực đội ngũ. Các yếu tố này có thể là:

- Sửa đổi các chính sách, thủ tục và hệ thống của tổ chức
- Dự tính những thay đổi đối với môi trường, văn hóa hoặc những quy tắc chuẩn mực của tổ chức
- Thay đổi các mối quan hệ của tổ chức với môi trường bên ngoài có ảnh hưởng đến quá trình nâng cao năng lực đội ngũ.

### ***1.3.3. Triển khai chương trình đào tạo :***

Việc triển khai tổ chức thực hiện các chương trình đào tạo theo kế hoạch do bộ phận quản trị nhân lực chủ trì. Bộ phận này là đơn vị chịu trách nhiệm phối hợp với các bộ phận khác trong doanh nghiệp/ tổ chức để tiến hành các



công việc liên quan như: xác định những người cần/cử đi đào tạo trong từng đợt đào tạo; phối hợp quản lý học viên trong quá trình tham gia đào tạo và đánh giá kết quả sau đào tạo hay đánh giá mức độ phát triển cá nhân sau đào tạo, ....

Đối với CBT, triển khai chương trình đào tạo cũng như các phương pháp triển khai đào tạo thông thường. Khi triển khai, tổ chức hoạt động đào tạo, người làm công tác đào tạo cần xác định và cụ thể hóa những yếu tố quan trọng liên quan và sử dụng các công cụ để quản lý hiệu quả. Quá trình tổ chức, triển khai chương trình đào tạo cần được văn bản hóa và quy định thành biểu mẫu mang tính quy tắc.

Các nội dung trọng yếu cần xác định rõ để triển khai chương trình đào tạo, gồm:

(1). Xác định đối tượng tham gia và mục tiêu đào tạo: dựa vào thông tin của bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo và kế hoạch đào tạo hàng năm.

(2). Xác định hình thức và phương thức đào tạo: lựa chọn hình thức và phương thức đào tạo phù hợp nhất trong các hình thức khác nhau đã được liệt kê trong kế hoạch đào tạo của tổ chức/ Có thể xem lại kinh nghiệm rút ra từ những hoạt động đào tạo của những năm trước để điều chỉnh hình thức và phương pháp cho phù hợp với đối tượng tham gia đào tạo

(3). Xác định mục tiêu đầu ra đào tạo: mục tiêu đầu ra của đào tạo theo CBT sẽ chính là mức độ (level) của năng lực được đào tạo của học viên tham gia đào tạo.

(4). Xác định người giảng viên tiến hành đào tạo: đối tượng, mục tiêu, hình thức và phương pháp hoạt động đào tạo sẽ cho thấy rõ yêu cầu năng lực của người giảng viên tiến hành đào tạo.

(5). Xác định phương pháp đánh giá sau đào tạo CBT: cần phải đưa ra những tiêu chí đánh giá có thể định lượng, đo lường để có thể đánh giá mức độ phát triển năng lực của người học viên so với trước đào tạo và sau đào tạo. Có

thể sử dụng nhiều phương thức đánh giá khác nhau như bài Bài thi viết (trắc nghiệm, tự luận), Phỏng vấn (phỏng vấn trực tiếp, bảo vệ chuyên đề), ....

(6). Xác định kế hoạch tiếp theo sau đào tạo: đây là nội dung không yêu cầu bắt buộc tuy nhiên, đối với những đơn vị áp dụng lộ trình công danh nghề nghiệp đối với từng vị trí thì việc lập kế hoạch sau đào tạo sẽ đảm bảo phát triển tổng thể lộ trình công danh của người học viên.

(7). Đánh giá quá trình học tập của người học viên: quá trình học tập của người học viên cần được đánh giá để thấy được họ đã được đào tạo gì, kế hoạch áp dụng kiến thức sau đào tạo vào công việc như thế nào, mục tiêu sau đào tạo và mục tiêu sẽ nâng cao năng lực sau đào tạo đến kỳ đánh giá,...

(8). Mở lớp đào tạo: Mở lớp triển khai đào tạo theo đúng kế hoạch đề ra.

#### ***1.3.4. Đánh giá kết quả đào tạo:***

Để đánh giá kết quả đào tạo dựa trên CBT, cần xác định được: mức độ CCL năng lực cá nhân được đào tạo, yêu cầu đầu ra hay chính là RCL sau khóa đào tạo, và quá trình đánh giá năng lực sau đào tạo sẽ được thực hiện.

Để đánh giá kết quả ngay sau đào tạo, thông thường sẽ có những bài kiểm tra đánh giá kết quả, kiến thức học tập của người học, đồng thời có những bài đánh giá (trình bày, phỏng vấn,...) để đánh giá những năng lực phù hợp. Tùy thuộc vào nội dung đào tạo để có bài đánh giá phù hợp.

Đánh giá mức độ phát triển năng lực sau đào tạo CBT thông thường sẽ có 02 hình thức đánh giá như sau:

- *Đánh giá quá trình* (Formative Assessment, còn gọi là Đánh giá hình thành): được thực hiện thường xuyên trong suốt quá trình học tập/giáo dục.

- *Đánh giá tổng hợp* (Summative Assessment, còn gọi là Đánh giá tổng kết): thường được tiến hành sau một giai đoạn giáo dục/ học tập nhằm xác nhận kết quả ở thời điểm cuối của giai đoạn đó.

Đối với việc đánh giá mức độ phát triển năng lực sau đào tạo CBT, có thể áp dụng phương pháp thang điểm hay bảng điểm (rating scale method), phương pháp đánh giá bằng cách quản trị theo mục tiêu (Management By Objective - MBO), phương pháp mức thang điểm, phương pháp xếp hạng, phương pháp đánh giá quan sát hành vi,... Thời gian đánh giá sau đào tạo (sau 1 tháng, 3 tháng, hay 6 tháng,...) cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến phương pháp đánh giá. Tùy thuộc theo mức độ yêu cầu và tính chất của năng lực để lựa chọn phương pháp hoặc tích hợp các phương pháp để có đánh giá phù hợp.

**Tiêu chí đánh giá hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực:**

#### **1.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên Khung năng lực**

##### **1.4.1. Yếu tố bên ngoài:**

*Xu hướng phát triển nghề nghiệp:* Nhân viên kinh doanh hay nhân viên bán hàng hiện nay đang đóng vai trò cầu nối hết sức quan trọng giữa khách hàng và sản phẩm/dịch vụ. Họ tiếp cận và thuyết phục khách hàng tiềm năng (chủ yếu là khách hàng doanh nghiệp) trở thành người sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp. Bởi vai trò trực tiếp vào sự thành công của doanh nghiệp nên đội ngũ thu hút rất nhiều nhân tài, có đầy đủ kiến thức, kỹ năng để trở thành người bán hàng giỏi, xuất sắc của doanh nghiệp. Xu hướng phát triển nghề nghiệp theo hướng hiện đại hiện nay đã tạo môi trường cho đội ngũ nhân viên AM phải nâng cao năng lực.

*Thị trường sức lao động:* Hiện nay nhu cầu của thị trường lao động đặc biệt về kỹ thuật và kinh doanh của các công ty CNTT-VT là rất lớn. Các trường đại học, các công ty đào tạo hiện nay đã có nhiều chương trình đào tạo chuyên biệt chuyên về kinh doanh, bán hàng, marketing ....trong các ngành đặc thù...Điều này đã tạo điều kiện thuận lợi cho đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các doanh nghiệp điện máy. Nhưng với sức cạnh tranh trên thị trường thì

đào tạo xong liệu có giữ chân được người lao động. Đây là một trong những câu hỏi lớn đòi hỏi các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và bộ phận phụ trách đào tạo phải có phương án không những đào tạo xong còn giữ chân được người lao động, tránh tình trạng đào tạo ồ ạt, lãng phí và ảnh hưởng

*Xu hướng quản trị nhân lực dựa trên khung năng lực:* Khung năng lực là một phương pháp quản lý nhân sự tổng hợp nhằm ứng dụng cho rất nhiều các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, như làm cơ sở để tuyển dụng cán bộ, quy hoạch cán bộ, xây dựng hệ thống quản lý thành tích và đãi ngộ, đào tạo,... Với việc ứng dụng khung năng lực, doanh nghiệp có thể tập trung vào những kỹ năng, kiến thức và các đặc điểm có ảnh hưởng đến hiệu quả và do đó khai thác hiệu quả thời gian và tiền bạc dành cho đào tạo và phát triển. Hiện nay hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực để tập trung đào tạo cho doanh nghiệp đội ngũ đáp ứng được tiêu chuẩn, yêu cầu của doanh nghiệp phục vụ cho mục tiêu sản xuất kinh doanh đang là xu hướng nhất thiết và tất yếu.

*Tiến bộ khoa học kỹ thuật:* Hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin và viễn thông, thị trường sản phẩm thay đổi cùng với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật nên cần tăng cường nắm bắt đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm mới. Do đó, đào tạo cần chú trọng tập trung cho loại lao động này để tăng sức cạnh tranh của công ty.

*Đặc thù ngành:* Ngành CNTT -VT là ngành đặc thù, đặc biệt với hoạt động đào tạo cho đội ngũ kinh doanh các sản phẩm, dịch vụ của ngành này. Đối với những sản phẩm, dịch vụ CNTT-VT luôn yêu cầu đội ngũ bán hàng phải có kiến thức nhất định, kỹ năng nhất định để có thể thành công trong việc cung cấp thông tin sản phẩm, dịch vụ, nội dung và lợi ích dịch vụ để từ đó thuyết phục khách hàng, thành công trong bán hàng, kinh doanh. Đây chính là đặc thù ngành mà ảnh hưởng không chỉ đến đội ngũ và trực tiếp đến hoạt động đào tạo cho đội ngũ này.

#### ***1.4.2. Yếu tố bên trong:***

*Mục tiêu hoạt động của tổ chức:* Mục tiêu, kế hoạch kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp. Nó chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Với những mục tiêu, kế hoạch của từng giai đoạn thì doanh nghiệp cần lao động có những kiến thức và kỹ năng gì, số lượng là bao nhiêu, cần có trong giai đoạn nào để đưa ra những định hướng, xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể, có lộ trình theo từng giai đoạn. Có như vậy, đào tạo mới thực sự đem lại hiệu quả cho tổ chức.

*Khả năng tài chính của tổ chức:* Đào tạo cũng như mọi công tác khác trong tổ chức đều cần có kinh phí thực hiện. Một nguồn kinh phí đủ đảm bảo triển khai đầy đủ các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra sẽ đảm bảo cho kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí. Do đó, những người phụ trách đào tạo, cán bộ kế toán... cần phải dự trù và cân đối thu chi của doanh nghiệp để đảm bảo kinh phí cho đào tạo.

*Quan điểm của lãnh đạo:* Quan điểm, nhận thức của lãnh đạo công ty quyết định đến việc công ty có quan tâm, đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực trong công ty hay không. Có lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng đầu tư cho đào tạo là một khoản đầu tư không có lợi vì sau khi đào tạo thì người lao động có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp. Nhưng cũng có nhiều lãnh đạo công ty cho rằng đầu tư cho đào tạo là đầu tư cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp nó làm cho người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp. Chính vì vậy quan điểm của lãnh đạo quyết định đến chất lượng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp.

*Năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp:* Yếu tố năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả và hiệu quả triển khai thực hiện các phương pháp quản trị hiện đại mà cụ thể hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực. Nếu cán bộ quản lý trực tiếp và cán bộ phụ trách đào tạo thực hiện tốt, hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực sẽ được nhân sự tiếp nhận và tạo được động lực cho người lao động phấn đấu để đạt chuẩn, đáp ứng được yêu cầu công việc, phấn đấu trong

công việc. Ngược lại, người lao động lại nảy sinh tư duy tiêu cực, thoái lui, và thậm chí nhảy việc.

## **1.5. Bài học kinh nghiệm trong và ngoài nước:**

### ***1.5.1. Bài học kinh nghiệm trong nước:***

Năm 2006, Chính phủ Đức đã thực hiện chương trình tài trợ nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ công nhân viên chức tại một số tỉnh của Việt Nam thông qua Chương trình hợp tác Việt - Đức về Phát triển Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa (SMEDP) nhằm giúp tăng cường môi trường đầu tư tại địa phương cho doanh nghiệp. Một trong các mục tiêu cơ bản của Chương trình là tác động vào việc tăng cường khả năng cạnh tranh cấp tỉnh cho địa phương, với ít nhất ba yếu tố có liên quan tới các hoạt động sản xuất kinh doanh được cải thiện theo các yếu tố theo Chỉ số Năng lực Cạnh tranh do USAID xây dựng. Đề án Phát triển Khung năng lực trong khuôn khổ cấu phần Phát triển kinh tế địa phương của SMEDP được tiến hành tại 4 tỉnh Quảng Nam, Hưng Yên, An Giang và Đắk Lắk. Về bản chất, đây là một đề án xây dựng quy trình và công cụ quản lý các hoạt động nâng cao năng lực một cách hiệu quả, do đó sẽ là một công cụ để xác định đúng các hoạt động nâng cao năng lực tại địa phương của Chương trình và đảm bảo tác động của những hoạt động này cho các đối tác thực hiện chính của Chương trình tại địa phương. Đề án này sẽ giúp cơ quan điều phối kinh tế chính là Sở Kế hoạch Đầu tư các tỉnh phân tích tổ chức để tạo tiền đề cho dự án xây dựng Hệ thống Quản lý Chất lượng trong tương lai. Kết quả cuối cùng của đề án này là một quy trình quản lý đào tạo dựa trên năng lực với các công cụ đặc lực nhằm quản lý các chương trình nâng cao năng lực một cách hiệu quả cho các cán bộ trong các cơ quan quản lý kinh tế tại địa phương (là đối tác của chương trình này). Theo đó, cụ thể tại tỉnh Hưng Yên và Quảng Nam, đã triển khai xây dựng chương trình phát triển khung năng lực và quản lý đào tạo theo năng lực đã triển khai.

Lê Quân (2015) tại cuốn Lãnh đạo Doanh nghiệp Việt Nam đã đưa ra các vấn đề liên quan đến xây dựng các chương trình đào tạo phát triển đối với vị trí là lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp Việt Nam. Theo đó, TS Lê Quân đã đưa ra chương trình đào tạo, bồi dưỡng lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam với cụ thể chương trình đào tạo, thiết kế khung chương trình đào tạo tương ứng với các cấp độ dựa trên kết quả khảo sát thực tế. Nội dung chương trình đào tạo được chia làm 2 cấu phần: Cấu phần chung gồm các module đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực lãnh đạo, quản lý chung và Cấu phần đặc thù với các module đào tạo, bồi dưỡng gắn với chức danh lãnh đạo, quản lý.

#### ***1.5.2. Bài học kinh nghiệm nước ngoài:***

Trên thế giới đã có những nghiên cứu về đo lường và kiểm tra đánh giá kết quả học tập trong giáo dục bao gồm đánh giá và công nhận năng lực.

Một số tài liệu gần đây của Bộ Giáo dục Úc trình bày những kinh nghiệm điển hình của nước này về hướng dẫn đánh giá theo năng lực, về thiết kế công cụ đánh giá áp dụng cho mô hình gói đào tạo và các cơ sở đào tạo đã được kiểm định công nhận. Mặc dù mục đích của các tài liệu này chỉ nhằm cung cấp thông tin về các chính sách và quy trình đánh giá cho các nhà thực hành và các bên liên quan trong giáo dục và đào tạo nghề ở bang Tây Úc nhưng đã giới thiệu sử dụng công cụ đánh giá năng lực rất hữu ích. [12; 65]

Về kinh nghiệm thực tiễn, các nước phát triển như Anh, Úc, Niu Zi Lân, Mỹ,... đều đã triển khai thành công đào tạo theo năng lực (competency based training - CBT) và nhà khoa, du lịch và lữ hành đều định hướng phát triển chương trình đào tạo và đánh giá, công nhận văn bằng/trình độ cho người lao động theo TCNL chung trong khu vực.

Tổ chức Lao động Quốc tế đã xuất bản Mô hình Tiêu chuẩn Năng lực Khu vực Châu Á – Thái Bình Dương cho nhiều nghề. Trong các bộ tiêu chuẩn

này đều có hướng dẫn về các phương pháp đánh giá nên được sử dụng, các chứng cứ kiến thức và kỹ năng cần thu thập cho việc đánh giá mỗi đơn vị năng lực. Các nước Tiểu vùng Sông Mê Công đã sử dụng các bộ tiêu chuẩn này của ILO để thử nghiệm đánh giá công nhận lẫn nhau về trình độ và kỹ năng nghề trong khu vực cho một số lĩnh vực nghề như công nghệ ô tô, hàn, phục vụ buồng khách sạn. [69]

Tại Bangladesh, bắt đầu từ năm 2012 đã triển khai áp dụng đào tạo CBT. Theo đó Bangladesh đã triển khai xây dựng các chương trình đào tạo được thiết kế và đưa vào đào tạo theo nhu cầu thực tế của thị trường lao động, nhằm cung cấp cho thị trường lao động những nhân sự được trang bị đầy đủ những năng lực theo yêu cầu. Tại Bangladesh, mỗi ngành đều đưa ra khung tiêu chuẩn năng lực nhân sự theo yêu cầu của ngành, từ đó, triển khai đào tạo CBT tập trung trang bị cho người học các năng lực cần có để thực hiện công việc. Sau đào tạo, người học đáp ứng đủ yêu cầu tiêu chuẩn năng lực để làm việc, tham gia vào thị trường lao động. Bangladesh đưa ra 5 bước để áp dụng CBT, gồm: *Bước 1 - Chuẩn bị* về giảng viên, giáo trình đào tạo, chương trình đào tạo, điều kiện cơ sở vật chất đào tạo; *Bước 2 – Tuyển sinh học viên*: tuyển sinh và đánh giá trước đào tạo về năng lực CCL của học viên; *Bước 3 – Định hướng học viên* : thực hiện chương trình định hướng, hướng dẫn về chương trình đào tạo cũng như cung cấp các thông tin cho học viên; *Bước 4 – Triển khai đào tạo CBT*; *Bước 5 – Thực hiện các hoạt động sau đào tạo*: gồm đánh giá năng lực học viên sau đào tạo, cấp chứng chỉ.

### **1.5.3. Bài học kinh nghiệm cho Tổng Công ty VNPT VinaPhone:**

Qua nghiên cứu kinh nghiệm triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực tại Việt Nam cũng như các nước trên thế giới, tác giả nhận định một số bài học có thể tiếp thu và áp dụng tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone như sau:



*Một là*, cần nâng cao nhận thức của lãnh đạo các doanh nghiệp về vai trò của đào tạo và việc triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực.

*Hai là*, để cải thiện năng lực cho đội ngũ nhân viên AM khối KH TCDN cần triển khai khảo sát thực tế năng lực nghề nghiệp và phải xác định được khoảng cách năng lực trước khi lập kế hoạch đào tạo dựa trên nhu cầu năng lực cần đào tạo của đội ngũ.

*Ba là*, bởi Tổng Công ty VNPT VinaPhone là doanh nghiệp có quy mô lớn, trải dài địa bàn khắp 63 tỉnh/thành phố, do đó, cần thực hiện phân cấp để triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực, đồng thời, cần đào tạo nâng cao trình độ các cán bộ phụ trách đào tạo tại các đơn vị và các cán bộ quản lý trực tiếp để hiểu và triển khai đúng hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực.

## **CHƯƠNG 2 – THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN VIÊN BÁN HÀNG KHỐI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP**

### **2.1. Tổng quan chung về Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone**

#### **2.1.1. Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT VinaPhone:**

Tên doanh nghiệp: TỔNG CÔNG TY DỊCH VỤ VIỄN THÔNG

Tên giao dịch nước ngoài: VNPT VINAPHONE CORPORATION

Tên viết tắt: VNPT VINAPHONE

Loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên

Địa chỉ trụ sở chính: Tòa nhà VNPT, số 57 phố Huỳnh Thúc Kháng, Phường Láng Hạ, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Tổng Công ty VNPT VinaPhone là đơn vị thành viên của Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), là đơn vị kinh doanh chủ lực và có vai trò quan trọng trong chuỗi giá trị của Tập đoàn VNPT. VNPT VinaPhone có mạng lưới kinh doanh trên 7.000 nhân viên kinh doanh và hơn 103.000 điểm kinh doanh trên khắp 63 tỉnh thành phố trên cả nước.

Được thành lập ngày 26 tháng 6 năm 1996, Công ty Dịch vụ Viễn thông là một công ty trực thuộc Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) hoạt động trong lĩnh vực thông tin di động, cung cấp các dịch vụ GSM, 3G, nhắn tin,... và nhiều lĩnh vực khác, với tên thương mại là Vinaphone.

Giai đoạn 2014-2015, Tập đoàn VNPT chính thức thực hiện tái cấu trúc, với diện mạo mới gồm: Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam và 3 Tổng công ty trực thuộc: Tổng Công ty dịch vụ viễn thông (VNPT-Vinaphone), Tổng Công ty Truyền thông (VNPT –Media), Tổng Công ty Hạ tầng mạng (VNPT –Net).

Ngày 11 tháng 8 năm 2015, Tổng công ty Dịch vụ Viễn thông VNPT Vinaphone đã chính thức ra mắt với mục tiêu phát triển đưa VNPT đến vị trí số 1 trên thị trường viễn thông, CNTT tại Việt Nam theo Quyết định số 88/QĐ-VNPT-HĐTV-TCCB ngày 08/5/2015 của Hội đồng thành viên Tập đoàn Bru chính Viễn thông Việt Nam.

Tổng Công ty VNPT VinaPhone ra đời trên cơ sở tổ chức lại các bộ phận: kinh doanh, bán hàng, chăm sóc khách hàng, hỗ trợ kỹ thuật, tính cước, thu cước và một số bộ phận quản lý, hỗ trợ từ việc tái cơ cấu các đơn vị gồm: 63 VNPT tỉnh, thành phố, các công ty thành viên của VNPT như VTN, VTI, VDC, VASC... Tổng Công ty VNPT VinaPhone kế thừa toàn bộ thế mạnh về năng lực hạ tầng mạng lưới, năng lực nhân sự, năng lực tài chính và bề dày kinh nghiệm cung cấp các dịch vụ viễn thông - công nghệ thông tin của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) tới khách hàng.

Sản phẩm dịch vụ chính của Tổng Công ty VNPT VinaPhone gồm: mạng di động VinaPhone với công nghệ 3G/4G với hơn 34 triệu thuê bao trên lãnh thổ Việt Nam (2019); Dịch vụ Băng rộng Cố định: chiếm 90% thị phần thuê bao cố định và 45% thị phần thuê bao băng rộng (Internet) tại Việt Nam (2019); Dịch vụ truyền hình (MyTV): truyền hình trả tiền với hơn 1 triệu khách hàng; Dịch vụ số: các sản phẩm CNTT ở nhiều lĩnh vực như Chính phủ điện tử, Y tế, Giáo dục, đô thị thông minh, du lịch thông minh... phục vụ nhiều nhóm khách hàng từ Chính phủ, Tổ chức/Doanh nghiệp đến khách hàng cá nhân

Theo mô hình tổ chức, VNPT VinaPhone phân định thành 04 khối, gồm:

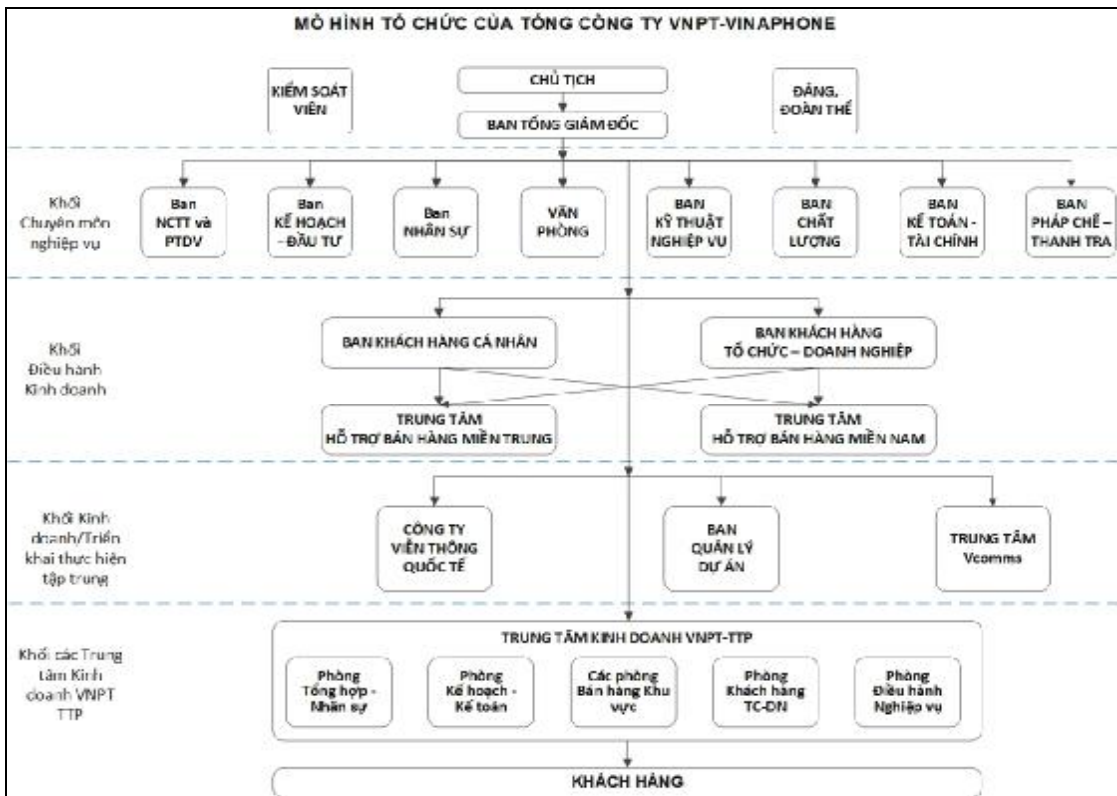
- *Khối chuyên môn nghiệp vụ*: là các ban chức năng chịu trách nhiệm quản lý theo chức năng chuyên môn nghiệp vụ thực hiện công tác tham mưu, tư vấn chiến lược, tổ chức và quản lý theo chuyên môn nghiệp vụ trong toàn Tổng Công ty gồm: Ban Nghiên cứu thị trường và Phát triển Dịch vụ, Ban Kế hoạch đầu tư, Ban Nhân sự, Văn phòng, Ban Kỹ thuật Nghiệp vụ, Ban chất lượng, Ban Kế toán tài chính.

- *Khối Điều hành Kinh doanh*: là khối gồm các đơn vị chịu trách nhiệm công tác điều hành về mặt kinh doanh đối với Khối các TTKD VNPT T/TP phạm vi toàn quốc (63 tỉnh/ thành phố). Khối này gồm: Ban Khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp, chịu trách nhiệm điều hành kinh doanh trên tập khách hàng là các đơn vị tổ chức – doanh nghiệp. Ban Khách hàng Cá nhân: chịu trách nhiệm điều

hành chính sách kinh doanh trên tập khách hàng cá nhân. Trung tâm Hỗ trợ Bán hàng Miền Trung, Trung tâm Hỗ trợ bán hàng Miền Nam: là 02 đơn vị hỗ trợ điều hành kinh doanh tại khu vực miền Nam và miền Trung.

- *Khối kinh doanh/Triển khai thực hiện tập trung*: là khối gồm các đơn vị kinh doanh, bán hàng trực tiếp và các đơn vị hỗ trợ trực tiếp cho hoạt động kinh doanh, bán hàng mang lại doanh thu cho Tổng Công ty. Các đơn vị này gồm: Công ty Viễn thông quốc tế, Ban Quản lý dự án, Trung tâm Vcomms.

- *Khối các TTKD VNPT T/TP*: đây là khối các đơn vị kinh doanh, bán hàng trực tiếp, được gọi là các Trung tâm kinh doanh VNPT tại 63 tỉnh/thành phố trên toàn quốc.



**Sơ đồ 2.1 : Sơ đồ tổ chức bộ máy của VNPT VinaPhone**

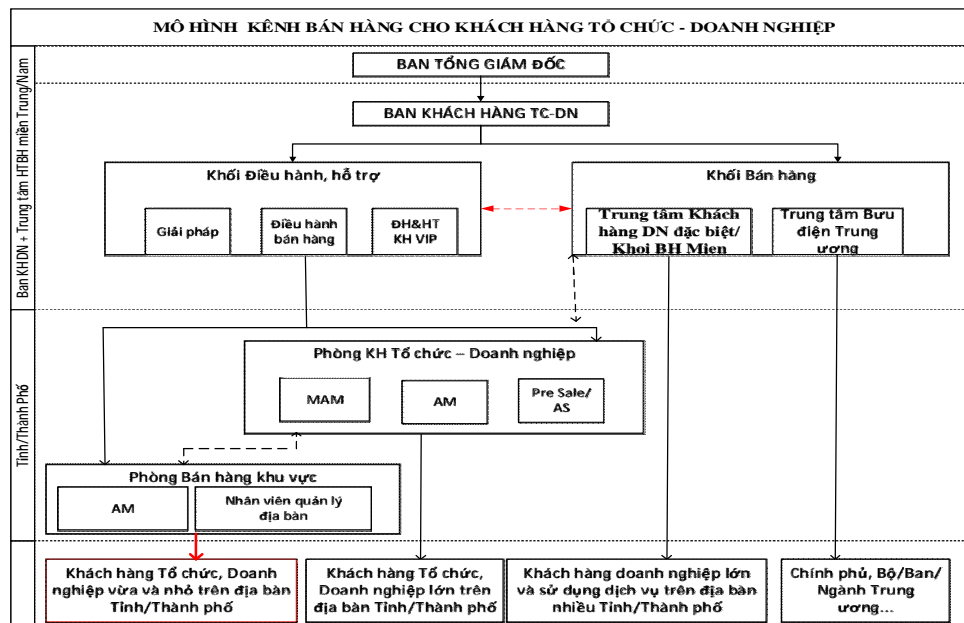
(Nguồn: Quyết định ban hành mô hình kênh bán hàng TCDN)

**2.1.2. Khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp:**

Khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp là tên gọi chung đối với các đơn vị thực hiện kinh doanh trên tập khách hàng tổ chức – doanh nghiệp.

Khối KH TCDN gồm các đơn vị: Ban KHDN, Trung tâm HTBH Miền Nam và Miền Trung, và 63 TTKD VNPT T/TP.

Khối KH TCDN được tổ chức theo mô hình kênh bán hàng chuyên biệt đối với các khách hàng là tổ chức – doanh nghiệp, trải dài khắp 63 tỉnh, thành phố. Toàn kênh bán hàng được tổ chức theo cơ chế triển khai, giám sát, điều phối và hỗ trợ tập trung tại 3 khu vực Bắc – Trung – Nam.



**Sơ đồ 2.2: Sơ đồ mô hình kênh bán hàng TCDN**

(Nguồn: Quyết định ban hành mô hình kênh bán hàng TCDN)

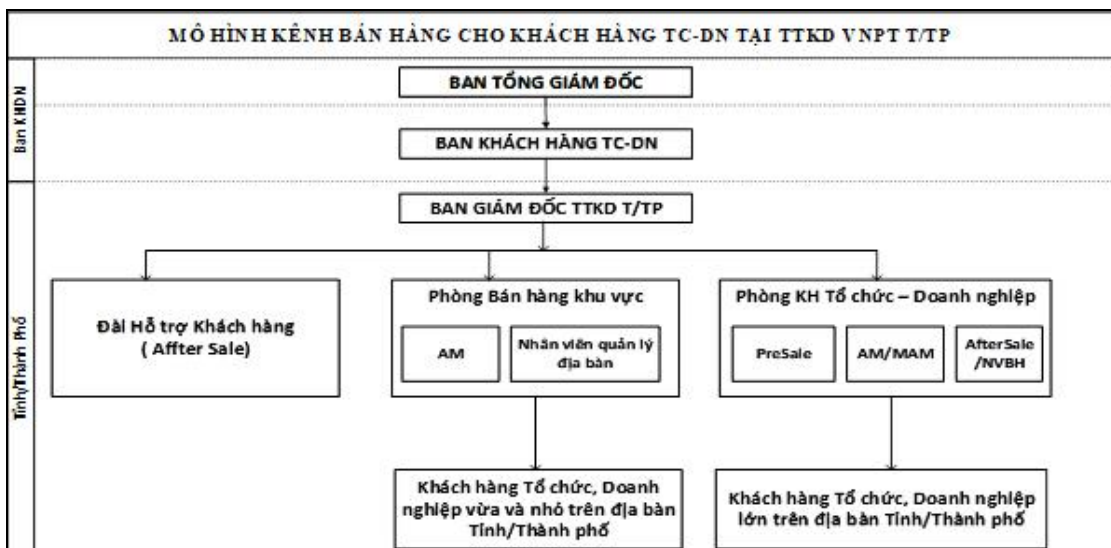
Theo đó:

– *Ban KHDN*: là Ban điều hành hoạt động kinh doanh, bán hàng của khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp, là đơn vị chịu trách nhiệm điều hành hoạt động bán hàng trên toàn quốc, trực tiếp điều hành hỗ trợ bán hàng cho các đơn vị bán hàng thuộc kênh bán hàng tổ chức – doanh nghiệp trên phạm vi toàn quốc. Cơ chế điều hành hỗ trợ tập trung tại 3 khu vực: Miền Bắc, miền Trung,

miền Nam. Tổ chức kênh bán hàng phân tán tại 63 TTKD VNPT Tỉnh/Thành phố. Tại Ban KHDN cũng thực hiện bán hàng trực tiếp với 02 nhóm khách hàng, gồm Khách hàng Bộ/Ban/Ngành Trung ương, Telcos lớn và Khách hàng đặc thù, có quy mô lớn và trải rộng trên phạm vi nhiều địa bàn tỉnh/thành phố.

– *Trung tâm HTBH Miền:* gồm Trung tâm HTBH Miền Nam và Trung tâm HTBH Miền Trung, là 02 đơn vị hỗ trợ điều hành tại khu vực miền Nam và Miền Trung. Trung tâm HTBH Miền Trung chịu trách nhiệm điều hành hoạt động bán hàng và hỗ trợ công tác bán hàng cho. Tại Trung tâm HTBH Miền Nam, có 01 Phòng KHTCDN thực hiện bán hàng trực tiếp cho các khách hàng khu vực Miền Nam, và chỉ bán hàng đối với các khách hàng có tính chất, quy mô lớn, đặc thù, trải dài nhiều địa bàn, như của Ban KHDN.

– *63 TTKD VNPT T/TP:* là các đơn vị bán hàng trực tiếp tại địa bàn các tỉnh/thành phố, thực hiện bán hàng cho tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp còn lại trên địa bàn được giao quản lý. Tại mỗi TTKD T/TP đều có Phòng KH TCDN, thực hiện bán hàng trực tiếp đến các khách hàng là các doanh nghiệp, tổ chức hiện đóng trên địa bàn. Cụ thể:



**Sơ đồ 2.3: Sơ đồ mô hình kênh bán hàng KHTCDN tại TTKD VNPT T/TP:**

(Nguồn: Quyết định ban hành mô hình kênh bán hàng TCDN)

### **2.1.5. Nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp**

Nhân viên bán hàng (AM) khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp là đội ngũ nhân viên thực hiện kinh doanh, bán hàng trực tiếp trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp. Nhân viên AM thuộc địa bàn tỉnh/ thành phố nào thực hiện kinh doanh, bán hàng cho khách hàng tại địa bàn tỉnh/thành phố đó.

**Bảng 2.1. Mô tả công việc của nhân viên AM khối KH TCDN:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Xây dựng kế hoạch công tác tuần, tháng, quý, năm của cá nhân.</li> <li>– Xây dựng kế hoạch phát triển thị trường, chăm sóc khách hàng đến đối tượng là các tổ chức, doanh nghiệp trên địa bàn.</li> <li>– Thực hiện hoạt động Mar, truyền thông về sản phẩm, dịch vụ.</li> <li>– Điều hành các kênh bán hàng phục vụ công tác bán hàng.</li> <li>– Hỗ trợ, tư vấn, kinh doanh, bán các sản phẩm, dịch vụ viễn thông, CNTT.</li> <li>– Đối soát cước khách hàng phụ trách. Quản lý công nợ khối KH phụ trách.</li> <li>– Tham gia giám sát công tác thu cước tại các Phòng bán hàng.</li> <li>– Quản lý dữ liệu và thông tin khách hàng, tập hợp đầy đủ hồ sơ, bàn giao cho bộ phận tổng hợp, tính cước, và lưu trữ hồ sơ.</li> <li>– Tham mưu, đề xuất, cung cấp thông tin để xây dựng chương trình, chính sách CSKH.</li> <li>– Phối hợp với các đơn vị thực hiện các hoạt động chăm sóc sau bán hàng, giải quyết khiếu nại của khách hàng.</li> <li>– Tham gia đề xuất xây dựng, quy hoạch hệ thống Quản lý và CSKH.</li> <li>– Thực hiện báo cáo cho cấp trên theo quy định.</li> <li>– Thực hiện các nhiệm vụ khác do Lãnh đạo phân công.</li> </ul>
---

Đội ngũ nhân viên AM khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp hiện nay tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone hiện nay là 1.098 AM, chiếm tỷ trọng

11,93% trên tổng CBCNV của Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Số lượng đội ngũ AM tại từng đơn vị kinh doanh: cụ thể tại **Phụ lục 01**

Kết quả kinh doanh toàn khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp giai đoạn từ 2016-2018 như sau:

**Bảng 2.2. Kết quả kinh doanh khối KHDN giai đoạn 2016-2018**

TT	Năm	Kết quả kinh doanh
1	2016	9.734 tỷ đồng đạt 98,4% kế hoạch
2	2017	10.462 tỷ đồng, đạt 101,1% kế hoạch, tăng trưởng 6,6% so với năm 2016
3	2018	đạt 11.326 tỷ đồng, tăng trưởng 6,4% tương đương tăng 678,6 tỷ so với năm 2017

(Nguồn: Tác giả tổng hợp các báo cáo)

Tại báo cáo đánh giá chất lượng đội ngũ nhân viên bán hàng AM khối KHTCDN trên toàn quốc năm 2018 với đánh giá trên 6 tiêu chí gồm: Tuân thủ quy định đồng phục; Triển khai công việc đúng kế hoạch; Tỷ lệ tiếp xúc khách hàng trong tháng; Quản lý thông tin khách hàng; Triển khai chương trình chăm sóc khách hàng; và Kết quả kinh doanh. Kết quả cho thấy:

- Tỷ lệ AM được đánh giá TỐT đạt: 85.84%
- Tỷ lệ AM được đánh giá KHÁ đạt: 13.9 %
- Tỷ lệ AM được đánh giá TRUNG BÌNH đạt: 0.26%
- Tỷ lệ AM được đánh giá KÉM đạt: 0%

Tuy nhiên, tại báo cáo này cũng chỉ ra rằng kết quả đánh giá chất lượng đội ngũ AM chưa phản ánh đúng thực tế và cần có sự điều chỉnh về tiêu chí cũng như tỷ trọng tiêu chí để có kết quả đánh giá chính xác hơn.



Mặt khác, tại Báo cáo về tình hình kênh bán hàng tổ chức, doanh nghiệp thời điểm tháng 12/2018 cũng chỉ ra thực trạng năng lực kênh bán hàng hiện nay như sau:

- Năng lực kênh bán hàng khối KHTCDN chưa đáp ứng yêu cầu tăng trưởng: Kênh bán hàng trực tiếp KHTCDN tại các TTKD vẫn còn mỏng, chưa đáp ứng được nhu cầu thực tế. So với năm 2017, kênh bán hàng trực tiếp năm 2018 tăng không đáng kể về số lượng.

- Tại nhiều T/TP tại các P.BHKV chưa có AM chuyên trách (thường Giám đốc Phòng BHKV sẽ kiêm AM) dẫn đến kênh bán hàng KHDN triển khai gặp rất nhiều khó khăn. AM tại Phòng BHKV chưa đủ kỹ năng, kiến thức bán hàng KHDN và chỉ tập trung bán hàng một số dịch vụ cơ bản, truyền thống và thường dành 80% thời gian cho công tác thu cước và xử lý sự vụ. Chính những nguyên nhân trên đã làm cho mức độ tăng trưởng, phát triển doanh thu không đạt được như kỳ vọng.

- Những kỹ năng mềm hiệu đội ngũ AM còn thiếu và yếu, cần tập trung đào tạo chuyên sâu cho đội ngũ bán hàng KHTCDN tại TTKD T/TP, gồm: Kỹ năng quản lý bán hàng, kỹ năng đàm phán, kỹ năng chốt hợp đồng... Đồng thời, cần tập trung tổ chức đào tạo chuyên sâu về từng sản phẩm dịch vụ theo từng đối tượng, nhóm đơn vị TTKD T.TP.

Thực hiện khảo sát thực trạng đội ngũ nhân viên AM hiện nay tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực đội ngũ, kết quả cụ thể như sau:

- *Về độ tuổi:* Tổng Công ty VNPT VinaPhone là đơn vị được thành lập trên cơ sở các đơn vị thuộc Tập đoàn VNPT sát nhập, do đó, có một số lượng lớn các cán bộ từ các đơn vị khác nhau được bố trí vào các đơn vị bán hàng. Thực hiện khảo sát về độ tuổi hiện nay của đội ngũ nhân viên bán hàng tại các đơn vị cho thấy:

**Bảng 2.3: Thống kê thực trạng độ tuổi của nhân viên AM TCDN**

Độ tuổi	> 55 tuổi	Từ 45-55	Từ 35-45	Từ 25-35	<25
Tỷ lệ	2%	24%	45%	26%	3%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Như vậy, kết quả khảo sát tại bảng 2.3 cho thấy, độ tuổi hiện nay của đội ngũ kinh doanh khách hàng tổ chức, doanh nghiệp hiện nay là 35-45 tuổi, chiếm đến 45%, trong khi độ tuổi từ 25-35 tuổi chỉ chiếm có 26%. Độ tuổi lớn ảnh hưởng đến việc tiếp thu kiến thức về sản phẩm dịch vụ, đặc biệt là sản phẩm dịch vụ mới với những chính sách kinh doanh thay đổi. Đây là yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai đào tạo cho đội ngũ nhân viên kinh doanh tổ chức, doanh nghiệp cần dựa trên yếu tố độ tuổi để thiết kế chương trình, đảm bảo hiệu quả của đào tạo.

– Về kiến thức hiểu biết về sản phẩm dịch vụ, quy định, quy trình nội bộ: Sau khi tái cơ cấu Tập đoàn, các nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp tại VNPT VinaPhone, có đến gần ½ tổng số hiện nay là nhân sự được điều chuyển từ các bộ phận công việc không liên quan đến kinh doanh. Do đó, kiến thức hiểu biết về sản phẩm dịch vụ cũng như công việc kinh doanh đối với những nhân sự này không nhiều, phải thực hiện đào tạo rất nhiều nhưng vẫn chưa đạt như kỳ vọng. Thực hiện khảo sát đánh giá mức độ hiểu biết về kiến thức sản phẩm dịch vụ cũng như quy định liên quan đến công tác bán hàng, kết quả cho thấy:

**Bảng 2.4: Đánh giá mức độ hiểu biết về SPDV của đội ngũ AM**

Đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Tỷ lệ	15%	35%	41%	9%	0%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Qua tỷ lệ đánh giá này, cho thấy nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp nắm khá vững về kiến thức sản phẩm dịch vụ, tỷ lệ TỐT là 35% và KHÁ

41%. Tuy nhiên, vẫn còn tỷ lệ 9% nhân viên bán hàng chưa nắm vững kiến thức sản phẩm dịch vụ, trong khi đó, trước những yêu cầu mới của tình hình mới trong kinh doanh, Tổng Công ty luôn có những sản phẩm dịch vụ mới hoặc cập nhật tính năng sản phẩm cũng như chính sách kinh doanh thay đổi. Đây là một thách thức không nhỏ đối với những nhân viên kinh doanh tổ chức, doanh nghiệp khi phải nắm được lượng kiến thức của khá nhiều sản phẩm dịch vụ, đồng thời, phải có kiến thức về đối thủ, thị trường để có phương án tư vấn bán hàng, kinh doanh phù hợp từng đối tượng khách hàng. Đây là tồn tại thực tế từ những ngày đầu thành lập sau khi tái cơ cấu, dù cho đội ngũ nhân viên kinh doanh ngày càng đã thích nghi và được tập huấn, bồi dưỡng khá nhiều nên năng lực kiến thức sản phẩm dịch vụ đã được nâng cao, tuy nhiên, đây vẫn là vấn đề tồn tại hiện nay của đội ngũ.

– *Về kỹ năng*: Người bán hàng đòi hỏi rất nhiều kỹ năng mềm để tiếp xúc khách hàng và chốt được hợp đồng. Người nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp yêu cầu phải có tác phong người kinh doanh, vừa phải có tâm lý, bản lĩnh vững vàng, đồng thời, phải mềm mỏng, kiên trì khi tiếp xúc với khách hàng, không nề hà thời gian, ngại khó. Để đánh giá những kỹ năng mềm trong đội ngũ nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp không dễ định lượng được, tuy nhiên, thực hiện khảo sát đánh giá chủ quan của cá nhân người nhân viên bán hàng và lãnh đạo các đơn vị bán hàng cho thấy:

**Bảng 2.5: Đánh giá chung về kỹ năng mềm của AM TCDN hiện nay**

Đánh giá	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Kém
Tỷ lệ	13%	307%	92%	27%	0%

– (Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Qua đây, cho thấy, tự đánh giá về kỹ năng mềm, tỷ lệ đánh giá kỹ năng mềm của đội ngũ nhân viên bán hàng giữa TỐT và KHÁ chỉ chênh lệch 3%. Chỉ có 13% đánh giá kỹ năng mềm hiện nay của đội ngũ nhân viên bán hàng tổ

chức, doanh nghiệp là xuất sắc, và vẫn còn tỷ lệ 10% đánh giá đạt mức trung bình. Qua kết quả khảo sát đánh giá thực trạng này cho thấy năng lực hỗ trợ (kỹ năng mềm) vẫn đang là khoảng trống năng lực, cần được chú trọng đào tạo để nâng cao năng lực đội ngũ.

## **2.2. Thực trạng cơ sở triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp**

### **2.2.1. Khung năng lực nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp:**

Hiện nay Khung năng lực cho đội ngũ AM tại các TTKD VNPT T/TP: Khung năng lực nhân viên AM được quy định tại Tại Quyết định số 102/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 17/01/2016 về việc Ban hành tạm thời hệ số lương chức danh tại Trung tâm kinh doanh VNPT tỉnh/thành phố đã quy định khung năng lực nhân viên bán hàng (AM) khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp

#### **- Mô tả chức danh:**

Bản mô tả chức danh AM khối KH TCDN hiện nay như sau:

**Bảng 2.6: Bản Mô tả chức danh AM**

<b>Chức năng</b>	<b>Nhiệm vụ</b>	<b>Tần suất</b>	<b>Kết quả đầu ra</b>
1. Quản trị chiến lược, kế hoạch và điều hành	Xây dựng và triển khai kế hoạch bán hàng tổng thể, chiến lược bán hàng thành phần đối các khách hàng để phát triển doanh thu	Hàng năm	Kế hoạch rõ ràng, hiệu quả
	Lập kế hoạch SXKD năm/quý/tháng để phát triển doanh thu	Hàng tháng/ quý/ năm	Theo mục tiêu SXKD
2. Bán hàng và cung cấp dịch vụ	Duy trì, phát triển doanh thu trên tập khách hàng/đối tác bán hàng đã phát triển.	Hàng ngày	Khách hàng, Doanh thu duy trì
	Tìm kiếm, phát triển khách hàng/đối tác bán hàng mới	Hàng ngày	Khách hàng, Doanh thu mới
	Tiếp xúc thường xuyên, xây dựng mối	Hàng ngày	Xây dựng mới

Chức năng	Nhiệm vụ	Tần suất	Kết quả đầu ra
	quan hệ với khách hàng, nắm bắt thông tin khách hàng kịp thời, báo cáo cấp trên khi có những biến động từ phía khách hàng ảnh hưởng đến việc sử dụng dịch vụ của VNPT.		quan hệ tốt đẹp với khách hàng. Thông tin chính xác, kịp thời.
	- Phối hợp với bộ phận Presale tư vấn, giới thiệu dịch vụ cho khách hàng. - Phối hợp với các đơn vị trong và ngoài đơn vị để cung cấp dịch vụ cho khách hàng. - Phối hợp với Aftersale thực hiện các hoạt động chăm sóc sau bán hàng, giải quyết khiếu nại của khách hàng.	Hàng ngày	- Khách hàng hài lòng về dịch vụ. - Phối hợp tốt bảo đảm cùng có lợi
	Đàm phán hợp đồng, theo dõi và đôn đốc việc thực hiện hợp đồng.	Hàng tuần	Hợp đồng kinh tế, Doanh thu.
	Là đầu mối tiếp nhận, triển khai, làm hợp đồng, thanh lý hợp đồng dịch vụ với khách hàng.	Hàng ngày	Kịp thời, làm hài lòng khách hàng.
3. Quản lý quan hệ khách hàng	Quản lý hồ sơ, thông tin khách hàng. Tập hợp đầy đủ hồ sơ, bàn giao cho bộ phận tổng hợp, tính cước và lưu trữ hồ sơ.	Hàng ngày	Chính xác, hiệu quả
	Quản lý mối quan hệ với khách hàng	Hàng ngày	Hiệu quả
	Thực hiện công tác chăm sóc trực tiếp khách hàng	Hàng ngày	Sự hài lòng của khách hàng.
	Phối hợp với Aftersale thực hiện các hoạt động chăm sóc sau bán hàng, giải quyết khiếu nại của khách hàng.	Hàng ngày	Sự hài lòng của khách hàng.
4. Nhiệm vụ khác	Thực hiện công tác báo cáo thường xuyên và đột xuất các nhiệm vụ được phân công đúng thời hạn quy định	Hàng ngày	Đầy đủ, chính xác, đúng thời gian quy định
	Các nhiệm vụ khác được phân công	Khi phát sinh	Kịp thời, hiệu quả

Đây là bản mô tả công việc của chức danh AM dành chung cho đội ngũ AM thuộc các đơn vị bán hàng TCDN tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, quy định các nội dung nhiệm vụ mà một nhân viên AM phải thực hiện.

Từ thời điểm thành lập, năm 2015, khung năng lực đã được triển khai thực hiện và đưa vào áp dụng tại tất cả các đơn vị thuộc Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Tuy nhiên, đến tháng 12/2016 mới thực hiện đánh giá năng lực chức danh trong toàn Tổng Công ty, trong đó có chức danh nhân viên AM.

Đến nay, khung năng lực đã được triển khai đến từng đơn vị bán hàng tổ chức – doanh nghiệp và được sử dụng để đánh giá định kỳ hàng năm. Theo đó, hàng năm, vào khoảng Quý 4 hàng năm, Tổng Công ty VNPT VinaPhone triển khai tổ chức kỳ thi đánh giá năng lực chung cho toàn đội ngũ CBCNV trên phạm vi toàn quốc.

**- Tiêu chuẩn năng lực chức danh:**

Yêu cầu tiêu chuẩn năng lực vị trí chức danh AM khối KHTCDN đã quy định như sau:

**Bảng 2.7: Phiếu tiêu chuẩn năng lực các vị trí chức danh AM:**

PHIẾU TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN									
<b>Vị trí:</b>		AM							
<b>Đơn vị:</b>		Đơn vị bán hàng							
TT	Mã năng lực	Tên năng lực	TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC					TỔNG ĐIỂM	
			Tỷ trọng (%)	Mức độ thành thạo					
				1	2	3	4		5
<b>I</b>	<b>Nhóm năng lực cốt lõi</b>		<b>17,00%</b>						
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	5,67%			3		<b>17</b>	
2	C002	Định hướng khách hàng	5,67%			3		<b>17</b>	
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	5,67%			3		<b>17</b>	
<b>II</b>	<b>Nhóm năng lực bổ trợ</b>		<b>33,00%</b>						
4	P002	Giao tiếp	8,25%			3		<b>25</b>	
5	P003	Thuyết trình	8,25%			3		<b>25</b>	
6	P006	Thương lượng, đàm phán	16,50%			3		<b>50</b>	

<b>III</b>	<b>Nhóm năng lực chuyên môn</b>		<b>50,00%</b>					
7	F008	Quản lý và thực hiện đầu tư	8,33%			3		<b>25</b>
8	F009	Đấu thầu và mua sắm	8,33%			3		<b>25</b>
9	F052	Quản lý bán hàng	16,67%			3		<b>50</b>
10	F053	Quản lý quan hệ khách hàng	16,67%				4	<b>67</b>
<b>Tổng hợp</b>			<b>100,00%</b>					<b>317</b>

Qua bảng tiêu chuẩn năng lực của chức danh nhân viên AM, cho thấy tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã phân định nhóm năng lực của nhân viên AM thành có 3 nhóm năng lực với 10 năng lực cụ thể mà nhân viên AM cần phải có:

- *Nhóm năng lực cốt lõi*: với 03 năng lực, gồm (1). Năng lực Định hướng mục tiêu và kết quả; (2). Năng lực Định hướng khách hàng; (3) Năng lực Thích ứng với sự thay đổi. Mức độ thành thạo yêu cầu đối với 3 năng lực đều ở mức độ 3

- *Nhóm năng lực bổ trợ*: với 03 năng lực gồm (1). Năng lực Giao tiếp; (2). Năng lực Thuyết trình; (3). Năng lực Thương lượng, đàm phán. Mức độ thành thạo yêu cầu đối với 3 năng lực đều ở mức độ 3.

- *Nhóm năng lực chuyên môn*: với 3 năng lực chuyên môn gồm: (1). Năng lực Quản lý và thực hiện đầu tư; (2). Năng lực Đấu thầu và mua sắm; (3). Năng lực Quản lý bán hàng. Mức độ thành thạo yêu cầu đối với 3 năng lực đều ở mức độ 3, riêng Năng lực Quản lý quan hệ khách hàng yêu cầu mức độ 4.

Nhận định, việc yêu cầu 10 năng lực và mức độ thành thạo năng lực đối với tất cả năng lực ở mức độ 3 và áp dụng chung cho 63 TTKD T/TP là một vấn đề cần được đặt ra để khảo sát, đánh giá, do thực tế đối với từng địa bàn tỉnh, thành phố và đặc điểm thị trường sẽ khác nhau nên việc quy định tiêu chuẩn sẽ có những rào cản và khó phát huy được hiệu quả đối với đội ngũ AM toàn kênh.

### **2.2.2. Thực trạng hệ thống đánh giá và kết quả đánh giá năng lực nhân viên bán hàng:**

Nhân viên bán hàng AM tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone được đánh giá hàng năm và kết quả đánh giá năng lực của cá nhân được đánh giá dựa trên

kết quả của 03 tiêu chí, gồm: mức độ hoàn thành công việc (KRI/KPI), kết quả đánh giá năng lực, và điểm lãnh đạo trực tiếp đánh giá. Cụ thể

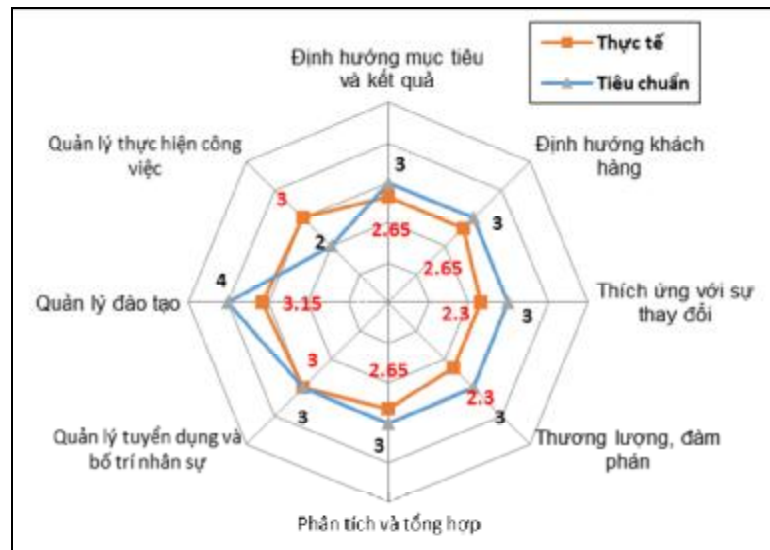
*Tiêu chí 1: Kết quả đánh giá năng lực nhân viên hàng năm:* thể hiện tại kỳ đánh giá năng lực nhân viên. Tại kỳ đánh giá năng lực nhân viên hàng năm, nhân viên bán hàng thực hiện bài đánh giá cho từng năng lực theo quy định tại Bảng tiêu chuẩn năng lực nhân viên bán hàng (Phụ lục 02 – Từ điển năng lực VNPT VinaPhone). Tiêu chí này chiếm tỷ trọng 30% tổng điểm đánh giá năng lực cá nhân Theo đó, nhân viên bán hàng AM thực hiện bài thi đánh giá cho 03 nhóm năng lực dành riêng cho chức danh nhân viên bán hàng AM, cụ thể:

**Bảng 2.8 – Báo cáo tổng hợp kết quả bài thi đánh giá năng lực**

TT	Nhóm năng lực/ Năng lực		Tổng số bài thi	Tổng số câu hỏi	Thời lượng làm bài thi (phút)
<b>I</b>	<b>Nhóm năng lực cốt lõi</b>				
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	1	15	20
2	C002	Định hướng khách hàng	1	15	20
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	1	15	20
<b>II</b>	<b>Nhóm năng lực bổ trợ</b>				
4	P002	Giao tiếp	1	15	20
5	P003	Thuyết trình	1	15	20
6	P006	Thương lượng, đàm phán	1	15	20
<b>III</b>	<b>Nhóm năng lực chuyên môn</b>				
7	F009	Quản lý và thực hiện đầu tư	1	25	30
8	F010	Đấu thầu và mua sắm	1	25	30
9	F038	Quản lý quan hệ khách hàng	1	25	30
10	F049	Quản lý bán hàng	1	25	30

Bài thi được thực hiện trực tuyến trên phần mềm quản lý nhân sự HRM. Sau khi thực hiện bài đánh giá hoàn thành, mỗi cá nhân sẽ có một phiếu báo kết quả bài kiểm tra đánh giá năng lực cá nhân và bảng ma trận đánh giá năng lực thực tế so với chuẩn năng lực vị trí, thể hiện mức độ đạt được của từng năng lực. Sơ đồ 2.5 là ví dụ về bảng ma trận kết quả đánh giá năng lực vị trí chức danh..





**Sơ đồ 2.5: Ma trận kết quả đánh giá năng lực**

(Nguồn: Viện kinh tế Bưu điện, 2017)

Mỗi nhân viên AM đều có bảng kết quả đánh giá năng lực của cá nhân, được quản lý và thông báo trên phần mềm quản lý nhân sự của cá nhân người nhân viên đó. Tuy nhiên, kết quả đánh giá khoảng cách năng lực của vị trí nhân viên AM hiện nay vẫn chưa được đưa vào để xác định nhu cầu và nội dung đào tạo.

*Tiêu chí 2: Mức độ hoàn thành công việc (KRI/KPI):* thể hiện tại điểm KPI hàng tháng của cá nhân người nhân viên bán hàng AM. Tiêu chí này chiếm tỷ trọng 60% tổng điểm đánh giá năng lực cá nhân. Bảng 2.9 là mẫu biểu đăng ký/báo cáo kết quả thực hiện KRI/KPI hàng tháng (theo thẻ điểm cân bằng BSC) cá nhân nhân viên AM

**Bảng 2.9 - Bảng đăng ký/báo cáo kết quả thực hiện KRI hàng tháng**

ĐĂNG KÝ/BÁO CÁO KRI THÁNG.....											
Họ tên		Nguyễn Văn A									
Chức danh		Nhân viên bán hàng (AM)									
TT	Chức năng/nội dung công việc	Tầm quan trọng	Kết quả đầu ra	Thời hạn hoàn thành	Kết quả thực hiện	Tỷ lệ thực hiện	Tự đánh giá	Lãnh đạo đánh giá	Điểm quy đổi	Diễn giải kết quả đạt được đến thời điểm deadline	Ghi chú điểm chấm của LD Phòng
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) = (6) / (4)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
<b>A</b>	<b>Tỷ lệ thu cước</b>	<b>10%</b>									
1,1	Tỷ lệ thu cước tháng n-1 tính đến cuối tháng n	5%	96,3%								
1,2	Tỷ lệ thu cước tháng n-2 tính đến cuối tháng n	5%	97,3%								
<b>B</b>	<b>Các nhiệm vụ/mục tiêu theo bản mô tả công việc</b>	<b>80%</b>									
<b>1</b>	<b>Tuân thủ Quy trình Quy định của Ban KHDN</b>	<b>10%</b>	100%								
<b>2</b>	<b>Độ hài lòng của khách hàng</b>	<b>20%</b>									
	Tỷ lệ kênh cắt hủy trên tỷ lệ mở mới	20%	nhỏ hơn 30%								
<b>3</b>	<b>Công việc khác</b>	<b>50%</b>									
<b>3,1</b>	Tỷ lệ hồ sơ (Hợp đồng, BB NT bán giao,..) được bàn giao tính cước đúng trong kỳ so với dữ liệu đã cập nhật lên CRM	20%	100%								
<b>3,2</b>	Nhân viên bán hàng đạt chuẩn	10%	100 điểm								
<b>C</b>	<b>Các nhiệm vụ/mục tiêu giao bổ sung</b>	<b>5%</b>									
<b>I</b>	....										
<b>D</b>	<b>Tinh thần, thái độ và chấp hành nội quy</b>	<b>5%</b>									
	<b>Tổng cộng</b>	<b>100%</b>									

*Tiêu chí 3: Đánh giá của Lãnh đạo trực tiếp:* Đây là tiêu chí do Lãnh đạo trực tiếp đánh giá cá nhân người nhân viên bán hàng, chiếm tỷ trọng 10% trong tổng điểm đánh giá cá nhân.

Trên đây là 3 tiêu chí đánh giá nhân viên bán hàng AM tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Nhận định, việc đánh giá năng lực đối với nhân viên AM tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đi vào trực tiếp vào năng lực thực hiện công việc, không phụ thuộc vào các yếu tố ảnh hưởng như: nhân sự mới tuyển dụng, tính chất thâm niên,... Việc đánh giá này thực hiện định kỳ, hàng năm, và kết quả được đưa ra dựa trên kết quả đánh giá của 03 tiêu chí, đảm bảo việc đánh giá năng lực của một nhân sự được đầy đủ, tổng quan, và khách quan hơn. Đây cũng là cơ sở đầy đủ để xác định nhu cầu đào tạo, xác định được khoảng cách năng lực cần bù đắp để nâng cao năng lực đội ngũ.

### **2.3. Thực trạng triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp**

Việc triển khai hoạt động đào tạo cho nhân viên AM khối KHTCDN trong toàn Tổng Công ty VNPT VinaPhone được phân cấp thực hiện theo 02 cấp: cấp 1 – do Tổng Công ty VinaPhone thực hiện chung cho toàn đội ngũ AM toàn khối và cấp 2 – do các TTKD VNPT T/TP (đơn vị quản lý trực tiếp của các nhân viên AM) thực hiện. Nguồn kinh phí thực hiện cũng được thực hiện phân theo 02 cấp tương ứng với tỷ lệ 60:40 (60% do Tổng Công ty thực hiện, 40% do đơn vị trực tiếp thực hiện).

#### **2.3.1. Thực trạng xác định nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực:**

Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có quyết định số 1634/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 11/12/2015 quy định về thực hiện phân tích, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng cụ thể như sau: “Hàng năng theo hướng dẫn của Tổng Công ty, các đơn vị tiến hành rà soát phân tích, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng đối với từng vị trí chức danh, dựa trên căn cứ: Khung năng lực của từng vị trí chức danh; Năng lực thực tế của cá nhân và khả năng thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân; Xác định mức độ, lĩnh vực chuyên môn cần đào tạo, bồi dưỡng đối với từng cá nhân; Nhu cầu sử dụng lao động của đơn vị gắn với kế hoạch

tuyên dụng, luân chuyển. Trên cơ sở đó, tổng hợp, đánh giá số lượng, lĩnh vực chuyên môn đào tạo, bồi dưỡng của đơn vị.”

Đây là định hướng xác định nhu cầu đào tạo đã được Tổng Công ty VNPT VinaPhone quy định và hướng dẫn cho các đơn vị thực hiện. Tuy nhiên, việc xác định nhu cầu đào tạo theo định hướng này chưa phải là định hướng dựa trên khung năng lực, mà khung năng lực chỉ là một trong những yếu tố để hỗ trợ việc xác định nhu cầu đào tạo mà thôi. Như vậy, khung năng lực đã được tiếp cận để xác định nhu cầu đào tạo, nhưng hướng tiếp cận chưa thực sự đầy đủ, chưa định hướng xác định nhu cầu đào tạo của từng năng lực cụ thể đối với các vị trí chức danh nói chung và của chức danh AM nói riêng. Việc đánh giá năng lực thực tế của nhân viên AM đã được thực hiện, đã cho kết quả đối với từng nhân sự, đã xác định được khoảng cách năng lực đối với từng năng lực và từng vị trí, tuy nhiên, thực tế hiện nay việc sử dụng kết quả đánh giá năng lực để xác định khoảng cách năng lực và xác định nhu cầu đào tạo vẫn chưa được thực hiện, mới chỉ được sử dụng để thực hiện trong công tác đánh giá để luân chuyển nhân sự (theo Quy định số 1296/VNPT-VNP NS về việc Ban hành quy định đánh giá người lao động không hoàn thành công việc của Tổng Công ty VNPT VinaPhone).

Hiện nay, tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đang thực hiện theo đúng định hướng này, và xác định nhu cầu đào tạo hầu hết dựa trên chủ quan của cán bộ đào tạo, cán bộ quản lý trực tiếp, và định hướng của lãnh đạo đơn vị để xác định nhu cầu dựa trên các yếu tố mà Tổng Công ty đã định hướng. Tổng Công ty VNPT VinaPhone thực hiện các khóa đào tạo chung cho nhân viên AM thực hiện khảo sát nhu cầu thông qua bảng khảo sát trực tiếp nhu cầu của các nhân viên AM từ đó có đánh giá và đưa ra các chương trình đào tạo, thực hiện chung cho các nhân viên AM, không dựa trên các năng lực yêu cầu của vị trí cũng như thực trạng khoảng cách năng lực của nhân sự.

### 2.3.2. Thực trạng lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo

Theo quy định tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với công tác lập kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, đã quy định tại quyết định số 1634/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 11/12/2015: “Trên cơ sở phân tích, xác định nhu cầu đào tạo, bồi dưỡng nêu trên, đơn vị lập danh mục các lĩnh vực cần đào tạo, bồi dưỡng; số lượng và dự kiến kinh phí gửi báo cáo Tổng Công ty”.

Đây là quy định và cũng là hướng dẫn chung để triển khai thực hiện xác định nhu cầu đào tạo, lựa chọn nội dung, và lập kế hoạch đào tạo hiện nay đang được thực hiện tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Tuy nhiên, để triển khai dựa theo khung năng lực thì cần phải có những hướng dẫn, quy định cụ thể để các đơn vị thực hiện triển khai, ví dụ như quy định về xác định khoảng cách năng lực và quy định về cấp độ khoảng cách năng lực tương ứng với mức độ nội dung đào tạo. Để đánh giá cụ thể hơn về tình hình thực hiện nay tại các đơn vị, tác giả đã thực hiện khảo sát tình hình thực tế triển khai tại các đơn vị (64 đơn vị trực thuộc), cho thấy:

**Bảng 2.10: Thực trạng xác định nội dung đào tạo, xây dựng kế hoạch đào tạo**

Năm	Dựa trên kết quả đánh giá năng lực hàng năm	Đăng ký nhu cầu từ đơn vị/cá nhân	Dựa trên định hướng của lãnh đạo đơn vị	Kết hợp 3 phương án	Phương án khác
2017	0%	80%	15%	5%	0%
2018	9%	66%	9%	16%	0%
2019	20%	56%	9%	14%	0%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Kết quả trên cho thấy, việc xác định lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo phụ thuộc rất lớn vào nguồn dữ liệu đầu vào làm cơ sở để

xác định nội dung đào tạo đối với từng đội ngũ. Thực hiện khảo sát phương pháp lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo tại các đơn vị cho thấy xu hướng trong việc lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng đào tạo tại các đơn vị. Năm 2017, hầu như không có đơn vị (0% đơn vị) nào sử dụng kết quả đánh giá năng lực hàng năm để làm cơ sở thực hiện lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo mà có đến 80% đơn vị dựa trên đăng ký nhu cầu từ các đơn vị/cá nhân, thực hiện tổng hợp và lựa chọn nội dung để lên kế hoạch các chương trình đào tạo sẽ triển khai đào tạo trong năm. Tuy nhiên, đến năm 2019, tỷ lệ sử dụng kết quả đánh giá năng lực hàng năm đã tăng lên đến 20%. Tìm hiểu thực tế cho thấy việc dựa trên kết quả đánh giá năng lực hàng năm ở tại các 20% đơn vị này không phải là triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực mà chính là sử dụng kết quả đánh giá năng lực hàng năm, lấy tỷ lệ % nhân viên không đạt yêu cầu (có kết quả đánh giá dưới 70%) là lý do đề xuất các chương trình đào tạo chung cho các đối tượng, không tập trung vào năng lực còn thiếu, yếu của nhân sự, không tập trung vào các vị trí chức danh có kết quả đánh giá năng lực thấp. Đây là sự thay đổi đáng kể, dù chưa cao nhưng thể hiện thấy xu hướng sử dụng khung năng lực trong hoạt động đào tạo của các đơn vị. Dù thế, tỷ lệ đơn vị sử dụng nguồn dữ liệu từ đăng ký nhu cầu chủ quan của các đơn vị/cá nhân vẫn còn cao, chiếm 57%.

Như vậy, việc lựa chọn nội dung đào tạo và xây dựng kế hoạch đào tạo tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có phần tiếp cận khung năng lực nhưng không dựa trên khoảng cách năng lực của vị trí, không thực hiện phân loại năng lực các năng lực mức độ ưu tiên/độ khó cao, hay mức độ thành thạo của nhân viên AM thấp, hay năng lực có mức độ quan trọng đối với vị trí chức danh AM để xác định nhu cầu, lựa chọn nội dung và lên kế hoạch đào tạo. Mức độ tiếp cận khung năng lực chỉ dừng ở mức độ cơ bản, không phải là mục tiêu để lên kế hoạch đào tạo.

### **2.3.3. Thực trạng triển khai chương trình đào tạo:**

Tại quyết định số 1634/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 11/12/2015 của Tổng Công ty VNPT VinaPhone quy định quy chế đào tạo, bồi dưỡng của Tổng Công ty Dịch vụ Viễn thông (chi tiết tại Phụ lục 03) đã quy định rõ các bước triển khai thực hiện các khóa đào tạo, bồi dưỡng nói chung, cụ thể gồm các bước:

*“Bước 1: xây dựng và trình cấp có thẩm quyền phê duyệt kế hoạch triển khai, thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng thuộc thẩm quyền.*

*Bước 2: lựa chọn cơ sở đào tạo: căn cứ nội dung, yêu cầu của từng khóa đào tạo, bồi dưỡng (hoặc nhiều khóa có nội dung, yêu cầu tương tự) thực hiện lựa chọn cơ sở đào tạo theo các hình thức: đấu thầu, chào hàng cạnh tranh, hình thức khác theo quy định của pháp luật hiện hành.*

*Bước 3: hoàn thiện hồ sơ, thủ tục và hợp đồng cung cấp dịch vụ đào tạo trình cấp có thẩm quyền ký.*

*Bước 4: tổ chức các khóa đào tạo, bồi dưỡng theo kế hoạch đã được phê duyệt và theo tiến độ của hợp đồng cung cấp dịch vụ đào tạo đã ký kết: triệu tập, tổng hợp danh sách, người lao động tham dự khóa đào tạo, bồi dưỡng; phối hợp với cơ sở đào tạo chuẩn bị tài liệu giảng dạy, các điều kiện cơ sở vật chất cho khóa đào tạo, bồi dưỡng; mời giảng viên, tổ chức khai giảng, bế giảng; làm các thủ tục tạm ứng (nếu có), nghiệm thu, thanh quyết toán hợp đồng cung cấp dịch vụ đào tạo.*

*Bước 5: phối hợp với cơ sở đào tạo đã ký hợp đồng cung cấp dịch vụ đào tạo để theo dõi, giám sát quá trình giảng dạy, đánh giá chất lượng khóa đào tạo, bồi dưỡng như quy định tại Điều 16 của quy chế này; chấp hành nội quy, quy định của khóa đào tạo, bồi dưỡng; tổng hợp số liệu để lưu trữ, quản lý thông tin liên quan đến khóa đào tạo, bồi dưỡng.”*

Đây là những quy định chung liên quan đến công tác tổ chức triển khai khóa đào tạo, và thực tế tại các đơn vị hầu như đều thực hiện và tuân thủ quy

định. Theo các báo cáo chung hàng năm tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, công tác triển khai đào tạo thực hiện khá tốt, không có nhiều tồn tại, hạn chế.

Tuy nhiên, hiện vẫn còn một số vấn đề tồn tại trong công tác triển khai chương trình đào tạo tại Tổng Công ty VinaPhone. Do phạm vi địa bàn khá rộng, nên phương thức và hình thức đào tạo chủ yếu đang là đào tạo trực tiếp tập trung theo 03 miền/khu vực hoặc đào tạo qua cầu truyền hình. Tuy nhiên 02 hình thức này gặp khá nhiều hạn chế, cụ thể nếu thực hiện tập trung cho các đơn vị bán hàng tại 03 miền thì số lượng nhân viên AM được đi đào tạo chỉ cử đi được 02-03 nhân viên bán hàng tham dự, và những nhân viên này không thể về thực hiện đào tạo lại cho các nhân viên khác ở tại đơn vị được. Đối với hình thức đào tạo qua cầu truyền hình thì việc tiếp thu không đạt được hiệu quả, không kiểm soát được mức độ tham gia của học viên, chất lượng học tập không đảm bảo. Đây là những khó khăn, vướng mắc được đề cập tại các báo cáo tổng kết chung hàng năm của một số đơn vị đối với nội dung đào tạo.

#### ***2.3.4. Thực trạng đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực:***

Để đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực cần xác định được mức độ năng lực cá nhân hiện tại (CCL) đối với từng năng lực và mức độ yêu cầu đầu ra (RCL) của các năng lực tiêu chuẩn của vị trí cần đào tạo, từ đó thực hiện đánh giá kết quả thay đổi trước và sau đào tạo, định hướng đào tạo tiếp theo.

Hiện nay, thực tế, đối với đội ngũ nhân viên AM, hàng năm Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có đánh giá năng lực cá nhân các nhân viên AM, có kết quả đánh giá và bảng tổng hợp đánh giá năng lực cá nhân, tức là đã xác định được CCL của từng nhân viên AM. Đồng thời, cũng đã có tiêu chuẩn năng lực chức danh, tức đã có RCL. Tuy nhiên, các chương trình đào tạo hiện nay do không thực hiện xác định nhu cầu đào tạo và nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực nên không thực hiện đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực.



Các hình thức đánh giá kết quả đào tạo hiện nay tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đang thực hiện chung đối với các khóa đào tạo hiện nay, gồm:

(1). Đánh giá chung: thực hiện đánh giá chung các vấn đề như công tác tổ chức, công tác giảng dạy, giảng viên, trợ giảng, thiết bị - máy móc hỗ trợ đào tạo,... Thực hiện tại lớp học, ngay sau khi học tập xong, do học viên thực hiện.

(2). Bài đánh giá kiến thức học tập sau đào tạo: hầu hết các khóa đào tạo đều thực hiện bài đánh giá kiến thức học tập thu hoạch của học viên sau đào tạo. Thực hiện tại lớp học, ngay sau khi học tập xong, do học viên thực hiện.

(3). Đánh giá định kỳ: theo quy định, các đơn vị thực hiện đánh giá định kỳ sau 3 tháng hoặc 6 tháng đối với mức độ ứng dụng kiến thức đào tạo vào công việc cũng như đánh giá mức độ cải thiện trong công việc của cá nhân được cử đi đào tạo. Phần đánh giá này do lãnh đạo trực tiếp thực hiện đánh giá.

Thực hiện khảo sát đối với công tác đánh giá kết quả đào tạo hiện nay tại các đơn vị:

Bảng 2.11 cho thấy thực trạng về thời gian và tần suất thực hiện đánh giá kết quả đào tạo hiện nay tại các đơn vị của Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Mặc dù theo quy định, đánh giá kết quả đào tạo phải thực hiện đánh giá gồm ngay sau khi đào tạo và định kỳ 3 tháng - 6 tháng, tuy nhiên, có đến 23% đơn vị chỉ thực hiện theo đúng quy định; có đến 63% đơn vị chỉ thực hiện hình thức đánh giá ngay sau đào tạo kết hợp đánh giá sau đào tạo định kỳ 3 tháng, 6 tháng; có đến 16% đơn vị không thực hiện đánh giá.

**Bảng 2.11: Thực trạng thời gian và tần suất đánh giá kết quả đào tạo**

TTT	Thời gian đánh giá	Tỷ lệ
11	Đánh giá ngay sau đào tạo kết hợp đánh giá sau đào tạo định kỳ 3 tháng, 6 tháng	23%
22	Chỉ đánh giá kết quả đào tạo ngay sau đào tạo	63%
3	Không thực hiện đánh giá	16%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Bảng 2.12 cho thấy việc đánh giá kết quả đào tạo hiện nay tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone hiện nay đang chủ yếu tập trung đánh giá kết quả học tập sau đào tạo, không sử dụng cho kế hoạch đào tạo tiếp theo và đánh giá năng lực chức danh, chiếm tỷ lệ đến 70% và có 0% đơn vị đánh giá mức độ đáp ứng năng lực trước và sau đào tạo, từ đó có kế hoạch đào tạo tiếp theo. Đây là thực tế tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, do tại đây chưa triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực nên việc đánh giá năng lực chưa được thực thi. Có đến 20% đơn vị không thực hiện đánh giá năng lực, chỉ đánh giá chung về công tác tổ chức lớp, và 9% đơn vị không thực hiện đánh giá kết quả đào tạo.

**Bảng 2.12: Thực trạng về nội dung và sử dụng kết quả đánh giá**

TT	Nội dung	Tỷ lệ
1	Đánh giá mức độ đáp ứng năng lực trước và sau đào tạo, từ đó có kế hoạch đào tạo tiếp theo	0%
2	Chỉ đánh giá kết quả học tập sau đào tạo, không sử dụng cho kế hoạch đào tạo tiếp theo và đánh giá năng lực chức danh	70%
3	Không thực hiện đánh giá năng lực, chỉ đánh giá chung về công tác tổ chức lớp	20%
4	Không thực hiện đánh giá	9%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

Như vậy, qua khảo sát thực tế cho thấy kết quả đánh giá kết quả đào tạo hiện nay không được đưa vào để đánh giá mức độ đáp ứng hay mức độ cải thiện đối với năng lực yêu cầu vị trí chức danh so sánh trước và sau đào tạo. Kết quả đánh giá của chương trình đào tạo này chưa được sử dụng để kế thừa cho các chương trình đào tạo sau, dễ gây lãng phí về thời gian và chi phí đào tạo, không đánh giá được hiệu quả của chương trình đào tạo đối với nhân sự được cử đi đào tạo.

Để thực hiện đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực cần thực hiện đánh giá mức độ cải thiện năng lực của cá nhân sau đào tạo, sát với các yêu cầu tiêu chuẩn năng lực, tập trung vào nâng cao năng lực, đáp ứng yêu cầu năng lực chức danh. Việc triển khai này cần có sự nghiên cứu và đưa ra những quy định cụ thể đối với việc hướng dẫn thực hiện đánh giá và quy định về kết quả đánh giá năng lực sau đào tạo, cũng như có quy định đối với các chương trình đào tạo hoàn chỉnh yêu cầu năng lực chức danh tại Tổng Công ty.

## **2.4. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến đào tạo dựa trên Khung năng lực đối với đội ngũ nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp**

### **2.4.1. Thực trạng yếu tố bên trong**

*Mục tiêu hoạt động của tổ chức:* Mục tiêu, kế hoạch kinh doanh là vấn đề sống còn của mỗi doanh nghiệp. Nó chi phối tất cả mọi hoạt động của doanh nghiệp, trong đó có hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Đối với Tổng Công ty VNPT VinaPhone, là Tổng công ty thực hiện hoạt động kinh doanh trên toàn bộ sản phẩm của Tập đoàn VNPT, do đó đội ngũ nhân viên bán hàng luôn là đội ngũ Tổng Công ty chú trọng và có những chính sách ưu tiên nhất định. Năm 2016, khi xây dựng mô hình kênh bán hàng tổ chức, doanh nghiệp, tại quyết định số 668/QĐ-VNPT VNP-NS về việc Phê duyệt mô hình kênh bán hàng tổ chức, doanh nghiệp, Tổng Công ty đã đề ra mục tiêu xây dựng kênh bán hàng cho đối tượng khách hàng tổ chức, doanh nghiệp nhằm:

Một là, chuyên biệt hóa mô hình bán hàng và chăm sóc khách hàng;

Hai là, định vị lại thương hiệu VNPT trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp;

Ba là, đảm bảo sự tăng trưởng nhanh, bền vững, và hiệu quả trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.

Tháng 7/2018, tại kết luận Hội nghị giải pháp của Tổng Công ty VNPT VinaPhone, đã đưa ra những giải pháp và xây dựng đề án triển khai thí điểm mô

hình kênh bán hàng KHTCDN mới để phù hợp với định hướng SXKD mới cũng như yêu cầu SXKD thực tế hiện nay, theo đó thực hiện thí điểm tại Hà Nội, Hồ Chí Minh, và 16 tỉnh trọng điểm.

Qua đó cho thấy Tập đoàn đặc biệt chú trọng cho đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp bởi mảng kinh doanh với các khách hàng tổ chức, doanh nghiệp là mảng kinh doanh chiến lược với kỳ vọng mang lại mục tiêu doanh thu cao và bền vững, xây dựng được uy tín và hình ảnh của Tập đoàn trên thị trường viễn thông. Tuy nhiên, đây cũng chính là thách thức đặt ra đối với hoạt động đào tạo đội ngũ nhân viên kinh doanh, bán hàng khối KHTCDN hiện nay. Cần thiết có sự cải tiến, thay đổi để đáp ứng được yêu cầu nâng cao năng lực, đáp ứng được yêu cầu năng lực của chức danh, từ đó, xây dựng lực lượng AM đáp ứng tiêu chuẩn năng lực cần có để thực hiện công việc theo mục tiêu đề ra.

*Quan điểm của lãnh đạo:* Quan điểm, nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp quyết định đến việc công ty có quan tâm, đầu tư cho đào tạo nguồn nhân lực trong công ty hay không. Có lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng đầu tư cho đào tạo là một khoản đầu tư không có lợi vì sau khi đào tạo thì người lao động có thể sẽ rời bỏ doanh nghiệp. Nhưng cũng có nhiều lãnh đạo doanh nghiệp cho rằng đầu tư cho đào tạo là đầu tư cho sự phát triển lâu bền của doanh nghiệp nó làm cho người lao động gắn bó hơn với doanh nghiệp. Chính vì vậy quan điểm của lãnh đạo quyết định đến chất lượng của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp. Tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, tại các báo cáo và định hướng SXKD hàng năm, đối với khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp, vấn đề đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp luôn được đề cập và được chú trọng của toàn bộ Lãnh đạo Tổng Công ty cũng như Lãnh đạo của Ban KHDN – đơn vị chịu trách nhiệm điều hành khối kinh doanh tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề năng lực đội ngũ bán hàng luôn là vấn đề

được chú trọng hàng đầu tại các kế hoạch sản xuất kinh doanh của khối tổ chức, doanh nghiệp. Hàng năm, Tổng Công ty VNPT VinaPhone xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng gồm kỹ năng mềm và kiến thức sản phẩm, dịch vụ cho đội ngũ bán hàng tổ chức, doanh nghiệp. Việc đào tạo được tổ chức thường xuyên, liên tục, với nhiều hình thức khác nhau.

*Khả năng tài chính của tổ chức:* Đào tạo cũng như mọi công tác khác trong tổ chức đều cần có kinh phí thực hiện. Một nguồn kinh phí đủ đảm bảo triển khai đầy đủ các kế hoạch và nội dung đào tạo đã đưa ra sẽ đảm bảo cho kế hoạch đào tạo được thực hiện tốt, không bị ngắt quãng do thiếu kinh phí. Tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone, kinh phí đào tạo được thực hiện theo quy định số 1634/QĐ-VNPT VNP-NS ngày 11/12/2015 của Tổng Công ty VNPT VinaPhone, theo đó, kinh phí đào tạo trung bình dành cho 01 nhân sự là 2.400.000 đồng. Hàng năm thực hiện giao tổng kinh phí đào tạo về các đơn vị theo số lượng lao động của đơn vị. Tuy nhiên, theo quy định phân cấp thực hiện Tổng Công ty thực hiện phân cấp cho đơn vị theo tỷ lệ 60:40, tức 60% tổng kinh phí đào tạo/năm của đơn vị sẽ được phân cấp về cho đơn vị thực hiện cho người lao động của đơn vị; 40% còn lại Tổng Công ty giữ lại để thực hiện các chương trình chung do Tổng Công ty tổ chức đào tạo. Đối với đội ngũ nhân viên AM khối KHTCDN là đội ngũ được chú trọng và có sự đầu tư khá lớn của Tổng Công ty. Từ năm 2016, Tổng Công ty đã thực hiện các chương trình đào tạo tập trung, xuyên suốt cho đội ngũ này. Tỷ lệ kinh phí đầu tư cho đội ngũ này chiếm khoảng 40% (2016), khoảng 30% (2017), khoảng 15% (2018) trên tổng số kinh phí đào tạo mà Tổng Công ty đã thực hiện.

*Năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp:* Đây là yếu tố quyết định hiệu quả, thành công của hoạt động đào tạo. Tại mỗi đơn vị chỉ có 01 cán bộ phụ trách đào tạo. Thực hiện khảo sát đánh giá mức độ đáp ứng năng lực của cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp đối với hoạt

động đào tạo tại các đơn vị, kết quả tại bảng 2.13 cho thấy, chỉ có 3% được đánh giá xuất sắc, 31% được đánh giá năng lực tốt, có đến 47% đánh giá là khá. Bên cạnh đó, vẫn còn 16% tại các đơn vị được đánh giá là trung bình và 3% là yếu. Đây là một tỷ lệ đáng chú ý, cần được bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho đội ngũ này để đảm bảo và nâng cao hiệu quả đào tạo, đặc biệt có thể triển khai các hoạt động quản trị đối với công tác đào tạo, đặc biệt là khi triển khai giải pháp đào tạo dựa trên khung năng lực.

**Bảng 2.13. Thực trạng năng lực cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp**

Mức độ	Xuất sắc	Tốt	Khá	Trung bình	Yếu
Tỷ lệ	3%	31%	47%	16%	3%

(Nguồn: Bảng tổng hợp kết quả khảo sát)

#### **2.4.2. Thực trạng yếu tố bên ngoài:**

*Yếu tố thị trường:* hiện nay các đối thủ cạnh tranh trong hoạt động cung cấp dịch vụ viễn thông, công nghệ thông tin không phải là quá đông, tuy nhiên, hầu hết những đối thủ này đều rất mạnh, có thương hiệu và vị trí trong ngành viễn thông Việt Nam hiện nay, như Viettel, FPT, Mobifone, CMC, Vietnamobile,... Do đó, sức cạnh tranh của thị trường khá lớn. Các công ty đều mong muốn thu hút đội ngũ bán hàng giỏi, nhân tài về với công ty mình với những ưu đãi về tài chính cũng như cơ hội phát triển nghề nghiệp, chế độ đào tạo phát triển năng lực khá tốt. Do vậy, đây chính là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến xu hướng và phương pháp thực hiện của hoạt động đào tạo tại các doanh nghiệp CNTT-VT nói chung và tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone nói riêng.

*Xu hướng nghề nghiệp:* Sự cạnh tranh gay gắt của thị trường dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt của những người bán hàng. Người bán hàng ngày nay cần phải khéo léo hơn, chuyên nghiệp hơn, có trình độ phân tích và ứng dụng kiến thức kinh tế, công nghệ 24 thông tin tốt hơn để phục vụ cho việc phân tích đánh

giá tình hình thị trường, tìm hiểu đối thủ, chăm sóc khách hàng, .... theo yêu cầu của công việc. Đây chính là yếu tố xu hướng nghề nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động đào tạo và tự đào tạo của nhân viên bán hàng trong yêu cầu thực tế hiện nay đáp ứng với yêu cầu thực tế của xu hướng nghề nghiệp.

*Tiến bộ khoa học kỹ thuật:* Cuộc cách mạng kỹ thuật, công nghệ thông tin 4.0, đòi hỏi người bán hàng không chỉ về phương thức bán hàng chuyên nghiệp mà còn đòi hỏi cập nhật kiến thức, khoa học kỹ thuật, các sản phẩm dịch vụ viễ thông ngày càng đa dạng, phong phú, và có tính thay đổi linh hoạt đáp ứng theo xu hướng nhu cầu khách hàng. Do vậy, đòi hỏi người nhân viên bán hàng phải thường xuyên tự học hỏi, nâng cao kiến thức, cập nhật xu hướng kỹ thuật khoa học công nghệ mới để từ đó thực hiện công việc bán hàng, phục vụ khách hàng tốt hơn. Đồng thời, người nhân viên bán hàng, đặc biệt là nhân viên bán hàng cho các khách hàng là tổ chức, doanh nghiệp lại cần phải biết ứng dụng tốt công nghệ thông tin, đáp ứng về mặt tốc độ xử lý và cung ứng thì sẽ chiếm lợi thế hơn. Bên cạnh đó, những người bán hàng cũng cần có kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin, có hiểu biết sâu rộng về sản phẩm, tâm lý xã hội vì họ cần tiếp xúc với các tập khách hàng khác nhau, quy mô khác nhau để có những tư vấn bán hàng phù hợp, hiệu quả. Kiến thức sản phẩm dịch vụ, khoa học kỹ thuật, kỹ năng tư vấn bán hàng, kỹ năng nhận diện khách hàng và chốt deal, kỹ năng phân tích và tổng hợp thông tin,... là những kỹ năng cần phải được chú trọng đào tạo cho nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 hiện nay. Do vậy, nếu không chú trọng khoảng cách năng lực của người nhân viên bán hàng sẽ để trống năng lực, dần dần đội ngũ sẽ yếu và bị đối thủ vượt mặt, hiệu quả bán hàng không như kỳ vọng, doanh thu không đạt chỉ tiêu yêu cầu.

*Xu hướng quản trị nhân lực dựa trên Khung năng lực:* Thực tế đã cho thấy, hiện nay tại hầu hết các doanh nghiệp lớn không chỉ tại Việt Nam mà là xu

hướng toàn cầu, đã đưa vào các công cụ quản trị nhân sự hiện đại, hỗ trợ cho công tác quản lý, quản trị hiệu quả về mặt thời gian, chi phí, cũng như hiệu quả quản trị. Khung năng lực là một trong những công cụ, là phương pháp quản trị nhân sự hiệu quả, hỗ trợ rất nhiều trong hoạt động đánh giá, luân chuyển nhân sự, hoạt động tuyển dụng, hoạt động đào tạo, và chi trả lương, thưởng. Việc quản trị nhân lực dựa trên khung năng lực hướng trực tiếp đến hiệu quả công việc, đánh giá trực tiếp đến năng lực cụ thể của người nắm giữ vị trí chức danh công việc cụ thể trong tổ chức, từ đó, đánh giá, lựa chọn những nhân sự phù hợp để đảm nhiệm vị trí chức danh, đảm bảo hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo không thể nằm ngoài xu hướng này. Việc triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực sẽ tập trung vào mục tiêu đào tạo, đánh giá, hoàn thiện năng lực theo yêu cầu tiêu chuẩn năng lực chức danh để đảm bảo nguồn nhân sự phù hợp, đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn vị trí cho doanh nghiệp, đồng thời, tránh đào tạo dàn trải, lãng phí thời gian và chi phí của doanh nghiệp. Bởi thế, là doanh nghiệp lớn, với số lượng nhân sự lớn, vị trí địa lý trải dài cả nước, Tổng Công ty VNPT VinaPhone cần đánh giá, xem xét để triển khai hoạt động đào tạo thực hiện theo xu hướng quản trị hiện đại dựa trên khung năng lực.

*Đặc thù ngành:* Sản phẩm dịch vụ của CNTT-VT có những đặc thù riêng, không giống như hàng hóa thông thường, có những SPDV dường như là vô hình, không sờ nắm hay cầm nắm được, chỉ có thể qua các trình bày, demo để khách hàng hiểu về sản phẩm. Do đó, yêu cầu đội ngũ nhân viên AM phải có những am hiểu, kiến thức đặc thù về sản phẩm dịch vụ cũng như hiểu biết về nguyên tắc, kiến thức chung đối với sản phẩm dịch vụ của ngành để có thể giải thích, nói chuyện, đàm phán và thuyết phục khách hàng sử dụng sản phẩm. Đây chính là những đặc thù của ngành mà hoạt động đào tạo cần hướng đến để hoàn thiện năng lực đối với nhân viên bán hàng AM, đảm bảo kết quả doanh thu bán hàng như kỳ vọng.



### **CHƯƠNG 3 – ĐÀO TẠO DỰA TRÊN KHUNG NĂNG LỰC CHO ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG KHỐI KHÁCH HÀNG TỔ CHỨC – DOANH NGHIỆP**

#### **3.1. Chiến lược phát triển Tổng Công ty VNPT VinaPhone và yêu cầu đối với đội ngũ bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp**

##### ***3.1.1. Chiến lược phát triển của Tổng Công ty VNPT VinaPhone đối với khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp***

Nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng, hiệu quả kinh doanh khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại các đơn vị bán hàng trên phạm vi toàn quốc, trên cơ sở phân tích, đánh giá, hiện trạng thị trường và kênh bán hàng hiện nay vẫn còn tồn tại một số điểm chưa phù hợp như:

Về mô hình: nhiều lớp, thiếu chuyên biệt tại các phòng bán hàng khu vực, thiếu đơn vị hỗ trợ tư vấn giải pháp và hỗ trợ tích hợp CNTT tại các đơn vị bán hàng các tỉnh/thành phố.

Về chất lượng đội ngũ bán hàng: đội ngũ nhân viên bán hàng AM, Presale (tư vấn giải pháp) còn thiếu kiến thức kỹ năng, AS (nhân viên hỗ trợ sau bán hàng) chưa phát huy hiệu quả vai trò.

Về lượng khách hàng/nhân viên bán hàng AM: quá lớn (ước tính khoảng 783 khách hàng hiện hữu/AM, 1560 khách hàng toàn thị trường/AM) và chưa được bóc tách theo quy mô, line khách hàng để định hướng và xây dựng phương án bán hàng phù hợp.

Trên cơ sở đó, Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã và đang triển khai chiến lược phát triển đối với khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp: *Chiến lược chuyên biệt hóa quá trình bán hàng và chăm sóc khách hàng, nhằm định vị thương hiệu VNPT trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp và đảm bảo sự tăng trưởng nhanh, bền vững, hiệu quả trên tập khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.*

Cụ thể chiến lược như sau:

*Tổ chức mô hình kênh bán hàng mới:* Tại các Trung tâm kinh doanh VNPT T/TP, sẽ tổ chức cơ cấu bộ máy lại, theo đó thực hiện chuyên biệt hóa công tác bán hàng và hỗ trợ bán hàng, cụ thể: thành lập các Phòng Khách hàng Tổ chức - Doanh nghiệp (viết tắt là Phòng KHDN) chuyên biệt tại từng địa bàn (Phòng KHDN 1,2,3...n) với chuyên biệt hóa từng line bán hàng khác nhau. Đội ngũ AM sẽ được chuyên biệt hóa công tác bán hàng cho từng tập khách hàng (line khách hàng), khắc phục được thực trạng hiện nay 1 nhân viên bán hàng AM sẽ phải thực hiện bán hàng cho tất cả các tập khách hàng khác nhau.

*Chuẩn hóa định mức công việc và đội ngũ bán hàng toàn kênh theo mô hình kênh bán hàng mới:* Chuẩn hóa định mức công việc của AM; Định biên AM dựa trên định mức công việc và mục tiêu quản lý tập khách hàng hiện tại; Định biên đội ngũ AS, PS,... cán bộ hỗ trợ theo số lượng AM. Triển khai đội ngũ theo định hướng đối tượng khách hàng.

*Đánh giá chất lượng đội ngũ AM:* xây dựng lại khung năng lực đội ngũ AM, cụ thể gồm: Xây dựng tiêu chuẩn đánh giá nhân viên bán hàng AM, bổ sung tiêu chí chất lượng về chuyên môn nghiệp vụ; Giao chỉ tiêu bán hàng kèm với cơ chế lương cho nhân viên bán hàng AM, Theo dõi và đánh giá thực hiện công việc; Xây dựng và đánh giá năng lực đội ngũ AM thực hiện định kỳ.

*Bổ sung nguồn nhân lực:* đảm bảo tỷ trọng lao động KHDN/tổng lao động tương xứng với tỷ trọng doanh thu khối KHDN mang lại, theo đúng yêu cầu tốc độ phát triển doanh thu khối KHDN.

*Đào tạo và Lộ trình nâng cao năng lực, phát triển đội ngũ:* tập trung nguồn lực triển khai các chương trình đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ AM khối KH TCDN. Triển khai xây dựng lộ trình hoàn thiện năng lực và phát triển năng lực đội ngũ, chú trọng các chương trình tài năng trẻ, phát hiện và bồi

dưỡng những cán bộ trẻ xuất sắc, từ đó có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, phát triển cán bộ trẻ, có lộ trình thăng tiến tạo động lực để phấn đấu

### **3.1.2. Chiến lược đối với hoạt động đào tạo đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp**

Căn cứ trên định hướng chiến lược phát triển đối với khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp, Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có đề ra mục tiêu chiến lược cụ thể đối với hoạt động đào tạo trong toàn Tổng Công ty, cụ thể:

- Đào tạo, bồi dưỡng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao sẵn sàng đáp ứng yêu cầu chiến lược của Tổng Công ty trong giai đoạn 2020-2025.

- Tập trung đào tạo cho lớp nhân sự có tính quyết định đến doanh thu dịch vụ.

- Chuẩn hóa hệ thống kiến thức theo lộ trình công khai, minh bạch, tạo môi trường học hỏi, giúp các nhân sự chủ động trong việc học tập, phát triển bản thân và nghề nghiệp.

- Nâng cao chất lượng công tác giảng dạy nội bộ và học tập trực tuyến.

Trên cơ sở mục tiêu chiến lược, Tổng Công ty VNPT VinaPhone cũng đã đề ra những định hướng cụ thể đối với hoạt động đào tạo đối với đội ngũ AM như sau:

- *Xây dựng tháp đào tạo trên cơ sở khung năng lực*: Tháp đào tạo là kiến thức, kỹ năng cần trang bị cho mỗi vị trí chức danh. Tháp đào tạo là cơ sở để mỗi cá nhân, đơn vị xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển của cá nhân, đơn vị phù hợp với khung năng lực cần có. Đối với đội ngũ nhân viên AM KHTCDN, cần xây dựng chương trình đào tạo cụ thể dành cho đội ngũ nhân viên AM khối KHDN nhằm nâng cao hiểu biết, ý thức tự trau dồi kiến thức về SPDV đáp ứng và phục vụ công việc của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp, cũng như đội ngũ nhân sự quản lý. Thông qua việc xây dựng Chương trình đào tạo cho đội

ngũ bán hàng giúp cho việc hỗ trợ và đánh giá năng lực chuyên môn của các nhân viên, từ đó có cơ sở để phân loại, sắp xếp nhân lực.

– *Đa dạng hóa phương thức đào tạo*: triển khai kết hợp các hình thức đào tạo trực tiếp (offline) và đào tạo trực tuyến (e-learning, online). Đồng thời tổ chức các hội thảo, tọa đàm, mời các chuyên gia, những AM bán hàng giỏi cùng chia sẻ, trao đổi kinh nghiệm.

– *Tăng cường hoạt động đào tạo nội bộ*: Yêu cầu các lãnh đạo tham gia trực tiếp đứng lớp để đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm, hướng dẫn trực tiếp cho đội ngũ bán hàng, kiến thức phải gắn liền với thực tế SXKD giúp cho việc xây dựng, triển khai chiến lược xuyên suốt, chuyên nghiệp.

– *Chú trọng các chương trình đào tạo và bồi dưỡng cho các tài năng trẻ trong đội ngũ kinh doanh*: xây dựng chương trình tài năng trẻ để phát hiện và bồi dưỡng những cán bộ trẻ xuất sắc, từ đó có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo, phát triển cán bộ trẻ, có lộ trình thăng tiến tạo động lực để phấn đấu.

## **3.2. Giải pháp triển khai tổ chức thực hiện đào tạo theo khung năng lực**

### **3.2.1. Giải pháp Hoàn thiện Khung năng lực nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp**

*Mục tiêu giải pháp*: Nhằm hoàn thiện Khung năng lực nhân viên bán hàng Khối khách hàng Tổ chức – Doanh nghiệp, đáp ứng theo định hướng chiến lược đối với hoạt động SXKD khối KH TCDN giai đoạn 2020-2025, phù hợp với yêu cầu năng lực thực tế hiện nay đối với nhân viên AM của Tổng Công ty VNPT VinaPhone với đặc thù địa bàn trải dài khắp 63 tỉnh thành phố toàn quốc cũng như tính chất kinh doanh tại từng địa bàn. Do đó, cần thiết phải hoàn thiện lại khung năng lực nhân viên bán hàng khối khách hàng TCDN. Việc hoàn thiện khung năng lực nhân viên AM khối KH TCDN sẽ đảm bảo được tính thực tế yêu cầu hiện nay, phù hợp yêu cầu năng lực cần có theo định hướng SXKD giai đoạn mới, đồng thời, sẽ cho kết quả đánh giá chính xác hơn với năng lực đội ngũ.

*Nội dung giải pháp:* Hiện nay đơn vị bán hàng của Tổng Công ty VNPT VinaPhone với vị trí địa lý trải dài khắp 63 tỉnh thành phố cả nước, nên tính chất địa lý, địa bàn, đặc điểm kinh doanh tại địa bàn, cũng như đặc điểm nhân sự tại từng vùng miền sẽ có sự khác nhau, do đó việc quy định chung đối với khung năng lực (mô tả công việc, quy định tiêu chuẩn năng lực vị trí chức danh AM) cho toàn bộ nhân viên AM trên toàn Tổng Công ty không phù hợp, gây ra nhiều bất cập trong quá trình thực thi mà thực tế hiện nay đã cho thấy. Do đó, đề xuất cần hoàn thiện khung năng lực nhân viên AM khối KHTCDN với khung mở. Tổng Công ty đưa ra mẫu tiêu chuẩn chung đối với nhân viên AM nhưng không cố định, mà căn cứ trên chuẩn Tổng Công ty đưa ra, các đơn vị có thể điều chỉnh để phù hợp với tính chất của vùng miền, đơn vị.

Trên cơ sở đó, đề xuất giải pháp hoàn thiện Khung năng lực nhân viên AM khối KH TCDN, theo đó, không xây dựng lại hoàn toàn khung năng lực hiện có, mà thực hiện đánh giá, bổ sung, chỉnh sửa, hoàn thiện lại *Bảng mô tả công việc* và *Yêu cầu tiêu chuẩn năng lực chức danh*. Đối với, từ điển năng lực hiện nay tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã quy định khá rõ yêu cầu và cấp độ năng lực, do đó, không đề xuất chỉnh sửa đối với Từ điển năng lực chức danh.

Đề xuất hoàn thiện bảng mô tả công việc và tiêu chuẩn năng lực mới cho chức danh AM KH TCDN cụ thể như sau:

– *Hoàn thiện Bảng mô tả công việc đối với chức danh AM KHDN hiện nay:*

Đối với bảng mô tả chức danh hiện nay đang có 13 đầu công việc, tuy nhiên, theo yêu cầu chiến lược định hướng SXKD mới của khối KH TCDN hiện nay, đối với nhân viên AM sẽ tập trung kinh doanh định hướng theo đối tượng khách hàng và điều chuyển những nhiệm vụ hiện nay của AM sang chức danh AS và đội ngũ khác ví dụ như công tác thu nợ sẽ giao cho nhân viên AS và nhân

viên thu nợ thuộc bộ phận Kế toán,... Do vậy, đề xuất, hoàn thiện lại bảng mô tả công việc với việc tập trung vào nhiệm vụ chính của AM:

- Chịu trách nhiệm kinh doanh sản phẩm, dịch vụ, các giải pháp VT-CNTT cho nhóm khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.
- Xây dựng và triển khai kế hoạch bán hàng đối với nhóm khách hàng mục tiêu và chịu trách nhiệm hoàn thành các chỉ tiêu doanh thu được giao.
- Duy trì, phát triển doanh thu trên tập khách hàng đã phát triển và phát triển doanh thu mới khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.
- Phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai cung cấp dịch vụ cho khách hàng.
- Phối hợp thực hiện công tác sau bán hàng, quản lý thông tin khách hàng, công tác chăm sóc khách hàng, và giải quyết khiếu nại của khách hàng.

**Bảng 3.1: Bảng mô tả công việc chức danh AM**

<b>Vị trí chức danh</b>	Nhân viên AM
<b>Bộ phận làm việc</b>	Đơn vị bán hàng TCDN
<b>Mô tả công việc:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chịu trách nhiệm kinh doanh sản phẩm, dịch vụ, các giải pháp VT-CNTT cho nhóm khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.</li> <li>- Xây dựng và triển khai kế hoạch bán hàng đối với nhóm khách hàng mục tiêu và chịu trách nhiệm hoàn thành các chỉ tiêu doanh thu được giao.</li> <li>- Duy trì, phát triển doanh thu trên tập khách hàng đã phát triển và phát triển doanh thu mới khách hàng tổ chức, doanh nghiệp.</li> <li>- Phối hợp với các đơn vị liên quan triển khai cung cấp dịch vụ cho khách hàng.</li> <li>- Phối hợp thực hiện công tác sau bán hàng, quản lý thông tin khách hàng, công tác chăm sóc khách hàng, và giải quyết khiếu nại của khách hàng.</li> </ul>

<b>Yêu cầu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tốt nghiệp: Cao đẳng trở lên</li> <li>- Ngoại ngữ: TOEIC 450 trở lên</li> <li>- Kinh nghiệm: có kinh nghiệm trong bán hàng sản phẩm, dịch vụ lĩnh vực VT-CNTT cho nhóm khách hàng tổ chức, doanh nghiệp</li> <li>- Năng lực: Hiểu biết sản phẩm, dịch vụ của VNPT cung cấp cho khách hàng tổ chức, doanh nghiệp; Có kiến thức về thị trường và xu hướng phát triển của dịch vụ viễn thông; Kỹ năng thương lượng đàm phán bán hàng; Kỹ năng giao tiếp, thuyết phục.</li> </ul>
<b>Yêu cầu độ tuổi</b>	Độ tuổi từ 20-35 tuổi

– Hoàn thiện Bảng yêu cầu tiêu chuẩn năng lực chức danh AM KHDN: Bảng (hay còn gọi là Phiếu) yêu cầu tiêu chuẩn năng lực chức danh quy định cụ thể các năng lực cần có đối với chức danh AM, theo đó phân định các năng lực theo các nhóm năng lực: nhóm năng lực cốt lõi, nhóm năng lực hỗ trợ, nhóm năng lực kinh doanh.

- Đối với nhóm năng lực cốt lõi: So với bảng yêu cầu tiêu chuẩn chức danh cũ, không đề xuất thay đổi đối với yêu cầu năng lực cốt lõi (với 03 năng lực C001 – Định hướng mục tiêu kết quả, C002 – Định hướng khách hàng, C003 – Thích ứng với sự thay đổi). Đây là yêu cầu cốt lõi chung đối với nhân viên kinh doanh tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone. Tuy nhiên đề xuất thay đổi tiêu chuẩn yêu cầu mức độ thành thạo của những năng lực này để phù hợp với đối tượng diện rộng trên toàn quốc. Cụ thể đề xuất hoàn thiện như sau:

<b>TT</b>	<b>Năng lực</b>	<b>Mức độ tiêu chuẩn yêu cầu hiện nay</b>	<b>Mức độ tiêu chuẩn đề xuất thay đổi</b>
1	C001 – Định hướng mục tiêu kết quả	mức 3	Giữ nguyên
2	C002 – Định hướng khách hàng	mức 3	mức 2
3	C003 – Thích ứng với sự thay đổi	mức 3	mức 2

- Đối với nhóm năng lực hỗ trợ: Đề xuất bỏ bớt 01 năng lực đối với nhóm năng lực hỗ trợ là năng lực P003 – Năng lực kỹ năng thuyết trình. Đề xuất giữ nguyên đối với P004 – Năng lực kỹ năng giao tiếp và P006 – Năng lực thương lượng, đàm phán. Đối với yêu cầu tiêu chuẩn mức độ thành thạo đối với 02 năng lực hỗ trợ này, đề xuất giữ nguyên yêu cầu tiêu chuẩn mức độ 3. Đây là nhóm những năng lực yêu cầu, cần thiết phải có và đạt chuẩn đáp ứng được yêu cầu công tác bán hàng. Việc đề xuất bỏ bớt năng lực kỹ năng thuyết trình đối với AM do bởi đối với nhân viên AM, kỹ năng này đã có những biểu hiện tại năng lực thương lượng, đàm phán.

- Đối với nhóm năng lực chuyên môn: đề xuất thực hiện bỏ bớt 01 năng lực F053 – Năng lực quản lý quan hệ khách hàng, do theo định hướng cũng như thực tế quy định hiện nay thì công tác quan hệ sau bán hàng với khách hàng sẽ do đội ngũ AS thực hiện, do vậy, năng lực không phải là năng lực trọng yếu đối với nhân viên AM. Đề xuất giữ nguyên đối với 03 năng lực F008 – Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ, F0010 – Năng lực Hiểu biết về quy trình, quy định, và F052 – Năng lực Quản lý bán hàng. Đề xuất giữ nguyên tiêu chuẩn yêu cầu mức độ thành thạo ở mức 3, không thay đổi.

Bảng tiêu chuẩn năng lực chức danh được đề xuất hoàn thiện như sau:



**Bảng 3.2 – Đề xuất Bảng tiêu chuẩn năng lực chức danh AM**

<b>Chức danh</b>		Nhân viên AM						
<b>Bộ phận</b>		Đơn vị bán hàng KH TCDN						
<b>STT</b>	<b>Mã năng lực</b>	<b>Tên năng lực</b>	<b>TIÊU CHUẨN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN</b>					
			<b>Tỷ trọng %</b>	<b>Mức độ thành thạo</b>				
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	<b>NLCL</b>	<b>Năng lực Cốt lõi</b>	<b>20,00%</b>					
1	C001	Định hướng mục tiêu và kết quả	6,67%			3		
2	C002	Định hướng khách hàng	6,67%		2			
3	C003	Thích ứng với sự thay đổi	6,67%		2			
<b>II</b>	<b>NLHT</b>	<b>Năng lực Hỗ trợ</b>	<b>20%</b>					
4	P002	Kỹ năng giao tiếp	10%			3		
5	P006	Thương lượng, đàm phán	10%			3		
<b>III</b>	<b>NLCM</b>	<b>Năng lực Kinh doanh</b>	<b>60%</b>					
6	F008	Năng lực hiểu biết về sản phẩm, dịch vụ	20%			3		
7	F0010	Hiểu biết về quy trình, quy định	20%			3		
8	F052	Quản lý bán hàng	20%			3		
<b>Tổng hợp kết quả</b>			<b>100,00%</b>					

*Điều kiện để triển khai giải pháp:* Ban Nhân sự - đơn vị chức năng phụ trách việc xây dựng và triển khai Khung năng lực toàn Tổng Công ty thực hiện rà soát, đánh giá trên phạm vi toàn Tổng Công ty. Để việc triển khai đảm bảo tính chính xác, cần thiết thực hiện khảo sát, đánh giá tình hình thực tế, từ đó đưa ra phương án điều chỉnh phù hợp với định hướng chiến lược SXKD. Do việc đánh giá và hoàn thiện khung năng lực cần khách quan và yêu cầu tính chuyên môn cao, do đó, nếu cần phải thuê chuyên gia để thực hiện khảo sát, đánh giá để việc hoàn thiện đảm bảo tính khách quan, chính xác, và phù hợp. Đối với các TTKD T/TP và Ban KHDN phải phối hợp để triển khai áp dụng, thực hiện tuyên

truyền định hướng. Nếu việc triển khai cần thời gian, cần thiết có thể điều chỉnh thời gian đánh giá năng lực định kỳ hàng năm.

### **3.2.2. Tăng cường rà soát nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực**

*Mục tiêu giải pháp:* Nhằm rà soát, đánh giá nhu cầu đào tạo của đội ngũ AM dựa trên khung năng lực, đưa ra được khoảng cách năng lực (CG) để xác định được nhu cầu đào tạo. Việc rà soát nhu cầu đào tạo dựa trên khung năng lực đảm bảo việc đào tạo đi đúng mục tiêu thu hẹp khoảng cách năng lực, đào tạo đội ngũ có đủ năng lực theo đúng yêu cầu của vị trí công việc.

*Nội dung giải pháp:*

- Nguyên tắc và phương pháp xác định nhu cầu đào tạo và nội dung đào tạo dựa trên khung năng lực: quy định nguyên tắc xác định nhu cầu đào tạo dựa trên khoảng cách năng lực đối với từng năng lực của vị trí chức danh người học, quy định về trình độ đào tạo và nội dung đào tạo đối với những đối tượng theo mức độ năng lực hiện tại

- Xác định nhu cầu đào tạo dựa trên xác định khoảng cách năng lực: để xác định khoảng cách năng lực (CG) của người học cần xác định mức độ tiêu chuẩn yêu cầu năng lực cần có (RCL) và mức độ năng lực hiện tại (CCL) của người học. Theo đó:  $CG = RCL_i - CCL_i$ . Chính khoảng cách năng lực này là nhu cầu đào tạo của người học để người quản lý đào tạo xác định được nội dung đào tạo để lựa chọn lên kế hoạch đào tạo, thu hẹp khoảng cách năng lực.

- Báo cáo tổng hợp và xác định nhu cầu đào tạo: trên cơ sở đánh giá thực trạng khoảng cách năng lực, thực hiện phân tích, tổng hợp các năng lực có tần suất thực hiện cao có nhiều người cùng thiếu để tổ chức đào tạo. và/hoặc có độ khó cao, và/hoặc có mức độ quan trọng lớn, ảnh hưởng đến kết quả công việc để xác định nhu cầu đào tạo.

*Điều kiện thực hiện giải pháp:*

- Có quy định, quy trình xác định nhu cầu đào tạo với nguyên tắc lựa chọn và xác định năng lực cần đào tạo, định hướng đào tạo đối với chức danh AM.

- Có biểu mẫu quy định thống nhất để xây dựng báo cáo, để thực hiện đánh giá, xác định nhu cầu đào tạo, thực hiện phương pháp thống nhất trong toàn Tổng Công ty

### ***3.2.3. Rà soát nội dung chương trình đào tạo nhằm bù lấp khoảng cách năng lực***

*Mục tiêu giải pháp:* Thực hiện rà soát nội dung chương trình đào tạo từ đó xây dựng nên tháp đào tạo để triển khai hoạt động đào tạo nhằm bù lấp khoảng cách năng lực mà nhân viên AM còn thiếu, cần được đào tạo để hoàn thiện, nâng cao năng lực theo yêu cầu. Tháp đào tạo hay chính là chương trình đào tạo tương ứng với mức độ năng lực của đội ngũ. Đây là yếu tố quyết định đến sự thành công của hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, bởi đào tạo gì, như thế nào, có cải thiện được năng lực để đáp ứng không đều phụ thuộc vào chương trình đào tạo.

#### *Giải pháp thực hiện:*

- Xây dựng tháp đào tạo cho chức danh AM trên cơ sở khung năng lực: tháp đào tạo chính là chương trình đào tạo về kiến thức, kỹ năng cần trang bị đối với chức danh AM. Tháp đào tạo là cơ sở để cá nhân, đơn vị xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển của cá nhân, đơn vị phù hợp với mức độ năng lực hiện tại để đào tạo nhằm bù lấp được khoảng cách năng lực hiện tại, dần dần nâng cao mức độ năng lực hiện tại lên mức độ năng lực theo yêu cầu. Đối với đội ngũ nhân viên AM KHTCDN, cần xây dựng chương trình đào tạo cụ thể dành cho đội ngũ nhân viên AM khối KHDN nhằm nâng cao hiểu biết, ý thức tự trau dồi kiến thức về SPDV đáp ứng và phục vụ công việc của nhân viên bán hàng trong doanh nghiệp, cũng như đội ngũ nhân sự quản lý.

Tháp đào tạo hay Chương trình đào tạo cho nhân viên AM KH TCDN cần chia thành 2 cấu phần:

- Cấu phần chung: gồm các phần (module) đào tạo, bồi dưỡng phát triển năng lực chung cho đội ngũ kinh doanh, bán hàng.
- Cấu phần đặc thù: gồm các phần (module) đào tạo, bồi dưỡng gắn với chức danh nhân viên AM KH TCDN.

**Bảng 3.3. Một số module đào tạo chung cho nhân viên AM**

<b>TT</b>	<b>Các module đào tạo chung</b>	<b>Các module đào tạo đặc thù</b>
1	Đào tạo hội nhập	Kỹ năng truyền đạt, thuyết trình cho khách hàng TCDN
2	Văn hóa doanh nghiệp	Kỹ năng đàm phán TCDN
3	Kiến thức về ngành nghề kinh doanh	Kỹ năng giao tiếp khách hàng TCDN
4	Kiến thức về sản phẩm dịch vụ khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp	Kỹ năng chăm sóc khách hàng TCDN
5	Kiến thức pháp luật kinh doanh	Kịch bản bán hàng khách hàng TCDN

Chương trình đào tạo chung cho đội ngũ nhân viên AM thường gồm các chương trình đào kiến thức, hiểu biết chung đối với kinh doanh, cụ thể như: Đào tạo hội nhập, Văn hóa doanh nghiệp, Kiến thức về ngành nghề kinh doanh, Kiến thức về sản phẩm dịch vụ khối khách hàng tổ chức, doanh nghiệp, Kiến thức pháp luật kinh doanh,...

Chương trình đào tạo đặc thù cho nhân viên AM có thể gồm: Kỹ năng truyền đạt, thuyết trình cho khách hàng TCDN, Kỹ năng đàm phán TCDN, Kỹ

năng giao tiếp khách hàng TCDN, Kỹ năng chăm sóc khách hàng TCDN, Kịch bản bán hàng khách hàng TCDN,...

- Để thiết kế tháp đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên AM cần phải:

- Bám sát khung năng lực của nhân viên AM
- Chương trình nội dung đào tạo và thời lượng phù hợp, chú trọng để học viên tự học.
- Thiết kế các module ngắn ngày, nội dung ngắn gọn, không yêu cầu tính liên tục.
- Cấp độ đào tạo của từng module phải tương ứng với mức độ năng lực.

- Phương pháp đào tạo: có thể thực hiện đào tạo trực tiếp thông qua giảng viên, đào tạo qua e-learning, qua các phương tiện online,... Có nhiều phương pháp đào tạo, bồi dưỡng cho nhân viên AM khác nhau, trong đó phương pháp chủ đạo là đào tạo thông qua công việc (training onjob). Đào tạo kỹ năng bán hàng, tiếp xúc khách hàng thông qua việc cùng đồng hành đi bán hàng, gặp gỡ tiếp xúc khách hàng, thuyết trình bán hàng để người nhân viên AM tiếp cận được thực tế công việc, rút ra những kinh nghiệm từ thực tế cho những lần tiếp xúc, giao tiếp và bán hàng cho những khách hàng khác sau này. Tùy thuộc vào khoảng cách năng lực của nhân sự mà có phương thức đào tạo phù hợp.

#### ***3.2.4. Điều chỉnh, hoàn thiện các quy định, quy trình hướng dẫn triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực:***

*Mục tiêu giải pháp:* Điều chỉnh, hoàn thiện các quy định, quy trình hướng dẫn triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, đảm bảo được việc triển khai đạt được hiệu quả và mục tiêu đề ra. Đây là nội dung quyết định sự thành công của việc triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực.

*Nội dung giải pháp:*

- Quy định về đánh giá: đánh giá gồm đánh giá trước đào tạo (đánh giá năng lực hiện tại, trước khi được đào tạo để xác định khoảng cách năng lực và nhu cầu đào tạo), đánh giá sau đào tạo (đánh giá mức độ năng lực được cải thiện, thời gian thực hiện ngay sau đào tạo và định kỳ sau một thời gian đào tạo).

- Quy định về thời gian đào tạo năng lực: đối với đào tạo dựa trên khung năng lực, cần quy định rõ thời gian đào tạo đối với từng năng lực, tối đa 3 lần đào tạo/ 1 năng lực/ 1 năm. Trường hợp sau thời gian đào tạo, không nâng cao mức độ năng lực, cần có sự đánh giá, luân chuyển vị trí khác phù hợp.

- Quy định về Phương pháp đánh giá kết quả sau đào tạo: Phương pháp đánh giá kết quả sau đào tạo, phương pháp xác định mức độ năng lực của học viên sau đào tạo, đưa vào báo cáo, tổng hợp để đánh giá định kỳ (nếu cần thiết) và đưa nhân sự ra khỏi diện đào tạo hoàn thiện năng lực (nếu đạt chuẩn) và đưa vào kế hoạch đào tạo phát triển phù hợp theo định hướng.

- Quy trình triển khai: Quy trình triển khai cụ thể hóa chi tiết các bước cần thiết phải triển khai, từ xác định khoảng cách năng lực, nhu cầu đào tạo, nội dung đào tạo và lập kế hoạch đào tạo, đánh giá kết quả. Các đơn vị trực thuộc căn cứ trên quy trình các bước cụ thể triển khai thực hiện theo đúng từng bước, quy trình đề ra.

- Quy định các biểu mẫu xác định nhu cầu đào tạo theo năng lực, kế hoạch đào tạo dựa trên tiêu chuẩn năng lực chức danh,

*Điều kiện triển khai:*

- Yêu cầu năng lực cán bộ phụ trách đào tạo, lãnh đạo trực tiếp tại Ban Nhân sự - Tổng Công ty đủ năng lực để xây dựng hoặc/và tập huấn triển khai cho các đơn vị. Để điều chỉnh, hoàn thiện các quy định, quy trình hướng dẫn triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực yêu cầu tính chuyên môn cao, rất đặc thù, yêu cầu về độ chính xác và phù hợp do vậy, nếu cần, doanh

nghiệp cần phải thuê các chuyên gia để triển khai hoàn thiện và xây dựng quy định – quy trình đảm bảo phù hợp với doanh nghiệp.

- Yêu cầu năng lực của các cán bộ phụ trách đào tạo các đơn vị trực thuộc đủ năng lực, hiểu rõ quy định, quy trình để triển khai đúng, từ đó thực hiện chương trình đào tạo dựa trên năng lực cho đội ngũ nhân sự nói chung và cho đội ngũ AM tại đơn vị có hiệu quả, nâng cao năng lực được đội ngũ theo yêu cầu của vị trí công việc.

### ***3.2.5. Triển khai đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ***

*Mục tiêu giải pháp:* Nhằm đánh giá kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ. Do vậy, việc triển khai đánh giá các chương trình đào tạo trên cơ sở khung năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc của đội ngũ là giải pháp cần thiết để đánh giá được hiệu quả chương trình đào tạo đối với năng lực học viên sau đào tạo và việc triển khai kế hoạch đào tạo tiếp theo. Thực hiện đánh giá kết quả chương trình đào tạo dựa trên khung năng lực và mức độ đáp ứng yêu cầu công việc sẽ cho thấy mức độ khoảng trống năng lực này được cải thiện như thế nào? Có thu hẹp được khoảng trống này không? Năng lực nhân viên có được cải thiện hay không? Mức độ cải thiện trước và sau đào tạo của nhân viên như thế nào? Từ đó, cũng có thể đánh giá năng lực của người nhân viên có thể được cải thiện hay không, có nên tiếp tục hay luân chuyển lao động sang vị trí khác phù hợp hơn? Đây chính là lợi ích khi thực hiện việc đánh giá chương trình đào tạo dựa trên khoảng trống năng lực của đội ngũ.

#### *Nội dung giải pháp:*

- Phương pháp và hình thức đánh giá: thực hiện hình thức *đánh giá quá trình* (quá trình học tập, ngay sau đào tạo để biết được kết quả học tập, đánh giá được mức độ cải thiện năng lực ngay sau đào tạo so với trước khi đào tạo) và

hình thức *đánh giá tổng hợp* (thực hiện theo giai đoạn, định kỳ, kết quả đạt được sau đào tạo, qua một thời gian làm việc thực tế). Thực hiện bài kiểm tra đánh giá để đánh giá kết quả học tập của học viên đối với hình thức đánh giá quá trình. Đối với hình thức đánh giá tổng hợp, nên kết hợp hình thức bài đánh giá năng lực và đánh giá 360<sup>0</sup> (là phương pháp đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu, đánh giá được mức độ hoàn thành công việc, cũng như biết được nhìn nhận của người xung quanh đối với người) để đánh giá tổng hợp kết quả phát triển của học viên để có những đánh giá khách quan, đưa ra những chính sách phù hợp.

- Tần suất đánh giá: Thực hiện đánh giá gồm ngay sau khi đào tạo để đánh giá được mức độ cải thiện năng lực ngay sau đào tạo. Thực hiện đánh giá quá trình, tần suất định kỳ 3 tháng, 6 tháng để đánh giá được năng lực học viên cải thiện sau đào tạo qua quá trình làm việc thực tế và kết quả công việc thực tế. Tần suất đánh giá phụ thuộc vào nội dung đào tạo và yêu cầu năng lực đáp ứng hoạt động SXKD. Phương thức đánh giá, có thể thực hiện:

- Đối tượng đánh giá: Là giảng viên đánh giá đối với hình thức đánh giá ngay sau khi kết thúc đào tạo tại lớp học và đánh giá năng lực của người học. Đối với đánh giá tổng hợp theo 360<sup>0</sup> có thể thực hiện gồm tự đánh giá, đồng cấp đánh giá (dù có tồn tại những yếu tố chủ quan, duy ý chí của người đánh giá), cán bộ quản lý AM đánh giá (Trưởng/Phó phụ trách phòng KHDN hoặc đơn vị bán hàng tại đơn vị).

- Quy trình đánh giá: Xác định mục tiêu (nhân viên AM) và phương pháp và các bước triển khai đánh giá, xác định người đánh giá, thực hiện đánh giá, báo cáo kết quả, và đề xuất kế hoạch đào tạo.

- Kết quả đánh giá: kết quả đánh giá là cơ sở để đánh giá mức độ đáp ứng của người nhân viên đối với yêu cầu công việc sau khi được đào tạo. Sau khi được đào tạo mà năng lực người nhân viên có cải thiện đáng kể, kết quả đánh giá hoàn thành công việc được nâng cao thì có thể sử dụng để cho kế hoạch đào



tạo chuyên sâu, phát triển năng lực hơn nữa, hoặc có lộ trình phát triển nghề nghiệp tốt hơn. Ngược lại, nếu người nhân viên sau đào tạo kết quả đào tạo không đạt, kết quả hoàn thành công việc không đạt yêu cầu, không đưa được những kiến thức đã được đào tạo vào để cải thiện công việc thì bộ phận nhân sự cũng phải đánh giá và có phương án/lộ trình luân chuyển nhân sự phù hợp.

- Tính bảo mật của kết quả đánh giá: Đảm bảo tính bảo mật của quá trình đánh giá bằng cách tính trung bình điểm số.

- Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng sau đánh giá: Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng sau đánh giá cần nêu rõ khung thời gian, các bước hành động và các cấp quản lý liên quan (bộ phận đào tạo tại Tổng Công ty và tại các TTKD VNPT T/TP) phải chịu trách nhiệm với tiến độ thực hiện việc đào tạo, bồi dưỡng năng lực dựa trên khung năng lực.

- Đánh giá lại: việc đánh giá lại nên được triển khai định kỳ, qua đó giúp nhà lãnh đạo liên tục nhìn nhận về kết quả rèn luyện và phát triển năng lực bản thân của đội ngũ AM.

### ***3.2.6. Sử dụng kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực vào đánh giá năng lực cá nhân định kỳ***

*Mục tiêu giải pháp:* Khi triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, nhằm nâng cao năng lực đội ngũ theo khung tiêu chuẩn năng lực chức danh nhân viên bán hàng, thì việc đưa kết quả đào tạo vào hoạt động đánh giá năng lực của cá nhân người nhân viên bán hàng là giải pháp tạo động lực để người học tích cực tham gia học tập nhằm cải thiện, nâng cao năng lực cá nhân, đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn năng lực vị trí.

Trước hết, đối với cá nhân người nhân viên bán hàng AM, việc sử dụng kết quả đào tạo, học tập của cá nhân như một chỉ tiêu đánh giá năng lực cá nhân người nhân viên bán hàng sẽ là động lực thúc đẩy cho các AM tham gia học tập chủ động, tiếp thu kiến thức chủ động. Động cơ học tập cũng rõ ràng, mong

muốn học hỏi, tiếp thu kiến thức, biến một phần kiến thức học tập thành kiến thức của mình, trước hết, để có kết quả đánh giá học tập tại từng chương trình đào tạo kết quả tốt, sau nữa, nâng cao năng lực cá nhân để hỗ trợ cho việc bán hàng đạt mục tiêu kỳ vọng.

Tiếp theo, đối với doanh nghiệp, giải pháp này sẽ mang lại hiệu quả đầu tư của công tác đào tạo, vấn đề mà hiện nay rất nhiều doanh nghiệp rất khó có thể định lượng được hiệu quả đầu tư cho đào tạo nhân viên mang lại đối với doanh nghiệp. Dù sẽ không thể đảm bảo tuyệt đối kết quả phản ánh đúng hoàn toàn nhưng là cơ sở để doanh nghiệp có thể đưa ra để tính được chỉ số ROI - hiệu quả đầu tư cho đào tạo. Khi năng lực nhân viên được đánh giá được trước đào tạo và sau khi đào tạo được nâng lên, kèm theo kết quả đánh giá công việc của người nhân viên bán hàng được thay đổi qua đào tạo chính là yếu tố sử dụng để đánh giá hiệu quả đầu tư cho đào tạo của doanh nghiệp.

Hơn nữa, đối với chính công tác đào tạo, bồi dưỡng nhân viên tại doanh nghiệp được chú trọng và thể hiện được vai trò đóng góp rõ ràng đối với cá nhân người nhân viên trong doanh nghiệp nói chung và đối với đội ngũ bán hàng nói riêng. Từ đó, yêu cầu đối với công tác lập kế hoạch và tổ chức các chương trình đào tạo thực hiện nghiêm túc với yêu cầu mục tiêu đặt ra sau từng khóa học hết sức cụ thể. Khóa đào tạo phải cải thiện được kỹ năng gì cho học viên? Yêu cầu sau khi kết thúc khóa đào tạo, học viên tham gia học sẽ đạt được kết quả gì? Sau 3 tháng, 6 tháng, những kiến thức học viên học được được áp dụng hiệu quả ra sao? Việc đưa ra những mục tiêu chung chung, trừu tượng, khó đo lường được sẽ được giảm thiểu tối đa để định lượng được hiệu quả chương trình đào tạo mang lại cho người học. Đây chính là hiệu quả mang lại sự thay đổi trong phương thức tổ chức thực hiện đào tạo tại chính doanh nghiệp, đặc biệt đối với hoạt động đào tạo nhân viên bán hàng tổ chức, doanh nghiệp là những đội ngũ mang lại doanh thu, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh của toàn Tổng Công ty.

*Nội dung giải pháp:*

- Quy định về việc đưa kết quả đào tạo vào đánh giá năng lực cá nhân: cần quy định cụ thể đối với kết quả đào tạo vào quy định đánh giá năng lực cá nhân nhân viên AM. Cần quy định rõ tỷ lệ đối với kết quả đào tạo trong tổng điểm đánh giá để tạo động lực cho nhân viên AM học tập, đạt kết quả tốt, nâng cao năng lực bản thân, cải thiện kết quả công việc.

- Truyền thông về sử dụng kết quả đào tạo vào đánh giá năng lực cá nhân: Người được đánh giá, người tham gia đánh giá, cũng như các đối tượng liên quan cần được truyền thông rõ ràng về mục đích, lý do việc sử dụng kết quả đào tạo dựa trên khung năng lực vào đánh giá năng lực cá nhân. Sự trung thực và khách quan của những người trực tiếp đánh giá kết quả đào tạo của nhân viên AM đóng vai trò quan trọng đối với thành công của giải pháp. Mọi thành viên trong doanh nghiệp và đặc biệt là đội ngũ nhân viên AM cần phải hiểu được rằng mục tiêu là để phát triển năng lực cá nhân đội ngũ nhân viên AM chứ không phải để đánh giá hiệu quả làm việc hay xét tăng lương hay thăng chức.

- Đưa kết quả đào tạo cá nhân là một tiêu chí đánh giá năng lực cá nhân định kỳ: quy định, đối với cá nhân cải thiện được mức độ năng lực hiện tại (CCL) so với trước đào tạo, được điểm cộng vào tổng điểm đánh giá cuối kỳ đánh giá (quý, năm). Quy định tỷ lệ đối với kết quả tự cải thiện năng lực cá nhân chiếm tỷ trọng từ khoảng 5%-10% trong tổng điểm đánh giá, sẽ tạo động lực cho người nhân viên AM tham gia học tập, cải thiện và nâng cao năng lực cá nhân, đáp ứng yêu cầu chuẩn chức danh của doanh nghiệp. Từ đó, kết quả công việc được cải thiện, mang lại kết quả SXKD của doanh nghiệp tốt, đáp ứng kỳ vọng.

### **3.2.7. *Đổi mới tư duy lãnh đạo doanh nghiệp các cấp***

*Mục tiêu giải pháp:* Nhằm đổi mới, thay đổi tư duy, suy nghĩ của lãnh đạo các cấp đối với công tác đào tạo cho đội ngũ nhân viên AM nói chung và đối với hiệu quả mang lại cho doanh nghiệp khi áp dụng phương pháp quản trị hoạt

động đào tạo dựa trên khung năng lực. Lãnh đạo doanh nghiệp ở đây gồm Ban Lãnh đạo cấp Tổng Công ty và Ban Lãnh đạo các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty (gồm Ban KHDN, các TTKD T/TP, Lãnh đạo các Phòng KHDN tại các TTKD T/TP). Đối với hoạt động đào tạo nói chung và triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực yêu cầu việc nhìn nhận, đánh giá từ mục tiêu của doanh nghiệp, đó chính là hiệu quả kinh doanh, là kết quả doanh thu mà những người nhân viên AM mang lại hàng tháng, hàng quý và cả năm kinh doanh. Do vậy, đào tạo dựa trên khung năng lực, triển khai đào tạo theo đáp ứng chuẩn năng lực của vị trí chức danh nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ bán hàng cần được định hướng triển khai từ cấp lãnh đạo Tổng Công ty để có những chỉ đạo, định hướng quyết liệt trong việc triển khai đối với các đơn vị trực thuộc cấp dưới, hơn nữa, sẽ phát huy được hiệu quả khung năng lực và kết quả đánh giá năng lực đội ngũ hàng năm hiện nay mà Tổng Công ty VNPT VinaPhone đã có nhưng chưa được sử dụng.

*Nội dung giải pháp:*

- Đối với Lãnh đạo doanh nghiệp cấp Tổng Công ty, tổ chức các buổi hội thảo giới thiệu, qua đó cho thấy lợi ích, hiệu quả của việc triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực nói chung và dành riêng cho đội ngũ nhân viên AM KH TCDN nói chung như: đào tạo đúng năng lực cần thiết yêu cầu theo tiêu chuẩn chức danh, hiệu quả về mặt thời gian, chi phí đầu tư cho đào tạo nhân lực sẽ đánh giá và lượng hóa được, đưa ra được đánh giá tỷ lệ nhân viên trước và sau đào tạo đạt yêu cầu mức độ thành thạo của năng lực chức danh,...

- Đối với cấp lãnh đạo các đơn vị trực thuộc, bên cạnh tổ chức hội thảo, cần thiết phải tập huấn, triển khai thí điểm để các đơn vị có thể đánh giá, nhìn nhận được mức độ cần thiết phải triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, từ đó, nhận thấy được hiệu quả chiến lược khi áp dụng khung năng lực

vào hoạt động quản trị tại đơn vị để chỉ đạo quyết liệt và triển khai tại địa bàn có hiệu quả.

- Tổ chức các hội thảo, giới thiệu định hướng trước khi chính thức triển khai.

- Thực hiện thí điểm tại những đơn vị trọng điểm như TTKD VNPT Hà Nội, TTKD VNPT Hồ Chí Minh để đánh giá rút kinh nghiệm, cũng là tạo dựng gương điển hình để các đơn vị học tập và triển khai.

*Điều kiện triển khai:*

- Bộ tài liệu hội thảo định hướng: Cần thiết phải có bộ tài liệu giới thiệu về phương pháp, phân tích lợi ích và đánh giá, so sánh với phương pháp hiện tại; đưa ra phương hướng triển khai tại đơn vị; và giải đáp những câu hỏi thường gặp,...

- Tư duy mở: Lãnh đạo doanh nghiệp có tư duy mở, tiếp nhận cái mới và có cái đánh giá nhìn nhận khách quan, không ngại thay đổi.

### ***3.2.8. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo đối với hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực***

*Mục tiêu giải pháp:* Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ trực tiếp triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực tại các đơn vị trực thuộc Tổng Công ty VNPT VinaPhone, bao gồm cấp Tổng Công ty (Ban Nhân sự) và các đơn vị bán hàng trực thuộc Tổng Công ty. Triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, yêu cầu mức độ năng lực nhất định của đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp đối với công tác đào tạo tại từng đơn vị. Đây chính là đội ngũ sẽ xây dựng và triển khai các quy định, quy trình, chính sách, cũng như đánh giá năng lực nhân sự, chỉ ra được khoảng cách năng lực, xác định nhu cầu đào tạo và lập kế hoạch dựa trên khoảng trống năng lực,...đều là những công việc đòi hỏi năng lực thực thi của người phụ trách đào tạo cũng như cán bộ quản lý. Đây là yêu cầu không hề nhỏ đối với năng lực

đội ngũ cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp, bởi họ là những người đầu tiên đón nhận những tác động thay đổi của hoạt động đào tạo theo đề xuất giải pháp mới này, và cũng là những người thực thi, có ảnh hưởng quyết định đến việc triển khai thành công của giải pháp.

*Nội dung giải pháp:*

- Tập huấn phương pháp mới: Cần thiết phải có sự đầu tư về thời gian và tài chính triển khai chương trình tập huấn cho nhóm cán bộ này để cải tiến, nâng cao năng lực đội ngũ này, giúp cho việc triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực đảm bảo đi đúng hướng, đúng mục tiêu đề ra, đồng thời, hiệu quả đầu tư của doanh nghiệp không bị lãng phí và phát huy hiệu quả như kỳ vọng. Triển khai các buổi tập huấn, hướng dẫn cụ thể việc triển khai tại đơn vị, hội thảo trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm để đổi mới nhận thức, quan điểm của những cán bộ này về phương pháp, hiệu quả, tác động của việc triển khai ứng dụng khung năng lực vào hoạt động đào tạo, của việc xác định khoảng cách năng lực của chức danh, hiệu quả đối với việc đánh giá được mức độ đáp ứng của nhân sự đối với các năng lực yêu cầu của vị trí chức danh mà nhân sự đó hiện đang thực hiện.

- Đào tạo thực thi các quy định, quy trình chính sách triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực: Thực hiện tập huấn, đào tạo quy định, quy trình, các nguyên tắc triển khai, đồng thời, hướng dẫn cụ thể các bước triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực cụ thể đối với tại đơn vị, từ đó nâng cao năng lực triển khai thực tế cho đội ngũ.

- Đào tạo trong công việc (training onjob) và đánh giá kết quả triển khai: Trong tối thiểu thời gian 1 năm đầu triển khai, định kỳ Ban Nhân sự - Tổng Công ty thực hiện phải đồng hành cùng triển khai kết hợp thực hiện kiểm tra, đánh giá; tổ chức các buổi trao đổi, chia sẻ giữa các cán bộ phụ trách đào tạo và cán bộ quản lý trực tiếp để trao đổi, giải đáp những vướng mắc trong quá trình

triển khai thực tế. Đồng thời, kịp thời hướng dẫn cho những đơn vị vẫn chưa triển khai đúng theo quy định. Việc kiểm tra, đánh giá và trao đổi, chia sẻ cho biết được tình hình thực tế triển khai cũng như đánh giá được hiệu quả của việc triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực tại đơn vị, từ đó có điều chỉnh kịp thời, phù hợp.

*Điều kiện triển khai:*

- Chỉ đạo quyết liệt từ các cấp lãnh đạo: Việc chỉ đạo quyết liệt từ Lãnh đạo Tổng Công ty tránh được việc triển khai đối phó tại một số đơn vị do vẫn còn một số nhân sự ngại triển khai cái mới, ngại thay đổi. Đối với các đơn vị, cần phải có sự chỉ đạo triển khai thực hiện, đặc biệt, đối với bộ phận đào tạo tại đơn vị. Đây là nút thắt quyết định triển khai thành công hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực tại đơn vị.

- Đầu tư ngân sách thực thi: Để triển khai hoạt động đào tạo dựa trên khung năng lực, cần thiết định hướng chiến lược quyết liệt từ Lãnh đạo Tổng Công ty và đầu tư ngân sách tài chính để tổ chức các buổi hội thảo.

- Hoạch định rõ lộ trình kế hoạch đào tạo bồi dưỡng: Cần thiết phải có lộ trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao cho đội ngũ này, quy định rõ thời điểm bắt đầu triển khai, kết thúc, thời điểm đánh giá kết quả sau tập huấn đào tạo đối với chính đội ngũ này. Đồng thời, đánh giá hiệu quả triển khai tại đơn vị của đội ngũ này để đảm bảo việc nâng cao năng lực đi đúng hướng, phát huy hiệu quả.

## KẾT LUẬN

Đào tạo là một tập hợp các hoạt động, phương tiện, phương pháp và công cụ hỗ trợ có kế hoạch, nhờ đó, người lao động được khuyến khích nâng cao kiến thức, hành vi, thái độ, kỹ năng và khả năng trí tuệ của bản thân, đáp ứng việc thực hiện mục tiêu của tổ chức, mục tiêu cá nhân, thích ứng với môi trường để hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ hiện tại và tương lai. Mục tiêu cơ bản của đào tạo là tạo điều kiện cho học viên tiếp nhận và phát triển năng lực của bản thân, cung cấp cho họ những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc. Như vậy, đào tạo chính là việc tổ chức những cơ hội học tập nhằm giúp tổ chức đạt được mục tiêu của mình thông qua việc tăng cường năng lực cho người lao động trong tổ chức của mình.

Để hoạt động đào tạo có ý nghĩa thì việc nâng cao hiệu quả công việc, góp phần thực hiện mục tiêu của tổ chức là mục đích chính. Điều mà các tổ chức cần không phải là các hoạt động đào tạo thuần túy mà là các cá nhân có năng lực làm việc và được khuyến khích sử dụng năng lực để thực hiện có chất lượng công việc được giao. Đào tạo dựa trên khung năng lực với mục tiêu thu hẹp khoảng cách năng lực, tập trung vào đầu ra của người lao động chính là một trong những giải pháp mà hiện nay doanh nghiệp cần triển khai để đạt được mục tiêu. Áp dụng cách tiếp cận này để xác định chính xác các vấn đề cần đào tạo (các năng lực thiếu hụt hay khoảng cách mức độ năng lực), cần xuất phát từ hiệu quả công việc phải đạt tới, xác định các năng lực cần có để đạt được hiệu quả công việc mong muốn. Trên cơ sở các năng lực cần đạt được, xác định các vấn đề cần đào tạo, cách thức đào tạo. Quy trình đào tạo dựa trên năng lực gồm các bước cơ bản sau: xác định nhu cầu đào tạo; thiết kế chương trình; chuẩn bị tài liệu giảng dạy; thực hiện đào tạo; đánh giá đào tạo; hỗ trợ sau đào tạo. Đây chính là quy trình đảm bảo sự phát triển bền vững đối với nhân lực trong toàn



doanh nghiệp nói chung và đối với đội ngũ AM – đội ngũ then chốt, quyết định kết quả SXKD của doanh nghiệp.

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, luận văn hệ thống hóa những lý luận chung về đào tạo, khung năng lực, khoảng cách năng lực, đào tạo dựa trên khung năng lực đồng thời phân tích thực tiễn triển khai đào tạo cho đội ngũ AM khối KH TCDN tại TCT VNPT VinaPhone, từ đó nêu bật thực trạng, những hạn chế, nguyên nhân để có những đề xuất, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác triển khai đào tạo dựa trên khung năng lực tại TCT VNPT VinaPhone.

Trong bối cảnh sự cạnh tranh ngày càng khốc liệt, TCT VNPT VinaPhone cần có những giải pháp để hoàn thiện công tác đào tạo cho đội ngũ bán hàng AM KHTCDN đáp ứng với yêu cầu chiến lược kinh doanh giai đoạn 2020-2025, nâng cao năng lực cạnh tranh của TCT trên thương trường, nâng chất lượng nguồn nhân lực phục vụ hữu ích công tác SXKD của toàn TCT, sẵn sàng nguồn lực cho mục tiêu phát triển doanh thu trong giai đoạn mới.

## DANH MỤC THAM KHẢO

### Tiếng Việt

1. Lê Thanh Hà (2009), Quản trị nhân lực (Tập 1,2), NXB Lao động – Xã hội
2. Trần Kim Dung (2018), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Tài chính.
3. Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2015), *Quản trị nhân lực*, NXB Lao động – Xã hội.
4. Nguyễn Tiếp (2011), *Giáo trình Tổ chức lao động*, NXB LĐ – XH
5. Nguyễn Đức Trí (1996), Tiếp cận đào tạo nghề dựa trên năng lực thực hiện và việc xây dựng tiêu chuẩn nghề, Đề tài cấp Bộ B93 - 38 - 24.
6. Nguyễn Quang Việt (2015) Đánh giá kết quả học tập theo năng lực trong đào tạo nghề
7. Ngô Quý Nhâm, Khung năng lực và ứng dụng trong hoạt động quản trị nhân sự,  
[http://ocd.vn/tailieu/OCD\\_HRDay\\_CompencyFramework&ApplicationInHR\\_NhamNQ.pdf](http://ocd.vn/tailieu/OCD_HRDay_CompencyFramework&ApplicationInHR_NhamNQ.pdf) tải xuống ngày 07/09/2012.
8. Hoàng Phê (chủ biên) 2008, Từ điển Tiếng Việt, NXB Đà Nẵng.

### Tiếng Anh

9. Harvard University, Competency Dictionary, [http://campusservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard\\_competency\\_dictionary\\_complete.pdf](http://campusservices.harvard.edu/system/files/documents/1865/harvard_competency_dictionary_complete.pdf), tải về ngày 26/12/2012.
10. Australian National Training Authority (1995), Competency Standards for Assessment: current from September 1995 to August 2000.
11. W.Norton Grubb, Paul Rian, The Roles of Evaluation for Vocational Education and Training, ILO Geneva - Kogan Page Ltd, London, 1999.

12. Michael Armstrong and Stephen Taylor (13<sup>th</sup> edition, 2014), *Human Resource Management Practice*.

13. Robert S. Kaplan và David P. Norton (1996), *The Balance Scorecard: Translating Strategy into Action*.

14. Graema Dobson (2003), *A guide to writing Competency Based Training Materials*

**Website**

15. Implementing Competency-Based Training (CBT) in Bangladesh  
[https://www.ilo.org/dhaka/Whatwedo/Projects/WCMS\\_226472/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/dhaka/Whatwedo/Projects/WCMS_226472/lang--en/index.htm)

16. Competency based training: how to do it - for trainers: a guide for teachers and trainers on approaches to competency based training:  
<https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A9395>

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: PHIẾU KHẢO SÁT

#### Phiếu 1 – Phiếu khảo sát dành cho cán bộ quản lý đào tạo

Tôi là Nguyễn Quỳnh Nga, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sỹ “Đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone”. Tôi rất mong các anh, chị bớt chút thời gian trả lời một số câu hỏi thu thập thông tin dưới đây. Tôi cam kết các thông tin chỉ phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học, không vì bất kỳ mục đích nào khác. Rất mong nhận được sự hợp tác từ anh chị. Hãy đánh dấu (√) vào câu trả lời đúng nhất.

Xin trân trọng cảm ơn!

#### Phần I – Thông tin cá nhân

Họ và tên:.....

Đơn vị/ TTKD: .....

Phòng/ Bộ phận: .....

Chức vụ/ Chức danh công việc/Vị trí công tác: .....

Thời gian làm việc tại VNPT/ vị trí này: .....

Mô tả công việc chính: .....

#### Phần II–Câu hỏi khảo sát:

1. Năm 2017 và 2018, tại đơn vị, anh chị thực hiện phân tích nhu cầu đào tạo dựa trên nguồn dữ liệu nào?

- Dựa vào chiến lược kinh doanh, chiến lược phát triển nguồn nhân lực của Tổng Công ty và của đơn vị
- Dựa trên kết quả thi khung năng lực, đánh giá, lựa chọn năng lực chú trọng, từ đó đề xuất các nội dung đào tạo cho từng đội ngũ khác nhau
- Thực hiện các đơn vị đăng ký nhu cầu kế hoạch cần được đào tạo, lựa chọn nội dung chung nhất với số lượng nhu cầu nhiều nhất để xác định nhu cầu đào tạo
- Chỉ a&c
- Cả 3 phương án trên

2. Kết quả thi khung năng lực của nhân sự tại đơn vị đóng góp gì trong việc xác định nhu cầu đào tạo của đội ngũ nhân viên tại đơn vị ?

- Là cơ sở để xác định khoảng trống năng lực còn thiếu của nhân viên để lên kế hoạch đào tạo
- Là dữ liệu tham khảo để xây dựng kế hoạch đào tạo
- Không sử dụng kết quả này vào việc xác định nhu cầu và xây dựng kế hoạch đào tạo

3. Để lựa chọn nội dung và xây dựng kế hoạch đào tạo cho đội ngũ nhân viên bán hàng tại đơn vị, Anh/Chị thực hiện như thế nào?

- Thực hiện đánh giá giữa kết quả công việc và yêu cầu năng lực của chức danh nhân viên bán hàng để xây dựng kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực đội ngũ
- Dựa trên đăng ký nhu cầu được đào tạo của các nhân viên bán hàng để xem xét và lựa chọn nội dung đào tạo
- Dựa trên định hướng của lãnh đạo đơn vị để đưa ra nội dung và lập kế hoạch đào tạo
- Tất cả phương án trên
- Phương án khác:.....

4. Anh/Chị thực hiện phương thức đánh giá kết quả đào tạo nào sau đây?

- Phiếu khảo sát và Bài kiểm tra ngay sau khi kết thúc khóa học
- Phối hợp với lãnh đạo trực tiếp của học viên, đánh giá định kỳ về mức độ thay đổi trước và sau đào tạo.
- Quan sát và Phỏng vấn trực tiếp học viên
- Không thực hiện đánh giá
- Phương pháp khác.....

5. Anh/Chị sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả sau đào tạo đối với các chương trình đào tạo cho nhân viên bán hàng để?

- Đánh giá hiệu quả đầu tư đối với hoạt động đào tạo cho nhân viên bán hàng.
- Là cơ sở để triển khai tiếp chương trình đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng tại đơn vị
- Chỉ để báo cáo Lãnh đạo kết quả đào tạo của khóa đào tạo đó và lưu hồ sơ.
- Tất cả các phương án trên.
- Phương án khác:.....

## **PHIẾU 2 – PHIẾU KHẢO SÁT DÀNH CHO NHÂN VIÊN AM**

Tôi là Nguyễn Quỳnh Nga, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sỹ “Đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone ”. Tôi rất mong các anh, chị bớt chút thời gian trả lời một số câu hỏi thu thập thông tin dưới đây. Tôi cam kết các thông tin chỉ phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học, không vì bất kỳ mục đích nào khác. Rất mong nhận được sự hợp tác từ anh chị. Hãy đánh dấu (√) vào câu trả lời đúng nhất.

Xin trân trọng cảm ơn!

### **Phần I – Thông tin cá nhân**

Họ và tên:

Đơn vị/ TTKD:

Phòng/ Bộ phận:

Chức vụ/ Chức danh công việc/Vị trí công tác:

Thời gian làm việc tại VNPT/ vị trí này:

Mô tả công việc chính:

### **Phần II–Câu hỏi khảo sát:**

1. Trong các năm 2017/2018, Anh/Chị đã tham gia bao nhiêu khóa đào tạo về kỹ năng mềm phục vụ cho nâng cao năng lực bán hàng của các Anh/Chị?

- Không tham gia khóa nào
- Khoảng từ 01 đến 03 khóa
- Khoảng từ 03 đến 05 khóa
- Khoảng < 05 khóa

2. Anh chị áp dụng được bao nhiêu % những gì học được vào thực tế công việc của mình?

- 90%-100%
- 50%-90%
- > 50%
- Không áp dụng được

3. Từ việc áp dụng kỹ năng từ khóa học, kết quả công việc của anh chị đã được cải thiện như thế nào?

- 90%-100%
- 50%-90%
- > 50%
- Không cải thiện

4. Trước khi tham gia lớp học, các anh chị có hiểu rõ về mục tiêu của khoá học không?

- Có
- Không

5. Đối với hoạt động triển khai các khóa đào tạo tại đơn vị của mình, Anh chị chưa hài lòng ở nội dung gì?

- Nội dung đào tạo không phù hợp với công việc hiện tại, không phát triển được năng lực cá nhân cần có.
- Thiếu sự hỗ trợ để áp dụng kiến thức được đào tạo vào công việc.
- Công tác tổ chức lớp đào tạo chưa chu đáo, đầy đủ
- Lý do khác. ....

6. Đề xuất của anh chị cho các chương trình đào tạo theo vị trí chức danh tương ứng theo ngành dọc do anh chị phụ trách: Anh chị hãy nêu 3 nội dung mong muốn được trang bị, bổ sung những kiến thức, kỹ năng để thực hiện công việc tốt hơn?

.....  
.....  
.....



**PHIẾU 3 – PHIẾU PHỎNG VẤN KHẢO SÁT DÀNH CHO LÃNH ĐẠO  
BAN KHDN, PHÒNG KHDN VÀ GIÁM ĐỐC TTKD VNPT T/TP**

Tôi là Nguyễn Quỳnh Nga, hiện đang thực hiện đề tài luận văn thạc sỹ “Đào tạo dựa trên khung năng lực cho đội ngũ nhân viên bán hàng khối khách hàng tổ chức – doanh nghiệp tại Tổng Công ty VNPT VinaPhone ”. Tôi rất mong các anh, chị bớt chút thời gian trả lời một số câu hỏi thu thập thông tin dưới đây. Tôi cam kết các thông tin chỉ phục vụ cho hoạt động nghiên cứu khoa học, không vì bất kỳ mục đích nào khác. Rất mong nhận được sự hợp tác từ anh chị. Xin trân trọng cảm ơn!

**Phần I – Thông tin cá nhân**

Họ và tên:

Đơn vị/ TTKD:

Phòng/ Bộ phận:

Chức vụ/ Chức danh công việc/Vị trí công tác:

Thời gian làm việc tại VNPT/ vị trí này:

Mô tả công việc chính:

**Phần II–Câu hỏi phỏng vấn:**

1. Anh chị hãy nêu 3 khó khăn lớn nhất để hoàn thành nhiệm vụ năm 2019 theo yêu cầu của Lãnh đạo và đơn vị?

.....  
.....  
.....

2. Trong các thách thức, khó khăn trên, nội dung nào có thể giải quyết thông qua đào tạo?

.....  
.....  
.....

3. Anh chị hãy nêu 3 nội dung mong muốn được trang bị, bổ sung những kiến thức, kỹ năng? Phương thức đào tạo? (Tập trung/ Trực tuyến)

.....  
.....  
.....

4. Các ý kiến khác của anh chị đối với công tác đào tạo, phương thức đào tạo, tổ chức lớp học?

.....  
.....  
.....

5. Anh/Chị có đề xuất Các ý kiến khác của anh chị đối với công tác đào tạo, phương thức đào tạo, tổ chức lớp học?

.....  
.....  
.....

*Xin cảm ơn các anh chị đã hoàn thành phiếu khảo sát!*

**PHỤ LỤC 02 – TỪ ĐIỂN NĂNG LỰC NHÂN VIÊN BÁN HÀNG AM**

**A. NHÓM NĂNG LỰC CỐT LÕI:**

TÊN NĂNG LỰC						C001
Định hướng mục tiêu và kết quả						Loại: Cốt lõi
<b>Định nghĩa</b>	<i>Khả năng chủ động khởi xướng và chấp nhận các thách thức để thực hiện công việc ở mức tiêu chuẩn cao hơn mỗi ngày. Người có năng lực định hướng kết quả là người thường xuyên nỗ lực hết sức để đạt và vượt các chỉ tiêu của cá nhân, của nhóm và của Ban. Trọng tâm, kiên định, biết cách tổ chức sắp xếp công việc, làm việc chăm chỉ là các đặc tính cơ bản của năng lực định hướng kết quả.</i>					
<b>Cấp độ</b>	<b>Mức 1</b>	<b>Mức 2</b>	<b>Mức 3</b>	<b>Mức 4</b>	<b>Mức 5</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận;</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu</li> <li>- Thái độ: Trách nhiệm;</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Có quan điểm rõ ràng, nhất quán;</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện, và hướng dẫn người khác</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Sáng tạo mới</li> <li>- Thái độ: Giá trị riêng, tạo thành văn hóa;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, dự đoán, xử lý phát sinh lớn, đào tạo người khác</li> </ul>	

	<p>1.1. Liệt kê được cần thực hiện việc gì, yêu cầu và kết quả mong đợi của mỗi công việc được giao (Biết về mô tả công việc của vị trí chức danh), và kể tên được các loại sản phẩm dịch vụ của Ban/Tổng công ty.</p>	<p>2.1. Hiểu mục tiêu, yêu cầu và tiêu chuẩn công việc, và biết cách triển khai các bước thực hiện công việc nhằm đạt mục tiêu và yêu cầu. Hiểu rõ về bản chất các loại sản phẩm dịch vụ của Ban/Tổng công ty.</p>	<p>3.1. Trên cơ sở chức năng nhiệm vụ của vị trí chức danh, có khả năng xây dựng được các mục tiêu, tiêu chuẩn và kế hoạch công việc trong phạm vi công việc được giao; Đồng thời hiểu rõ nguồn gốc doanh thu và các loại chi phí và hiệu quả hoạt động của Ban.</p>	<p>4.1. Nắm rõ chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong Ban; Nắm rõ mục tiêu, yêu cầu công việc của các cá nhân/bộ phận khác liên quan và biết cách liên kết công việc của mình với công việc của người khác để tạo ra hiệu quả cao hơn. Mô tả được các nguyên tắc để nâng cao hiệu quả hoạt động tổng thể của Ban.</p>	<p>5.1. Hiểu rõ tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, chiến lược của Ban và luôn biết cách hướng mục tiêu công việc của cá nhân/bộ phận đến thực hiện sứ mệnh tầm nhìn của Ban</p>
	<p>1.2. Thể hiện sự ghi nhận, sẵn sàng hoàn thành công việc theo yêu cầu</p>	<p>2.2. Thể hiện tinh thần trách nhiệm cao hoàn thành công việc. Chủ động làm rõ với cấp trên, đồng nghiệp... về các yêu cầu, mục tiêu công</p>	<p>3.2. Luôn thể hiện quyết tâm và cam kết cao trong đạt mục tiêu công việc đặt ra. Chủ động tìm kiếm thông tin về các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu</p>	<p>4.2. Tác động và phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp và các bên liên quan để đạt và vượt mức mục tiêu công việc đặt ra</p>	<p>5. 2. Thể hiện sự kiên trì, dám đương đầu để hướng đến kết quả ngay cả khi phải đối mặt với khó khăn, thách thức</p>

		việc.	công việc.		
	1.3. Cơ bản hoàn thành các công việc được giao với sự hướng dẫn và đôn đốc của cấp trên	2.3. Có thể tự hoàn các mục tiêu công việc được giao của cá nhân.	3.3. Luôn hoàn thành các mục tiêu công việc được giao một cách hệ thống và chắc chắn.	4.3. Hoàn thành và hoàn thành vượt mức mục tiêu công việc được giao. Hỗ trợ các cá nhân/bộ phận khác hoàn thành công việc	5.3. Có thể hướng dẫn, giám sát người khác hiện thực hóa mục tiêu công việc đã xác định
		2.4. Có thể xác định được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các công việc và báo cáo kịp thời lên các cấp có thẩm quyền	3.4. Có thể xác định được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các công việc và đưa ra các biện pháp giải quyết một cách độc lập	4.4. Có thể phán đoán trước được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các công việc và đề ra các biện pháp xử lý, ngăn chặn một cách độc lập	5.4. Có thể xác định và tìm ra giải pháp cho hầu hết các vấn đề phát sinh ở bộ phận mình
			3.5. Có khả năng đặt ra mức ưu tiên và phân bổ các nguồn lực sẵn có	4.5. Thể hiện sự tìm tòi phương pháp, huy động nguồn lực, sự phối hợp cần	5.5. Theo dõi, đánh giá quá trình thực hiện công việc một cách hệ thống; Linh hoạt điều

			để giải quyết các công việc trong trường hợp khẩn cấp hoặc khó lường	thiết để đạt được kết quả đặt ra	chỉnh mục tiêu và kết quả mong đợi khi cần thiết.
				4.6. Không chỉ xây dựng được mục tiêu và tiêu chuẩn công việc cho một nhiệm vụ cụ thể, mà còn liên quan tổng thể đến các nhiệm vụ khác	5.6. Xác định được tầm nhìn dài hạn, bền vững về mục tiêu và kết quả công việc của cả bộ phận.
					5.7. Xây dựng được các cơ chế, chính sách để thực hiện hiệu quả và duy trì bền vững kết quả đạt được

TÊN NĂNG LỰC					C002
Định hướng khách hàng					Loại: Cốt lõi
Định nghĩa	<i>Khả năng chứng minh và giải quyết kịp thời các mối quan tâm/yêu cầu của khách hàng (cả khách hàng nội bộ và khách hàng bên ngoài của Ban). Thái độ phục vụ tận tình, thân thiện và luôn biết làm hài lòng khách hàng.</i>				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận;</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu nhiệm;</li> <li>- Thái độ: Có trách nhiệm;</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Có quan điểm rõ ràng, nhất quán;</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện, và hướng dẫn người khác</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát</li> </ul>
	1.1. Liệt kê được các nhóm khách hàng và yêu cầu của khách hàng trong phạm vi công việc và các qui định của Ban	2.1. Lý giải được sự cần thiết của vấn đề đáp ứng kịp thời yêu cầu khách hàng, và ý nghĩa tác dụng của mỗi qui định của Ban trong giải quyết kịp	3.1. Có thể vận dụng sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng để xây dựng các qui trình công việc liên quan nhằm giải quyết kịp thời các mối quan tâm của khách hàng	4.1. Theo dõi cập nhật các xu hướng sẽ ảnh hưởng đến khả năng của bộ phận trong việc đáp ứng các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, tìm ra các giải pháp để có thể đáp	5.1. Thấu hiểu nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau và đưa ra được các sáng kiến để nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng các nhu cầu của khách hàng

	liên quan đến đáp ứng yêu cầu của khách hàng	thời các mối quan tâm/yêu cầu của khách hàng		ứng nhanh chóng và hiệu quả các yêu cầu mới của khách hàng	
	1.2. Sẵn sàng ghi nhận, và nhìn nhận vấn đề từ phương diện của khách hàng để hiểu mong đợi của khách hàng trong công việc	2.2. Chủ động tìm kiếm thông tin từ các bộ phận khác nhau, của khách hàng để hiểu những nhu cầu và mong đợi của họ	3.2. Phản ứng nhanh với yêu cầu của khách hàng để đáp ứng các nhu cầu của họ một cách kịp thời với sự tôn trọng, sẵn lòng giúp đỡ	4.2. Phối hợp chặt chẽ với đồng nghiệp và các bên liên quan để đáp ứng kịp thời các yêu cầu của khách hàng	5. 2. Là hình mẫu về những hành vi tích cực trong phục vụ khách hàng, thúc đẩy văn hóa dịch vụ và đáp ứng các nhu cầu của khách hàng
	1.3. Xử lý được các vấn đề của khách hàng theo yêu cầu một cách công bằng chính trực không thành kiến	2.3. Tạo điều kiện để khách hàng dễ tiếp cận với mình, và luôn tìm kiếm phản hồi của khách hàng để hiểu rõ hơn nhu cầu của họ	3.3. Thiết lập được cơ chế xử lý các phản hồi của khách hàng trong phạm vi công việc để đáp ứng tốt hơn, chuyên nghiệp hơn yêu cầu của khách hàng	4.3. Sử dụng các cơ chế khác nhau để hiểu thấu được những nhu cầu nội tại của khách hàng, qua đó đưa ra các đề xuất và giải pháp nhằm nâng cao kết quả và chất lượng phục vụ	5.3. Có thể hướng dẫn, giám sát người khác thiết lập và thực hiện những cơ chế thấu hiểu và đáp ứng nhu cầu khách hàng



		2.4. Kịp thời cập nhật thông tin và các quyết định cho những người chịu tác động của các thông tin và quyết định đó đối với công việc của họ	3.4. Có thể xác định được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các công việc có liên quan đến đáp ứng yêu cầu khách hàng và đưa ra các biện pháp giải quyết một cách độc lập	4.4. Có thể phán đoán trước được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các công việc có liên quan đến đáp ứng yêu cầu khách hàng và đề ra các biện pháp xử lý, ngăn chặn một cách độc lập	5.4. Làm việc được với các cơ quan tổ chức bên ngoài (bộ, ngành, cấp trên...) để thực hiện các giải pháp đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng
			3.5. Có khả năng đặt ra mức ưu tiên và phân bổ các nguồn lực sẵn có để giải quyết các công việc có liên quan đến đáp ứng nhu cầu khách hàng trong trường hợp khẩn cấp hoặc khó lường	4.5. Có thể đào tạo và hướng dẫn, giám sát các hoạt động có liên quan đến đáp ứng nhu cầu khách hàng	5.5. Xây dựng văn hóa làm việc với các đối tác cung cấp dịch vụ khác để thiết lập các mức độ chất lượng và kết quả dịch vụ nhằm bảo đảm luôn thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng
				4.6. Có khả năng tham gia vào quá trình xây dựng các chính sách, qui định ở cấp Ban có liên quan đến đáp	5.6. Có khả năng chủ trì, điều phối quá trình xây dựng các chính sách, qui định ở cấp Ban có liên

				ứng nhu cầu khách hàng	quan đến đáp ứng nhu cầu khách hàng
					5.7. Có khả năng hướng kết quả dịch vụ phục vụ khách hàng lên tầm chiến lược của Ban

TÊN NĂNG LỰC					C003
Thích ứng với sự thay đổi					Loại: Cốt lõi
<b>Định nghĩa</b>	<i>Khả năng cởi mở và sẵn sàng đón nhận mọi sự thay đổi, nhìn thấy nhu cầu cần thay đổi, luôn tiếp cận vấn đề bằng những cách khác nhau, đề xuất các phương án thay thế và các giải pháp sáng tạo nhằm đạt hiệu quả cao hơn.</i>				
<b>Cấp độ</b>	<b>Mức 1</b>	<b>Mức 2</b>	<b>Mức 3</b>	<b>Mức 4</b>	<b>Mức 5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận;</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu</li> <li>- Thái độ: Có trách nhiệm;</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Có quan điểm rõ ràng, nhất quán;</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện, và hướng dẫn người khác</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Sáng tạo mới</li> <li>- Thái độ: Giá trị riêng, tạo thành văn hóa;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, dự đoán, xử lý phát sinh lớn, đào tạo người khác</li> </ul>
	1.1. Biết và cập nhật được những thay đổi đang diễn ra ở Ban (thay đổi về chiến lược, tái cơ cấu, kế hoạch kinh doanh, qui chế, qui định...)	2.1. Hiểu và lý giải được sự cần thiết phải có những thay đổi đang diễn ra ở Ban	3.1. Một cách hệ thống, nghiên cứu tìm tòi những thông tin, kiến thức, cơ hội trong lĩnh vực mình phụ trách, từ đó xác định xu thế và tìm kiếm những cơ hội mới.	4.1. Luôn luôn có sự nghiên cứu về những thay đổi trong chính sách chiến lược của Ban phù hợp với xu hướng phát triển của ngành và thị trường	5.1. Khuyến khích mọi người suy nghĩ một cách sáng tạo, tìm ra những định hướng, những hệ thống và phương thức mới để phát triển và áp dụng hiệu quả cho Ban

	<p>1.2. Thường không định kiến, sẵn sàng lắng nghe, và ghi nhận những dự định hay kế hoạch thay đổi mang lại lợi ích tốt hơn cho tổ chức</p>	<p>2.2. Thể hiện trách nhiệm, cam kết, ủng hộ thực hiện những thay đổi có lợi cho tổ chức</p>	<p>3.2. Thể hiện quan điểm mạnh mẽ, rõ ràng, nhất quán ủng hộ những thay đổi có lợi cho bộ phận, Ban.</p>	<p>4.2. Giúp người khác hiểu được lợi ích, sự cần thiết phải thay đổi, coi thay đổi và những tình huống mới là cơ hội để học tập và phát triển bản thân</p>	<p>5. 2. Ảnh hưởng và thúc đẩy giá trị văn hóa - luôn thích ứng với sự thay đổi ở Ban.</p>
	<p>1.3. Chấp nhận và thực hiện theo những thay đổi có lợi cho tổ chức khi được giải thích và thuyết phục</p>	<p>2.3. Học hỏi, tiếp nhận những cái mới, và áp dụng vào thực tiễn của bộ phận để nâng cao hiệu quả công việc</p>	<p>3.3. Có những đề xuất cải tiến, thay đổi cách làm mang lại hiệu quả hơn cho bộ phận, Ban.</p>	<p>4.3. Chủ động tìm kiếm các cơ hội mới, biến những cơ hội này thành các chương trình hành động cụ thể và thuyết phục được những người liên quan thực hiện các chương trình này</p>	<p>5.3. Có thể dẫn dắt, động viên, khích lệ người khác thực hiện những dự án thay đổi ở tầm Ban</p>
		<p>2.4. Có thể xác định được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực hiện những thay đổi và báo cáo lên các cấp có thẩm quyền</p>	<p>3.4. Xác định được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi dự án thay đổi của bộ phận, Ban và đưa ra các biện pháp giải quyết một cách độc lập</p>	<p>4.4. Có thể phán đoán trước được những vấn đề phát sinh trong quá trình thực thi các chương trình đổi mới của bộ phận, Ban và đề ra các biện pháp xử lý, ngăn chặn một cách độc lập</p>	<p>5.4. Đưa ra những chỉ dẫn để giải quyết hiệu quả và linh hoạt những vấn đề liên quan đến sự thay đổi</p>

			3.5. Có thể tìm cách thu hút được nguồn lực để thực hiện các thay đổi của Ban	4.5. Có thể đào tạo và hướng dẫn, giám sát người khác thực hiện các chương trình thay đổi	5.5. Có khả năng quản lý quá trình thay đổi, tạo cơ sở cho quá trình thay đổi diễn ra nhanh chóng và hiệu quả mà không bị giảm năng suất
				4.6. Có khả năng tham gia vào quá trình xây dựng các chính sách, qui định của Ban có liên quan thúc đẩy sự đổi mới và thay đổi	5.6. Có khả năng chủ trì, điều phối quá trình xây dựng quy trình quản trị thay đổi và cơ chế hỗ trợ/nguồn lực để tiến hành thay đổi một cách hiệu quả
					5.7. Có khả năng nhanh chóng điều chỉnh các chiến lược, kế hoạch và chỉ dẫn để thích ứng với môi trường công nghệ và kinh doanh luôn thay đổi

## B – NHÓM NĂNG LỰC BỔ TRỢ

TÊN NĂNG LỰC						P002
Giao tiếp						Loại: Bổ trợ
Định nghĩa	<i>Là khả năng diễn đạt ý tưởng, truyền đạt thông tin phù hợp với bối cảnh và người nghe, dẫn dắt và đạt được sự đồng thuận, ủng hộ của họ</i>					
Áp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5	
	<i>Hiểu biết cơ bản, làm tối thiểu</i>	<i>Hiểu biết tốt, làm được một phần, cần sự giám sát hỗ trợ</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, làm được độc lập</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, sáng tạo, hoàn toàn độc lập</i>	<i>Hiểu biết sâu rộng, thành thạo, có khả năng đào tạo/ gây ảnh hưởng, sáng tạo mới</i>	
	11. Mô tả được sơ lược các phương pháp và nguyên tắc giao tiếp	21. Mô tả được cơ bản các phương pháp và nguyên tắc giao tiếp	31. Mô tả chính xác và đầy đủ các phương pháp và nguyên tắc giao tiếp	41. Đánh giá ưu, nhược điểm và lựa chọn các phương pháp giao tiếp phù hợp để áp dụng hiệu quả;	51. Tự xây dựng phương pháp và nguyên tắc giao tiếp; Đào tạo được cho người khác kỹ năng giao tiếp	
	12. Có kiến thức sơ bộ về các quy tắc giao tiếp, ứng xử tại bộ phận, Ban,	22. Có kiến thức cơ bản về các quy tắc giao tiếp, ứng xử tại bộ phận, Ban,	32. Có kiến thức chuyên sâu về các quy tắc giao tiếp, ứng xử tại bộ	42. Có kiến thức sâu rộng về các quy tắc giao tiếp, ứng xử tại bộ phận, Ban, Tổng công ty.	52. Có kiến thức sâu rộng về giao tiếp để có thể tham gia soạn thảo các quy tắc giao tiếp, ứng xử tại bộ phận,	

	Tổng công ty.	Tổng công ty.	phận, Ban, Tổng công ty.		Ban, Tổng công ty.
	13. Quan tâm, sẵn sàng học hỏi và rèn luyện khả năng giao tiếp	23. Chủ động tạo ra các tình huống giao tiếp để rèn luyện khả năng giao tiếp	33. Sẵn sàng hỗ trợ người khác trong việc kiến tạo và thực hành các kỹ năng giao tiếp	43. Có ý thức tạo cảm hứng cho người khác trong hoạt động giao tiếp thông qua kỹ năng giao tiếp ở mức độ cao của bản thân	53. Thể hiện tính sáng tạo, không ngừng học hỏi và đổi mới trong các hoạt động giao tiếp
		24. Diễn đạt ý tưởng/suy nghĩ về một vấn đề có mức độ phức tạp trung bình một cách rõ ràng, dễ hiểu	34. Diễn đạt ý tưởng/suy nghĩ về một vấn đề có mức độ phức tạp cao một cách rõ ràng, dễ hiểu	44. Duy trì được trọng tâm hoặc mục đích giao tiếp và trình bày ý tưởng / thông tin với cấu trúc mạch lạc, logic	54. Dẫn dắt được người khác tập trung vào trọng tâm của cuộc giao tiếp bằng những ý tưởng /thông tin phức tạp với cấu trúc mạch lạc, logic
			35. Có khả năng nhận biết và xử lý các tình huống phát sinh ngoài kế hoạch khi thực hiện giao tiếp	45. Có khả năng nhận biết và xử lý các tình huống phát sinh ngoài kế hoạch khi thực hiện giao tiếp có mức độ phức tạp cao	55. Có khả năng phán đoán, dự báo các tình huống phức tạp có thể xảy ra trong quá trình giao tiếp và chuẩn bị các ứng xử phù hợp để giải quyết

			thông thường		
				46. Sử dụng hệ thống thông tin đa dạng, xây dựng phương pháp và chiến lược hợp lý để thúc đẩy đối thoại và chia sẻ thông tin	56. Sử dụng hệ thống thông tin đa dạng, xây dựng phương pháp và chiến lược hợp lý để tạo lòng tin cho đối tác giao tiếp
					57. Hướng dẫn, kèm cặp người khác áp dụng các nguyên tắc, phương pháp và các kỹ năng giao tiếp



TÊN NĂNG LỰC					P003
Thuyết trình					Loại: Bổ trợ
Định nghĩa	<i>Là khả năng trình bày trước đám đông theo cấu trúc, mạch lạc, logic, gây ấn tượng tốt với người nghe</i>				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
		<i>Hiểu biết cơ bản, làm tối thiểu</i>	<i>Hiểu biết tốt, làm được một phần, cần sự giám sát hỗ trợ</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, làm được độc lập</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, sáng tạo, hoàn toàn độc lập</i>
	11. Mô tả được sơ lược các phương pháp và nguyên tắc thuyết trình	21. Mô tả được cơ bản các phương pháp và nguyên tắc thuyết trình	31. Mô tả chính xác và đầy đủ các phương pháp và nguyên tắc thuyết trình	41. Đánh giá ưu, nhược điểm và lựa chọn các phương pháp thuyết trình phù hợp để áp dụng hiệu quả;	51. Tự xây dựng phương pháp và nguyên tắc thuyết trình; Đào tạo được cho người khác kỹ năng thuyết trình
	12. Quan tâm, sẵn sàng học hỏi và rèn luyện khả năng thuyết trình	22. Chủ động tạo ra các tình huống thuyết trình để rèn luyện khả năng thuyết trình	32. Sẵn sàng hỗ trợ người khác trong việc kiến tạo và thực hành các kỹ năng thuyết trình	42. Có ý thức tạo cảm hứng cho người khác trong khi thuyết trình thông qua kỹ năng thuyết trình ở mức độ cao	52. Thể hiện tính sáng tạo, không ngừng học hỏi và đổi mới trong khi thuyết trình
	13. Không thể hiện rõ ràng ý kiến của	23. Thể hiện được ý kiến của bản thân	33. Trình bày có cấu trúc mạch lạc,	43. Trình bày có cấu trúc mạch lạc, logic ý kiến của	53. Trình bày có cấu trúc mạch lạc, logic ý kiến của

	bản thân (diễn đạt không đủ ý hoặc lan man, dài dòng)		logic ý kiến của bản thân	bản thân khiến người nghe có thể hiểu được rõ ràng	bản thân khiến người nghe bị thuyết phục
	14. Trình bày không có điểm trọng tâm, quên mất chủ đề chính trong khi đang trình bày	24. Trình bày có trọng tâm nhưng chưa hệ thống	34. Trình bày có trọng tâm và hệ thống	44. Làm rõ các ý trình bày tạo ấn tượng tốt cho người nghe	54. Làm rõ các ý trình bày tạo sự lôi cuốn cho người nghe
	15. Quản lý thời gian cho bài thuyết trình kém (thừa hoặc thiếu thời gian cho nội dung đã định)	25. Phân bổ thời gian cho bài thuyết trình chưa phù hợp, không linh hoạt điều chỉnh hướng tới nhu cầu người nghe	35. Phân bổ thời gian cho bài thuyết trình phù hợp với mục tiêu đề ra	45. Quản lý thời gian cho bài thuyết trình tốt	55. Quản lý thời gian cho bài thuyết trình tốt và phù hợp với đối tượng tham dự
	16. Chưa khuyến khích được người khác tham gia vào quá trình trao đổi về nội dung thuyết trình	26. Khuyến khích được người khác tham gia vào quá trình trao đổi về nội dung thuyết trình nhưng chưa thành hệ thống	36. Thường xuyên khuyến khích được người nghe tham gia trao đổi về nội dung thuyết trình	46. Luôn khuyến khích được người nghe tham gia trao đổi về nội dung thuyết trình	56. Tạo cảm hứng cho người nghe và lôi kéo được người nghe tham gia trao đổi về nội dung thuyết trình

			37. Sử dụng tốt các công cụ hỗ trợ hình ảnh trong thuyết trình, gây ấn tượng tốt với người nghe	47. Sử dụng được các dữ kiện đa chiều, tổng hợp để biện luận cho luận điểm của mình trong khi trình bày	57. Sử dụng được các dữ kiện đa chiều, tổng hợp để biện luận cho luận điểm tương đối phức tạp của mình trong khi trình bày
				48. Nhạy bén về mức độ quan tâm của người nghe để điều chỉnh trình bày, xử lý tốt các câu hỏi của người nghe	58. Dự đoán được mức độ quan tâm của người nghe để điều chỉnh trình bày, xử lý tốt các câu hỏi của người nghe
					59. Hướng dẫn, kèm cặp người khác áp dụng các nguyên tắc, phương pháp và các kỹ năng thuyết trình

TÊN NĂNG LỰC					P006
Thương lượng, đàm phán					Loại: Bổ trợ
Định nghĩa	<i>Là khả năng đưa ra các phương án và vị thế phù hợp để đạt được kết quả mà các bên đều chấp nhận</i>				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
	<i>Hiểu biết cơ bản, làm tối thiểu</i>	<i>Hiểu biết tốt, làm được một phần, cần sự giám sát hỗ trợ</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, làm được độc lập</i>	<i>Hiểu biết sâu, thành thạo kỹ năng, sáng tạo, hoàn toàn độc lập</i>	<i>Hiểu biết sâu rộng, thành thạo, có khả năng đào tạo/gây ảnh hưởng, sáng tạo mới</i>
	11. Mô tả được sơ lược quy trình (các bước) tiến hành đàm phán	21. Mô tả được cơ bản quy trình (các bước) tiến hành đàm phán nhưng chưa áp dụng thuần thục trong đàm phán	31. Hiểu được những mong muốn, quan tâm, sự lo lắng và vị thế của các bên liên quan đến việc đàm phán	41. Có khả năng làm rõ được mong muốn, quan tâm, sự lo lắng và vị thế của các bên liên quan đến việc đàm phán	51. Hiểu sâu sắc những mong muốn, quan tâm, sự lo lắng và vị thế của các bên liên quan đến việc đàm phán
	12. Mô tả được sơ lược những phương pháp và nguyên tắc cơ bản trong đàm phán	22. Mô tả được rõ ràng và đầy đủ những phương pháp và nguyên tắc cơ bản trong đàm phán nhưng không áp dụng một cách nhất quán khi tiến hành đàm phán	32. Xây dựng cơ sở chung bằng việc chỉ ra được những điểm đồng thuận giữa các bên	42. Sử dụng những phương pháp phù hợp để gợi mở những điểm đồng thuận giữa các bên	52. Suy luận logic để phán đoán chính xác những điểm đồng thuận và tạo sự thân thiện, hiểu biết lẫn nhau

	13. Chưa xác định được các điểm bất đồng giữa các bên	23. Xác định được các điểm bất đồng giữa các bên nhưng chưa tập trung được chú ý của các bên vào giải quyết những điểm bất đồng đó	33. Xác định được tương đối chính xác các điểm bất đồng giữa các bên và tập trung chú ý của các bên vào giải quyết những điểm bất đồng	43. Xác định được chính xác các điểm bất đồng giữa các bên và tập trung chú ý của các bên vào giải quyết những điểm bất đồng	53. Xác định được rất chính xác các điểm bất đồng trong và tập trung chú ý của các bên vào giải quyết những điểm bất đồng và tạo sự thân thiện
			34. Xử lý các phản ứng tình cảm (bức xúc, nóng giận) hoặc xung đột mang tính xây dựng	44. Xử lý các phản ứng tình cảm (bức xúc, nóng giận) hoặc xung đột một cách hiệu quả mang tính xây dựng cao	54. Kiểm chế được các phản ứng tình cảm (bức xúc, nóng giận) hoặc xung đột để tạo môi trường thân thiện
			35. Hiểu rõ và lựa chọn các kỹ thuật hoặc chiến lược đàm phán phù hợp mỗi khi tham gia đàm phán	45. Hiểu rất rõ và lựa chọn các kỹ thuật hoặc chiến lược đàm phán hiệu quả mỗi khi tham gia đàm phán	55. Hiểu sâu sắc và lựa chọn các kỹ thuật hoặc chiến lược đàm phán hiệu quả cao mỗi khi tham gia đàm phán
				46. Tạo sự ủng hộ của đối phương trong những tình huống thông thường bằng việc chỉ ra	56. Tạo sự ủng hộ của đối phương trong những tình huống phức tạp bằng việc chỉ ra được giá trị cho các giải

				được giá trị cho các giải pháp mà mình mong muốn gắn với nhu cầu của đối phương	pháp mà mình mong muốn gắn với nhu cầu của đối phương
					57. Tìm kiếm và đạt được giải pháp các bên cùng thắng thông qua quá trình cho-và-nhận trong đó thừa nhận nhu cầu/lợi ích cốt lõi của các bên
					58. Huấn luyện người khác về phương pháp, nguyên tắc và kỹ năng đàm phán đạt hiệu quả tốt

C – NHÓM NĂNG LỰC CHUYÊN MÔN

TÊN NĂNG LỰC					F008
Quản lý và thực hiện đầu tư					Loại: Chuyên môn
Định nghĩa	Là khả năng quản lý và thực hiện các hoạt động có liên quan đến trình tự, thủ tục và quá trình thực hiện đầu tư nhằm đảm bảo tính hiệu quả và tuân thủ các quy định hiện hành về quản lý đầu tư.				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận, quan tâm</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu nhiệm</li> <li>- Thái độ: Trách nhiệm</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Chủ động, có quan điểm rõ ràng, nhất quán</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, giám sát</li> </ul>
	1.1. Nhận biết sơ bộ về các văn bản pháp luật liên quan đến hoạt động đầu tư; Giải thích được các định nghĩa trong Luật, Nghị định, Thông tư;	2.1. Trình bày cơ bản về trình tự, thủ tục đầu tư theo các qui định, qui phạm pháp luật hiện hành của Việt Nam; Giải thích được phạm vi áp dụng của Luật, Nghị định, Thông tư;	3.1. Trình bày đầy đủ về trình tự, thủ tục đầu tư theo các qui định, qui phạm pháp luật hiện hành của Việt Nam;	4.1. Hiểu biết chuyên sâu về trình tự, thủ tục đầu tư trong lĩnh vực Viễn thông theo các qui định, qui phạm pháp luật hiện hành của Việt Nam;	5.1. Hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực đầu tư để có thể truyền đạt, hướng dẫn, đào tạo cho người khác cùng thực hiện;

	<p>1.2. Mô tả được sơ bộ các bước công việc trong quy trình đầu tư của Tổng công ty, Ban. Phân biệt được phân cấp và ủy quyền phê duyệt trong Tập đoàn, Tổng công ty, Ban.</p>	<p>2.2. Hiểu biết chung về quy trình đầu tư hiện hành của Tập đoàn, Tổng công ty, Ban.</p>	<p>3.2. Hiểu biết đầy đủ về quy trình đầu tư hiện hành của Tập đoàn, Tổng công ty, Ban.</p>	<p>4.2. Tổng hợp, phân tích, đóng góp ý kiến cho các chính sách, qui định về đầu tư ở cấp Tổng công ty, Ban;</p>	<p>5.2. Tổng hợp, phân tích, đóng góp ý kiến cho các chính sách, qui định về đầu tư ở cấp Tập đoàn;</p>
	<p>1.3. Ý thức được những tác động cơ bản của các chính sách, luật pháp đầu tư đến hoạt động của Ban.</p>	<p>2.3. Trình bày được những tác động cơ bản của các chính sách, luật pháp đầu tư đến hoạt động của Ban.</p>	<p>3.3. Mô tả được sự khác nhau trong qui trình, thủ tục đầu tư đối với các khoản mục, dự án đầu tư khác nhau trong lĩnh vực Viễn thông phân theo mức độ vốn hoặc loại hình đầu tư;</p>	<p>4.3. Phân tích được sự khác nhau trong qui trình, thủ tục đầu tư đối với các khoản mục, dự án đầu tư khác nhau trong lĩnh vực Viễn thông phân theo mức độ vốn hoặc loại hình đầu tư;</p>	<p>5.3. Đề xuất, soạn thảo các qui định, chính sách có liên quan đến hoạt động đầu tư ở cấp Tổng công ty và Tập đoàn</p>
	<p>1.4. Có khả năng thực hiện được một số các công việc cơ bản và đơn giản trong quá trình quản lý và thực hiện đầu tư như lập kế hoạch đầu tư, lập kế hoạch</p>	<p>2.4. Có khả năng thực hiện được một số các công việc có mức độ phức tạp trung bình trong quá trình quản lý và thực hiện đầu tư như lập kế hoạch đầu</p>	<p>3.4. Có khả năng đảm nhiệm được một mảng công việc độc lập trong quá trình quản lý và thực hiện đầu tư như lập kế hoạch đầu tư, lập kế hoạch nguồn</p>	<p>4.4. Có khả năng tổ chức và giám sát được quá trình thực hiện một mảng công việc độc lập trong quá trình quản lý và thực hiện đầu tư như lập kế hoạch đầu tư, lập kế hoạch nguồn</p>	<p>5.4. Có khả năng tổ chức và giám sát toàn bộ quá trình quản lý và thực hiện đầu tư như lập kế hoạch đầu tư, lập kế hoạch nguồn vốn, giám sát và đánh giá hiệu quả dự án....</p>



	nguồn vốn, giám sát và đánh giá hiệu quả dự án....	tu, lập kế hoạch nguồn vốn, giám sát và đánh giá hiệu quả dự án....dưới sự hỗ trợ, giám sát của người khác	vốn, giám sát và đánh giá hiệu quả dự án....	vốn, giám sát và đánh giá hiệu quả dự án....	
		2.5. Biết báo cáo lên các cấp quản lý có thẩm quyền về các vấn đề phát sinh ngoài khả năng và thẩm quyền trong quá trình triển khai thực hiện đầu tư	3.5. Triển khai các công việc hoặc một công đoạn cụ thể trong quá trình triển khai thực hiện đầu tư; Độc lập theo dõi, giám sát một mảng, lĩnh vực công việc trong quá trình triển khai thực hiện một dự án đầu tư	4.5. Tổ chức quản lý và thực hiện toàn bộ quá trình đầu tư hoặc có khả năng độc lập theo dõi, giám sát, đánh giá hiệu quả của toàn bộ dự án;	5.5. Đề xuất cải tiến hiệu quả đầu tư
			3.6. Hiểu được các báo cáo, phân tích, tổng hợp về vốn và nguồn vốn của Ban, Tổng công ty;Thẩm định hoặc thực hiện những tính toán, phân	4.6. Thẩm định hoặc thực hiện những tính toán, phân tích tài chính đối với những dự án đầu tư có qui mô vốn lớn và thời hạn đầu tư dài;	5.6. Tổng hợp, phân tích, đóng góp ý kiến cho các chính sách, qui định, chiến lược về đầu tư trong ngành hoặc ở cấp quốc gia.

			tích tài chính đối với những dự án đầu tư có qui mô vừa và trung bình		
				4.7. Nhận biết, đánh giá và giải quyết các vướng mắc trong quá trình triển khai thực hiện đầu tư, Nhận diện các rủi ro có thể xảy ra trong quá trình đầu tư dự án;	5.7. Đề xuất và tổ chức triển khai thực hiện các biện pháp khắc phục, phòng ngừa những rủi ro của dự án đầu tư;
					5.8. Dự đoán, đánh giá và đề xuất phương án khắc phục, phòng ngừa đối với các vấn đề vướng mắc có thể xảy ra trong quá trình triển khai thực hiện đầu tư.

<b>TÊN NĂNG LỰC</b>					<b>F009</b>
<b>Đấu thầu và mua sắm</b>					<b>Loại: Chuyên môn</b>
<b>Định nghĩa</b>	<i>Là kiến thức về các thể thức trình bày đầu bài thầu, kỹ năng thiết lập các nội dung kỹ thuật/thương mại phục vụ cho mời thầu/chào hàng cạnh tranh hiệu quả, xử lý tình huống trong đấu thầu phù hợp với luật và các quy định liên quan, áp dụng hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ và sản phẩm cung ứng phù hợp, đàm phán thương thảo để ký kết hợp đồng và khả năng xác định nhu cầu mua sắm, tìm kiếm nhà cung cấp &amp; bảo đảm kết quả mua sắm hiệu quả và phù hợp</i>				
<b>Cấp độ</b>	<b>Mức 1</b>	<b>Mức 2</b>	<b>Mức 3</b>	<b>Mức 4</b>	<b>Mức 5</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận, quan tâm</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu</li> <li>- Thái độ: Trách nhiệm</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Chủ động, có quan điểm rõ ràng, nhất quán</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Sáng tạo mới</li> <li>- Thái độ: Giá trị riêng, tạo thành văn hóa</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, dự đoán, xử lý phát sinh lớn, đào tạo hướng dẫn người khác</li> </ul>
	1.1. Mô tả được một số nội dung cơ bản về thể thức trình bày đầu bài, áp dụng được vào bối cảnh của Ban, Tổng công	2.1. Mô tả được tương đối đầy đủ các nội dung về thể thức trình bày đầu bài, áp dụng được vào bối cảnh của	3.1. Mô tả được chính xác và đầy đủ các thể thức trình bày đầu bài thầu, áp dụng được vào bối cảnh Ban, Tổng công ty để tạo đầu bài phù hợp	4.1. Có thể hỗ trợ người khác trình bày, mô tả được chính xác và đầy đủ các thể thức trình bày đầu bài thầu, áp dụng được vào bối cảnh của	5.1. Có thể đào tạo cho nhiều người về phương thức trình bày, mô tả chính xác và đầy đủ các thể thức trình bày đầu bài thầu, áp dụng được vào bối cảnh của Ban, Tổng công ty để tạo đầu bài

	ty để tạo đầu bài phù hợp	Ban, Tổng công ty để tạo đầu bài phù hợp dưới sự hướng dẫn của cấp trên		Ban, Tổng công ty để tạo đầu bài phù hợp	phù hợp
	1.2. Mô tả được một phần qui trình mua sắm của Ban, Tổng công ty với ý thức rõ ràng về việc tuân thủ đúng qui trình	2.2. Mô tả được tương đối đầy đủ qui trình mua sắm của Ban, Tổng công ty và tuân thủ đúng qui trình	3.2. Mô tả được đầy đủ và chính xác qui trình mua sắm của Ban, Tổng công ty và tuân thủ đúng các quy trình	4.2. Mô tả được chính xác qui trình mua sắm của Ban, Tổng công ty và tuân thủ đúng quy trình; đóng góp ý kiến cải tiến quy trình mua sắm	5.2. Mô tả được chính xác qui trình mua sắm của Ban, Tổng công ty và tuân thủ đúng quy trình; đóng góp ý kiến cải tiến quy trình mua sắm
	1.3. Thiết lập được một số nội dung kỹ thuật/ thương mại cơ bản trong phạm vi thẩm quyền có mức độ phù hợp tương đối với thực tế của Ban, Tổng công ty	2.3. Thiết lập được nhiều nội dung kỹ thuật/ thương mại trong phạm vi thẩm quyền có mức độ phù hợp tương đối với thực tế của Ban, Tổng công ty	3.3. Thiết lập được đa số các nội dung kỹ thuật/ thương mại trong phạm vi thẩm quyền có phù hợp với thực tế của Ban, Tổng công ty	4.3. Thiết lập được hầu hết các nội dung kỹ thuật/ thương mại trong phạm vi thẩm quyền phù hợp với thực tế của Ban, Tổng công ty, xử lý tình huống trong đấu thầu phù hợp với luật và các quy định liên quan	5.3. Thiết lập được tất cả các nội dung kỹ thuật/ thương mại trong phạm vi thẩm quyền phù hợp với thực tế Ban, Tổng công ty, xử lý tình huống trong đấu thầu phù hợp với luật và các quy định liên quan

	1.4. Xác định được các nhu cầu mua sắm ở mức độ cơ bản của bộ phận/đơn vị.	2.4. Xác định đúng nhu cầu mua sắm cho bộ phận/đơn vị nhưng chưa chủ động đưa ra được đề xuất mua sắm phù hợp	3.4. Xác định đúng nhu cầu mua sắm cho bộ phận/đơn vị và đưa ra đề xuất mua sắm phù hợp	4.4. Xác định đúng nhu cầu mua sắm cho bộ phận/đơn vị và đưa ra đề xuất mua sắm phù hợp, hiệu quả	5.4. Xác định đúng nhu cầu mua sắm cho bộ phận/đơn vị và đưa ra đề xuất mua sắm phù hợp, hiệu quả
	1.5. Mô tả được ở mức độ sơ bộ và đơn giản các đặc điểm dịch vụ/hàng hóa cần mua	2.5. Mô tả được cơ bản đặc điểm dịch vụ/hàng hóa cần mua, cần sự hướng dẫn của người khác	3.5. Mô tả chính xác và đầy đủ đặc điểm dịch vụ/hàng hóa cần mua để đưa ra yêu cầu mua sắm dịch vụ/hàng hoá phù hợp với mục tiêu sử dụng	4.5. Mô tả chính xác và đầy đủ đặc điểm dịch vụ/hàng hóa cần mua để đưa ra yêu cầu mua sắm dịch vụ/hàng hoá phù hợp với mục tiêu sử dụng và hiệu quả về chi phí	5.5. Mô tả chính xác và đầy đủ đặc điểm dịch vụ/hàng hóa cần mua để đưa ra yêu cầu mua sắm dịch vụ/hàng hoá phù hợp với mục tiêu sử dụng và hiệu quả về chi phí
	1.6. Có khả năng tìm kiếm danh sách các nhà cung cấp phục vụ cho nhu cầu đơn hàng	2.6. Tìm kiếm nhà cung cấp uy tín phù hợp với nhu cầu mua sắm với sự chỉ dẫn của người khác	3.6. Chủ động tìm kiếm được nhà cung cấp uy tín phù hợp với nhu cầu mua sắm. Nắm vững năng lực của các nhà cung cấp tương tự.	4.6. Chủ động tìm kiếm được nhà cung cấp uy tín phù hợp với nhu cầu mua sắm. Nắm vững năng lực của các nhà cung cấp tương tự và phát triển được các phương án mua sắm dự phòng	5.6. Chủ động tìm kiếm được nhà cung cấp uy tín phù hợp với nhu cầu mua sắm. Nắm vững năng lực của các nhà cung cấp tương tự, phát triển được các phương án mua sắm dự phòng

		2.7. Xây dựng và áp dụng được hệ tiêu chí đánh giá phù hợp để chọn được nhà cung cấp đủ năng lực dưới sự hướng dẫn của người khác	3.7. Xây dựng và áp dụng được hệ tiêu chí đánh giá phù hợp để chọn được nhà cung cấp đủ năng lực một cách độc lập, dựa trên các tiền lệ, tình huống thông dụng	4.7. Xây dựng và áp dụng được hệ tiêu chí đánh giá phù hợp để chọn được nhà cung cấp đủ năng lực, ngay cả trong các tình huống chưa có tiền lệ	5.7. Xây dựng và áp dụng được hệ tiêu chí đánh giá phù hợp để chọn được nhà cung cấp đủ năng lực ngay cả trong các tình huống chưa có tiền lệ, tạo được các nguyên tắc mới trong việc xây dựng hệ tiêu chí
		2.8. Đàm phán với nhà cung cấp nhưng chưa đem lại hiệu quả như mong muốn, vẫn cần sự hỗ trợ khi đàm phán	3.8. Đàm phán thương thảo hiệu quả với nhà cung cấp trong các tình huống có nhiều tiền lệ	4.8. Đàm phán thương thảo hiệu quả với nhà cung cấp trong các tình huống có ít tiền lệ	5.8. Đàm phán thương thảo hiệu quả với nhà cung cấp ngay cả trong các tình huống chưa có tiền lệ
		2.9. Phát hiện các điểm chưa phù hợp của quy trình lựa chọn nhà cung cấp, đề xuất những sửa đổi cần thiết của quy trình, hoặc chính sách, tiêu chí	3.9. Xây dựng được tài liệu hướng dẫn quy trình lựa chọn nhà cung cấp phù hợp	4.9. Xây dựng được tài liệu hướng dẫn quy trình và bộ tiêu chí lựa chọn nhà cung cấp phù hợp	5.9. Xây dựng được toàn bộ các tài liệu hướng dẫn về quy trình, tiêu chí và chính sách lựa chọn nhà cung cấp phù hợp.

			3.10. Quản lý nhà cung cấp, đảm bảo giao hàng đúng tiến độ, chất lượng, yêu cầu kỹ thuật	4.10. Quản lý nhà cung cấp, đảm bảo giao hàng đúng tiến độ, chất lượng, yêu cầu kỹ thuật, kể cả khi có sự cố phát sinh	5.10. Quản lý nhà cung cấp, đảm bảo giao hàng đúng tiến độ, chất lượng, yêu cầu kỹ thuật, kể cả khi có sự cố phát sinh
				4.11. Huấn luyện được người khác thực hiện được một số phần trong chuỗi kỹ năng lựa chọn nhà cung cấp	5.11. Huấn luyện được người khác về phương pháp lựa chọn, nguyên tắc xây dựng tiêu chí và kỹ năng lựa chọn nhà cung cấp
					5.12. Đào tạo người khác làm tốt công tác mua sắm

TÊN NĂNG LỰC					F052
Quản lý quan hệ Khách hàng					Loại: Chuyên môn
Định nghĩa	Là khả năng thu thập, quản lý thông tin về khách hàng, sử dụng các cách thức tiếp cận và chăm sóc khách hàng một cách có hệ thống nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng và góp phần tăng doanh thu của Ban.				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu</li> <li>- Thái độ: Trách nhiệm</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Có quan điểm rõ ràng, nhất quán</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện, và hướng dẫn người khác</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát</li> </ul>
	1.1. Ghi nhớ được các quy trình, chính sách chăm sóc, phục vụ khách hàng của Ban, Tổng công ty và Tập đoàn	2.1. Hiểu và mô tả được các vấn đề cơ bản liên quan đến qui trình, chính sách chăm sóc, phục vụ khách hàng.	3.1. Hệ thống được các quy trình, chính sách chăm sóc và phục vụ khách hàng và vận dụng được vào thực tế	4.1. Có thể đánh giá được các quy trình, chính sách chăm sóc khách hàng, đóng góp thay đổi quy trình chính sách và hướng dẫn người khác thực hiện áp dụng chính sách	5.1. Đề xuất cải tiến, thay đổi chính sách, quy trình chăm sóc khách hàng của Ban



	1.2. Biết được các tiêu chí phân loại khách hàng hiện hành của Ban	2.2. Có những hiểu biết cơ bản và nhu cầu của khách hàng do mình chăm sóc	3.2. Chủ động tìm kiếm, thu thập thông tin về các nhu cầu của khách hàng do mình chăm sóc	4.2. Đánh giá được các nhu cầu của khách hàng để thực hiện tốt hơn việc chăm sóc khách và hướng dẫn người khác thực hiện công tác chăm sóc khách hàng	5.2. Có sáng tạo trong việc tìm kiếm, thu thập thông tin khách hàng mà không cần sự trợ giúp
	1.3. Ghi nhận, sẵn sàng lắng nghe, có tinh thần học hỏi, hiểu được ý nghĩa và tầm quan trọng của khách hàng đối với hoạt động của Ban	2.3. Thể hiện trách nhiệm, cam kết trong quá trình thực hiện công tác quản lý và chăm sóc khách hàng	3.3. Thể hiện quan điểm độc lập, rõ ràng nhất quán về vấn đề liên quan đến công tác quản lý và chăm sóc khách hàng	4.3. Có thể phối hợp, tác động tích cực đến thái độ của người khác về công tác quản lý và chăm sóc khách hàng	5.3. Có khả năng đạt được sự ủng hộ đối với các đề xuất liên quan đến các chính sách chăm sóc và quan hệ khách hàng của Ban

		<p>2.4. Có thể thực hiện được những công việc căn bản có liên quan đến việc quản lý và chăm sóc khách hàng với sự hướng dẫn của người khác như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mô tả được các đặc điểm cơ bản và nhu cầu của khách hàng do mình chăm sóc</li> <li>- Thu thập, tìm kiếm thông tin có liên quan đến khách hàng do mình chăm sóc.</li> <li>- Thực hiện các hoạt động, biện pháp chăm sóc khách hàng theo sự phân công, hướng dẫn.</li> </ul>	<p>3.4. Chủ động thực hiện các công việc có liên quan đến công tác quản lý quan hệ khách hàng và chăm sóc khách hàng như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đánh giá, phân loại thứ tự, tầm quan trọng của các loại thông tin khách hàng.</li> <li>- Phân tích các thông tin về khách hàng để chủ động đề xuất các biện pháp chăm sóc phù hợp</li> <li>- Thực hiện các hoạt động, biện pháp chăm sóc khách hàng</li> </ul>	<p>4.4. Có thể thực hiện được độc lập các công việc có liên quan đến việc chăm sóc và quản lý khách hàng như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Thực hiện các biện pháp, hoạt động chăm sóc khách hàng mới</li> <li>- Thiết kế, soạn thảo quy trình, quy định có liên quan đến hoạt động chăm sóc, quan hệ khách hàng của Ban</li> <li>- Phân tích các thông tin về khách hàng để thực hiện các biện pháp chăm sóc phù hợp</li> <li>- Đánh giá, phân loại thứ tự, tầm quan trọng của các loại thông tin khách hàng.</li> </ul>	<p>5.4. Có thể hướng dẫn, giám sát người khác thực hiện những công việc có mức độ phức tạp rất cao có liên quan đến việc chăm sóc và quản lý quan hệ khách hàng như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đề xuất chiến lược, chính sách chăm sóc và quan hệ khách hàng ở nhằm nâng cao hiệu quả công tác chăm sóc khách hàng</li> <li>- Hiểu biết sâu rộng về quan hệ khách hàng để có thể đúc kết các kinh nghiệm và hướng dẫn cho đồng nghiệp.</li> <li>- Giám sát việc thực hiện các hoạt động chăm sóc khách hàng thường xuyên.</li> <li>-</li> </ul>
--	--	---	---	---	--

			3.5. Có thể xác định được những vấn đề đơn giản phát sinh trong quá trình thực thi các công việc có liên quan đến công tác chăm sóc khách hàng và đưa ra các biện pháp giải quyết một cách độc lập	4.5. Có thể phán đoán được những vấn đề có thể phát sinh trong quá trình thực hiện công tác chăm sóc khách hàng và đề ra các biện pháp xử lý kịp thời, độc lập	5.5. Có thể xác định và tìm ra giải pháp cho hầu hết các vấn đề phát sinh có liên quan đến công tác chăm sóc khách hàng
				4.6. Có thể đào tạo và hướng dẫn, giám sát các hoạt động của nhân viên thực hiện công tác chăm sóc khách hàng.	5.6. Có thể giám sát các hoạt động của nhân viên chăm sóc, quản lý khách hàng ở cấp độ cao
					5.7. Có khả năng chủ trì, điều phối quá trình xây dựng các chính sách về công tác quản lý quan hệ khách hàng và chăm sóc khách hàng

TÊN NĂNG LỰC					F053
Quản lý bán hàng					Chuyên môn
Định nghĩa	Là hiểu biết và khả năng thực hiện các hoạt động trong chu trình bán hàng bắt đầu từ khâu tìm kiếm và xác định nhu cầu khách hàng đến thanh lý và kết thúc hợp đồng cung ứng sản phẩm, dịch vụ nhằm đạt các mục tiêu kinh doanh.				
Cấp độ	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Ghi nhớ</li> <li>- Thái độ: Ghi nhận</li> <li>- Thực hành: Làm theo chỉ dẫn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hiểu</li> <li>- Thái độ: Trách nhiệm</li> <li>- Thực hành: Căn bản song vẫn cần giám sát</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Hệ thống, và vận dụng được</li> <li>- Thái độ: Chủ động, có quan điểm rõ ràng, nhất quán</li> <li>- Thực hành: Độc lập</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiến thức: Có thể đánh giá, liên kết, hoàn thiện, và hướng dẫn người khác</li> <li>- Thái độ: Tác động, phối hợp đến người khác;</li> <li>- Thực hành: Độc lập, phức tạp, xử lý phát sinh, hướng dẫn và giám sát</li> </ul>
	1.1. Biết được các kỹ năng cơ bản trong quá trình bán hàng	2.1. Liệt kê được các đối tượng khách hàng trong lĩnh vực bán hàng của mình; trình bày được các quy trình, chính sách bán hàng hiện hành của Ban, Tổng công ty và Tập đoàn.	3.1. Hệ thống được các quy trình, chính sách bán hàng của Ban, Tổng công ty và Tập đoàn và vận dụng được linh hoạt trong quá trình bán sản phẩm, dịch vụ.	4.1. Hướng dẫn được nhân viên bán hàng khác tìm hiểu và vận dụng của quy trình, chính sách bán hàng của Ban, Tổng công ty và Tập đoàn.	5.1. Có khả năng vận dụng linh hoạt các quy trình, chính sách bán hàng của Ban vào thực tế và hướng dẫn người khác.

	<p>1.2. Ghi nhận và mô tả được sơ bộ các bước trong chu trình bán hàng nói chung</p>	<p>2.2. Liệt kê được danh sách, đặc điểm cơ bản của các đơn vị chính có sản phẩm dịch vụ tương tự của Ban.</p>	<p>3.2. Chủ động tìm kiếm, thu thập thông tin, chọn lọc và lập danh sách các đối tượng khách hàng tiềm năng có nhu cầu sử dụng sản phẩm, dịch vụ của Ban</p>	<p>4.2. Có thể đánh giá, lựa chọn các cách thức tiếp cận và bán hàng khác nhau từ các đơn vị và đối thủ để vận dụng vào công tác bán hàng của mình.</p>	<p>5.2. Có thể sáng tạo trong việc thay đổi các điều khoản, chính sách bán, giá cả, thanh toán trong quá trình bán hàng</p>
	<p>1.3. Mô tả được đặc tính chung của các sản phẩm, dịch vụ trong lĩnh vực bán hàng của mình.</p>	<p>2.3. Phân biệt được điểm mạnh, yếu của sản phẩm, dịch vụ do mình bán so với sản phẩm, dịch vụ tương ứng của các đơn vị khác để tận dụng điểm mạnh và khắc phục điểm yếu</p>	<p>3.3. Độc lập trong việc thực hiện các công việc liên quan đến quá trình tiếp cận và bán hàng cho khách hàng như:  - Tự chuẩn bị tài liệu, tiếp cận giới thiệu sản phẩm dịch vụ.  - Xử lý trôi chảy một số tình huống thông thường trong quá trình tiếp xúc, giới thiệu và thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, dịch vụ.  - Tổng hợp, soạn thảo các tài liệu, báo giá, thông tin, giới thiệu</p>	<p>4.3. Có thể thực hiện và xử lý được các tình huống phức tạp liên quan đến việc bán hàng như:  - Hỗ trợ, hướng dẫn các nhân viên bán hàng khác tiếp cận khách hàng và giới thiệu sản phẩm, dịch vụ.  - Có thể trả lời phần lớn câu hỏi của khách hàng về đặc tính chung của sản phẩm, dịch vụ mà không cần sự hỗ trợ của nhân viên kỹ thuật.  - Xử lý các tình huống bán hàng phức tạp có liên quan</p>	<p>5.3. Hiểu biết chuyên sâu về bán hàng và sản phẩm, dịch vụ của Ban và đúc kết kinh nghiệm để đào tạo, hướng dẫn người khác</p>

			<p>phục vụ cho hoạt động tiếp cận và bán hàng.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quản lý, theo dõi tình hình thực hiện ác hợp đồng cung ứng sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng</li> <li>- Hỗ trợ khách hàng thực hiện các thủ tục thanh quyết toán, thanh lý và kết thúc hợp đồng.</li> </ul>	<p>đến khách hàng có tiềm năng lớn, khách hàng quan trọng, khách hàng khó tính.</p>	
1.4. Nắm được sơ bộ tên các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực của mình.	<p>2.4. Có trách nhiệm trong việc nắm các thông tin cơ bản liên quan đến khách hàng như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biết được thông tin về cơ cấu tổ chức, quy mô ngành nghề của khách hàng</li> <li>- Biết thông tin cá nhân</li> </ul>	<p>3.4. Chủ động tìm kiếm và thu thập các thông tin liên quan đến đối thủ cạnh tranh như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đội ngũ, phương thức và chính sách của các đối thủ cạnh tranh.</li> <li>- So sánh được các chính sách của đối thủ cạnh tranh với Ban.</li> </ul>	<p>4.4. Thu thập và đề xuất các biện pháp để cạnh tranh với các đơn vị cung cấp cùng sản phẩm, dịch vụ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Thu thập thông tin, động thái tiwf các đối thủ cạnh tranh chính và đề xuất các biện pháp thực hiện để tăng tính cạnh trạm và</li> </ul>	<p>5.4. Đề xuất chính sách kinh doanh the chốt của Ban để cạnh tranh được với các đơn vị có sản phẩm, dịch vụ tương tự của Ban.</p>	

		<p>cơ bản của người làm việc trực tiếp và người quyết định của bên khách hàng</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biết được ứng dụng khách hàng sử dụng trên dịch vụ của Ban</li> </ul>		<p>giành được hợp đồng.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dự báo được những động thái của đối thủ cạnh tranh để đưa ra các biện pháp ứng phó nhằm mục tiêu dành được hợp đồng với hiệu quả cao nhất.</li> </ul>	
		<p>2.5. Có thể tìm hiểu và nắm được các thông tin về đối thủ cạnh tranh của Ban như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tên từng đối thủ cạnh tranh cho từng dịch vụ của Ban cung cấp cho khách hàng</li> <li>- Mục đích sử dụng, phương án kết nối, dung lượng của đối thủ cạnh tranh</li> <li>- Chính sách của đơn vị có sản phẩm dịch vụ tương tự của Ban.</li> </ul>	<p>3.5. Chủ động nắm các thông tin về khách hàng như:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ của Ban/ tổng chi phí các dịch vụ tương tự của khách hàng.</li> <li>- Thông tin cước phí từng dịch vụ của khách hàng trả cho đối thủ cạnh tranh</li> </ul>	<p>4.5. Định hướng được nhu cầu của khách hàng.</p>	<p>5.5. Đề xuất, đóng góp ý kiến và tham gia xây dựng chiến lược kinh doanh của Ban</p>

			3.6. Đề xuất được tổng quan giải pháp và kế hoạch hành động bán hàng.	4.6. Có thể đào tạo và hướng dẫn, giám sát các hoạt động của nhân viên thực hiện công tác bán hàng ở cấp độ trung bình.	5.6. Có thể giám sát các hoạt động của nhân viên bán hàng ở cấp độ cao
			3.7 Có thể phát hiện những vướng mắc khi thực hiện quy trình và đề xuất thay đổi cải tiến quy trình	4.7. Có khả năng tham gia vào việc xây dựng quy trình, chính sách bán hàng của Ban	5.7. Chủ trì xây dựng các quy trình chính sách bán hàng của Ban
					5.8. Đào tạo được đội ngũ nhân viên bán hàng thuộc lĩnh vực mình phụ trách



**PHỤ LỤC 3 – THỐNG KÊ SỐ LƯỢNG ĐỘI NGŨ NHÂN VIÊN AM  
KHỐI KHDN**

**Thống kê số lượng đội ngũ nhân viên AM khối khách hàng tổ chức,  
doanh nghiệp:**

STT	Đơn vị	Nhóm	Thống kê tổng thể nhân lực TTKD		Nhân sự khối KHDN	
			Tổng số	Trực tiếp KD	Tổng	AM
<b>Tổng cộng</b>			<b>11.4</b>	<b>9.377</b>	<b>1.36</b>	<b>1.098</b>
1	AGG	3	149	125	18	15
2	BGG	3	111	89	19	15
3	BKN	3	65	51	13	12
4	BLU	3	128	104	7	7
5	BNH	2	187	146	18	16
6	BTE	3	135	112	15	15
7	BDH	3	139	113	12	12
8	BDG	2	232	191	36	23
9	BPC	3	110	83	5	3
10	BTN	3	127	106	14	14
11	CMU	3	142	119	20	20
12	CTO	2	140	116	16	10
13	CBG	3	101	79	9	9
14	DLK	2	219	187	24	21
15	DNO	3	98	80	11	10
16	DNG	2	263	223	33	22
17	DBN	3	81	63	15	14
18	DNI	2	331	270	24	16
19	DTP	3	128	107	20	16
20	GLI	3	123	101	26	24
21	HGG	3	91	75	13	12
22	HDG	2	155	137	18	16
23	HPG	2	263	218	44	35
24	HNM	3	173	146	16	14
25	HNI	1	1.236	959	151	108
26	HTH	3	206	183	26	26
27	HGI	3	70	50	12	12
28	HBH	3	97	76	13	13
29	HYN	3	126	108	10	9
30	KHA	2	142	117	19	14

31	KGG	3	<b>185</b>	148	12	11
32	KTM	3	<b>67</b>	48	14	14
33	LCU	3	<b>64</b>	52	15	13
34	LDG	3	<b>168</b>	144	20	20
35	LSN	3	<b>124</b>	97	14	14
36	LCI	3	<b>149</b>	126	20	14
37	LAN	2	<b>124</b>	99	19	19
38	NDH	3	<b>198</b>	169	19	17
39	NAN	2	<b>377</b>	339	25	21
40	NBH	3	<b>126</b>	105	16	16
41	NTN	3	<b>74</b>	58	4	4
42	PTO	3	<b>134</b>	117	20	19
43	PYN	3	<b>105</b>	85	15	13
44	QBH	3	<b>150</b>	124	13	7
45	QNM	2	<b>163</b>	141	32	30
46	QNI	3	<b>122</b>	102	17	15
47	QNH	2	<b>169</b>	145	18	13
48	QTI	3	<b>161</b>	137	14	14
49	STG	3	<b>97</b>	72	23	16
50	SLA	3	<b>96</b>	81	16	16
51	TNH	3	<b>127</b>	103	16	13
52	TBH	3	<b>129</b>	110	12	10
53	TNN	3	<b>125</b>	107	8	5
54	THA	2	<b>323</b>	292	45	41
55	TTH	3	<b>148</b>	119	24	20
56	TGG	3	<b>135</b>	116	18	14
57	HCM	1	<b>1.276</b>	1025	136	63
58	TVH	3	<b>130</b>	107	13	11
59	TQG	3	<b>88</b>	68	11	11
60	VLG	3	<b>92</b>	66	15	15
61	VPC	3	<b>113</b>	98	14	14
62	BRVTU	2	<b>163</b>	139	13	11
63	YBI	3	<b>130</b>	104	12	11