

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

HOÀNG THỊ THÙY DƯƠNG

ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG  
TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ NHÂN LỰC

HÀ NỘI - 2023

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

-----

**HOÀNG THỊ THÙY DƯƠNG**

**ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG**  
**TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM**

**Chuyên ngành       : Quản trị nhân lực**

**Mã ngành            : 8340404**

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

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. NGÔ QUỲNH AN**

**HÀ NỘI - 2023**

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan bài Luận văn “***Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam***” 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.

**Học viên**

**Hoàng Thị Thùy Dương**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành chương trình học cao học và viết luận văn tốt nghiệp, em đã nhận được rất nhiều sự giúp đỡ, hướng dẫn và góp ý nhiệt tình của các thầy cô giáo Trường Đại học lao động xã hội.

Trước hết em xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu nhà trường, các thầy, cô giáo Khoa Sau Đại học – Trường Đại học lao động xã hội đã tạo điều kiện tốt nhất cho em trong quá trình học tập và thực hiện đề tài này.

Em xin gửi lời biết ơn sâu sắc đến Cô giáo TS. Ngô Quỳnh An, người đã tận tình và giành nhiều thời gian cũng như tâm huyết hướng dẫn nghiên cứu và giúp e hoàn thành luận văn tốt nghiệp này.

Và em cũng xin được gửi lời cảm ơn chân thành tới Ban lãnh đạo, anh chị em đồng nghiệp đã tận tình giúp đỡ em trong thời gian khảo sát tại đơn vị, tạo điều kiện để giúp đỡ em có những thông tin, số liệu thực tế về vấn đề nghiên cứu, giúp em đánh giá một cách tổng quan và rút ra được những kinh nghiệm thực tiễn vô cùng quý báu cho việc đề xuất các giải pháp và kiến nghị cho Luận văn tốt nghiệp.

Với sự hỗ trợ nhiệt tình từ nhà trường, thầy cô và đồng nghiệp em đã cố gắng hoàn thành Luận văn đúng hạn. Tuy nhiên, do hạn chế về trình độ, thời gian, luận văn chắc chắn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót. Em mong nhận được sự chỉ bảo, góp ý của Quý thầy cô giáo, các anh/chị và các bạn đồng nghiệp để Luận văn được hoàn thiện hơn

*Em xin chân thành cảm ơn.*

## MỤC LỤC

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| LỜI CAM ĐOAN .....                                                                           |     |
| LỜI CẢM ƠN .....                                                                             |     |
| MỤC LỤC.....                                                                                 |     |
| DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT .....                                                               | I   |
| DANH MỤC BẢNG.....                                                                           | II  |
| DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH.....                                                                  | III |
| MỞ ĐẦU.....                                                                                  | 1   |
| CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP .....     | 9   |
| 1.1. Một số khái niệm liên quan.....                                                         | 9   |
| 1.1.1. Nhân lực .....                                                                        | 9   |
| 1.1.2. Đào tạo nhân lực .....                                                                | 10  |
| 1.1.3. Nhân lực chăm sóc khách hàng.....                                                     | 10  |
| 1.1.4 Khái niệm khách hàng.....                                                              | 11  |
| 1.1.5 Khái niệm chăm sóc khách hàng.....                                                     | 12  |
| 1.1.6. Mục tiêu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng .....                                   | 13  |
| 1.1.7 Vai trò của đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng.....                                  | 13  |
| 1.2. Nội dung đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng.....                                      | 14  |
| 1.2.1. Xác định nhu cầu đào tạo .....                                                        | 14  |
| 1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo.....                                                             | 18  |
| 1.2.3. Lựa chọn giáo viên đào tạo .....                                                      | 22  |
| 1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo .....                                                        | 22  |
| 1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong doanh nghiệp ..... | 25  |
| 1.3.1. Các nhân tố bên trong .....                                                           | 25  |

|                                                                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.3.2. Các nhân tố bên ngoài .....                                                                          | 26        |
| 1.4. Kinh nghiệm đào tạo chăm sóc khách hàng tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam .....                           | 27        |
| 1.5. Bài học rút ra đối với đào tạo nhân lực tại BHXH Việt Nam.....                                         | 29        |
| <b>CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM.....</b>          | <b>32</b> |
| 2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội Việt Nam.....                                                             | 32        |
| 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển .....                                                             | 32        |
| 2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý.....                                                                   | 33        |
| 2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam .....                     | 38        |
| 2.3. Xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam..... | 42        |
| 2.3.1. Những yêu cầu trình độ của nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng trong tình hình mới.....        | 42        |
| 2.3.2.. Xác định mục tiêu, nội dung xây dựng chương trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng. ....        | 44        |
| 2.3.3 Về kiến thức đào tạo .....                                                                            | 47        |
| 2.3.4. Hình thức đào tạo .....                                                                              | 48        |
| 2.3.5. Cơ sở vật chất, giáo viên, và kinh phí cho đào tạo .....                                             | 50        |
| 2.3.6. Triển khai thực hiện .....                                                                           | 54        |
| 2.3.7. Đánh giá kết quả đào tạo.....                                                                        | 56        |
| 2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong Bảo hiểm xã hội Việt Nam.....     | 60        |
| 2.4.1. Các nhân tố bên trong .....                                                                          | 60        |
| 2.4.2 Các nhân tố bên ngoài... ..                                                                           | 61        |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam .                  | 62 |
| 2.5.1. Ưu điểm.....                                                                                           | 62 |
| 2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân .....                                                                           | 64 |
| CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM .....        | 66 |
| 3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam..... | 66 |
| 3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện đào tạo nhân lực .....                                                             | 66 |
| 3.1.2. Phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực .....                                                         | 67 |
| 3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam ...                                   | 68 |
| 3.2.1. Hoàn thiện quy trình đào tạo.....                                                                      | 69 |
| 3.2.2. Hoàn thiện công tác quản lý sử dụng nhân lực chăm sóc khách hàng sau đào tạo .....                     | 80 |
| 3.2.3. Giải pháp khuyến khích đào tạo.....                                                                    | 85 |
| 3.2.4. Hoàn thiện tổ chức bộ máy chuyên trách đào tạo .....                                                   | 87 |
| KẾT LUẬN .....                                                                                                | 88 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....                                                                              | 89 |
| PHỤ LỤC .....                                                                                                 |    |

**DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT**

| <b>Danh mục từ viết tắt</b>                   | <b>Ký hiệu</b> |
|-----------------------------------------------|----------------|
| Bảo hiểm xã hội                               | BHXH           |
| Bảo hiểm y tế                                 | BHYT           |
| Bảo hiểm thất nghiệp                          | BHTN           |
| Tai nạn lao động – Bệnh nghề nghiệp           | TNLD-BNN       |
| Trung tâm Dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách hàng | Trung tâm CSKH |
| Chăm sóc khách hàng                           | CSKH           |
| Bảo hiểm xã hội Việt Nam                      | BHXH VN        |



## II

### DANH MỤC BẢNG

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Bảng 1.1: Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo .....                                               | 15 |
| Bảng 1.2: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo.....                                                                               | 23 |
| Bảng 2.1: Số lượng lao động làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam giai đoạn 2020- 2022 .....              | 35 |
| Bảng 2.2: Trình độ học vấn của nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng từ năm 2020-2022 .....                                   | 36 |
| Bảng 2.3: Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam từ năm 2020 - 2022 .....                                                 | 37 |
| Bảng 2.4: Nhu cầu đào tạo năm 2020 - 2022 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam                                                            | 39 |
| Bảng 2.5 : Đối tượng đào tạo nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam năm 2020 - 2022 .....         | 46 |
| Bảng 2.6: Chi phí đào tạo cho các đối tượng làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam năm 2020-2022 .....     | 53 |
| Bảng 2.7: Tổng kết chi phí cho đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam giai đoạn 2020-2022 .....       | 54 |
| Bảng 2.8: Thực tế số lượt người được đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam qua các năm 2020-2022..... | 56 |
| Bảng 2.9: Kết quả kiểm tra nghiệp vụ chăm sóc khách hàng tại Trung tâm CSKH năm 2020-2022 .....                                   | 58 |
| Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về áp dụng kiến thức đã được đào tạo vào trong công việc Chăm sóc khách hàng năm 2022 .....            | 59 |
| Bảng 3.1: Bảng đánh giá nhân viên .....                                                                                           | 74 |
| Bảng 3.2: Bảng nhu cầu đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam .....                                                                 | 75 |
| Bảng 3.3: Bảng mẫu xác định chỉ tiêu cho công tác đào tạo .....                                                                   | 76 |
| Bảng 3.4. Phân cấp đánh giá công việc.....                                                                                        | 84 |

### III

## **DANH MỤC BIỂU ĐỒ, HÌNH**

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Biểu đồ 2.1: Kết quả bảng khảo sát về nhu cầu đào tạo của Nhân viên Chăm sóc khách hàng của BHXH Việt Nam ..... | 41 |
| Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên Trung tâm CSKH .....             | 52 |
| Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức Bảo hiểm xã hội Việt Nam .....                                                          | 34 |

## MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Sau hơn 30 năm thực hiện đổi mới, trong từng giai đoạn, Đảng và Nhà nước ta có nhiều chủ trương về cải cách hành chính, nâng cao chất lượng phục vụ người dân, coi đây là một trong những mục tiêu quan trọng trong sự nghiệp đổi mới và phát triển đất nước. Với định hướng xây dựng một “Chính phủ kiến tạo và phục vụ”, lấy người dân làm trung tâm cho mọi hoạt động, các cơ quan hành chính trong bộ máy Chính phủ đã có nhiều chuyển biến quan trọng, hiệu quả tổ chức thực hiện các dịch vụ công và chất lượng phục vụ người dân ngày càng được nâng lên.

Nằm trong hệ thống các cơ quan hành chính nhà nước, Ngành BHXH Việt Nam với chức năng, nhiệm vụ được giao giúp Chính phủ tổ chức thực hiện chính sách BHXH, BHTN, BHYT – những chính sách trụ cột quan trọng trong hệ thống an sinh xã hội quốc gia, luôn xác định việc nâng cao chất lượng dịch vụ công, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của người tham gia BHXH, BHTN, BHYT là nhiệm vụ trọng tâm và xuyên suốt. Đặc biệt, với mục tiêu BHXH, BHYT toàn dân, để phục vụ ngày càng tốt hơn người tham gia BHXH, BHTN, BHYT, việc chuyển đổi từ tư duy hành chính sang tư duy phục vụ trước hết cần bắt đầu từ tư duy coi người dân là khách hàng trong hoạt động phục vụ của cơ quan hành chính.

Thực hiện Nghị định 89/2020/NĐ-CP, ngày 04/8/2020 của Chính phủ, quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của BHXH Việt Nam, ngày 29/9/2020, Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam ban hành Quyết định số 1218/QĐ-BHXH quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Trung tâm CSKH, có chức năng giúp Tổng Giám đốc BHXH Việt Nam quản lý, tổ chức thực hiện các hoạt động hỗ trợ, giải đáp, tư vấn thực

hiện chính sách BHXH, BHTN, BHYT; khảo sát, đánh giá sự hài lòng của tổ chức, cá nhân tham gia và thụ hưởng chế độ, chính sách BHXH, BHTN, BHYT (gọi chung là khách hàng).

Với việc tổ chức thực hiện công tác hỗ trợ, chăm sóc khách hàng tập trung, thống nhất, hướng tới sự chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu quả hoạt động chăm sóc khách hàng, là bước đi quan trọng, hiện thực hóa mục tiêu đã được Nghị quyết số 28-NQ/TW, ngày 23/5/2018, của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII đã đề ra: Phân đầu đến năm 2025, chỉ số đánh giá mức độ hài lòng của người tham gia BHXH đạt 85% và đến năm 2030, chỉ số đánh giá mức độ hài lòng của người tham gia BHXH đạt mức 90%.

Nếu như trong khối doanh nghiệp, các khái niệm khách hàng, dịch vụ khách hàng, hỗ trợ khách hàng,... và quan điểm “lấy khách hàng làm trung tâm hoạt động” đã trở thành kim chỉ nam và được dùng khá phổ biến thì trong khối dịch vụ hành chính công những khái niệm này còn khá mới mẻ. Ngay cả với Ngành BHXH Việt Nam – một trong những đơn vị được coi là tiên phong đi đầu trong việc tổ chức bộ máy và công tác chăm sóc khách hàng, việc hiểu những khái niệm này ở đôi lúc, đôi nơi vẫn còn thiếu thống nhất. Do vậy việc trang bị những kiến thức nền tảng về chăm sóc khách hàng cho cán bộ, viên chức, mà trước hết là những cán bộ, viên chức trực tiếp làm công tác chăm sóc khách hàng có ý nghĩa quan trọng.

Trước thực tiễn đó, học viên quyết định chọn đề tài: “***Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam***” để làm đề tài nghiên cứu cho luận văn Thạc sĩ của mình.

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

Xã hội luôn luôn không ngừng biến đổi và phát triển, con người để bắt kịp sự phát triển đó cần phải trải qua quá trình đào tạo. Việc đào tạo này không chỉ dừng lại ở phạm vi ở giảng đường, trường học mà nó còn được

thực hiện cả ở các doanh nghiệp. Hoạt động đào tạo trong doanh nghiệp được gọi là đào tạo nhân lực. Hoạt động này có thể diễn ra ở nhiều giai đoạn trong quá trình làm việc, đó có thể việc đào tạo đầu vào khi nhân viên mới nhận việc, hoặc cũng có thể là đào tạo nâng cao trình độ, tay nghề.. Đã có nhiều giáo trình, công trình nghiên cứu khoa học, sách báo, tạp chí... đề cập đến vấn đề này, cụ thể một số công trình sau:

Tác giả Raymond A. Noe (2019), “Employee training and development”, McGraw- Hill Education, 8th edition. Tác giả đánh giá hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực tại các công ty. Các công ty sử dụng các phương pháp đào tạo và phát triển mới có khả năng báo cáo hiệu quả tài chính tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Đào tạo và phát triển cũng giúp một công ty phát triển nguồn nhân lực cần thiết để đáp ứng các thách thức cạnh tranh. Họ nhận ra rằng học tập thông qua đào tạo, phát triển kiến thức giúp nhân viên của họ củng cố hoặc nâng cao kỹ năng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc, sự hài lòng và sự thăng tiến trong nghề nghiệp của họ. Việc đào tạo đã chuyển từ việc sự kiện quan trọng diễn ra một lần sang việc tạo ra nhiều cơ hội học tập thông qua học trực tuyến, đào tạo trong lớp học truyền thống hoặc kết hợp nhiều phương pháp khác nhau. Tác phẩm đề cập và giải quyết những thay đổi trong đào tạo và phát triển từ góc độ người sử dụng lao động và người lao động - gia tăng giá trị cho người sử dụng lao động và nhân viên. Dựa trên kinh nghiệm dày dặn của các tác giả trong việc giảng dạy các khóa đào tạo và phát triển cho cả sinh viên sau đại học và sinh viên đại học, Đào tạo và Phát triển Nhân viên.

Nhóm tác giả OJT Solutions (công ty tư vấn được thành lập bởi công ty ô tô Toyota và tập đoàn Recruit) với cuốn “Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota” được nhóm Nomudas dịch, Nhà xuất bản Phụ nữ, 2020. Các tác giả giới thiệu những lợi ích liên quan đến công tác đào tạo nhân lực

bằng kaizen và giải quyết vấn đề. Thông qua những câu chuyện cụ thể, cũng là những trải nghiệm thực tế của các chuyên gia khi còn làm việc tại Toyota để truyền tải những giá trị cốt lõi trong việc đào tạo con người. Các tác giả đưa ra và đồng ý với quan điểm “Đào tạo được nhân lực thì công ty sẽ vững mạnh và nhất định thành tích kinh doanh sẽ tăng lên. Tạo ra sản phẩm, hay cung cấp dịch vụ đều từ bàn tay con người. Vì vậy, công tác đào tạo con người phải được ưu tiên hàng đầu”. Bất kỳ công ty cũng có thể tiếp thu và áp dụng những điều này.

Lê Hùng Sơn (2018), “Chiến lược Xây dựng và Phát triển nguồn nhân lực BHXH Việt Nam), bài đăng trên tạp chí Bảo hiểm xã hội tháng 1/2018. Bài báo cho rằng: Để thực hiện tốt vai trò phục vụ đối tượng tham gia các loại hình BHXH, BHYT ngày một mở rộng theo chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước, tiến tới BHXH cho mọi người lao động, BHYT toàn dân, Ngành BHXH cần có một đội ngũ cán bộ viên chức đủ về số lượng, bảo đảm về chất lượng, có bản lĩnh chính trị vững vàng, có ý thức, trách nhiệm, có tinh thần phục vụ đối tượng, phục vụ nhân dân - điều đó đòi hỏi công tác xây dựng, phát triển nguồn nhân lực, công tác cán bộ, viên chức phải đặc biệt được coi trọng. Tác giả cũng đã đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực BHXH Việt Nam như: Đẩy mạnh thực hiện Quy hoạch Phát triển nguồn nhân lực Ngành BHXH đến năm 2020; Nâng cao nhận thức của lãnh đạo các đơn vị trong hệ thống BHXH Việt Nam về vai trò của công tác đào tạo, bồi dưỡng viên chức; Thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao; Nâng cao đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp; Mở rộng, tăng cường hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng. Tuy nhiên các giải pháp mới tập trung vào phát triển nguồn nhân lực mà chưa đi sâu vào nâng cao chất lượng nhân lực Bảo hiểm xã hội.

Trên cơ sở kế thừa những công trình nghiên cứu của các tác giả đi

trước. Trong luận văn này, học viên nghiên cứu về vấn đề “Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam” vì vậy, tác giả chọn đề tài với mong muốn đưa ra những nghiên cứu cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn góp phần giải quyết một số bất cập về nâng cao chất lượng nhân lực chăm sóc khách hàng còn tồn tại trong đơn vị.

Như vậy, đã có một số công trình nghiên cứu về đào tạo nhân lực trong Ngành BHXH Việt Nam nhưng chưa có đề tài nào nghiên cứu chuyên sâu về: ***“Đào tạo nhân lực Chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam”***. Vì vậy, tác giả đã đưa ra đề tài có tính cấp thiết cả về mặt lý luận và thực tiễn.

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

#### **3.1.Mục đích:**

Mục đích của luận văn là dựa trên cơ sở lý luận và thực tiễn nhằm phân tích, đánh giá, làm rõ thực trạng về công tác đào tạo cụ thể là công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam, tác giả đưa ra những quan điểm đánh giá và đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực Chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

#### **3.2.Nhiệm vụ nghiên cứu**

Để thực hiện được mục đích nêu trên, luận văn có những nhiệm vụ cụ thể sau đây:

- Xác định được các tiêu chí đánh giá việc thực hiện công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.
- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.
- Nghiên cứu, phân tích, đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam từ đó rút ra những vấn đề còn tồn tại và cần hoàn thiện.

- Đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam .

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

##### **4.1.Đối tượng:**

Hoạt động đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

##### **4.2.Phạm vi:**

*Về không gian:* đào tạo nhân lực tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam

*Nội dung:* Đề tài nghiên cứu hoạt động đào tạo nhân lực đối với đối tượng là nhân viên làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Đề tài tập trung nghiên cứu, phân tích và đánh giá các phương pháp đào tạo và quy trình đào tạo nhân viên làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

*Thời gian:* Phân tích thực trạng hoạt động đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam từ năm 2021 đến 2023 và đề xuất giải pháp đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030.

#### **5. Phương pháp nghiên cứu:**

##### **5.1.Phương pháp thu thập số liệu**

##### **5.1.1. Phương pháp nghiên cứu lý luận**

- Luận văn sử dụng các phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh, khái quát hóa các tài liệu để xây dựng các khái niệm công cụ và khung lý luận cho đề tài

- Các tài liệu có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam như báo cáo tổng kết, báo cáo tài chính, báo cáo về tình hình nguồn nhân lực, các chế độ, chính sách về nhân sự, chính sách, kế hoạch và tổ chức các hoạt động đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong đó tập trung các



số liệu liên quan đến công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam

Bên cạnh đó, luận văn tham khảo các thông tư, quy định có liên quan của Chính phủ, Bảo hiểm xã hội Việt Nam, các giáo trình, sách báo, tạp chí khoa học, các luận văn, chuyên đề có liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu.

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

#### *- Phương pháp thống kê – phân tích*

Luận văn sử dụng số liệu được cung cấp từ Vụ tổ chức cán bộ, Trung tâm Dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Ngoài các tài liệu được cung cấp từ các đơn vị trực thuộc Bảo hiểm xã hội Việt Nam còn có các văn bản, tài liệu từ các báo, tạp chí, mạng Internet và các ý kiến trong các cuộc hội nghị, hội thảo.

Tất cả các tài liệu đều được tổng hợp, phân tích, đánh giá nhằm tìm ra những mặt ưu điểm và những tồn tại hạn chế trong công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

#### *- Phương pháp điều tra xã hội học*

Mục đích: tác giả thu thập thông tin để nghiên cứu thực trạng và đánh giá về công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam từ đó đề ra các giải pháp nhằm hoàn thiện công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Đối tượng điều tra bao gồm toàn bộ công chức, viên chức, người lao động đang làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Thời điểm tiến hành điều tra từ 01/02/2023 – 30/4/2023. Tác giả phát hành 300 phiếu hỏi thông qua Google form, thu về 300 phiếu, 100% số phiếu hợp lệ.

#### *- Phương pháp điều tra bằng bảng hỏi:*

Phương pháp điều tra: gửi 300 phiếu khảo sát qua Google Form cho toàn bộ ban lãnh đạo Trưởng, phó phòng và viên chức, người lao động đang

làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Các phiếu điều tra được thu thập, tổng hợp, xử lý và phân tích lấy số liệu cho bài luận văn.

## **6. Những đóng góp mới của đề tài**

- Hệ thống hóa những vấn đề lý luận cơ bản về đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam

- Trên cơ sở khảo sát thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam, tác giả nhận thấy việc đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam còn có những hạn chế cần khắc phục để bắt kịp xu thế phát triển của thời đại

- Đề xuất được các giải pháp khả thi nhằm giải quyết các vấn đề còn hạn chế trong việc đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

## **7. Kết cấu luận văn**

Nội dung luận văn sẽ được kết cấu trong ba chương

Chương 1: Cơ sở lý luận về đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp

Chương 2: Thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

## **CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TRONG DOANH NGHIỆP**

### **1.1. Một số khái niệm liên quan**

#### **1.1.1. Nhân lực**

Theo Giáo trình Quản trị nhân lực (tập I), Nhà xuất bản Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2015, chủ biên Lê Thanh Hà [4, tr8]: “Nhân lực được hiểu là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực, trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, độ lớn, sức bền của lực,...), trình độ (kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm), tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê,...”.

Đối với quan điểm này, nhân lực được hiểu là sức lực của mỗi con người làm cho con người đó hoạt động và phát triển thông qua ba tiêu chí chính là thể lực, trí lực và tâm lực:

*Thể lực*: là sức khỏe của thân thể nó phụ thuộc vào sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Thể lực con người phụ thuộc vào giới tính, thời gian công tác, độ tuổi....

*Trí lực*: chỉ sức suy nghĩ, sự hiểu biết, sự tiếp thu kiến thức, tài năng, năng khiếu cũng như quan điểm, lòng tin, nhân cách...của từng con người. Trong sản xuất kinh doanh chuyên thống, việc tận dụng các tiềm năng về thể lực của con người là không bao giờ thiếu, đã được khai thác triệt để. Sự khai thác tiềm năng trí lực của con người còn ở mức mới mẻ, chưa bao giờ cạn kiệt, vì đây là kho tàng còn nhiều bí ẩn của con người.

*Tâm lực*: chỉ sức mạnh ý chí và tinh thần của con người như: thái độ trong công việc, tác phong làm việc; tinh thần hợp tác, giúp đỡ đồng nghiệp; lòng trung thành, nhiệt tình của người lao động với tổ chức, doanh nghiệp.

### **1.1.2. Đào tạo nhân lực**

Theo Bài giảng đào tạo nhân lực – Chủ biên: Nguyễn Thị Thu Hà – Trường Đại học Lao động – Xã hội, Hà Nội – 2020 [8,tr10]. Đào tạo là một phương pháp phát triển năng lực nhân viên được các doanh nghiệp sử dụng phổ biến . Khi đầu tư cho đào tạo các doanh nghiệp mong muốn nhân viên có kỹ năng làm việc tốt hơn để đạt hiệu suất công việc cao hơn.

Có nhiều cách hiểu khác nhau về đào tạo nhân lực. Theo bussiness/edge: “Đào tạo là một quy trình có hoạch định và có tổ chức nhằm tăng kết quả thực hiện công việc”. Theo khái niệm này việc đào tạo là hoạt động cần được thiết kế sao cho thỏa mãn nhu cầu đã xác định, có phân công vai trò trách nhiệm của những người tham gia, và có xác định mục tiêu rõ ràng. Vì vậy các cấp quản lý nên tham gia vào quy trình đào tạo cho nhân viên mình và cần có những kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc này.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2007 “Đào tạo nguồn nhân lực được hiểu là các hoạt động học tập nhằm giúp cho người lao động có thể thực hiện hiệu quả hơn chức năng và nhiệm vụ của mình. Đó chính là quá trình học tập làm cho người lao động nắm vững hơn về công việc của mình, là những hoạt động học tập nhằm nâng cao trình độ, kỹ năng của người lao động để thực hiện nhiệm vụ lao động hiệu quả hơn”.

Như vậy, dù có nhiều cách hiểu về nhân lực, theo đó phạm vi và nội dung đào tạo nhân lực có thể rộng hoặc hẹp hơn. Tuy nhiên, *thuật ngữ đào tạo nhân lực thường được hiểu là tổng hợp các hoạt động nhằm cung cấp kiến thức và rèn luyện các kỹ năng cần thiết để người lao động thực hiện có hiệu quả hơn chức năng, nhiệm vụ của mình.*

### **1.1.3. Nhân lực chăm sóc khách hàng**

Nhân lực chăm sóc khách hàng chính là những người trực tiếp hỗ trợ và nhận phản hồi của khách hàng trong suốt quá trình trước và sau khi sử dụng dịch vụ. Ngoài

ra đội ngũ nhân lực chăm sóc khách hàng còn phối hợp với những bộ phận khác trong doanh nghiệp để tìm ra những giải pháp và đề xuất chiến lược phục vụ khách hàng tốt nhất. Có thể nói nhân lực chăm sóc khách hàng chính là sợi dây liên kết quan trọng giữa doanh nghiệp và khách hàng. Qua đó, doanh nghiệp có thể hiểu hơn về nhu cầu của khách hàng để cải thiện dịch vụ và làm gia tăng sự hài lòng của khách hàng.

#### **1.1.4 Khái niệm khách hàng**

Bất kỳ một tổ chức, doanh nghiệp nào muốn tồn tại, phát triển và duy trì vị trí của mình trên thị trường, việc cần làm trước tiên là phải có được tập hợp khách hàng hiện hữu. Để có được điều đó, doanh nghiệp cần phải sản xuất, cung cấp các sản phẩm, dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu của thị trường, đáp ứng các yêu cầu cũng như đòi hỏi của mọi khách hàng, từ đó mới thu được lợi nhuận cao.

Nói cách khác, khách hàng có vai trò rất quan trọng đối với mỗi doanh nghiệp, là tài sản lớn nhất của doanh nghiệp. Khách hàng chính là cái đích mà mọi doanh nghiệp, tổ chức muốn hướng tới và cũng là một trong những yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sự cạnh tranh gay gắt trên thương trường đã và đang đặt ra cho doanh nghiệp nhiều thách thức do khách hàng ngày càng có nhiều sự lựa chọn đối với cùng một loại hàng hóa hay dịch vụ.

Vậy khách hàng là gì?

Tom Peters - nhà quản trị kinh doanh, tác giả cuốn sách nổi tiếng “Đi tìm sự hoàn hảo” đã từng chia sẻ rằng: Khách hàng là “tài sản làm tăng thêm giá trị”.

Người cha đẻ của ngành quản trị - Peters Drucker - thì nhận định “tạo ra khách hàng” là mục tiêu của công ty.

Wal-Mart thì cho rằng: “Khách hàng là người không phụ thuộc vào chúng ta mà là ngược lại; Khách hàng ban ơn cho ta khi họ đến mua sắm còn

ta chẳng ban ơn gì cho họ khi cung cấp sản phẩm dịch vụ; Khách hàng là một phần trong cuộc và vô cùng quan trọng đối với công việc của chúng ta nên hãy luôn lịch sự và hiểu họ; Khách hàng mang đến nhu cầu và việc của người bán hàng là thỏa mãn nhu cầu hợp pháp của họ”.

Theo cách hiểu chung nhất của các nhà kinh tế, khách hàng không chỉ đơn thuần là những người mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Khách hàng của một tổ chức, doanh nghiệp cần được hiểu là một tập hợp những cá nhân, nhóm người, doanh nghiệp... có nhu cầu sử dụng sản phẩm của tổ chức, doanh nghiệp đó và mong muốn được thỏa mãn nhu cầu của mình.

Ngoài ra, theo cách tiếp cận rộng hơn, khách hàng không chỉ là những đối tượng bên ngoài tổ chức, doanh nghiệp mà còn bao gồm cả những nhân viên làm việc trong các tổ chức, doanh nghiệp đó. Do đó, khái niệm khách hàng được nêu một cách khái quát là "tất cả những người chúng ta (doanh nghiệp...) phục vụ dù họ có trả tiền cho dịch vụ của chúng ta hay không".

Khách hàng trong hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam chính là đối tượng tham gia và thụ hưởng chính sách BHXH, BHYT, BHTN. Đối tượng này vừa là khách hàng lại vừa là đối tượng mà Bảo hiểm xã hội Việt Nam phải phục vụ, có giao tất với BHXH Việt Nam. Khi đã có giao tất, gắn bó với nhau, có trách nhiệm với nhau cả đời. Hơn nữa mối quan hệ với khách hàng được quy định bởi luật pháp, Chính phủ quản lý, được Nhà nước giám sát và bảo trợ.

#### ***1.1.5 Khái niệm chăm sóc khách hàng***

Tác giả cuốn “Chăm sóc khách hàng và vai trò của nó trong kinh doanh hiện nay” - John E.G Bateson (2002) đã chỉ ra rằng, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ không thể quản lý chất lượng dịch vụ của mình nếu doanh nghiệp đó không hiểu rõ bản chất của dịch vụ mà họ cung cấp, họ phải nhận thức một cách đầy đủ được khách hàng của họ thực sự muốn gì từ họ, làm thế nào để

khách hàng cảm nhận được chất lượng dịch vụ từ khi mới bắt đầu có ý định lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp.

Ngày nay, khái niệm chăm sóc khách hàng được nhận biết với nghĩa: Là tất cả những gì cần thiết mà doanh nghiệp phải làm để thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng, tức là phục vụ khách hàng theo cách mà họ mong muốn được phục vụ và làm những việc cần thiết để giữ các khách hàng mà mình có. Như vậy, chăm sóc khách hàng là cả quá trình mà doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, sự hỗ trợ của mình cho khách hàng trong suốt quá trình trước, trong và sau khi mua hàng.

#### ***1.1.6. Mục tiêu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng***

Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng là quá trình cung cấp các kiến thức, hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp cho người lao động trong doanh nghiệp nhằm đáp ứng yêu cầu trong quá trình thực hiện công việc của họ cả ở hiện tại và tương lai.

Mục tiêu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam bao gồm:

- Để đáp ứng nhu cầu học tập và phát triển của người lao động.
- Để đáp ứng yêu cầu công việc của đơn vị hay nói cách khác là để đáp ứng nhu cầu tồn tại và phát triển của đơn vị.
- Đào tạo là những giải pháp có tính chiến lược để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

#### ***1.1.7 Vai trò của đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng***

Nhận thức được vai trò quan trọng của đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng nên Bảo hiểm xã hội Việt Nam luôn chú trọng và đầu tư nhiều cho hoạt động này bởi vì: Đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng sẽ giúp nâng cao chất lượng thực hiện công việc của nhân viên; nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc; nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức ; tạo ra lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng là tác động trực tiếp vào nhân viên bởi; tạo ra được tính chuyên nghiệp của nhân viên; tạo ra được sự thích ứng giữa nhân viên với công việc hiện tại cũng như trong tương lai; đáp ứng nhu cầu và nguyện vọng phát triển của nhân viên; tạo cho nhân viên cách nhìn nhận trong công việc, cách tư duy mới trong công việc để họ phát huy tính sáng tạo.

## **1.2. Nội dung đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng**

Quy trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng được chia làm 4 bước:

Bước 1: Xác định nhu cầu đào tạo

Bước 2: Lập kế hoạch đào tạo

Bước 3: Triển khai thực hiện

Bước 4: Đánh giá kết quả đào tạo.

Bốn bước này bao gồm các bước nhỏ, các bước được thực hiện hỗ trợ và điều chỉnh cho nhau. Doanh nghiệp cần phân chia các bộ phận chuyên trách lãnh đạo, xây dựng hỗ trợ ủng hộ lẫn nhau để cùng thực hiện quy trình này

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

Đây là khâu đặc biệt quan trọng trong quá trình đào tạo, xác định nhu cầu đào tạo đúng sẽ tạo được hiệu quả cao trong việc thực hiện các bước tiếp theo của quy trình đào tạo. Doanh nghiệp có khả năng gặp rủi ro nếu đầu tư vào công tác đào tạo không hiệu quả, lãng phí chi phí nếu không có sự phân tích kỹ lưỡng về sự cần thiết phải tiến hành đào tạo hay không. Đối với người lao động, nếu đào tạo không đúng với nhu cầu của họ sẽ gây nên thái độ tiêu cực của người được đào tạo và giảm thiểu mong muốn của họ tham gia vào các khóa đào tạo trong tương lai.

Xác định nhu cầu đào tạo là trả lời cho các câu hỏi: khi nào tiến hành đào tạo, bộ phận nào, loại lao động nào, loại kiến thức, kỹ năng nào cần đạt tới, số lượng người cần đào tạo là bao nhiêu. Đây là một bước rất quan trọng,



không thể coi nhẹ. Do vậy, cần phải đánh giá nhu cầu để loại trừ những chương trình đào tạo không thích hợp, để nhận biết những nhu cầu đào tạo thích hợp còn chưa được đáp ứng và để xác định mục tiêu đào tạo cho các chương trình đã được vạch ra.

Các cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo là thông qua việc phân tích nhu cầu lao động của tổ chức, các yêu cầu về kiến thức kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc và phân tích trình độ, kiến thức, kỹ năng hiện có của người lao động. Một tổ chức có thể sử dụng nhiều phương pháp thu thập thông tin và một vài nguồn thông tin cần cho đánh giá nhu cầu đào tạo phát triển được minh họa ở bảng sau:

**Bảng 1.1: Phương pháp thu thập và nguồn thông tin để đánh giá nhu cầu đào tạo**

| Phương pháp thu thập dữ liệu để đánh giá nhu cầu | Nguồn thông tin                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tìm kiếm những dữ liệu sẵn có                    | Dữ liệu hiện tại (ví dụ: đầu ra, chất lượng, phản nản, báo cáo sự kiện, các yêu cầu cho đào tạo, phỏng vấn hiện tại, đánh giá thành tích, sổ tay hoạt động thiết bị, sổ tay quy trình, bản mô tả công việc, hồ sơ nhân viên) |
| Phỏng vấn cá nhân                                | Người thực hiện công việc                                                                                                                                                                                                    |
| Phỏng vấn nhóm                                   | Giám sát viên                                                                                                                                                                                                                |
| Bảng câu hỏi                                     | Cấp dưới                                                                                                                                                                                                                     |
| Trắc nghiệm thành tích                           | Các chuyên gia                                                                                                                                                                                                               |
| Trắc nghiệm viết                                 | Khách hàng                                                                                                                                                                                                                   |
| Các trung tâm đánh giá                           |                                                                                                                                                                                                                              |
| Quan sát                                         |                                                                                                                                                                                                                              |
| Thu thập các sự kiện điển hình                   |                                                                                                                                                                                                                              |
| Phân tích công việc                              |                                                                                                                                                                                                                              |
| Phân tích nhiệm vụ                               |                                                                                                                                                                                                                              |

Để đánh giá nhu cầu đào tạo cần chú tâm đến 3 yếu tố chính yếu: phân tích tổ chức, phân tích công việc và phân tích cá nhân

*Phân tích tổ chức:* để xác định mức độ phù hợp của hoạt động đào tạo so với chiến lược phát triển của đơn vị, bao gồm những nội dung:

- Xem xét sứ mệnh và chiến lược của tổ chức: cung cấp những ưu tiên cho đào tạo, doanh nghiệp cần xây dựng cho mình sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược phát triển.

- Xem xét nguồn lực và phân bổ nguồn lực: đã dành một phần nguồn lực (nhân lực và kinh phí) cho hoạt động đào tạo và phát triển.

Phân tích các nhân tố thuộc môi trường bên trong: cơ cấu tổ chức quản lý, hệ thống quản lý, nhân lực... xem đó có là nguyên nhân gây nên vấn đề về kết quả thực hiện công việc. Nếu đào tạo là cần thiết, ảnh hưởng của các nhân tố này đến việc thực hiện hoạt động đào tạo.

*Phân tích công việc:* là sự phân tích những yêu cầu để thực hiện công việc trong tổ chức, phân tích công việc phải chú trọng đến những việc có tính chất quan trọng và trọng tâm. Công việc được phân tích phải chỉ ra được những kỹ năng và kiến thức mà người lao động chưa làm được từ đó xác định được mục tiêu đào tạo.

Phân tích công việc bao gồm việc xem xét những nhiệm vụ cần thiết để thực hiện công việc cụ thể một cách hiệu quả. Nó yêu cầu xác định những nhiệm vụ cần thực hiện, mức độ công việc phải hoàn thành và những kiến thức, kỹ năng, thái độ cần thiết để thực hiện công việc. Phân tích công việc cũng cần sự đoán được những khó khăn người lao động gặp phải khi thực hiện công việc. Sau khi phân tích mức độ quan trọng của nhiệm vụ đến kết quả thực hiện công việc, cần đánh giá mức độ quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ để hoàn thành công việc vào thời điểm thuê lao động, đây là căn cứ để trả công lao động.

Phân tích cá nhân (hay còn gọi là phân tích con người): đây là quá trình gắn liền với việc phân tích công việc, sau khi phân tích công việc thì phải

phân tích người lao động đang làm hoặc có thể làm công việc đó trong tương lai có trình độ thế nào. Từ đó, có thể xác định được cần phải đào tạo thế nào và chú trọng đào tạo cho người lao động hơn vào những kỹ năng, kiến thức để phù hợp với thực hiện công việc.

Phân tích cá nhân người lao động về khả năng thực hiện công việc để xác định: mức độ yếu kém về kết quả thực hiện công việc do thiếu kiến thức, kỹ năng, khả năng, động lực lao động hay do thiết kế công việc chưa hợp lý; xác định những tiềm năng phát triển; xác định ai cần đào tạo và xác định mức độ sẵn sàng của người lao động cho đào tạo.

Tóm lại, thu thập thông tin đánh giá nhu cầu đào tạo được chia làm 3 loại thông tin: tổ chức, công việc, cá nhân. Tuy nhiên, khi thực hiện phân tích này có nhiều loại thông tin có liên hệ chặt chẽ và có thể thu thập cùng một lúc. Ví dụ, khi phỏng vấn đối tượng để phân tích công việc thì ta có thể thu thập thông tin những cản trở đến thực hiện công việc (tức phân tích tổ chức). Hay trong phân tích cá nhân, khi xem xét những thông tin về kết quả thực hiện công việc và so sánh mức độ giống và khác biệt về mức độ hoàn thành công việc, ta có thể xác định những nguyên nhân về tổ chức ảnh hưởng đến kết quả thực hiện công việc cũng như là những nguyên nhân về kiến thức, kỹ năng và thái độ của người lao động.

Để đánh giá nhu cầu đào tạo hiệu quả một điều rất quan trọng là sự phát triển của người lao động được cả cá nhân và tổ chức quan tâm. Điều này thường xảy ra khi tổ chức có và thực hiện qui trình đánh giá phát triển định kỳ, cho phép cá nhân cung cấp đầu vào cho quá trình (tự đánh giá), đánh giá cao những người dành thời gian phát triển cấp dưới và cung cấp những cơ hội đào tạo, kèm cặp cần thiết cho sự phát triển của người lao động. Ngoài ra cũng còn cần sự nhận thức tích cực của cấp dưới về quá trình đánh giá và sự tin tưởng của họ và đào tạo sẽ có ích cho sự phát triển của bản thân họ.

### ***1.2.2. Lập kế hoạch đào tạo***

#### ***1.2.2.1. Xác định mục tiêu đào tạo***

Xác định mục tiêu đào tạo là kết quả cần đạt được của chương trình đào tạo. Xác định mục tiêu đào tạo chính là việc xác định:

- Những kỹ năng cụ thể cần được đào tạo và trình độ kỹ năng có được sau đào tạo.
- Số lượng và cơ cấu học viên.
- Thời gian đào tạo.

#### ***1.2.2.2. Lựa chọn đối tượng đào tạo***

Đối tượng đào tạo là danh sách những học viên, những vị trí cần được đào tạo của chương trình đào tạo đó. Để xác định được bộ phận cũng như đối tượng cần đào tạo, người xây dựng chương trình đào tạo cần phải trao đổi với những người lãnh đạo bộ phận, trưởng các phòng ban để biết được thực trạng thực hiện công việc, triển vọng nghề nghiệp, nhu cầu đào tạo của người lao động và phải dựa vào các tiêu chuẩn như: kết quả đánh giá thực hiện công việc, phân tích công việc và kết quả kiểm tra giám sát tình hình thực hiện đào tạo hàng năm để xác định nên đào tạo đối tượng nào, thuộc bộ phận gì, và hình thức đào tạo là gì...

Việc xác định được đúng đối tượng đào tạo để đảm bảo đào tạo đúng người cần đào tạo, đúng khả năng và nguyện vọng của họ, tránh tình trạng nhầm lẫn gây lãng phí thời gian và tiền bạc.

Ngoài ra, kế hoạch đào tạo nhân lực cũng phải được gắn liền với các biện pháp tạo động lực lao động. Động lực giúp nhân viên hứng thú với việc đào tạo, động lực giúp nhân viên chuyển hóa thành tựu đào tạo thành các giá trị mới và động lực giúp họ gắn bó lâu dài với tổ chức. Nếu không có các biện pháp tạo động lực thì công tác đào tạo nhân lực chỉ mang tính hình thức, không đạt được hiệu quả mong muốn, hoặc mang lại lợi ích cho cá nhân mà ít

đem lại lợi ích cho tổ chức.

Kế hoạch đào tạo nhân lực cũng cần lên được dự trù về kinh phí, các cam kết về thời hạn khóa đào tạo, cũng như định hình được các cách thức đo lường giúp đánh giá và kiểm soát quá trình đào tạo nhân lực. Mọi kế hoạch trước khi được triển khai cần sự phê chuẩn của tổ chức và lãnh đạo kiểm soát chặt chẽ.

#### *1.2.2.3. Xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo*

##### *Xây dựng nội dung chương trình đào tạo*

Chương trình đào tạo là một hệ thống các môn học và bài học được dạy cho thấy những kiến thức nào, kỹ năng nào cần được dạy và dạy trong bao lâu. Trên cơ sở đó lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp.

Công tác xây dựng nội dung cho chương trình đào tạo có ý nghĩa rất lớn đối với sự thành công của khóa đào tạo. Sự phù hợp của chương trình đào tạo với khả năng, trình độ nhận thức của người lao động sẽ giúp cho người lao động dễ nắm bắt nội dung mà chương trình muốn truyền tải. Thêm vào đó, chương trình đào tạo phù hợp sẽ là căn cứ để lựa chọn phương pháp đào tạo phù hợp với người lao động, khiến cho người lao động có thể tiếp thu tối đa kiến thức được đưa vào chương trình. Ngược lại, nếu chương trình đào tạo không phù hợp sẽ khiến cho người lao động không hứng thú hoặc không nắm bắt kịp, đây là nguyên nhân dẫn đến thất bại của chương trình đào tạo.

##### *Lựa chọn phương pháp đào tạo*

Hiện nay các doanh nghiệp thường sử dụng các phương pháp đào tạo như:

- \* Đào tạo trong công việc
- *Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc*

Quá trình đào tạo bắt đầu bằng sự giới thiệu và giải thích của người dạy

về mục tiêu của công việc và chỉ dẫn tỉ mỉ, theo từng bước về cách quan sát, trao đổi, học hỏi và làm thử cho tới khi thành thạo dưới sự hướng dẫn và chỉ dẫn chặt chẽ của người dạy.

*- Kèm cặp chỉ bảo*

Giúp cho cán bộ quản lý và các nhân viên giám sát có thể học được các kiến thức, các kỹ năng cần thiết cho công việc trước mắt và công việc cho tương lai thông qua sự kèm cặp, chỉ bảo của những người quản lý giỏi hơn. Có 3 cách để kèm cặp là:

- + Kèm cặp bởi người lãnh đạo trực tiếp.
- + Kèm cặp bởi 1 cố vấn.
- + Kèm cặp bởi người quản lý có kinh nghiệm hơn.
- \* Đào tạo ngoài công việc

Là phương pháp đào tạo trong đó người học được tách khỏi sự thực hiện các công việc thực tế. Các phương pháp đó bao gồm:

*- Các bài giảng, các hội nghị hoặc các hội thảo*

Các buổi giảng bài hay hội nghị, hội thảo có thể được tổ chức tại doanh nghiệp hoặc ở một hội nghị, hội thảo bên ngoài, có thể được tổ chức riêng hoặc kết hợp với các chương trình đào tạo khác. Trong phần thảo luận, học viên sẽ thảo luận theo từng chủ đề dưới sự hướng dẫn của người lãnh đạo nhóm, và qua đó học được các kiến thức, kinh nghiệm cần thiết.

*- Phương thức đào tạo từ xa*

Là phương thức đào tạo mà giữa người dạy và người học không trực tiếp gặp nhau tại 1 địa điểm và cùng thời gian mà thông qua phương tiện nghe nhìn trung gian. Phương tiện trung gian này có thể là sách, tài liệu, băng hình, internet... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thông tin và các phương tiện trung gian ngày càng đa dạng.

#### *1.2.2.4. Lựa chọn giáo viên, cơ sở vật chất cho đào tạo*

Lựa chọn giáo viên cho chương trình đào tạo là một công việc mà các nhà quản trị cần đặc biệt quan tâm. Doanh nghiệp có thể lựa chọn giáo viên từ những người là người đang làm việc trong doanh nghiệp hoặc có thể thuê giáo viên từ bên ngoài (giảng viên các trường đại học, giáo viên các trung tâm đào tạo, các tổ chức tư vấn...) hoặc cũng có thể kết hợp giáo viên thuê ngoài và những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp.

Thông thường, các doanh nghiệp nên lựa chọn việc kết hợp giáo viên trong và ngoài doanh nghiệp. Vì đối với những giáo viên ngoài doanh nghiệp, họ thường có kiến thức chuyên môn tổng hợp, truyền đạt một cách có hệ thống và có kỹ năng sư phạm. Còn những người có kinh nghiệm lâu năm trong doanh nghiệp sẽ giúp cho người lao động trong doanh nghiệp thấy được thực tiễn ứng dụng kiến thức vào tình hình cụ thể của doanh nghiệp mình. Do vậy, việc kết hợp này sẽ giúp cho người lao động đạt được cả lý thuyết và thực tiễn, mang lại hiệu quả cao hơn cho khóa đào tạo.

Cơ sở vật chất cũng cần được quan tâm trong khóa đào tạo. Đó là những phương tiện vật chất được huy động để phục vụ cho chương trình đào tạo của doanh nghiệp. Cơ sở vật chất hiện đại là một trong những nhân tố góp phần tạo nên thành công cho chương trình đào tạo.

#### *1.2.2.5. Dự tính kinh phí cho đào tạo*

Chi phí đào tạo có chi phí tài chính và chi phí cơ hội, trong đó:

- Chi phí tài chính: bao gồm:

+ Chi phí cho người dạy: tiền lương, tiền công, phụ cấp cho giảng viên

+ Chi phí cho người học: học phí, phụ cấp, chi phí đào tạo khác (chi phí đi lại, ăn, ở...)

+ Chi phí cho phương tiện dạy và học: phòng học, máy tính, máy chiếu, văn phòng phẩm, in ấn tài liệu...

+ Chi phí cho người quản lý chương trình và các chi phí khác: tiền lương, tiền công cho các cán bộ quản lý, chi phí quản lý...

### **1.2.3. Lựa chọn giáo viên đào tạo**

Tùy từng tình hình sản xuất kinh doanh, đối tượng đào tạo cũng như nhu cầu đào tạo mà lựa chọn lực lượng này sao cho phù hợp với các đối tượng. Doanh nghiệp có thể chọn giáo viên theo 2 phương án sau:

Phương án 1: Bên trong doanh nghiệp: lựa chọn những công nhân lành nghề, những người quản lý có kinh nghiệm trong doanh nghiệp tham gia giảng dạy. Phương án này vừa tiết kiệm chi phí, vừa cung cấp cho học viên những kỹ năng thực hiện công việc có tính sát với thực tế của doanh nghiệp. Tuy nhiên, phương án này có hạn chế như: khó cập nhật những thông tin, kiến thức mới đồng thời có thể ảnh hưởng đến công việc mà người được chọn làm giáo viên đảm nhiệm.

Phương án 2: Bên ngoài doanh nghiệp: lựa chọn giáo viên từ cơ sở đào tạo bên ngoài (giảng viên của các trường đại học, các chuyên gia trong lĩnh vực đào tạo, trung tâm đào tạo...). Theo phương án này có thể cung cấp những kiến thức, những thông tin được cập nhật, theo kịp được sự tiến bộ của ngành nghề.

### **1.2.4. Đánh giá kết quả đào tạo**

Để xem xét xem chương trình đào tạo có mang lại hiệu quả đúng như mong muốn, tiêu chí mà doanh nghiệp đặt ra hay không, cần có bước đánh giá kết quả đào tạo. Đánh giá kết quả đào tạo sẽ giúp doanh nghiệp thấy được chất lượng của chương trình đào tạo, hiệu quả chương trình đào tạo mang lại từ đó giúp doanh nghiệp nhận thấy được những mặt đạt được, những hạn chế và nguyên nhân của hạn chế còn tồn tại trong chương trình đào tạo để có thể đưa ra phương hướng khắc phục cho những chương trình đào tạo tiếp theo của doanh nghiệp. Sau đây là các câu hỏi mà người tổ chức thực hiện hoạt



động đào tạo cần hiểu:

- Nhân viên học được những gì từ chương trình đào tạo?
- Những vấn đề gì trong chương trình đào tạo cần được cải thiện, bổ sung hay thay đổi?
- Những thay đổi gì (về nội dung, phương pháp, cũng như về chi phí) cần được thực hiện trong kế hoạch đào tạo và phát triển tương lai?
- Chi phí và những nỗ lực bỏ ra cho việc đào tạo có có xứng đáng và hợp lý không?
- Kết quả cuối cùng mang lại cho doanh nghiệp là gì?

Có rất nhiều phương pháp để đánh giá hiệu quả đào tạo, trong nghiên cứu này tác giả sử dụng mô hình “Bốn cấp độ của Kirkpatrick”. Thông qua bốn cấp độ, tổ chức sẽ có những đánh giá về việc học hỏi trong tổ chức. Mức độ khó sẽ tăng lên theo cấp độ từ 1 đến 4.

**Bảng 1.2: Bốn cấp độ đánh giá hiệu quả đào tạo**

| <b>Cấp độ</b> | <b>Vấn đề cần xem xét</b> | <b>Câu hỏi</b>                                      | <b>Công cụ để kiểm tra</b>                                               |
|---------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1             | Phản ứng                  | Họ thích khóa học đến mức nào?                      | Phiếu đánh giá khóa học (cho điểm từng tiêu chí)                         |
| 2             | Học tập                   | Họ học được những gì?                               | Bài kiểm tra, tình huống, bài tập mô phỏng, phỏng vấn bảng hỏi           |
| 3             | ứng dụng                  | Họ áp dụng những điều đã học vào công việc thế nào? | Đo lường kết quả thực hiện công việc, phỏng vấn cán bộ trực tiếp quản lý |
| 4             | Kết quả                   | Khoảng đầu tư vào đào tạo đem lại hiệu quả gì?      | Phân tích chi phí/lợi ích                                                |

- Phản ứng: Mức độ này thể hiện ý kiến về trải nghiệm học tập của người học. Các câu hỏi sử dụng để đo lường mức độ này thường để xem người học có cảm thấy thoải mái, thỏa mãn hay không với môi trường và nội dung đào tạo

- Học tập: cấp 2 được sử dụng để đo lường việc những người tham gia chương trình đào tạo có đạt được những kiến thức, kỹ năng và thái độ khi kết thúc chương trình hay không. Hay nói cách khác, đây là cấp độ xem những mục đích đào tạo được đề ra ban đầu có đạt được hay không.

- Ứng dụng: cấp độ này được sử dụng để đo lường mức độ hành vi của người được đào tạo có thay đổi sau chương trình đào tạo hay không. Thông thường nó sẽ được sử dụng để đo lường những kiến thức, kỹ năng, và thái độ được học sẽ được ứng dụng vào thực tế công việc như thế nào. Các tổ chức sẽ đo lường trước và sau chương trình học để xác định được cấp độ này. - Kết quả: cấp 4 sẽ xác định những kết quả hữu hình của chương trình đào tạo: chi phí giảm, chất lượng và hiệu suất công việc được nâng cao, chất lượng tăng, tỉ lệ nhân viên nghỉ việc ít... Cấp độ này là cấp độ khó nhất để đo lường vì tổ chức cần phải xác định kết quả cuối cùng sẽ có được nhờ việc triển khai chương trình đào tạo là gì .

- Hiệu quả của hoạt động đào tạo được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng như: chi phí đào tạo bình quân 1 người/khóa học, thời gian thu hồi chi phí đào tạo, năng suất lao động , chất lượng sản phẩm /dịch vụ hoặc chất lượng công việc hoàn thành sau đào tạo, doanh thu và lợi nhuận thu được trên 1 đơn vị chi phí đầu tư cho đào tạo. Ngoài ra còn biểu hiện qua các chỉ tiêu định tính như làm thay đổi nhận thức của con người lao động, nâng cao ý thức, trách nhiệm với công việc được giao, nâng cao sự thỏa mãn trong lao động của người lao động...

### **1.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong doanh nghiệp**

#### ***1.3.1. Các nhân tố bên trong***

Quan điểm của lãnh đạo và các chính sách quản trị nhân lực trong doanh nghiệp: những quan điểm, nhận thức của nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp về đào tạo nhân lực sẽ tác động tới hệ thống chính sách, sự đầu tư cho nguồn lực này ở các mức độ khác nhau. Thực hiện tốt về các mảng đào tạo nhân lực sẽ giúp doanh nghiệp có nhân lực đủ mạnh về chất và lượng phục vụ mục tiêu, chiến lược của mình.

Chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp: Căn cứ vào chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh mà doanh nghiệp lên kế hoạch về đào tạo nhân lực: bao gồm các kiến thức, kỹ năng cần thiết, đánh giá chất lượng nhân lực hiện tại, so sánh và đưa ra số lao động cần thiết theo trình độ lành nghề, kỹ năng đã đạt yêu cầu của công việc đặt ra để từ đó có kế hoạch đào tạo nâng cao nhằm cải thiện chất lượng nhân lực đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhận thức của người lao động về đào tạo nhân lực: muốn nâng cao chất lượng, trước tiên, chính bản thân người lao động phải nhận thức được sự phù hợp của bản thân đối với công việc, mình đã có và còn cần những kiến thức, kỹ năng, phẩm chất gì, từ đó ý thức, tự giác học hỏi nâng cao kiến thức, nghiệp vụ chuyên môn, tay nghề, tích lũy kiến thức, kinh nghiệm cho bản thân. Bởi đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp không chỉ từ một phía doanh nghiệp mà bản thân người lao động cũng phải mong muốn và có thái độ hợp tác thì mới dễ dàng thực hiện và hiệu quả đạt được sẽ cao nhất.

Khả năng tài chính của doanh nghiệp: Nếu doanh nghiệp có khả năng tài chính đủ mạnh thì có thể thực hiện các chính sách đào tạo nhân lực một

cách tron tru và có thể đầu tư thêm các trang thiết bị hiện đại để có thể đào tạo nhân lực một cách có hiệu quả hơn.

Năng lực chuyên môn bộ phận đào tạo của doanh nghiệp: Nếu doanh nghiệp sở hữu một đội ngũ đào tạo có chuyên môn tốt thì có thể đảm bảo cho việc xác định đúng nhu cầu và triển khai tron tru công tác đào tạo nhân lực nhằm đáp ứng tiến độ phát triển của doanh nghiệp theo mục tiêu doanh nghiệp đã đề ra.

### ***1.3.2. Các nhân tố bên ngoài***

Sự phát triển của thị trường lao động: mở cửa kinh tế, toàn cầu hóa và hội nhập đã thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, tạo thêm nhiều việc làm, cơ cấu việc làm cũng thay đổi từ lĩnh vực nông nghiệp sang công nghiệp và dịch vụ. Trong bối cảnh đó, sự phát triển của thị trường lao động như một yếu tố khách quan tác động đến việc đào tạo nhân lực trong doanh nghiệp bởi thông tin lao động việc làm là toàn diện, sự cạnh tranh việc làm trở nên gay gắt nhằm thu hút lao động có chất lượng và số lượng phù hợp với yêu cầu của sản xuất.

Môi trường xã hội, dân cư, tự nhiên bao gồm: truyền thống, tập quán, thói quen, lễ nghi, nghệ thuật ứng xử, các quy phạm tư tưởng và đạo đức, các hiện tượng và quy luật khí hậu, thời tiết, thổ nhưỡng,... của mỗi địa phương, mỗi dân tộc, tầng lớp dân cư và quốc gia. Các yếu tố này tạo nên lối sống, văn hóa, môi trường hoạt động xã hội của con người nói chung và người lao động nói riêng. Từ những yếu tố trên ta sẽ chọn ra những phương pháp đào tạo nhân lực phù hợp cho từng nhóm người.

Đối thủ cạnh tranh của tổ chức: Để có một vị trí vững chắc trong môi trường kinh doanh cạnh tranh như hiện nay thì các tổ chức cần biết sử dụng và khai thác hiệu quả nguồn lực con người. Vì nguồn nhân lực mỗi tổ chức sẽ

mang những đặc điểm riêng và yếu tố tiềm năng chưa được khai thác hết nên sẽ giúp tạo ra lợi thế riêng cho mỗi tổ chức đối với đối thủ cạnh tranh .

Hệ thống cơ sở đào tạo: Để có thể đào tạo được theo chất lượng mà doanh nghiệp mong muốn thì việc chuẩn bị cơ sở vật chất tương ứng là điều thực sự cần thiết. Với những điều kiện cơ sở đào tạo khác nhau cũng sẽ có những tác động đến việc lựa chọn phương pháp đào tạo và dẫn đến những kết quả đào tạo khác nhau.

#### **1.4. Kinh nghiệm đào tạo chăm sóc khách hàng tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam**

Tập đoàn Điện lực Việt Nam gồm 05 tổng công ty là Tổng công ty Điện lực miền Bắc, Tổng công ty Điện lực miền Nam, Tổng công ty Điện lực miền Trung, Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội, Tổng công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh. Theo số liệu năm 2022, tổng số khách hàng của EVN khoảng 95 triệu khách hàng, tốc độ tăng trưởng khách hàng hằng năm xấp xỉ 5%.

- Tổng công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh đã triển khai Trung tâm chăm sóc khách hàng;

- Tại Hà Nội là Trung tâm chăm sóc khách hàng của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội;

- Trung tâm chăm sóc khách hàng của công ty Điện lực Bình Định; - Tổng đài chăm sóc khách hàng của công ty Điện lực Gia Lai.

\*Trung tâm chăm sóc khách hàng của Tổng công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh là điện thoại đầu số 1900545454

Là đơn vị cấp Trung tâm phụ trách công tác đào tạo trực thuộc Tổng Công ty. Đào tạo nhân viên qua các kênh như sau:

*Các kênh giao tiếp và dịch vụ cung cấp:* đào tạo bao gồm các dịch vụ kinh doanh và kỹ thuật, tiếp nhận yêu cầu, xử lý và trả lời khách hàng.. Qua

email, website: có chức năng và nội dung thông tin như kênh thoại. Qua tin nhắn: Thực hiện nhắn tin cho các khách hàng thuộc các công ty điện lực quản lý, bao gồm các thông báo: Cắt điện đột xuất, tiền điện...

*Các dịch vụ hiện đang được triển khai tại gồm có 6 dịch vụ:* đào tạo sử lý dịch vụ Báo mất điện, sự cố: thoại, Cấp điện mới: thoại, email, website; Thay đổi thông tin: thoại, email, website; Tra cứu thông tin: thoại, email, website. Trung tâm chăm sóc khách hàng EVN thành phố Hồ Chí Minh còn cho thuê các dịch vụ chăm sóc khách hàng cho công ty điện lực Bình Dương (tổng số khách hàng xấp xỉ 335,000 khách hàng). Cung cấp 6 dịch vụ hiện tại đang được triển khai tại trung tâm với kênh giao tiếp là kênh thoại.

\*Trung tâm chăm sóc khách hàng của Tổng công ty Điện lực thành phố Hà Nội - Đầu số 22222000 hoặc 19001288

Là phòng Giải đáp thông tin khách hàng trực thuộc Trung tâm Điều độ thông tin. Phòng có 01 Trưởng phòng, 02 Phó phòng, 09 giám sát và 35 điện thoại viên, được chia thành 2 bộ phận:

- Trực tiếp tiếp nhận thông tin, giải đáp, hỗ trợ khách hàng qua điện thoại 24/24h, làm việc trực ca (10 điện thoại viên/ca ngày; 04 điện thoại viên/ca đêm).

- Thu và nhập các cơ sở dữ liệu, phân tích và lập các dự báo, báo cáo phục vụ công tác giải đáp thông tin khách hàng.

*Các kênh giao tiếp và dịch vụ cung cấp:* Qua kênh thoại: Đầu số 22222000 hoặc 19001288, Hệ thống trả lời tự động: Vận hành thử nghiệm từ ngày 16/04/2014. Khi khách hàng gọi điện tới Tổng đài, hộp thư hướng dẫn khách hàng thực hiện tra cứu 2 luồng thông tin chính: “Thủ tục, quy định về sử dụng điện” và “Giá bán điện”.

Các dịch vụ hiện đang được triển khai tại Trung tâm gồm có 5 dịch vụ: Báo sự cố điện, tiếp nhận kiến nghị kinh doanh điện, tin nhắn SMS, Hóa đơn điện tử, hỗ trợ, giải đáp thắc mắc khác qua điện thoại

Trong đó tỉ lệ cao nhất là dịch vụ Hỗ trợ, giải đáp thắc mắc qua điện thoại chiếm hơn 80% tổng số yêu cầu sử dụng dịch vụ; kế tiếp là dịch vụ báo sự cố điện, xấp xỉ 10-15% tổng số yêu cầu sử dụng dịch vụ. Các dịch vụ SMS và Hóa đơn điện tử chiếm tỉ lệ rất nhỏ (0.28% và 0.73%).

100% các cuộc gọi đến Trung tâm đều được giải quyết. Xét về tỉ lệ số các yêu cầu giải quyết trực tiếp tại Trung tâm chiếm hầu hết tổng số yêu cầu (98.75%), còn lại là các dịch vụ về kinh doanh điện được chuyển tiếp về các bộ phận nghiệp vụ tại công ty điện lực để xử lý chiếm tỉ lệ rất nhỏ (1.25%)

#### *Đánh giá về Trung tâm chăm sóc khách hàng của EVN Hà Nội*

Chỉ đáp ứng được ở mức độ trung bình với nhu cầu của hơn 2 triệu khách hàng thuộc phạm vi quản lý (nếu theo tỉ lệ khuyến nghị 0.3% số khách hàng có nhu cầu gọi điện thì cần 35 bàn ĐTV). 98,75% các cuộc gọi đến được giải quyết trực tiếp tại Tổng đài. Vẫn xảy ra hiện tượng nghẽn mạch, báo bận, không trả lời được cuộc gọi khi có sự cố lớn xảy ra, nhu cầu của khách hàng tăng cao.

Việc đào tạo nhân viên đã cung cấp được các kỹ năng cơ bản nhất, hay được khách hàng yêu cầu; tuy nhiên các dịch vụ này chỉ được cung cấp qua kênh điện thoại do ĐTV trả lời hoặc hệ thống IVR tự động trả lời, các kênh giao tiếp khác như SMS, Email, Web chưa được triển khai nhiều, chiếm tỉ lệ rất nhỏ (0.28% là SMS và 0.73% là hóa đơn 37 điện tử). Thời gian tiếp nhận, giải quyết, xử lý yêu cầu cung cấp dịch vụ trung bình 3-6 phút.

### **1.5. Bài học rút ra đối với đào tạo nhân lực tại BHHX Việt Nam**

Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần thực hiện đào tạo trong công việc để đạt được mục đích đào tạo nhân lực có chất lượng, đặc biệt là kiểu đào tạo theo

kiểu chỉ dẫn công việc, đào tạo nghề, luân chuyển công việc. Đây là hình thức đào tạo phù hợp vì tốn ít kinh phí và dễ áp dụng. Ngoài ra, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần thực hiện đào tạo ngoài công việc có chọn lọc cho cán bộ quản lý, lãnh đạo và một số vị trí quan trọng. Việc gửi cán bộ quản lý chủ chốt đi đào tạo ở những cơ sở đào tạo bài bản cũng rất quan trọng để nâng cao kiến thức, kỹ năng quản lý cho đối tượng này. Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng cần chú ý lựa chọn đối tượng đào tạo và chương trình đào tạo phù hợp.

Để công việc đào tạo có hiệu quả, công ty cần phải lựa chọn kỹ lưỡng những người có kỹ năng phù hợp với mục tiêu đào tạo, ưu tiên những cán bộ quản lý như tổ trưởng, trưởng phòng để gửi đi đào tạo. Những người được lựa chọn đi đào tạo phải nghiên cứu tài liệu trước khi tham gia hội thảo, khóa học và sau khi kết thúc khóa học phải báo cáo lại cho người quản lý về nội dung họ đã được học và tranh luận về vấn đề đó. Mặt khác, cần có cam kết làm việc với những khoảng thời gian nhất định tùy theo khóa đào tạo.

Ngoài ra, một số bài học đào tạo cụ thể cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam như sau:

Xác định nhu cầu đào tạo: xác định nhu cầu đào tạo phải dựa trên mục tiêu chiến lược kinh doanh của công ty. Cần phân tích rõ nguyên nhân khi thực hiện công việc không đạt hiệu quả và có thể giải quyết thông qua đào tạo không? Việc xác định nguyên nhân chính là cơ sở để xác định nhu cầu đào tạo nhân viên một cách sát thực và khi đó việc đầu tư vào công tác này mới mang lại hiệu quả cao.

Phương pháp đào tạo: cần có sự kết hợp giữa các phương pháp đào tạo trong công việc và ngoài công việc như hội thảo, nâng cao sự học hỏi giữa các nhân viên trong công ty bằng việc giao lưu trao đổi trực tiếp hoặc thông qua các sự kiện công ty tổ chức hoặc do trung tâm đào tạo tổ chức.



Nội dung chương trình đào tạo: Bảo hiểm xã hội Việt Nam có thể sử dụng nguồn lực hiện có hoặc liên kết với các tổ chức đào tạo hoặc thuê chuyên gia tư vấn để xây dựng đào tạo phù hợp với quy mô hiện có và mục tiêu hoạt động của công ty. Các chương trình đào tạo cần xây dựng chuẩn mực, nội dung chương trình dạy phải được kiểm soát sát sao và thường xuyên cập nhật theo sự thay đổi của thị trường, công nghệ.

Đánh giá hiệu quả sau đào tạo: đề cao hiệu quả về mặt tài chính, đánh giá mức độ tác động của đào tạo đội ngũ người lao động đến hiệu quả thực hiện công việc của công ty.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần lựa chọn các nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp nhất vừa để phát triển vừa tăng cường kỷ luật, tăng cường kỷ cương và tinh thần hợp tác giữa những người lao động, tạo điều kiện xây dựng nên văn hóa doanh nghiệp. vào thực tiễn, đóng góp vào sự phát triển nhân lực tại đơn vị.

## **CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM**

### **2.1. Tổng quan về Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

#### **2.1.1. *Quá trình hình thành và phát triển***

Tên đầy đủ: Bảo hiểm xã hội Việt Nam

Tên tiếng anh: Viet Nam Social Security (VSS)

Địa chỉ: 07 Tràng Thi, Hoàn Kiếm, Hà Nội

Website: baohiemxahoi.gov.vn

#### **Vị trí và chức năng**

Bảo hiểm xã hội Việt Nam là cơ quan thuộc Chính phủ có chức năng tổ chức thực hiện các chế độ, chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế; tổ chức thu, chi chế độ bảo hiểm thất nghiệp; quản lý và sử dụng các quỹ: Bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế; thanh tra chuyên ngành việc đóng bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam chịu sự quản lý nhà nước của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp; của Bộ Y tế về bảo hiểm y tế; của Bộ Tài chính về chế độ tài chính đối với các quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế.

#### **Nhiệm vụ và quyền hạn**

- Đề nghị Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội trình Chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và cơ cấu tổ chức của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

- Xây dựng, trình Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ chiến lược, kế hoạch dài hạn, năm năm, hàng năm và các dự án, đề án khác của Bảo hiểm xã hội Việt Nam thuộc thẩm quyền quyết định của Chính phủ, Thủ tướng Chính

phủ và tổ chức thực hiện chiến lược, kế hoạch, dự án, đề án sau khi được phê duyệt.

- Tổ chức thực hiện chính sách bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế:

- Quản lý và sử dụng quỹ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế:

- Thực hiện nhiệm vụ khác về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật:

- Thực hiện hợp tác quốc tế về bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế theo quy định của pháp luật; tổ chức thực hiện các hiệp định song phương, đa phương về bảo hiểm xã hội thuộc phạm vi chức năng, nhiệm vụ của ngành bảo hiểm xã hội theo quy định.

- Định kỳ 6 tháng báo cáo Hội đồng quản lý bảo hiểm xã hội về tình hình thực hiện bảo hiểm xã hội, bảo hiểm thất nghiệp, bảo hiểm y tế. Thực hiện chế độ báo cáo Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ, Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội, Bộ Tài chính, Bộ Y tế theo quy định của pháp luật.

- Thực hiện các nhiệm vụ, quyền hạn khác do Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ giao và theo quy định của pháp luật.

### **2.1.2. Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý**

Bảo hiểm xã hội Việt Nam tổ chức mô hình dựa trên: Các bộ luật theo quy định của pháp luật Việt Nam như Luật BHXH, Luật BHYT, Luật Việc làm, và các quy định liên quan đến hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam; Cụ thể ở mô hình dưới như sau:



Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức Bảo hiểm xã hội Việt Nam

“Nguồn: <https://baohiemxahoi.gov.vn>”

Theo hình 2.1 thì cơ cấu tổ chức Bảo hiểm xã hội Việt Nam có những đặc điểm như sau:

- Cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng
- Phát huy khả năng của các đơn vị
- Chế độ trách nhiệm rõ ràng
- Tạo sự thống nhất tập trung cao độ
- Sử dụng tốt nguồn nhân lực

#### 2.1.2.1. Đặc điểm nhân lực

##### Số lượng nhân lực

Với mục tiêu chiến lược và phát triển của Bảo hiểm xã hội Việt Nam theo từng thời kỳ, lãnh đạo sẽ có những thay đổi về số lượng nhân viên cho phù hợp. Số lượng nhân viên làm công tác chăm sóc khách hàng của bảo hiểm xã hội Việt Nam qua các năm như sau:

**Bảng 2.1: Số lượng lao động làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam giai đoạn 2020- 2022**

| <div>Năm</div> <div>Cơ cấu</div> | 2020  | 2021  | 2022  |
|----------------------------------|-------|-------|-------|
| Cán bộ quản lý                   | 150   | 160   | 180   |
| Nhân viên CSKH gián tiếp         | 400   | 530   | 600   |
| Nhân viên CSKH trực tiếp         | 850   | 980   | 1000  |
| Tổng số người                    | 1.400 | 1.570 | 1.780 |

*“Nguồn: Theo báo cáo thường niên của Bảo hiểm xã hội Việt Nam”*

Qua bảng 2.1 thì ta có thể thấy số lượng nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam tăng dần theo từng năm. Cụ thể là vào năm 2021 thì số lao động làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam là 1.570 người, trong đó số cán bộ quản lý là 160 người, nhân viên CSKH gián tiếp và trực tiếp thì tăng thêm 130, với năm

2022 và được tăng dần đều qua các năm điều này cho ta thấy nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng ngày càng được gia tăng.

### **Trình độ học vấn**

Trình độ chuyên môn của người lao động tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam được thể hiện qua bảng sau:

**Bảng 2.2: Trình độ học vấn của nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng từ năm 2020-2022**

| <b>Đối tượng</b> | <b>2020</b>     |                  | <b>2021</b>     |                  | <b>2022</b>     |                  |
|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|
|                  | <b>Số lượng</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> | <b>Số lượng</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> | <b>Số lượng</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
| Thạc sĩ          | 450             | 32.1             | 520             | 33.1             | 600             | 33.7             |
| Đại học          | 950             | 67.9             | 1050            | 66.9             | 1180            | 66.3             |
| <b>Tổng</b>      | <b>1400</b>     | <b>100</b>       | <b>1570</b>     | <b>100</b>       | <b>1780</b>     | <b>100</b>       |

*“Nguồn: Theo báo cáo thường niên của Bảo hiểm xã hội Việt Nam”*

Về trình độ học vấn, theo cơ cấu vị trí làm việc của nhân viên chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam chủ yếu là: Tư vấn, hỗ trợ, giải đáp các chính sách BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN; tuyên truyền về chính sách pháp luật về BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN; tư vấn, vận động người dân tham gia BHXH tự nguyện, BHYT hộ gia đình; tổ chức các hội nghị chăm sóc khách hàng; tư vấn cho cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp kê khai hồ sơ giao dịch điện tử hưởng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN thông qua ứng dụng VssID, cổng dịch vụ công bảo hiểm xã hội, cổng dịch vụ công quốc gia... Đối với các vị trí công việc quản lý, các vị trí đòi hỏi trình độ cao Bảo hiểm xã hội Việt Nam ưu tiên sử dụng nhân sự có trình độ trên đại học.

## 2.1.2.2. Kết quả hoạt động

**Bảng 2.3: Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam  
từ năm 2020 - 2022**

| <b>Chỉ tiêu</b>                                                                                        | <b>Đơn<br/>vị<br/>tính</b> | <b>2020</b>                      | <b>2021</b>                      | <b>2022</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------|
| Tổng số người tham gia BHXH<br>- Số người tham gia BHXH bắt buộc<br>- Số người tham gia BHXH tự nguyện | triệu<br>người             | <b>16.164</b><br>15.036<br>1.128 | <b>16.547</b><br>15.097<br>1.449 | 16.050      |
| Tổng số người tham gia BHTN                                                                            | triệu<br>người             | 13.324                           | 13.390                           | 13.020      |
| Tổng số người tham gia BHYT                                                                            | triệu<br>người             | 87.978                           | 88.837                           | 91.074      |
| Hồ sơ hưởng hưu và trợ cấp BHXH hằng tháng                                                             | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 133.867                          | 94.170                           | 108.534     |
| Hồ sơ hưởng trợ cấp 1 lần                                                                              | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 876.702                          | 957.799                          | 1.226.069   |
| Hồ sơ hưởng chế độ ốm đau, thai sản, dưỡng sức, phục hồi sức khỏe                                      | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 9.691.389                        | 6.860.380                        | 11.734.500  |
| Hồ sơ hưởng trợ cấp BHTN                                                                               | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 1.002.836                        | 755.425                          | 1.128.035   |
| Hồ sơ hỗ trợ kinh phí học nghề                                                                         | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 16.282                           | 16.934                           | 739.000     |
| Thanh toán chi phí khám chữa bệnh BHYT                                                                 | nghìn<br>lượt<br>hồ sơ     | 167.605                          | 125.959                          | 150.616     |

|                          |            |                |                |                |
|--------------------------|------------|----------------|----------------|----------------|
| Số Thu BHXH, BHYT, BHTN  | tỷ<br>đồng | 391.788        | 395.472        | 435.168        |
| Số chi:                  | tỷ<br>đồng | <b>349.273</b> | <b>382.715</b> | <b>397.730</b> |
| - Chi từ nguồn ngân sách |            | 45.5073        | 43.599         | 44.658         |
| - Chi BHXH từ quỹ BHXH   |            | 184.626        | 236.925        | 211.681        |
| - Chi Quỹ BHTN           |            | 16.219         | 15.333         | 31.836         |
| - Chi KCB BHYT           |            | 102.921        | 86.858         | 109.555        |

*“Nguồn: Báo cáo tổng kết năm 2020,2021,2022 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam”*

Số người tham gia BHXH, BHYT luôn tăng đều qua các năm kéo theo đó là khối lượng công việc phát sinh để giải quyết chế độ cho người lao động ngày càng nhiều làm gia tăng công việc cho nhân viên nói chung và nhân viên làm công tác CSKH Ngành bảo hiểm nói riêng, vì vậy việc xây dựng một chương trình đào tạo bài bản giúp cho nhân viên CSKH ngành BHXH đáp ứng nhu cầu công việc.

## **2.2. Thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

***Đặc điểm tình hình đội ngũ nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.***

Nhân viên chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam trong giới hạn phạm vi nghiên cứu của đề tài là toàn bộ nhân viên thuộc Bộ phận chăm sóc khách hàng bao gồm nhân viên chăm sóc khách hàng tại tổng đài Call Center và nhân viên chăm sóc khách hàng tại trụ sở BHXH các tỉnh, thành phố và các quận huyện. Trong đó gồm nhân viên chăm sóc khách hàng tại tổng đài Call Center là nhân viên trực tại tổng đài tiếp nhận và giải đáp cuộc gọi từ khách hàng. Nhân viên viên chăm sóc khách hàng tại trụ sở BHXH các tỉnh, thành phố và các quận huyện là nhân viên ngồi tại trụ sở của



Bảo hiểm để tiếp đón khách và làm các thủ tục. Nhiệm vụ của nhân viên chăm sóc khách hàng bao gồm:

- Giải quyết các vướng mắc, khiếu nại của người dân liên quan đến quá trình thụ hưởng các chính sách BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN.
- Phối hợp với người dân, tổ chức và doanh nghiệp trong việc thực hiện các chính sách BHXH, BHYT, BHTN, TNLĐ-BNN.
- Hoàn thiện các thủ tục, hồ sơ của khách hàng.
- Hòa thiện các báo cáo về hoạt động chăm sóc khách hàng và gửi công văn đến các đầu mối liên quan

Đây là bộ phận nhân viên thực hiện trực tiếp các biện pháp, chính sách, công việc liên quan đến khách hàng, làm tăng sự hài lòng và duy trì mối quan hệ lâu dài đối với khách hàng. Hoạt động chăm sóc khách hàng của ngành BHXH có ý nghĩa hết sức quan trọng. Vừa là mục tiêu vừa là giải pháp hữu hiệu để hoàn thành nhiệm vụ chính trị, bám sát định hướng của Đảng và Nhà nước về chính sách an sinh xã hội.

Sau khi tìm hiểu công tác xác định nhu cầu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại BHXH Việt Nam, tác giả đã thu thập được một số bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo ở từng thời kỳ của BHXH Việt Nam. Cụ thể, nhu cầu đào tạo trong 3 năm từ năm 2020 đến năm 2022 được BHXH Việt Nam tổng hợp và mô tả ở bảng dưới đây:

**Bảng 2.4: Nhu cầu đào tạo năm 2020 - 2022 của Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

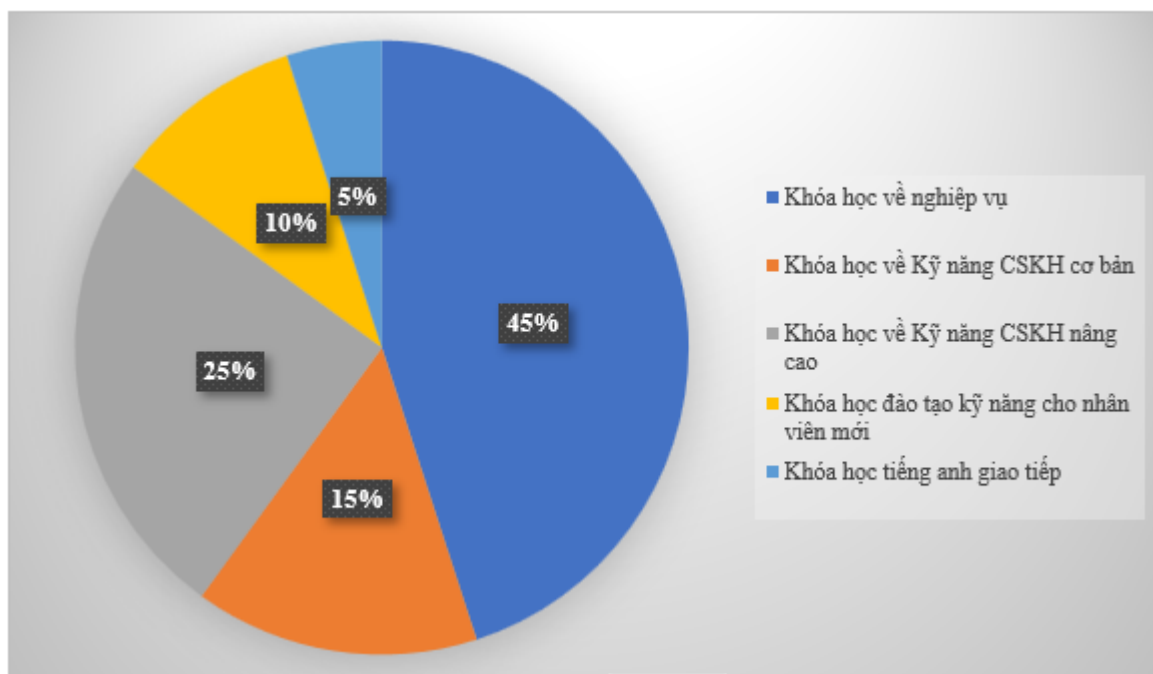
| TT          | Bộ phận                  | Năm 2020   | Năm 2021   | Năm 2022     |
|-------------|--------------------------|------------|------------|--------------|
| 1           | Cán bộ quản lý           | 80         | 100        | 145          |
| 2           | Nhân viên CSKH gián tiếp | 150        | 230        | 250          |
| 3           | Nhân viên CSKH trực tiếp | 400        | 550        | 680          |
| <b>Tổng</b> |                          | <b>630</b> | <b>880</b> | <b>1.075</b> |

Qua bảng trên ta có thể thấy rõ nhu cầu đào tạo có dấu hiệu tăng mạnh vì yêu cầu nhiệm vụ nâng cao chất lượng cán bộ trong tình hình mới. Năm 2022 thì nhu cầu đào tạo nhân viên CSKH gián tiếp tăng mạnh so với Nhân viên CSKH gián tiếp năm 2020. Vì chịu ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 nên hoạt động gián tiếp cần được đẩy mạnh để đảm bảo giãn cách xã hội và an toàn cho cả cán bộ nhân viên Bảo hiểm xã hội Việt Nam và các khách hàng.

Năm 2022 khép lại với những tiền đề quan trọng tạo đà phát triển cho hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học năm 2023 và giai đoạn tới. Trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ theo cả chiều rộng và chiều sâu, nguồn nhân lực chất lượng cao có vai trò đặc biệt quan trọng, là “chìa khóa” để chuyển đổi số thành công tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

Sau khi tác giả đã thu thập kết quả từ 300 người khảo sát nhu cầu đào tạo của nhân viên (Bảng 2.1), thì nhu cầu đào tạo của Bảo hiểm xã hội Việt Nam là thứ nhất nhu cầu bổ sung các kiến thức về nghiệp vụ, thứ hai, thứ ba là nhu cầu đào tạo về kỹ năng chăm sóc khách hàng cơ bản và nâng cao, thứ tư là đào tạo kiến thức cho Nhân viên mới và cuối cùng là đào tạo tiếng anh giao tiếp. Đây đều là những nhu cầu gắn với thực tế của công việc của đơn vị. Do vậy, có thể thấy rằng, người lao động trong đơn vị đã tự ý thức được nhiệm vụ, trách nhiệm công việc của mình, từ đó tìm ra những điểm thiếu sót có thể khắc phục bằng công tác đào tạo.

**Biểu đồ 2.1: Kết quả bảng khảo sát về nhu cầu đào tạo của Nhân viên Chăm sóc khách hàng của BHXH Việt Nam**



(Nguồn: Số liệu của tác giả)

Qua kết quả khảo sát thì biểu đồ 2.2 cho thấy là nhu cầu cho đào tạo về khóa học nghiệp vụ là nhiều nhất (chiếm 45%), vì khóa học này cần thiết nhằm phục vụ cho những công việc tới của Ngành BHXH và cải thiện những thiếu sót của các cán bộ nhân viên. Tiếp đến là đào tạo kỹ năng Chăm sóc khách hàng cơ bản (chiếm 15%), kỹ năng Chăm sóc khách hàng nâng cao (chiếm 25%) Bảo hiểm xã hội Việt Nam có phục vụ những khách hàng là các doanh nghiệp nước ngoài, các doanh nghiệp FDI, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực an sinh xã hội nên cải thiện và bồi dưỡng thêm trình độ tiếng Anh là vô cùng cần thiết. Khóa học tiếng anh giao tiếp (chiếm 5%) .Cuối cùng là khóa học Kiến thức cho nhân viên mới (chiếm 10%), qua những lần tuyển dụng, hay là chuyển công tác qua bộ phận chăm sóc khách hàng thì BHXH lại có những cán bộ nhân viên mới cần được đào tạo để nâng cao kỹ năng

cuyên môn nghiệp vụ vì thế nên các khóa đào tạo cho nhân viên mới cũng cần thiết không kém gì các khóa đào tạo còn lại.

### **2.3. Xây dựng chương trình, kế hoạch đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

#### **2.3.1. Những yêu cầu trình độ của nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng trong tình hình mới**

##### *a, Sự thay đổi, hoàn thiện chính sách*

Do đặc thù của ngành BHXH, việc thực hiện các chính sách BHXH, BHYT, BHTN thường xuyên có sự thay đổi để phù hợp với sự phát triển kinh tế xã hội, phù hợp với chính sách an sinh xã hội của Đảng, nhà nước trong từng thời kỳ. Trong những năm qua, các chính sách về an sinh xã hội đã không ngừng được hoàn thiện. Quốc hội thông qua nhiều luật quan trọng như Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật BHYT năm 2014, Luật BHXH (sửa đổi) năm 2014, Luật Việc làm năm 2013, Luật An toàn vệ sinh lao động năm 2015 với nhiều thay đổi lớn về chính sách nhằm hướng tới mục tiêu mở rộng đối tượng tham gia, đảm bảo quyền lợi tối đa cho người lao động, thực hiện sứ mệnh nhân đạo cao cả của ngành.

Cùng với việc ban hành và sửa đổi nhiều luật, các văn bản dưới luật như nghị định, thông tư, các văn bản hướng dẫn của BHXH Việt Nam cũng đồng thời được ban hành để hướng dẫn thực hiện. Trong quá trình thực hiện các văn bản hướng dẫn lại thường xuyên thay đổi, cập nhật cho phù hợp với điều kiện thực tế. Sự thay đổi thường xuyên của các quy định đòi hỏi công tác đào tạo, tập huấn cho nhóm đối tượng tư vấn, giải đáp chính sách cần thực hiện nhanh chóng, kịp thời, đảm bảo cung cấp thông tin chính xác cho người tham gia.

##### *b, Cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin*

Bên cạnh đó, Thực hiện Nghị quyết số 36a/NQ-CP ngày 14/10/2015 về Chính phủ điện tử; Nghị quyết số 19-2018/NQ-CP ngày 15/5/2018 của Chính phủ về tiếp tục thực hiện những nhiệm vụ, giải pháp chủ yếu cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2018 và những năm tiếp theo; Nghị định số 116/2016/NĐ-CP ngày 24/12/2016 quy định về giao dịch điện tử trong lĩnh vực BHXH, BHYT, BHTN... Cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin trong đó tập trung triển khai giao dịch điện tử nhằm nâng cao chất lượng phục vụ đối tượng tham gia, đối tượng thụ hưởng chính sách BHXH, BHYT, BHTN; tiết kiệm thời gian, chi phí cho người dân, doanh nghiệp và nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý Nhà nước. Kết quả, thời gian hoàn thành thủ tục kê khai tham gia và hưởng các chế độ BHXH, BHYT, BHTN của các đơn vị, doanh nghiệp được rút ngắn từ 335 giờ xuống còn 81 giờ, phần đầu giảm thời gian nộp BHXH xuống còn 49 giờ.

Việc đẩy mạnh đơn giản hóa, hiện đại hóa thủ tục hành chính, cung cấp các dịch vụ công trực tuyến liên quan đến người dân và doanh nghiệp làm phát sinh những vướng mắc trong quá trình thực hiện, đặc biệt với những đối tượng lần đầu tiếp cận với cách làm mới. Cần thiết có một tổng đài, một trung tâm thường trực lắng nghe những phản hồi của người dân và doanh nghiệp cũng như tận tình hướng dẫn, gỡ vướng cho người tham gia sử dụng dịch vụ công.

Như vậy, có thể nói, xuất phát từ tầm quan trọng của chính sách BHXH, BHYT, BHTN, từ thực tế thực hiện chính sách, từ thực trạng về đội ngũ nhân sự làm công tác chăm sóc khách hàng từ những đổi mới trong quá trình thực hiện (sự hoàn thiện chính sách, cải cách thủ tục hành chính, ứng dụng công nghệ thông tin...) phát sinh nhu cầu cấp thiết về xây dựng chương trình đào tạo kiến thức, kỹ năng cho đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng.

Đội ngũ này có nhiệm vụ hỗ trợ, tư vấn, giải đáp chính sách BHXH, BHYT, BHTN; giúp người có nhu cầu tham gia tiếp cận nhanh chóng và dễ dàng với chính sách, người đang tham gia thuận lợi trong kê khai và hoàn thiện thủ tục đóng - hưởng, người chưa tham gia có thông tin cần thiết và hữu ích. Quan trọng hơn, thông qua việc nhanh chóng, kịp thời hỗ trợ người dân giải đáp các vấn đề liên quan đến lĩnh vực BHXH, BHYT, BHTN, đội ngũ nhân viên này giúp nối liền khoảng cách giữa người dân và cán bộ thực hiện chính sách, từng bước tạo dựng và giữ gìn niềm tin nơi người tham gia và thụ hưởng.

### ***2.3.2.. Xác định mục tiêu, nội dung xây dựng chương trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng.***

#### *a, Mục tiêu tổng quát*

Xây dựng chương trình đào tạo nhân lực hỗ trợ, tư vấn, giải đáp chính sách BHXH, BHYT, BHTN nhằm chuẩn hóa đội ngũ nhân chăm sóc khách hàng nhằm cung cấp dịch tốt hơn cho khách hàng.

#### *b, Mục tiêu cụ thể*

- Trang bị kiến thức tổng quan về ngành BHXH, hệ thống kiến thức chung về chính sách BHXH, BHYT, BHTN;
- Trang bị kỹ năng giao tiếp qua điện thoại, kỹ năng trả lời câu hỏi;
- Cung cấp hệ thống tài liệu, tài liệu tham khảo về chính sách BHXH, BHYT, BHTN đảm bảo tính khoa học và đồng bộ.

#### *c, Đối tượng đào tạo*

Khi Bảo hiểm xã hội Việt Nam xác định nhu cầu đào tạo thì việc xác định số lượng đào tạo là bao nhiêu, cần đào tạo chức vụ nào.... Đây là công việc khá là quan trọng quyết định sự thành bại của chương trình đào tạo. Việc lựa chọn đúng đối tượng vào đúng các chương trình cụ thể sẽ giúp cho người được đào tạo sẽ tiếp thu triệt để những kiến thức mà chương trình truyền tải, ngược lại nếu lựa chọn không đúng đối tượng (không đúng trình độ, không

đúng chuyên môn) sẽ gây chán nản cho người học, lãng phí cho ngân sách nhà nước và lãng phí cơ hội của nhân viên khác.

Lựa chọn đối tượng đào tạo được Bảo hiểm xã hội Việt Nam dựa vào những căn cứ như:

+ Căn cứ vào quy hoạch cán bộ của Bảo hiểm xã hội, nhất là quy hoạch cán bộ nguồn cho các chức vụ lãnh đạo làm công tác chăm sóc khách hàng. Cán bộ trong diện quy hoạch sẽ được ưu tiên cử đi học.

+ Căn cứ vào nội dung các chương trình, dự án đào tạo. Mỗi dự án đào tạo sẽ có những nhóm đối tượng đào tạo riêng biệt của từng dự án.

+ Căn cứ vào nhu cầu của từng Bảo hiểm xã hội các tỉnh, thành phố: Do các trưởng phòng và giám đốc các tỉnh, thành phố lựa chọn đối tượng đưa đi đào tạo và chương trình đào tạo dựa trên tình hình thực tế của tỉnh mình.

+ Căn cứ vào nguyện vọng của nhân viên: Một số nhân viên khi tự đánh giá mình còn thiếu các kỹ năng chuyên môn, kỹ năng mềm để phục vụ cho các công việc sắp tới thì tự làm đơn xin đi học theo quy định. Lãnh đạo cấp trên sẽ tiến hành xem xét, dựa trên thành tích của họ để duyệt đi học với những điều khoản quy định cụ thể.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam quy định cụ thể về tiêu chuẩn cho đối tượng cán bộ đi học, cụ thể:

Cán bộ được Bảo hiểm xã hội cử đi đào tạo nghiệp vụ chăm sóc khách hàng: Với số lượng vào năm 2020 là 500 người, năm 2021 là 670 người, năm 2022 là 1.020 người

- Đối tượng tham gia: Cán bộ nằm trong kế hoạch của đơn vị có quyết định tham gia đào tạo của cấp có thẩm quyền; cán bộ lãnh đạo, cán bộ trong diện quy hoạch; cán bộ 2 năm liên tiếp đạt đánh giá hoàn thành tốt nhiệm vụ được cử đi đào tạo.

- Quyền lợi: Cán bộ được cử đi đào tạo được nghỉ làm để tham

gia đào tạo và hưởng nguyên lương, phụ cấp, được thanh toán các khoản chi phí học, đi lại,...

**Bảng 2.5 : Đối tượng đào tạo nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam năm 2020 - 2022**

| Đối tượng                                                                 | Số lượng (người) |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|------|------|
|                                                                           | 2020             | 2021 | 2022 |
| Chuyên viên dịch vụ hỗ trợ tư vấn                                         | 50               | 84   | 140  |
| Chuyên viên chăm sóc khách hàng                                           | 114              | 150  | 250  |
| Chuyên viên truyền thông và phát triển đối tượng                          | 50               | 70   | 85   |
| Chuyên viên Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả thủ tục hành chính           | 50               | 80   | 150  |
| Chuyên viên Văn phòng                                                     | 70               | 50   | 97   |
| Cán bộ nhân viên từ các phòng ban                                         | 50               | 60   | 95   |
| Nhân viên trực tổng đài Chăm sóc khách hàng (Call Centrer)                | 20               | 50   | 50   |
| Trưởng, phó phòng nghiệp vụ phụ trách công tác chăm sóc khách hàng        | 63               | 63   | 83   |
| Lãnh đạo BHXH các tỉnh, thành phố phụ trách công tác Chăm sóc khách hàng. | 63               | 63   | 63   |

*“Nguồn: Trung tâm CSKH”*

Qua bảng 2.5 ta có thể thấy rõ số lượng nhân viên được đào tạo theo từng vị trí khác nhau. Hầu hết tất cả các nhóm đối tượng được đào tạo với số lượng lớn như là nhóm chuyên viên, nhân viên ,.... Nhưng có nhóm đối tượng chỉ cho đi đào tạo với số lượng nhỏ như là Cán bộ quản lý tiềm năng, cán bộ nguồn, Cán bộ quản lý trưởng, phó phòng, Giám đốc các BHXH tỉnh, thành phố thì số lượng đào tạo ít, bởi vì chi phí để đào tạo cho các nhóm đối tượng này cao hơn nhiều so với những nhóm đối tượng khác.

Kết luận: có thể thấy việc lựa chọn đối tượng đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam được tiến hành khách quan đáp ứng nguyện vọng nâng cao trình độ của cán bộ nhân viên, và yêu cầu công việc của Ngành. Tuy vậy, vẫn



còn tồn tại những một số trường hợp người đi học không hợp với yêu cầu công việc, hoặc không phù hợp với nội dung khóa học; trình độ học viên tham gia các khóa học thường không đồng đều, ảnh hưởng đến khả năng tiếp thu và chất lượng đào tạo.

#### *d, Nguyên tắc đào tạo*

Đào tạo và huấn luyện phải tuân theo nguyên tắc bao gồm 5 yếu tố là: Kế hoạch - thực hiện - đánh giá - phản hồi - chỉ dẫn.

### **2.3.3 Về kiến thức đào tạo**

#### **a) Đào tạo nghiệp vụ:**

Cung cấp kiến thức cơ bản của các Luật BHXH, Luật BHYT, Luật Việc làm, Luật An toàn vệ sinh lao động; các văn bản hướng dẫn các Luật BHXH, Luật BHYT, Luật Việc làm, Luật An toàn vệ sinh lao động; quy trình liên quan đến hồ sơ và giải quyết các chế độ BHXH, BHTN do BHXH Việt Nam ban hành; quy trình liên quan đến việc thanh toán chi phí khám chữa bệnh BHYT; liên quan đến thủ tục hành chính của ngành BHXH.

#### **b) Đào tạo kỹ năng giao tiếp qua điện thoại**

Giao tiếp qua điện thoại là hình thức giao tiếp phổ biến, đây là hình thức giao tiếp nhanh và tiện lợi nhất hiện nay. Hình thức giao tiếp này thuận tiện ở chỗ bạn có thể ngồi ở một nơi nhưng vẫn có thể gọi điện để nói chuyện với bất kỳ đối tượng nào bạn muốn mà không cần phải gặp mặt trực tiếp. Tuy nhiên việc không gặp mặt trực tiếp nên việc giao tiếp qua điện thoại đòi hỏi rất nhiều kỹ năng để làm thế nào đường dây bên kia biết được thái độ của bạn trong cuộc trò chuyện. Việc giao tiếp qua điện thoại đòi hỏi nhiều kỹ năng do trong cùng một thời gian nhân viên chăm sóc khách hàng phải xử lý được một số công việc nhưng phải giảm căng thẳng và để khách hàng hài lòng... Vì vậy cần phải đào tạo thường xuyên cho nhân viên chăm sóc khách hàng một số kỹ năng:

- Cung cấp chính xác tới khách hàng thông về chế độ, chính sách BHXH, BHYT, BHTN ...
- Kỹ năng lắng nghe
- Kỹ năng giao tiếp qua điện thoại
- Nghệ thuật thương thuyết khi giao tiếp sử dụng điện thoại - Bí quyết để giành được thế "thắng" trong giao dịch qua điện thoại
- Phát triển và xây dựng hình ảnh tích cực và chuyên nghiệp khi giao dịch qua điện thoại
- Nghi thức cần thiết khi gọi điện thoại
- Vượt qua những lỗi khi giao dịch qua điện thoại
- Xử lý những tình huống khó trong giao dịch qua điện thoại
- Chỉ số cảm xúc
- Quản lý khối lượng công việc
- Xây dựng kịch bản xử lý tình huống khó
- Thực hành xử lý tình huống

#### **2.3.4. Hình thức đào tạo**

##### **a) Đào tạo trực tiếp:**

Giúp cho nhân viên chăm sóc khách hàng học hỏi được kinh nghiệm từ những người đi trước, từ giảng viên. ‘Là quá trình tiếp thu và lĩnh hội, qua đó hình thành kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo, tư tưởng, tình cảm...’. Chú trọng cung cấp cho nhân viên kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo.

Về nội dung: chủ yếu từ sách giáo khoa và kiến thức kinh nghiệm của người dạy đã tích lũy

Về hình thức tổ chức: Hình thức đào tạo cố định và giới hạn qua 4 bức tường của lớp học chỉ có giảng viên và tất cả sinh viên trong lớp học.

Về phương pháp: Chủ yếu sử dụng phương pháp thuyết trình diễn giải, truyền thụ kiến thức một chiều từ giảng viên.

b) Đào tạo trực tuyến Đào tạo trực tuyến sẽ giúp nhân viên chăm sóc khách hàng chủ động lựa chọn những phần kiến thức mình đang hạn chế để nâng cao kỹ năng giải đáp những thắc mắc của khách hàng. Lựa chọn hình thức đào tạo này không chỉ giúp giảm bớt những phức tạp cho việc thuê đội ngũ giảng viên, sắp xếp thời gian, địa điểm tổ chức đào tạo mà còn tạo hiệu quả tiếp cận bất ngờ. Áp dụng khi đào tạo Một số nghiệp vụ về BHXH, BHYT, BHTN đào tạo thông qua hình thức trực tuyến.

Với phương pháp này nhân viên chăm sóc khách hàng có thể tranh thủ thời gian tiếp cận kiến thức hiệu quả và có cách tiếp thu kiến thức phù hợp với bản thân mình mà không bị thụ động như phương thức đào tạo trực tiếp.

#### *Xây dựng nội dung chương trình và lựa chọn phương pháp đào tạo*

Sau khi các bước trong quy trình đào tạo tiến hành xong, Trung tâm CSKH sẽ dựa trên căn cứ về đối tượng và mục tiêu của chương trình để xây dựng nội dung chương trình đào tạo cho phù hợp. Đối tượng được đào tạo sẽ được phân thành các nhóm khác nhau để phù hợp với nội dung chương trình như: nhóm đối tượng là quản lý hay nhân viên; nhóm đối tượng là nhân viên mới hay là nhân viên cũ... Việc phân chia người học theo từng nhóm đối tượng sẽ giúp cho nội dung chương trình xây dựng phù hợp với khả năng, trình độ và mục tiêu ban đầu mà chương trình đặt ra.

Năm 2021, Trung tâm CSKH phối hợp với các bộ phận có liên quan đã xây dựng mới một số chương trình và cập nhật nội dung các chương trình đã triển khai trong năm 2021. Qua đó, cán bộ nhân viên sẽ tự trang bị được cho mình kiến thức tuân thủ đầy đủ và cập nhật nhất.

Trong đó chương trình tuân thủ được triển khai định kỳ hàng năm, là yêu cầu bắt buộc đối với toàn thể cán bộ nhân viên tham gia và công tác chăm sóc khách hàng. Trong đợt I, quý II năm 2022, Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã triển khai 3 khóa tập huấn, đào tạo được chia làm 3 cụm tại 3 miền Bắc –

Trung - Nam

Kế hoạch tập huấn, đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ làm công tác chăm sóc khách hàng Ngành Bảo hiểm xã hội Việt Nam:

Quán triệt, phổ biến hướng dẫn thực hiện quy chế, quy trình nghiệp vụ trong hoạt động tư vấn, hỗ trợ cho tổ chức, cá nhân trong tham gia BHXH, Bảo hiểm thất nghiệp (BHTN), Bảo hiểm y tế (BHYT).

Trang bị kỹ năng, nghiệp vụ chăm sóc khách hàng cho đội ngũ cán bộ làm công tác chăm sóc khách hàng ngành BHXH Việt Nam, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ được giao.

Tạo điều kiện để đội ngũ làm công tác chăm sóc khách hàng thảo luận, trao đổi kinh nghiệm, giải pháp trong công tác chăm sóc khách hàng.

Công tác đào tạo đảm bảo chất lượng hiệu quả, tiết kiệm.

Dự kiến trong đợt II, Quý III năm 2022, Trung tâm CSKH sẽ triển khai 4 khóa học: Chuẩn mực ứng xử của công chức viên chức làm công tác chăm sóc khách hàng; thu thập và sử lý dữ liệu khách hàng; bảo mật thông tin khách hàng; sử lý ứng phó khủng hoảng truyền thông.

Đào tạo trong công việc mà Bảo hiểm xã hội áp dụng bao gồm các hình thức: Đào tạo theo kiểu chỉ dẫn công việc; kèm cặp và chỉ bảo; luân chuyển và thuyên chuyển công việc.

Các hình thức đào tạo ngoài công việc mà Bảo hiểm xã hội áp dụng: Tổ chức các lớp Bồi dưỡng tập huấn nghiệp vụ chăm sóc khách hàng; Cử người đi học ở các trường chính quy; Tổ chức các bài giảng, hội nghị hay thảo luận; Đào tạo theo kiểu chương trình hóa với sự giúp đỡ của máy tính;

### ***2.3.5. Cơ sở vật chất, giáo viên, và kinh phí cho đào tạo***

Hàng năm, Trung tâm CSKH sẽ dựa trên số lượng nhân viên hiện có và số lượng nhân viên tuyển dụng để hoạch định chi phí đào tạo trong năm đó. Thông thường, cơ cấu đầu tư đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam ưu tiên

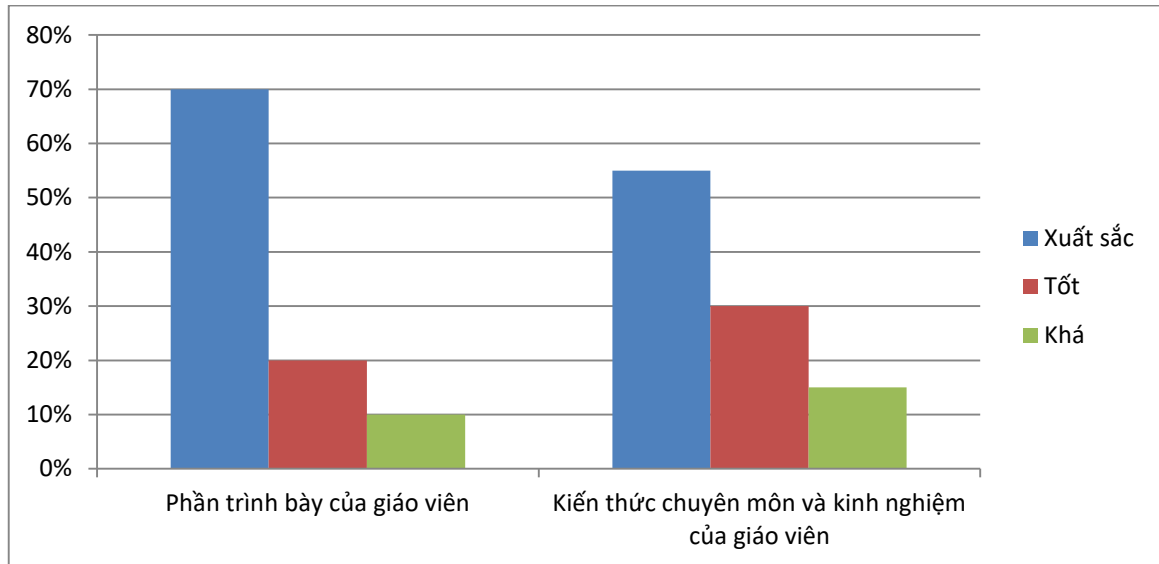
cho chương trình đào tạo các cán bộ quản lý, cán bộ nguồn, và các khóa đào tạo phát triển kỹ năng chăm sóc khách hàng Chi phí đào tạo sau khi được hoạch định sẽ được gửi lên lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam thẩm định và phê duyệt.

Đồng thời với việc hoạch định chi phí đào tạo, Trung tâm CSKH cũng tiến hành lựa chọn giáo viên đào tạo cho từng nội dung chương trình và từng nhóm đối tượng khác nhau. Trung tâm CSKH sử dụng cả giáo viên Trung tâm CSKH để đào tạo các kỹ năng cho các đơn vị.

Đối với giáo viên Trung tâm CSKH thì chủ yếu là các cán bộ được đào tạo chuyên sâu để trở thành giảng viên, trợ giảng của Trung tâm. Ngoài ra, một số cán bộ giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn sâu cũng được lựa chọn để đào tạo các nội dung phù hợp. Đội ngũ này được lãnh đạo tin tưởng giao nhiệm vụ dựa trên cơ sở đánh giá cao năng lực và kinh nghiệm chuyên môn. Một bộ phận giảng viên là chuyên viên giỏi lâu năm, có trình độ chuyên môn nhưng tuy nhiên còn yếu về nghiệp vụ sư phạm dẫn tới quá trình truyền đạt kiến thức đến học viên còn nhiều hạn chế.

Với các chương trình đào tạo khác ngoài đơn vị việc lựa chọn giáo viên chỉ có thể thực hiện bằng cách là lựa chọn các giáo viên từ các Bộ, trường, viện, trung tâm đào tạo uy tín hay các chuyên gia, họ được tập huấn để nắm được mục tiêu chương trình đào tạo trước mỗi đợt đào tạo. Giảng viên thuê ngoài là những người giỏi cả chuyên môn và kỹ năng sư phạm vì họ được Bảo hiểm xã hội lựa chọn tương đối kỹ, được kiểm định qua nhiều lần tổ chức lớp. Khi thuê họ về thì Bảo hiểm xã hội sẽ đón nhận những điều mới mẻ hơn. Tuy nhiên, nhược điểm của giảng viên thuê ngoài là họ không am hiểu sâu về hoạt động của Bảo hiểm xã hội nên đôi khi bài học mang nặng tính lý thuyết, xa rời thực tế

**Biểu đồ 2.2: Kết quả khảo sát trình độ chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên Trung tâm CSKH**



*(Nguồn: Tác giả khảo sát)*

Sau khi có các kết quả khảo sát thì phần lớn cán bộ nhân viên cho rằng phần trình bày của giáo viên đạt xuất sắc, tiếp đến thì 88 cán bộ nhân viên (chiếm 20%) cho loại tốt và 44 cán bộ còn lại (chiếm 10%) cho loại khá. Tiếp tục với kiến thức chuyên môn và kinh nghiệm của giáo viên thì 242 cán bộ nhân viên (chiếm 55%) đánh giá xuất sắc. 132 cán bộ nhân viên (chiếm 30%) cho loại tốt và 66 cán bộ còn lại cho loại khá. Theo mặt bằng chung thì đội ngũ giáo viên trường cũng đã hoàn thành nhiệm vụ và có được sự tin tưởng của lãnh đạo và các cán bộ nhân viên cho các buổi đào tạo cán bộ nhân viên sau này.

Sau đây là bảng hoạch định chi phí đào tạo dự kiến cho các khóa đào tạo tại Trng tâm Dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách hàng.

**Bảng 2.6: Chi phí đào tạo cho các đối tượng làm công tác chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam năm 2020-2022**

(Đơn vị: triệu đồng)

| <b>Đối tượng</b>                                                          | <b>Chi phí đào tạo</b> |             |             |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-------------|
|                                                                           | <b>2020</b>            | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
| Chuyên viên dịch vụ hỗ trợ tư vấn                                         | 1.150                  | 1300        | 1.700       |
| Chuyên viên chăm sóc khách hàng                                           | 2.000                  | 2.500       | 3.000       |
| Chuyên viên truyền thông và phát triển đối tượng                          | 85                     | 70          | 150         |
| Chuyên viên Bộ phận tiếp nhận và trả kết quả thủ tục hành chính           | 100                    | 150         | 200         |
| Chuyên viên Văn phòng                                                     | 100                    | 150         | 200         |
| Cán bộ nhân viên từ các phòng ban                                         | 300                    | 350         | 400         |
| Nhân viên trực tổng đài Chăm sóc khách hàng (Call Centrer)                | 750                    | 800         | 1.000       |
| Trưởng, phó phòng nghiệp vụ phụ trách công tác chăm sóc khách hàng        | 500                    | 560         | 605         |
| Lãnh đạo BHXH các tỉnh, thành phố phụ trách công tác Chăm sóc khách hàng. | 700                    | 650         | 800         |

*“Nguồn: Trung tâm CSKH”*

Từ bảng trên, những vị trí cần được đào tạo và các chi phí được Trung tâm CSKH lên kế hoạch một cách rõ ràng. Tùy vào từng nội dung đào tạo Trung tâm sẽ phân giảng viên phù hợp vào giảng dạy.

Thực trạng chi ngân sách của Bảo hiểm xã hội Việt Nam cho công tác đào tạo nhân lực qua các năm như sau:

**Bảng 2.7: Tổng kết chi phí cho đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam giai đoạn 2020-2022**

| <b>Năm</b>                                           | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> |
|------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Chi phí đào tạo (tỷ đồng)</b>                     | 5,585       | 6,530       | 8,055       |
| <b>Tổng số cán bộ nhân viên được đào tạo (người)</b> | 500         | 670         | 1020        |

*“Nguồn: Trung tâm CSKH”*

Từ bảng trên, có thể thấy, chi phí đào tạo tại Bảo hiểm xã hội luôn được tăng dần qua các năm cụ thể là 2021 tăng thêm 16,9% so với năm 2020 và năm 2022 tăng thêm 23,3% so với năm 2020. Số tiền mà Bảo hiểm xã hội bỏ ra đào tạo cho nhân viên làm công tác chăm sóc khách hàng có tăng dần qua các năm nhưng kinh phí còn ít, bởi vì nguồn ngân sách để chi cho việc đào tạo nhân viên được trích ra từ chi phí quản lý BHXH, BHYT, BHTN nên cần được sử dụng tiết kiệm và có hiệu quả.

### **2.3.6. Triển khai thực hiện**

Sau khi đã hoàn thiện tất cả các công việc cần thiết cho đào tạo. Trung tâm CSKH sẽ tiến hành sắp xếp các khóa đào tạo theo từng chương trình đã được phê duyệt. Trình tự các bước như sau:

**Thông báo:** Khi chuẩn bị tiến hành khóa học Trung tâm CSKH sẽ có thư điện tử gửi đến email của từng cá nhân học viên có tên trong khóa học và lãnh đạo của học viên, thông báo chương trình, nội dung, thời gian học tập. Các học viên nhận được thư điện tử sẽ thông báo để được lãnh đạo bố trí thời gian để tham gia khóa đào tạo, nếu không tham ra được do điều kiện công tác hoặc lý do nào khác phải có đơn xin gửi về Trung tâm CSKH.

**Tiếp nhận học viên:** Trung tâm CSKH tiến hành kiểm tra danh sách học viên, xem xét và đề xuất biện pháp xử lý học viên vắng mặt; phổ biến mục



đích, yêu cầu, nội quy lớp học và những việc có liên quan trong quá trình học tập cho học viên.

Khai giảng khóa đào tạo: Trung tâm CSKH kết hợp với đối tác đào tạo tổ chức khai giảng khóa đào tạo. Thực hiện các công tác chuẩn bị và hậu cần; phát tài liệu cho học viên.

Quá trình học tập: Trong toàn bộ thời gian diễn ra chương trình đào tạo, Trung tâm CSKH theo dõi, kiểm tra, đôn đốc giáo viên, học viên thực hiện hỗ trợ các công tác cần thiết theo yêu cầu.

Kết thúc khóa đào tạo

- Cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận: Căn cứ vào tinh thần học tập, kết quả trong quá trình học tập và kết quả thi cuối khóa... của các học viên, Trung tâm CSKH tiến hành cấp chứng chỉ hoặc giấy chứng nhận cho các học viên theo quy định của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

- Khen thưởng, kỷ luật: Căn cứ vào tinh thần học tập và kết quả học tập của các học viên, căn cứ vào các quy định về khen thưởng kỷ luật trong các hoạt động đào tạo và chế độ khen thưởng, kỷ luật của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, Giám đốc Trung tâm CSKH quyết định khen thưởng đối với các học viên có thành tích trong học tập, kỷ luật những học viên vi phạm quy định về đào tạo.

Trong năm 2022, Trung tâm CSKH, dưới sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã tổ chức nhiều khóa đào tạo về kỹ năng chăm sóc khách hàng. Trong đó, có những người lao động được tham gia nhiều chương trình đào tạo để có thể nâng cao chuyên môn nghiệp vụ chăm sóc khách hàng, kiến thức, kỹ năng cho mình, đồng thời phục vụ lợi ích chung của Ngành Bảo hiểm xã hội. Đây là thành tích đáng ghi nhận, là những nỗ lực không ngừng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam trong quá trình thực hiện mục tiêu đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao.

Trong đó, có những cán bộ được tham gia nhiều chương trình đào tạo để có thể nâng cao chuyên môn nghiệp vụ, kiến thức, kỹ năng cho mình để có thể hoàn thành nhiều công việc khó khăn hơn để có mình có được khả năng tài chính tốt hơn và đồng thời giúp cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam ngày càng phát triển.

### 2.3.7. Đánh giá kết quả đào tạo

a, Kết quả đào tạo của Bảo hiểm xã hội Việt Nam từ năm 2021 đến năm 2023.

Sau khi tìm hiểu công tác xác định nhu cầu đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt nam, tác giả đã thu thập được một số bảng tổng hợp nhu cầu đào tạo ở từng thời kỳ. Cụ thể số lượt đào tạo năm 2021-2022 được Trung tâm CSKH tổng hợp và mô tả ở bảng sau:

**Bảng 2.8: Thực tế số lượt người được đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam qua các năm 2020-2022**

| TT          | Bộ phận                                                    | Năm 2020 |         |           | Năm 2021 |         |           | Năm 2022 |         |           |
|-------------|------------------------------------------------------------|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|----------|---------|-----------|
|             |                                                            | Nhu cầu  | Thực tế | Tỷ lệ (%) | Nhu cầu  | Thực tế | Tỷ lệ (%) | Nhu cầu  | Thực tế | Tỷ lệ (%) |
| 1           | Cán bộ quản lý (Giám đốc, Phó giám đốc, Trưởng, phó phòng) | 80       | 80      | 100       | 100      | 80      | 80        | 145      | 120     | 82.7      |
| 2           | Nhân viên CSKH trực tiếp                                   | 150      | 110     | 73.3      | 230      | 190     | 82.6      | 250      | 230     | 92        |
| 3           | Nhân viên CSKH gián tiếp                                   | 400      | 360     | 90        | 550      | 400     | 72.7      | 680      | 670     | 98.5      |
| <b>Tổng</b> |                                                            | 630      | 500     | 79.3      | 880      | 670     | 76.1      | 1075     | 1020    | 94.8      |

(Nguồn: Số liệu của tác giả xây dựng)

Qua bảng 2.8 ta có thể thấy Bảo hiểm xã hội Việt Nam rất chú trọng vào vấn đề đào tạo nguồn nhân lực làm công tác chăm sóc khách hàng của mình. Nhu cầu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam tăng đều theo các năm tỷ lệ thuận với tốc độ tăng trưởng nguồn nhân lực của mình. Thế nhưng tỷ lệ số học viên tham gia đào tạo thực tế so với nhu cầu thì không năm nào đạt 100%, vì có nhiều lý do như là đối với người lao động không thể tham dự khóa đào tạo vì bận việc đột xuất, chuyển cá nhân, đi công tác đột xuất và đối với giảng viên ở trường đào tạo thì không thể triển khai lớp học do gặp sự cố. Nhưng số lượng học viên tăng đều qua các năm cụ thể vào năm 2020 là 79,3% nhưng đến năm 2022 đã tăng lên 94,8%. Điều này cho thấy rằng các nhân viên đã quan tâm đến việc tham gia học tập các khóa học, bồi dưỡng để nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ của bản thân.

*b, Đánh giá kết quả sau đào tạo*

Trong các năm 2020 - 2022, sau khi các học viên đã học xong nội dung của các chương trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng thì Bảo hiểm xã hội Việt Nam sẽ tiến hành hàng loạt kỳ kiểm tra cho các chức danh, nghiệp vụ liên quan đến công tác chăm sóc khách hàng. Dưới đây là kết quả của kỳ thi kiểm tra nghiệp vụ của cán bộ nhân viên chăm sóc khách hàng năm 2020 - 2022.

**Bảng 2.9: Kết quả kiểm tra nghiệp vụ chăm sóc khách hàng tại Trung tâm CSKH năm 2020-2022**

*(Tính theo thang điểm 100)*

| Điểm   | Xếp loại    | Năm 2020         |            | Năm 2021         |            | Năm 2022         |            |
|--------|-------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
|        |             | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  | Số lượng (người) | Tỷ lệ (%)  |
| 91-100 | Xuất sắc    | 100              | 20         | 156              | 23.3       | 275              | 26.9       |
| 80-90  | Giỏi        | 230              | 46         | 270              | 40.3       | 400              | 39.2       |
| 60-79  | Khá         | 107              | 21.4       | 185              | 27.6       | 325              | 31.8       |
| 50-59  | Trung bình  | 60               | 12         | 57               | 8.5        | 20               | 2.1        |
| >50    | Yếu         | 3                | 0.6        | 2                | 0.3        | 0                | 0          |
|        | <b>Tổng</b> | <b>500</b>       | <b>100</b> | <b>670</b>       | <b>100</b> | <b>1020</b>      | <b>100</b> |

*“Nguồn: Trung tâm CSKH”*

Bảng 2.9 đã cho ra những con số cụ thể để đánh giá kết quả kiểm tra nghiệp vụ của các học viên trường đào tạo và phát triển Nhân lực chăm sóc khách hàng qua từng năm. Từ năm 2020 đến năm 2022 thì các học viên đạt trình độ Xuất sắc với Giỏi tăng dần theo từng năm (Học viên đạt trình độ Xuất sắc tăng từ 20% đến 26.9%). Học viên đạt trình độ giỏi giữ ở mức ổn định Ngược lại thì những học viên đạt trình độ Khá với Trung bình – yếu thì cũng giảm dần qua các năm. Kết luận là qua quá trình đào tạo theo từng năm thì hầu hết là những học viên đạt trình độ giỏi là chiếm đa số, tiếp đến là những học viên đạt trình độ xuất sắc, khá và cuối cùng là những học viên đạt trình độ trung bình – yếu.

*c, Sử dụng lao động sau đào tạo*

Hoạt động bố trí và sử dụng nhân lực chăm sóc khách hàng sau đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần phải đảm bảo đúng người đúng việc. Đối với cán bộ sau đào tạo bồi dưỡng, tùy theo tình hình thực tế sẽ tiến hành sắp xếp bố trí lại công tác, việc sắp xếp lại được tiến hành trên các cấp độ:

Bố trí sắp xếp lại công việc trong phòng, có hai khả năng xảy ra: Bố trí cho cán bộ nhân viên mới tiếp nhận công việc và bố trí cho những cán bộ chính của phòng làm những công việc sau khi được đi đào tạo để nâng cao trình độ.

Việc thực hiện bố trí lại công việc trong phòng sẽ do trưởng mỗi phòng ban mà có cán bộ được cử đi đào tạo thực hiện. Sau khi đào tạo thì người lao động đã nắm được những kiến thức chuyên môn nhiệm vụ mới, do đó trưởng phòng sẽ giao việc mới cho họ, trên cơ sở những gì đã học và trên cơ sở sự hướng dẫn của cấp trên.

Việc cử nhân viên đi đào tạo do cần thực hiện sự chuyển chuyên hay kiêm nhiệm một số vị trí, do đó cán bộ sau khi được đi đào tạo, được bố trí sắp xếp lại công việc mà sau khi đi đào tạo họ nhận được.

Bổ nhiệm đề bạt cán bộ sau đào tạo và bồi dưỡng: Mục đích của việc cử cán bộ đi đào tạo là để bổ nhiệm và đề bạt họ làm những công việc có tính chất phức tạp hơn, ở vị trí cao hơn. Do đó, sau khi đi đào tạo về thì lãnh đạo công ty cần phải thực hiện việc này đối với đối tượng được đi đào tạo để thực hiện thăng chức.

***Kết quả khảo sát về mức độ áp dụng kiến thức đã học vào công việc của cán bộ nhân viên cho thấy một cách rõ ràng:***

**Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về áp dụng kiến thức đã được đào tạo vào trong công việc Chăm sóc khách hàng năm 2022**

| <b>Tiêu chuẩn</b>                | <b>Số người</b> | <b>Tỷ lệ (%)</b> |
|----------------------------------|-----------------|------------------|
| Áp dụng hoàn toàn vào công việc  | 312             | 71               |
| Áp dụng một phần vào công việc   | 121             | 27               |
| Không áp dụng được vào công việc | 7               | 2                |
| <b>TỔNG</b>                      | <b>440</b>      | <b>100</b>       |

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Bảng 2.10 cho chúng ta thấy 312 người (tương đương 71%) cho rằng những kiến thức sau khi đào tạo có thể áp dụng vào trong công việc, tuy nhiên có 121 người (chiếm 27%) chỉ thấy là áp dụng được vào một phần của công việc còn 7 người còn lại (chiếm 2%) thì thấy những kiến thức mình được học thấy không áp dụng được gì (có thể sẽ áp dụng vào tương lai khi hoàn cảnh phù hợp). Do vậy, lãnh đạo Bảo hiểm xã hội với các cán bộ của Trung tâm CSKH cần xem xét tạo điều kiện để cán bộ nhân viên có thể áp dụng tối đa những kiến thức được học và trong công việc thực tế sau khi kết thúc các khóa đào tạo.

## **2.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

### **2.4.1. Các nhân tố bên trong**

Lãnh đạo là người điều hành, quyết định cơ cấu tổ chức, đầu tư tài chính, công nghệ của đơn vị và là người cải tiến về chất lượng lao động và hiệu quả thực hiện công việc cho công tác chăm sóc khách hàng Ngành Bảo hiểm xã hội. Tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam thì đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng được ban lãnh đạo chú trọng và quan tâm bởi vì đối với họ nhân lực chăm sóc khách hàng là bộ mặt của Ngành, là yếu tố góp phần đưa Ngành Bảo hiểm xã hội ngày càng phát triển và tiến xa hơn nữa. Mặc dù lãnh đạo có sự quan tâm đến đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội nhưng bài giảng đào tạo vẫn còn mang tính hàn lâm nặng về lý thuyết nên một số học viên gặp khó khăn trong đào tạo.

Bất kỳ một tổ chức hay một doanh nghiệp nào cũng có những mục tiêu, chiến lược và chính sách phát triển cho từng giai đoạn phát triển của mình. Tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam, những mục tiêu, chiến lược đó chi phối tất cả các hoạt động của đơn vị trong đó có công tác đào tạo nhân lực. Mục tiêu của Bảo hiểm xã hội Việt Nam lấy sự hài lòng của người dân, tổ chức và doanh

nghiệp làm trung tâm phục vụ, nên công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng luôn được quan tâm và ghi nhận.

Người lao động là những đối tượng tham gia vào quá trình đào tạo và đồng thời cũng là nhân tố quyết định đến hiệu quả của quá trình đào tạo. Đội ngũ cán bộ nhân viên của Bảo hiểm xã hội Việt Nam có độ tuổi trung bình cao, trình độ và năng lực không đồng đều khiến việc đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam gặp khó khăn. Vì độ tuổi trung bình cao nên khả năng tiếp cận chương trình học mới, công nghệ mới không nhanh, từ đó dẫn đến việc tiếp thu những kiến thức mới của các cán bộ nhân viên không được hiệu quả.

Tuy nhiên, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng đã đề ra một chiến lược nhằm trẻ hóa đội ngũ cán bộ nhân viên, tuyển những tài năng trẻ vào làm việc với những điều khoản, lương bổng tốt. Nhờ vậy mà số lượng nhân viên trẻ tăng lên làm cho việc đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của của Bảo hiểm xã hội Việt Nam được nhiều cán bộ nhân viên chú trọng quan tâm.

#### ***2.4.2 Các nhân tố bên ngoài...***

- Tình hình kinh tế - chính trị - pháp luật

Đây là nhân tố ảnh hưởng lớn đến Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Sự ổn định về mặt kinh tế, chính trị và sự hoàn thiện về chính sách pháp luật sẽ tạo điều kiện để Bảo hiểm xã hội phát triển. Đất nước hiện nay đang hướng đến nền kinh tế tri thức vì thế cần có chiến lược trong đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng bởi họ là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, họ là cầu nối giữa đơn vị và khách hàng, họ thay mặt đơn vị phản hồi những thắc mắc, khiếu nại ... của khách hàng và cung cấp thông tin làm khách hàng hài lòng...bởi vậy việc đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng hết sức cần thiết để họ có được trình độ chuyên môn cao, sẵn sàng đáp ứng mọi nhu cầu của khách hàng, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của đơn vị,

- Sự cạnh tranh trên thị trường

Sự cạnh tranh cũng là nhân tố ảnh hưởng đến công tác đào tạo nhân viên chăm sóc khách hàng. Về mảng phát triển Bảo hiểm xã hội tự nguyện, Bảo hiểm xã hội Việt Nam đang cạnh tranh với các hãng bảo hiểm nhân thọ trong nước cũng như nước ngoài như: AIA, Manufile... vì vậy để nâng cao hiệu quả chất lượng phục vụ khách hàng thì Bảo hiểm xã hội Việt Nam phải quan tâm đến công tác đào tạo, đưa ra những chính sách Bảo hiểm hấp dẫn mang lại nhiều lợi ích cho người dân.

## **2.5. Đánh giá thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam .**

### **2.5.1. Ưu điểm**

Sau khi có kết quả hoạt động đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam, ta dễ dàng nhận thấy đào tạo nhân lực luôn được coi là nhiệm vụ hàng đầu của Bảo hiểm xã hội để phát triển nhân lực chất lượng cao. Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã chuẩn bị những chiến lược phát triển nhân lực chăm sóc khách hàng ngay từ ban đầu cho nên đã có những quy định cụ thể, rõ ràng đối với công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng và cũng tổ chức bài bản với sự giám sát chặt chẽ, kiểm tra đánh giá thường xuyên. Những ưu điểm trong đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam bao gồm:

Hoạt động đào tạo được tuyên truyền rất tốt trong hệ thống, có văn bản rõ ràng cụ thể trong đó nêu rõ những vấn đề có liên quan như: Bộ phận chịu trách nhiệm đào tạo; quyền và nghĩa vụ của đối tượng được tham gia đào tạo; kinh phí cho đào tạo; tài liệu biểu mẫu liên quan.... Điều này giúp cho công tác đào tạo được diễn ra thuận lợi, nhịp nhàng, mang lại hiệu quả cao.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã thành lập một cơ sở đào tạo riêng, hiện nay đã trở thành một trong các cơ sở đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng



lớn nhất của các đơn vị trực thuộc bảo hiểm xã hội. Việc thành lập Trung tâm CSKH chuyên phụ trách hoạt động đào tạo giúp công tác đào tạo được tách bạch, trở thành một bộ phận chức năng của Bảo hiểm xã hội, cùng với các bộ phận khác, đóng vai trò quan trọng để phát triển lớn mạnh với đội ngũ nhân viên chăm sóc khách hàng chất lượng cao.

Quy trình đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam được Trung tâm CSKH thực hiện một cách khoa học, theo đúng các bước từ xác định nhu cầu đào tạo, xây dựng chương trình đào tạo có sự tham gia bổ sung hoàn thiện của các phòng chức năng, các chi nhánh và người được đào tạo nên đã hỗ trợ tốt trong quá trình đào tạo, sát với hoạt động của Bảo hiểm xã hội (chương trình đào tạo có liên hệ mời các chuyên gia trong ngành đến phổ biến kinh nghiệm làm việc, giải đáp các tình huống cụ thể xảy ra để học viên làm cảm nang áp dụng vào công việc cụ thể của mình) đến đánh giá chính xác kết quả đào tạo đã giúp Bảo hiểm xã hội đào tạo đúng người, đúng kỹ năng, đúng nhu cầu với chi phí phù hợp, tránh được đào tạo hình thức, lấy số lượng mà không nâng cao được chất lượng.

Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng được quan tâm chú trọng và được thực hiện một cách có kế hoạch. Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã tạo được môi trường học tập không ngừng cho nhân viên của mình với các hình thức khác nhau, tạo động lực phấn đấu trong cán bộ nhân viên.

Việc dự toán và quản lý chi phí đào tạo được thực hiện khá tốt, nghiêm ngặt. Năm 2021 Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng chú trọng đầu tư cho đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng với ngân sách đào tạo tăng 25% so với năm 2020.

Trong quá trình thực hiện đào tạo, giảng viên đôi khi kiểm tra đôn đốc để điều chỉnh và hỗ trợ học viên của chi nhánh mình, đảm bảo cho khóa đào tạo được thực hiện tốt.

Việc thường xuyên áp dụng các bài thi, bài kiểm tra, có thống kê đánh giá cụ thể đối với mỗi cán bộ nhân viên sau chương trình đào tạo khiến cho các cán bộ tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam luôn phải trau dồi, học tập và cập nhật các kiến thức chuyên môn mới để có thể đáp ứng được yêu cầu của bài thi.

### **2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân**

Trong những năm vừa qua, nhờ công tác xác định nhu cầu đào tạo mà Trung tâm dịch vụ hỗ trợ chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã tổ chức được khá nhiều lớp đào tạo kỹ năng chăm sóc khách hàng, kỹ năng giải đáp, hỗ trợ tư vấn cho người dân và doanh nghiệp, từ đó kịp thời đáp ứng nhu cầu về chuyên môn, nghiệp vụ kỹ năng cho nhân viên. Tuy vậy, để làm được bài bản các bước, cần rất nhiều thời gian, qua nhiều khâu và cấp bậc, phụ thuộc chủ yếu vào Trung tâm dịch vụ hỗ trợ chăm sóc khách hàng, quá trình lấy ý kiến của cán bộ nhân viên còn chưa chặt chẽ, còn rườm rà, chưa hiểu hết được nhu cầu của cán bộ nhân viên, vì thế các Bảo hiểm xã hội các tỉnh, thành phố sẽ bị bị động về nhu cầu chuyên môn của nhân sự làm công tác chăm sóc khách hàng trước sự biến đổi của môi trường cũng nhận thấy rằng thêm vào đó, với việc tổng hợp nhu cầu của tất cả Bảo hiểm xã hội các tỉnh, thành phố và việc thực hiện các bước tiếp theo của đào tạo sẽ khiến khối lượng công việc của Trung tâm dịch vụ hỗ trợ chăm sóc khách hàng khá nặng sẽ dễ dẫn đến làm việc mang tính hình thức, nặng về số lượng, khó sát sao với tình hình thực tiễn.

Trung tâm dịch vụ hỗ trợ chăm sóc khách hàng thực hiện công tác liên kết đào tạo còn nhiều hạn chế. Số lượng cán bộ nhân viên trong hệ thống một mặt chưa có trình độ đủ đáp ứng các khóa đào tạo chất lượng cao một mặt không có mong muốn được đi đào tạo. Kinh phí đào tạo vẫn còn hạn hẹp, Từ đó không đủ nhân lực để phát triển các chương trình đào tạo chuyên nghiệp

hiện đại.

Mặc dù Bảo hiểm xã hội đã sử dụng đa dạng các hình thức đào tạo cho từng chương trình khác nhau. Nhưng vẫn tồn tại những chương trình đào tạo với hình thức chưa linh động. Trên thực tế, người lao động làm công tác chăm sóc khách hàng ngoài đóng góp sức lao động cho đơn vị theo giờ hành chính, họ còn phải dành thời gian cho gia đình và những công việc riêng, do vậy, những hình thức đào tạo tập trung ngoài giờ làm việc khó có thể thu hút được nhiều cán bộ nhân viên, đặc biệt là những người có gia đình. Bởi vậy, nhiều đối tượng người lao động chưa có cơ hội tiếp cận với những chương trình đào tạo này. Từ hạn chế đó, buộc Trung tâm dịch vụ hỗ trợ chăm sóc khách hàng phải xem xét tăng cường nhiều hình thức đào tạo khác nhau cho mỗi chương trình đào tạo.

Hoạt động đánh giá hiệu quả đào tạo chưa đưa ra được nhìn nhận tổng quan và chính xác trên cả hệ thống đào tạo cho ban lãnh đạo cao cấp Bảo hiểm xã hội. Đánh giá kết quả đào tạo hàng năm được thực hiện khá nhiều, trong đó có cả những đánh giá tới hiệu quả công việc. Khối lượng các kết quả đánh giá khá lớn nhưng chưa có sự gắn kết thông tin với nhau. Chưa hình thành được hệ thống đánh giá quá trình đào tạo, sau đào tạo gắn với kết quả công việc.

## **CHƯƠNG 3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN ĐÀO TẠO NHÂN LỰC CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG TẠI BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM**

### **3.1. Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

#### **3.1.1. Mục tiêu hoàn thiện đào tạo nhân lực**

Với mục tiêu trở thành một trong những đơn vị đi đầu trong khối các cơ quan nhà nước cung cấp dịch vụ khách hàng Bảo hiểm xã hội Việt Nam luôn đặt ra cho mình những mục tiêu ngắn hạn, trung hạn cũng như dài hạn để có thể từng bước tiến đến mục tiêu cao nhất. Mục đích chính của chăm sóc khách hàng là duy trì khách hàng hiện tại, làm cho khách hàng cũ hài lòng đến một mức độ nhất định, từ đó họ sẽ tác động tích cực đến những vị khách tiềm năng mới.

Ở mỗi thời kỳ, dựa trên sự biến động của môi trường xã hội và dựa trên năng lực thực tế của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam đều xác định rất cụ thể những mục tiêu cần đạt được. Nhưng mục tiêu này không phải chỉ được nêu chung chung mà luôn được định lượng rất cụ thể, rõ ràng, thể hiện qua những con số. Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã đưa ra một số mục tiêu cơ bản cho đào tạo nhiệm kỳ 2023 – 2025:

- *Thứ nhất* : Chú trọng và đầu tư vào mảng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng để nhiệm vụ đạt được hiệu quả cao nhất. Tất cả nhân viên chăm sóc khách hàng cũng đều có cơ hội phát triển năng lực bản thân với từng trình độ phù hợp và được trọng dụng tương xứng.

- *Thứ hai*: Đảm bảo 100% nhân viên Chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam đạt chuẩn về kỹ năng nghiệp vụ phục vụ cho mục tiêu

phát triển Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

-*Thứ ba:* Trung tâm CSKH trở thành một trong những đơn vị đào tạo tốt nhất của hệ thống Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng một cách bài bản và chuyên nghiệp, kết hợp chặt chẽ giữa lý thuyết và thực hành đáp ứng nhu cầu phát triển của Bảo hiểm xã hội Việt Nam

### ***3.1.2. Phương hướng hoàn thiện đào tạo nhân lực***

Nâng cao chất lượng nhân lực chăm sóc khách hàng là một yêu cầu cấp bách đối với Bảo hiểm xã hội Việt Nam hiện nay. Với những hạn chế trong công tác đào tạo tại các trường đại học hiện nay, lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam xác định phải bỏ công sức và thời gian thiết lập hệ thống đào tạo bài bản để xây dựng được bộ khung vững chắc. Một chính sách, phương hướng để hoàn thiện đào tạo nhân lực hiệu quả và nhất quán là điều cần thiết cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam có được đội ngũ nhân lực chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp, hiện đại. Chính vì thế, Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã định ra các định hướng chiến lược cho đào tạo nhân lực như sau:

Đầu tư và phát triển Trung tâm CSKH trên nền tảng công nghệ, tài chính, đội ngũ nhân lực vững chắc cùng với sự am hiểu cán bộ nhân viên sâu sắc.

Xây dựng các dự án đào tạo và liên quan đến đào tạo mang tính chiến lược lâu dài.

Lựa chọn những đối tác tư vấn đào tạo có chất lượng cao ở cả trong và ngoài nước và đề nghị họ xây dựng chiến lược đào tạo, cung cấp các giải pháp ưu việt để cải tiến quy trình đào tạo.

Xây dựng hệ thống lớp học, quản lý kiểm tra đào tạo theo chuẩn mực quốc tế, và các dịch vụ đào tạo nhân sự phù hợp với môi trường con người Vietcombank.

Chuẩn hóa biểu mẫu và quy trình thủ tục nhằm hoạt động đào tạo hiệu quả và khoa học hơn.

Nâng cấp chất lượng tài liệu giáo trình giảng dạy, nâng mức độ chuyên nghiệp của cán bộ nhân viên chuyên trách đào tạo, đội ngũ giảng viên, đối tác chiến lược đào tạo.

Xây dựng môi trường làm việc thân thiện, cởi mở, hiện đại để giữ chân nhân tài và chú trọng phát triển những cán bộ nhân viên có nhiều thành tích mới.

### **3.2. Giải pháp hoàn thiện đào tạo nhân lực tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

Mục đích cuối cùng của đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng là đạt được hiệu quả cao nhất về tổ chức vì vậy phát triển và đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng liên quan chặt chẽ đến quá trình phát triển đơn vị và những mục tiêu của phát triển đơn vị. Muốn đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng đạt hiệu quả cao, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần đảm bảo những yêu cầu như:

Phải xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân lực chăm sóc khách hàng dựa trên cơ sở kế hoạch chung của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Kế hoạch chung của Bảo hiểm xã hội Việt Nam cho biết các mục tiêu cần đạt được của mình như số thu, số chi, số phát triển BHXH, BHYT tự nguyện... Kế hoạch nhân lực chăm sóc khách hàng sẽ cho biết tình trạng dư thừa hay thiếu hụt về số lượng và chất lượng của lao động hiện tại cũng như trong tương lai, từ đó có thể biết được thực trạng và đề ra giải pháp về cải thiện và bồi dưỡng lao động.

Đào tạo cần đánh giá tính khả thi về tài chính, thời gian và nhân lực. Khả thi về tài chính là kế hoạch phải phù hợp với quỹ đào tạo và phát triển nhân lực và phải có tầm quan trọng tương xứng với chi phí bỏ ra. Khả thi về thời gian là thời gian của chương trình đào tạo phải phù hợp không được làm xáo trộn tổ chức ảnh hưởng đến hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam.

### *Sự quan tâm của lãnh đạo*

Lãnh đạo có dành công sức và thời gian để chú trọng đào tạo nhân lực là một trong các yếu tố để phát triển đơn vị. Sự quan tâm của lãnh đạo được thể hiện trên nhiều khía cạnh. Trong từng vấn đề cụ thể đối với công tác đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực, từ những vị trí nhỏ nhất như khuyến khích vật chất, tinh thần cho người đi học cho đến nâng cấp các trang bị cơ sở hạ tầng kỹ thuật phục vụ cho công tác đào tạo, bồi dưỡng, đó là quỹ đào tạo được trích lập hàng năm, kinh phí cho các chương trình đào tạo; khuyến khích tặng những phần thưởng cho những người đạt kết quả cao sau đào tạo...

Hoàn thiện đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng thì phải có kế hoạch bám sát với thực tế. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực chăm sóc khách hàng có một vai trò hết sức quan trọng trong hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Nên việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân lực chăm sóc khách hàng là xuất phát từ ý thức chủ quan của ban lãnh đạo; nó phải phù hợp với thực tế và đáp ứng tốt được những sự thay đổi của môi trường, để đảm bảo được tính hiệu quả. Việc xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nguồn nhân lực phải theo sát với thực tế nguồn nhân lực của Bảo hiểm xã hội Việt Nam và đúng với chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước.

#### ***3.2.1. Hoàn thiện quy trình đào tạo***

Bảo hiểm xã hội Việt Nam muốn đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng đạt kết quả tốt như mong đợi thì lãnh đạo cũng như các cán bộ nhân viên Bảo hiểm xã hội Việt Nam phải nhận thức được đúng tầm quan trọng của đào tạo đối với nâng cao chất lượng nhân lực chăm sóc khách hàng

Trước tiên, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần có những chiến lược đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng cụ thể, hoàn chỉnh, làm cơ sở chỉ đạo thực hiện công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng trong từng giai đoạn. Để

đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng có thể đáp ứng cho những yêu cầu của mục tiêu phát triển Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Trung tâm Dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách phải đưa ra phương hướng mục tiêu chiến lược đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng cho bảo hiểm, cụ thể hoá chúng bằng văn bản và cần có sự phê duyệt của lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Cần có những biện pháp tuyên truyền cho toàn thể nhân viên về nội dung các chương trình đào tạo.

Các đơn vị trực thuộc BHXH Việt Nam, các BHXH tỉnh, thành phố trong hệ thống Bảo hiểm cũng phải đưa ra những danh sách dự kiến đào tạo cán bộ nhân viên làm công tác chăm sóc khách hàng một cách chi tiết của mình để Trung tâm Dịch vụ hỗ trợ, chăm sóc khách đưa ra kế hoạch tổng quát cho cả Ngành Bảo hiểm. Nội dung của những yêu cầu bao gồm: tổng số lao động chia theo trình độ, theo chuyên ngành đào tạo, tuổi, giới tính; Số người cần gửi đi đào tạo trong và ngoài nước theo chuyên ngành và thời gian dự kiến. Từ tập hợp các bản yêu cầu đó Trung tâm CSKH sẽ xây dựng một kế hoạch chiến lược tổng thể cho công tác đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam một cách chính xác.

Những chiến lược công tác đào tạo phải đảm bảo những yêu cầu sau: xác định mục tiêu rõ ràng; số lượng, chất lượng đào tạo cụ thể; định lượng chi phí đào tạo và hiệu quả đào tạo. Từ đó lập ra những bản kế hoạch chi tiết. Về công tác tổ chức đào tạo: nên tập trung vào đào tạo nhân lực ngay cả trong quá trình làm việc, tạo điều kiện cho người lao động vừa học vừa làm. Thực hiện công tác đào tạo phải mang tính kế thừa tức là các khóa học học viên phải đạt được một trình độ nhất định nào đó thì mới được tham dự.

Để thực hiện các chiến lược đã đề ra, Trung tâm CSKH cần không ngừng hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng để có thể phát huy các mặt đạt được của các chương trình đào tạo trước đó và hạn chế



tối đa những sai sót trong đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng. Căn cứ vào thực trạng đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam hiện nay, hoàn thiện quy trình đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam trước hết cần củng cố một số bước quan trọng như: xác định nhu cầu, lựa chọn đối tượng, lựa chọn giáo viên, kinh phí đào tạo đến phương pháp đào tạo và đánh giá đào tạo.

Ở mỗi bước của quy trình, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng phải tích cực hoàn thiện, rút kinh nghiệm, áp dụng những cải tiến mới, cụ thể:

#### **❖ *Xác định nhu cầu đào tạo***

Nhằm hoàn thiện công tác này, Trung tâm CSKH xác định nhu cầu đào tạo chính xác cần dựa vào 2 yếu tố đó là số lượng và kiến thức kỹ năng cần đào tạo.

*Kiểm soát về số lượng đào tạo:* Số lượng đào tạo căn cứ dựa vào số lượng nhân viên được BHXH tỉnh, thành phố cung cấp, dựa vào các khóa đào tạo định hướng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam được Tổng Giám đốc phê duyệt.

*Kiểm soát chặt chẽ về kiến thức, kỹ năng cần đào tạo:* Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần dựa vào khung năng lực cho từng vị trí chức danh nhân viên chăm sóc khách hàng. Thành lập quy chế đánh giá mức độ hoàn thành công việc và các đơn vị hàng tháng phải có đánh giá chặt chẽ theo các tiêu chí này, đối với các đối tượng không đáp ứng được các yêu cầu trong quá trình đào tạo cần phải được lên danh sách và cho đào tạo lại.

Ngoài ra, việc xác định nhu cầu đào tạo cần phải sát hơn so với đào tạo thực tế tức là số lượng người trong nhu cầu đào tạo và số lượng được đào tạo chênh lệch nhau không quá nhiều. Để làm được điều đó Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần phải lường trước được tất cả các vấn đề liên quan đến sự biến động của người lao động: nghỉ việc, nghỉ hưu, nhân viên chuyển sang làm chi

nhánh khác...

Về phương pháp xác định nhu cầu đào tạo, thì có rất nhiều phương pháp khảo sát mà mỗi tổ chức có thể áp dụng tùy vào hoàn cảnh thực tế. Tuy vậy, để đảm bảo về mặt thời gian cũng như tiết kiệm chi phí khảo sát, Bảo hiểm xã hội Việt Nam nên sử dụng hình thức khảo sát nhu cầu thông qua hệ thống website học trực tuyến để tận dụng tối đa về lợi thế công nghệ. Do vậy, cần đặc biệt chú ý khi đưa các nội dung vào khảo sát nhu cầu đào tạo cần khảo sát nhân viên các vấn đề sau:

- Liệu đào tạo có giúp nâng cao kiến thức lý thuyết và thực tiễn;
- Đào tạo có giúp thay đổi khả năng thực hiện công việc;
- Đánh giá về chất lượng dạy của các khóa học trong năm qua;
- Đánh giá về các hoạt động hỗ trợ cho đào tạo;
- Thời gian thuận lợi để học (khoảng thời gian nào, trong ngày làm việc hay trong ngày nghỉ);
- Các kỹ năng mà nhân viên thấy cần được đào tạo;
- Gắn chặt nhu cầu đào tạo với nhu cầu công việc thông qua quản lý bằng mục tiêu.

Thêm vào đó, Trung tâm CSKH nên xem xét việc thuê các đơn vị bên ngoài thực hiện hoặc tư vấn về đánh giá nhu cầu đào tạo. Việc sử dụng đơn vị bên ngoài cho công tác quản trị nhân sự không còn xa lạ với nhiều doanh nghiệp và mang lại nhiều ưu điểm. Trong khi đó thực trạng xác định nhu cầu đào tạo của Bảo hiểm xã hội Việt Nam đang mất khá nhiều thời gian, thông qua nhiều cấp độ, nhân sự Trung tâm CSKH chưa đủ đáp ứng nhu cầu về tiến độ dễ phát sinh quan liêu, báo cáo vội vàng và chưa chính xác.

Bên cạnh đó, Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng nên đưa vào hệ thống quản lý dữ liệu nhân sự các thông tin về nhu cầu đào tạo. Những thông tin này có thể dễ dàng tra soát rút ngắn thời gian sàng lọc, giúp so sánh sự thay đổi về

nhu cầu đào tạo giữa các thời kỳ, giữa các bộ phận khác nhau trong đơn vị.

**❖ Hoàn thiện khâu xác định mục tiêu đào tạo:**

- Đưa ra mục đích đào tạo cụ thể.
- Thông tin phản hồi đến học viên: Bằng cách xóa bỏ các mong đợi không thực tiễn, người lao động sẽ nhận được bảng đánh giá rõ ràng về trình độ kỹ năng hiện tại của mỗi nhân viên và kết quả mong ước để đo lường tốt hơn sự tiến bộ cá nhân.
- Hỗ trợ trong việc lựa chọn các tài liệu, phương pháp đào tạo.
- Bảo hiểm xã hội Việt Nam phải xuất phát từ chiến lược phát triển của mình và đánh giá tình trạng nhân lực chăm sóc khách hàng hiện có để xác định mục tiêu đào tạo cho cán bộ nhân viên trong những năm tới.

**❖ Lựa chọn đúng đối tượng đào tạo**

Việc xác định đối tượng đào tạo được áp dụng theo quy định trong quy chế đào tạo của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Tuy nhiên không nên quá cứng nhắc áp dụng một cách máy móc mà nên linh động hơn nếu đối tượng nào có nhu cầu cần nâng cao kiến thức và thực sự còn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc thì Ban lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam nên cho đi đào tạo để họ nâng cao được kiến thức và nâng cao được năng lực thực hiện công việc mới của mình.

Cụ thể là đối với những cá nhân còn chưa hiểu rõ về nhiệm vụ của mình do học trái chuyên ngành thì cần được đi đào tạo gấp để có thể đảm nhiệm được công việc.

Khâu lựa chọn đối tượng đào tạo nằm trong bước lập kế hoạch đào tạo của Bảo hiểm xã hội nên đôi khi khâu này thực hiện còn chung chung chưa chi tiết và cụ thể thành từng bước, do đó doanh nghiệp cần phải xây dựng từng bước cụ thể cho việc lựa chọn đối tượng đào tạo và cần công khai đối với toàn thể nhân viên về việc lựa chọn đối tượng đào tạo này.

Các bước lựa chọn đối tượng đào tạo có thể thực hiện như sau:

Trước hết căn cứ vào số lượng nhân viên đăng kí nhu cầu đào tạo của mình trong mỗi phòng ban, đã xác định được thông qua phiếu xác định nhu cầu đào tạo mà Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã có sẵn, trưởng mỗi phòng ban tập hợp phiếu đăng kí nhu cầu đào tạo đó lại và lọc ra xem ai có nguyện vọng đào tạo về lĩnh vực nào.

Sau đó trưởng mỗi phòng ban căn cứ vào việc đánh giá thực hiện công việc của mỗi nhân viên trong phòng mình, để nhận xét xem họ thực hiện được công việc đến đâu, có thể dùng phương pháp xếp hạng nhân viên trong phòng mình. Ví dụ trong phòng Nhân sự muốn đánh giá chất lượng nhân viên về việc thực hiện công việc thì trưởng phòng nên lập một bảng đánh giá như sau:

**Bảng 3.1: Bảng đánh giá nhân viên**

| Nhân viên    | Loại A | Loại B | Loại C | Loại D |
|--------------|--------|--------|--------|--------|
| Nguyễn Văn A |        |        |        |        |
| Nguyễn Văn B |        |        |        |        |
| Lê Thị X     |        |        |        |        |
| ....         |        |        |        |        |

Việc đánh giá xếp loại như trên bằng cách nhờ vào sự đánh giá của những người lao động cùng phòng, sau đó kết hợp với sự nhận xét của trưởng và phó phòng về khả năng thực hiện công việc của từng người. Tìm được một cách chính xác người có khả năng thực hiện công việc loại D, có nghĩa là kỹ năng chuyên môn của người đó còn yếu, thì trưởng phòng ưu tiên cho cán bộ đó đi đào tạo.

Sau khi xác định được đối tượng ưu tiên cử đi đào tạo, thì mỗi phòng tập hợp lại gửi lại cho phòng Nhân sự. Phòng Nhân sự có trách nhiệm tập hợp lại và xác định nên đối tượng nào được cử đi đào tạo, đối tượng nào không cần thiết phải đào tạo.

Danh sách nhân viên được đi đào tạo có thể được trình bày theo bảng dễ dễ nhìn và dễ thực hiện, bảng nhu cầu nhân viên đi đào tạo như sau:

**Bảng 3.2: Bảng nhu cầu đào tạo tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam**

(Khóa đào tạo:....., từ ngày... đến ngày...)

| <b>Đơn vị</b> | <b>Họ và tên cán bộ</b> | <b>Vị trí công tác</b> | <b>Nhu cầu đào tạo loại nghiệp vụ</b> | <b>Ghi chú</b> |
|---------------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------|----------------|
|               |                         |                        |                                       |                |
|               |                         |                        |                                       |                |
| <b>Tổng</b>   |                         |                        |                                       |                |

Lập bảng trên trình lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam phê duyệt và sau đó gửi nhu cầu đào tạo lên trụ sở chính.

**❖ *Chuẩn bị, quản lý và sử dụng có hiệu quả nguồn kinh phí đào tạo***

Nguồn kinh phí phục vụ cho công tác đào tạo được áp dụng theo quy chế tài chính của Bảo hiểm xã hội Việt Nam, nên đôi khi vẫn còn hơi cứng nhắc, do đó cần phải linh hoạt hơn trong việc sử dụng kinh phí cho đào tạo sao cho phù hợp và đảm bảo tiết kiệm chi phí một cách hợp lý.

Do quy mô của Bảo hiểm xã hội Việt Nam ngày càng được mở rộng nên nhu cầu đào tạo nhân lực chăm sóc khách hàng cũng ngày càng lớn. Tuy nhiên không phải vì thế mà Bảo hiểm xã hội Việt Nam quá lãng phí chi phí đào tạo mà cần phải đưa ra một mức chi phí hợp lý và đảm bảo tiết kiệm đến mức tối đa chi phí đào tạo. Muốn thế thì cán bộ phụ trách đào tạo cần phải dự thảo chi phí đào tạo một cách chính xác.

Việc dự tính chi phí cho công tác đào tạo để hạch toán một cách chính xác và công khai, cán bộ phụ trách đào tạo nên lập một biểu phí chi tiêu cho công tác đào tạo giả sử bao gồm những nội dung như sau:

**Bảng 3.3: Bảng mẫu xác định chỉ tiêu cho công tác đào tạo****BẢNG CHI TIÊU CHO CÔNG TÁC ĐÀO TẠO**

Khóa học: Từ ngày... đến ngày...

| STT | Ngày        | Nội dung chi   | Số tiền | Ghi chú |
|-----|-------------|----------------|---------|---------|
| 1   | .././.....  | In tài liệu    | ...     |         |
| 2   | .././.....  | Thuê giáo viên | ....    |         |
| 3   | .././.....  | Mua nước uống  | ....    |         |
| ... | ...         | ....           | ...     |         |
|     | <b>Tổng</b> |                |         |         |

Với việc hạch toán đầy đủ như trên thì công tác dự tính chi phí cho đào tạo là hoàn toàn được chi tiết, cụ thể, rõ ràng. Bộ phận nhân sự cần lập kế hoạch về chi phí cho công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại chi nhánh thì cần phải ghi chép một cách cẩn thận. Việc cụ thể hóa chi phí đào tạo như thế có ưu điểm là làm cho cấp trên dễ quản lý và theo dõi đồng thời cũng kích thích người lao động tham gia khóa học nhiều hơn.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam nên trích một phần trong kinh phí đào tạo để khuyến khích cho nhân viên trong và sau đào tạo sẽ tăng hơn nhiều hiệu quả đào tạo. Như có phụ cấp ăn trưa cho những khóa học cả ngày, hay cung cấp đồ ăn nhẹ cho học viên trong giờ nghỉ giữa giờ.

Như vậy ngoài những biện pháp sử dụng hiệu quả kinh phí sau đào tạo mà Bảo hiểm xã hội Việt Nam đã sử dụng thì Bảo hiểm xã hội Việt Nam nên sử dụng một trong những cách trên đảm bảo được thực hiện vừa tiết kiệm, vừa hiệu quả nguồn kinh phí hiện có

*Đẩy mạnh công tác hậu cần phục vụ cho hoạt động đào tạo:* Công tác hậu cần chuẩn bị cho hoạt động đào tạo và phát triển nguồn nhân lực rất quan trọng và là một trong những yếu tố góp phần sử dụng hiệu quả, tránh lãng phí

nguồn kinh phí đào tạo. Cụ thể, các khâu chuẩn bị phòng học, địa điểm đào tạo, nội dung chương trình đào tạo, chuẩn bị tài liệu học tập, công cụ và giáo án hỗ trợ giảng dạy, giảng viên phù hợp cho từng trình độ của môn học... Khâu chuẩn bị hay công tác hậu cần được sắp xếp một cách hợp lý, khoa học và luôn trong tình trạng sẵn sàng để thực hiện nhiệm vụ đào tạo của Bảo hiểm xã hội Việt Nam. Trung tâm CSKH cần phải có một ban tác nghiệp và theo dõi các nội dung công việc hậu cần để đảm bảo phối kết hợp giữa Trung tâm CSKH với các đơn vị sử dụng nhân lực chăm sóc khách hàng tại các đơn vị.

*Phân bổ hợp lý nguồn kinh phí đào tạo:* Thực tế thì trình độ của nhân viên chăm sóc khách hàng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam tại các thành phố lớn cao hơn trình độ của nhân viên chăm sóc khách hàng tại các tỉnh thành khác, đặc biệt là những vùng miền có điều kiện kinh tế kém phát triển. Tuy nhiên, nguồn kinh phí đào tạo dành cho nhân viên tại các thành phố lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng cao hơn so với các địa phương khác. Ngoài các yếu tố là số lượng nhân viên tại các địa bàn này nhiều hơn những địa bàn khác và có nhiều nhân viên cấp cao thì Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần ưu tiên nguồn kinh phí đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại các địa bàn các tỉnh, vùng kinh tế phát triển kém hơn để tạo tiền đề phát triển trình độ nhân lực tại đây, đồng thời nâng cao hiệu quả hoạt động của nhân lực chăm sóc khách hàng.

*Chuẩn hoá các chương trình đào tạo và thực hiện các phương pháp đào tạo tiên tiến:* Trung tâm CSKH cần chuẩn hoá các chương trình đào tạo. Việc chuẩn hoá các nội dung và chương trình đào tạo sẽ góp phần giữ ổn định chất lượng đào tạo, không cần thay đổi quá nhiều nội dung trong mỗi lần đào tạo, chỉ cần cập nhật những nội dung mới cho phù hợp với tình hình thực tiễn. Trong chương trình đào tạo luôn có các nội dung mở để kích thích học viên tham gia, bày tỏ chính kiến cũng như quan điểm giải quyết sự việc để mọi

người cùng lĩnh hội, đồng thời tạo sự hưng phấn trong học tập, tránh tình trạng học tập thụ động, phụ thuộc vào giáo trình mà không giải quyết ngay được các thắc mắc của học viên trong quá trình học tập; Chú trọng đầu tư xử lý các tình huống xảy ra trong quá trình làm việc với sự tham gia, chia sẻ từ thực tiễn của học viên để các tình huống giả định đưa ra được xử lý đem lại hiệu quả cao nhất, góp phần hoàn thiện chương trình đào tạo và mang tính cập nhật thực tiễn cao (trong chương chỉnh đốn đào tạo nên xây dựng nhiều tình huống giả định mà trong thực tiễn công việc cần phải giải quyết giúp học viên học được nhiều tình huống giả định sẽ có đủ tự tin, đủ năng lực giải quyết khi tình huống đó gặp phải trong quá trình tác nghiệp, hoặc sẽ có đủ kiến thức để xử lý hợp lý các tình huống tương tự xảy ra – đây là nguyện vọng chính đáng khi học viên muốn kết quả sau khi học về vững tin hơn khi làm việc vì các tình huống có thể xảy ra đều học được các kỹ năng giải quyết từ giáo trình đào tạo cũng như qua kinh nghiệm trao đổi của người khác). Chương trình đào tạo được chuẩn hoá sẽ góp phần giúp cho khoản chi phí đào tạo giảm đi một cách đáng kể. Kết hợp việc đào tạo các chương trình chuẩn hoá với phương pháp đào tạo tiên tiến và đào tạo tại chỗ, đào tạo đáp ứng với nhu cầu công việc cụ thể. Đẩy mạnh sử dụng các phương pháp đào tạo tiên tiến là sử dụng phương pháp đào tạo từ xa, thông qua website, đào tạo thông qua các chương trình phần mềm máy tính giả lập, sử dụng bài giảng có hình (video, internet) để giảm thời gian và chi phí đào tạo đồng thời nhằm nâng cao chất lượng đào tạo. Ví dụ như là Bảo hiểm xã hội Việt Nam có thể quay phim, chụp ảnh, đính kèm tài liệu đào tạo cho từng đối tượng nhân viên cần đào tạo (nhân viên tư vấn trực tiếp, nhân viên tư vấn qua tổng đài ...) tạo ra những module online với nội dung và chỉ dẫn cụ thể. Với tài liệu này, Bảo hiểm xã hội Việt Nam dễ dàng phân phối cho từng đối tượng nhân viên cụ thể. Hơn nữa nhân viên có thể tự xem và tự học và bổ sung các kiến thức còn thiếu và có thể đặt các câu



hỏi cho giảng viên trong mục bảng hỏi và các giảng viên sẽ có nhiệm vụ theo dõi và hỗ trợ giải đáp các học viên theo phương pháp trực tuyến này. Giải pháp này sẽ hạn chế việc phải tổ chức những lớp học ngoài giờ gây tốn chi phí và ảnh hưởng đến thái độ học tập của cán bộ công nhân viên.

### **❖ *Lựa chọn giảng viên cho đào tạo***

Muốn công tác đào tạo phát triển đạt được kết quả như mong đợi thì tổ chức cần phải hết sức quan tâm đến việc tuyển chọn đội ngũ giảng viên đảm nhận công nhận giảng dạy.

Khi lựa chọn, Bảo hiểm xã hội Việt Nam nên lựa chọn những giảng viên từ những người trong biên chế của mình (để có kiến thức thực tiễn của n mình) hoặc thuê ở ngoài như: giảng viên của trường đại học, trung tâm đào tạo (để có sự phong phú, học tập được kinh nghiệm các đơn vị khác mà giảng viên tích lũy được)... Để có thể thiết kế nội dung chương trình đào tạo phù hợp nhất với tình hình thực tế của tổ chức thì giáo viên thuê ngoài cần phải có kinh nghiệm lâu năm và họ cần phải được tập huấn để nắm vững mục tiêu và cơ cấu của chương trình đào tạo chung.

- Giảng viên phải hoàn toàn hiểu được thông tin và nội dung khóa học, có kỹ năng, nghiệp vụ giỏi trong lĩnh vực đào tạo của khóa học (đặc biệt là kinh nghiệm giải quyết các tình huống trong thực tiễn hoạt động của Ngành Bảo hiểm xã hội). Để khi cần thiết, họ có thể minh chứng hoặc thị phạm giúp các học viên nắm vững được các kiến thức một cách chính xác và đầy đủ nhất. Giúp họ nhận ra những điểm khác biệt giữa những điều họ suy nghĩ thực hiện với những thông tin họ nhận được trong khóa học.

- Giảng viên phải là những người hiểu rõ vai trò của mình. Họ cần phải có kinh nghiệm thực hiện công việc này trước đây. Thậm chí, họ đã từng làm việc trong môi trường hoặc những tình huống tương tự thế. Nhưng không phải vì thế mà giảng viên đào tạo chắc chắn sẽ hoàn toàn mang đến hiệu quả cho

khóa đào tạo. Trách nhiệm của Bảo hiểm xã hội Việt Nam và Trung tâm CSKH là phải huấn luyện và đưa ra những yêu cầu rõ ràng cho người giám sát, đào tạo để giảng viên phát huy năng lực sẵn có và truyền đạt đúng hướng đào tạo.

#### **❖ *Đánh giá kết quả đào tạo***

- Một là đánh giá của học viên trong khóa học, xem nhận xét của học viên về nội dung, phương pháp và công tác tổ chức lớp học. Bảo hiểm xã hội Việt Nam có thể sử dụng phiếu điều tra về đánh giá của nhân viên đối với chương trình đào tạo.

- Hai là đánh giá mức độ học tập của học viên được tổ chức ngay trước và ngay sau khóa học rồi lấy kết quả so sánh với nhau.

- Ba là đánh giá sự thay đổi hành vi của học viên trong công việc làm hàng ngày, thường thực hiện sau khóa học từ 1 đến 2 tháng, bởi vì thời gian quá lâu thì người học có cơ hội bổ sung những kỹ năng mới và dữ liệu đánh giá không thể hiện được điều cần đánh giá.

- Bốn là đánh giá ảnh hưởng của khóa đào tạo tới kết quả của đơn vị, học viên đạt được các mục tiêu đào tạo không, năng suất lao động và chất lượng làm việc có tăng lên không, nếu những yếu tố trên tăng lên thì lúc này việc đào tạo đã đạt được hiệu quả.

- Năm là đánh giá về chất lượng và số lượng nhân viên được đào tạo có đạt theo kỳ vọng của Bảo hiểm xã hội Việt Nam dựa theo định hướng cũng như kế hoạch phát triển của ban lãnh đạo đã đề ra hay không.

#### ***3.2.2. Hoàn thiện công tác quản lý sử dụng nhân lực chăm sóc khách hàng sau đào tạo***

Vấn đề này đóng vai trò quan trọng sau các khóa đào tạo để các học viên trong Bảo hiểm xã hội Việt Nam hăng hái học tập, nâng cao trình độ, kỹ năng của mình. Đây là sự biểu hiện rõ nhất tính hiệu quả của đào tạo nhân

lực. Với người lao động sau khi được đào tạo thì họ nâng cao được kỹ năng, được trang bị các kiến thức mới, họ có khả năng làm tốt hơn ở công việc hiện tại và sẵn sàng đảm nhiệm vị trí mới. Do đó phải bố trí vị trí công việc mới sao cho phù hợp với trình độ của nhân viên, việc bố trí đúng người, đúng chỗ, trình độ của họ sẽ khuyến khích họ phát huy hết tiềm năng, nhờ đó mà năng suất lao động tăng lên.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần xây dựng cơ chế quản lý theo ngành dọc, từ cấp cao xuống cấp thấp quy định về cơ chế luân chuyển và sử dụng người. Khi muốn sử dụng một nhân sự sang vị trí khác, ngành khác cần phải được đánh giá thông qua hội đồng phỏng vấn, và được sự cho phép của người quản lý cấp cao nhất thuộc ngành dọc, không được điều động nhân sự làm việc khác một cách cảm tính của người quản lý trực tiếp như thế sẽ khó khăn trong công việc điều hành và không phát huy hết được năng lực của người lao động, dẫn tới bố trí sử dụng sai nguồn lao động gây lãng phí cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam, ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng cần nâng cao chất lượng công tác phân tích, đánh giá công việc để bố trí, sử dụng hợp lý, hiệu quả hơn nguồn nhân lực đã được đào tạo. Để làm tốt được điều này, trước hết công ty cần bổ sung, hoàn thiện công tác xây dựng mô tả công việc cho từng vị trí chức danh và các bước trong quy trình đánh giá thực hiện công việc (có công cụ công nghệ hỗ trợ để cho kết quả nhanh chóng và chính xác nhất).

Bản mô tả công việc có vai trò quan trọng trong quá trình bố trí sử dụng lao động. Trước hết, nó giúp Bảo hiểm xã hội Việt Nam định hướng nhân lực đó là các thông tin trong văn bản phân tích được đưa vào một chương trình định hướng giúp những nhân viên mới vào Bảo hiểm xã hội Việt Nam hoặc nhân viên được bố trí vào một vị trí công việc mới biết mình cần phải thực hiện những nhiệm vụ, trách nhiệm gì, quyền hạn như thế nào, điều

kiện làm việc ra sao, kết quả thực hiện công việc cần đạt được... Từ đó giúp họ chủ động trong công việc, rút ngắn thời gian làm quen với công việc. Thứ hai, nó có vai trò trong công tác bố trí lại lao động: Mô tả công việc giúp Bảo hiểm xã hội Việt Nam bố trí lao động thích hợp, sắp xếp đúng người, đúng việc, giúp Bảo hiểm xã hội Việt Nam sửa chữa những sai sót trong bố trí lao động trước đây của mình. Dựa trên sự so sánh giữa người lao động hiện tại và công việc mà họ thực hiện với thông tin trong văn bản phân tích để Bảo hiểm xã hội Việt Nam bố trí lại họ vào những vị trí thích hợp hơn và cũng qua đó thấy được cần phải đào tạo và đào tạo lại những nội dung gì để hoàn thiện kỹ năng của nhân viên, góp phần hoàn thiện bản nội dung chương trình cần đào tạo của Trung tâm CSKH.

Để xây dựng mô tả công việc tốt, cần phải tiến hành theo các bước sau:

*Bước 1. Xác định phạm vi xây dựng Bản mô tả công việc:* Mục đích chung nhất của phân tích công việc là thiết lập thủ tục để lựa chọn nhân sự, đào tạo nhân viên, phát triển các công cụ để đánh giá thành tích và thiết lập hệ thống trả lương. Xây dựng Bản mô tả công việc cho từng chức danh cụ thể nhằm đáp ứng nhu cầu lựa chọn nhân sự (tuyển dụng), đào tạo, có căn cứ để đánh giá thành tích nhân viên, trả lương nhân viên, đồng thời cũng là định hướng phát triển nghề nghiệp cho nhân viên.

*Bước 2. Chuẩn bị xây dựng Bản mô tả công việc:* Trong bước này, người phân tích công việc phải xác định các loại thông tin cần thu thập, nguồn để thu thập thông tin và phương pháp phân tích công việc cụ thể được sử dụng.

*Bước 3. Thu thập dữ liệu và phân tích:* Để tiến hành thu thập các dữ liệu, cần phải xây dựng kế hoạch về thời gian và để cho toàn bộ tổ chức sẵn sàng tham gia vào các khâu liên quan. Sau khi thu thập được toàn bộ thông tin, dữ liệu, Cán bộ phân tích công việc sẽ thực hiện đối chiếu, chọn lọc, bổ

sung toàn bộ thông tin thu thập được vào Bản mô tả công việc và chuẩn bị cho giai đoạn hoàn thiện. Dựa trên những thông tin thu thập được từ những văn bản chung của những vị trí chức danh công việc và từ phiếu điều tra khảo sát, phỏng vấn trực tiếp nhân viên từ đó phác thảo nên bản mô tả công việc. Sau khi phác thảo xong, nhân viên phân tích công việc phát cho những nhân viên đang trực tiếp đảm nhận chức danh để lấy ý kiến để bổ sung những vấn đề còn chưa chính xác hoặc còn thiếu sót, hoàn thiện bản mô tả công việc.

*Bước 4. Hoàn thiện Bản mô tả công việc:* Trình lên Ban lãnh đạo Thẩm định Bản mô tả công việc theo các tiêu chí: Đúng mẫu theo quy định, có đầy đủ các thông tin theo mẫu, đầy đủ nhiệm vụ thực hiện của một công việc, cách thức trình bày: ngắn gọn, xúc tích, dễ hiểu, chính xác, đánh giá chung chất lượng của Bản mô tả công việc.

*Bước 5. Cập nhật bản mô tả công việc theo tiến độ đào tạo và biến động của thị trường và thực hiện vòng lặp lại từ bước 1:* Bảo hiểm xã hội Việt Nam cần theo dõi hiệu quả sau mỗi đợt đào tạo và bổ sung những yêu cầu cần thiết vào mô tả công việc nhằm tối ưu đầu vào cũng như có định hướng trong việc đào tạo hội nhập và đào tạo định kỳ với các vị trí cụ thể trong bộ máy của mình.

Ngoài ra, việc đánh giá thực hiện công việc của người lao động cũng hết sức quan trọng trong việc bố trí, sử dụng nhân lực sau đào tạo. Đánh giá thực hiện công việc đúng sẽ giúp cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam phân biệt được người lao động sau khi đào tạo có đáp ứng, phù hợp với công việc để có thể có những điều chỉnh hợp lý. Để làm tốt công tác đánh giá thực hiện công việc của người lao động cần hoàn thiện một số nội dung sau:

**Lựa chọn, đào tạo người đánh giá:** Người đánh giá có vai trò quyết định và rất quan trọng, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả đánh giá thực hiện công việc. Như vậy lựa chọn người đánh giá ra sao để đảm bảo công bằng,

hợp lý. Sau đây là bảng phân công người đánh giá:

**Bảng 3.4. Phân cấp đánh giá công việc**

| <b>Đối tượng đánh giá</b> | <b>Người đánh giá</b>                    |
|---------------------------|------------------------------------------|
| Phó Tổng Giám đốc         | Tổng Giám đốc                            |
| Giám đốc BHXH tỉnh        | Phó Tổng Giám đốc chuyên trách           |
| Phó Giám đốc BHXH tỉnh    | Giám đốc BHXH tỉnh                       |
| Các Trưởng phòng          | Phó Giám đốc BHXH tỉnh                   |
| Nhân viên                 | Lãnh đạo trực tiếp.<br>Bộ phận liên quan |

*“Nguồn: Tác giả xây dựng”*

**Xây dựng hệ thống thông tin phản hồi về kết quả đánh giá thực hiện công việc:** Phản hồi kết quả đánh giá giúp người lao động biết thiếu sót của mình đồng thời giúp so sánh với kết quả lao động của người lao động khác nhằm cố gắng hơn trong công việc. Việc thực hiện đánh giá nên thực hiện vào cuối chu kỳ đánh giá theo định kỳ hàng tháng, hàng quý. Hàng tháng phản hồi kết quả đánh giá thông qua bản đánh giá của người lãnh đạo trực tiếp hoặc bản tự đánh giá năng lực nhân viên. Việc phản hồi này giúp người lao động biết được các sai sót và khắc phục, người quản lý phát hiện lỗi sẽ nhắc nhở cho người lao động.

**Quản lý, sử dụng kết quả đánh giá thực hiện công việc:** Kết quả xếp loại lao động là phản ánh của kết quả đánh giá thực hiện công việc, đánh giá có công minh thì kết quả xếp loại mới chính xác. Bảo hiểm xã hội Việt Nam sử dụng kết quả đánh giá vào việc khen thưởng động viên người lao động. Đánh giá thực hiện công việc giúp người quản lý trả lời các câu hỏi: người lao động đã phát huy hết khả năng của mình hay chưa? Họ có phù hợp với vị trí đó hay không? Cần phải thay đổi thế nào để hiệu quả công việc đạt cao nhất? Do vậy, dựa trên những kết quả đó nhà quản lý sẽ đưa ra quyết định thuyên

chuyển, luân chuyển, thăng chức hay giáng chức đối với người lao động. Kết quả đánh giá cũng giúp người quản lý xác định điểm mạnh, điểm yếu của người lao động từ đó xác định nhu cầu và chương trình đào tạo, tuyển dụng hợp lý nâng cao trình độ.

### ***3.2.3. Giải pháp khuyến khích đào tạo***

Một trong những yếu tố giúp cho đào tạo nhân lực trong các doanh nghiệp nói chung và Bảo hiểm xã hội Việt Nam nói riêng trở nên thành công đó là các giải pháp khuyến khích đào tạo. Người lao động, ngoài việc họ coi đào tạo là nhu cầu, họ cũng cần nhận thức được đào tạo đem lại cho mình những lợi ích gì, họ cần coi đào tạo là nhiệm vụ của mình với cương vị là một người nhân viên cống hiến cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam, từ đó, họ sẽ có ý thức trách nhiệm đối với việc tiếp cận các chương trình đào tạo, tiếp thu trọn vẹn kiến thức mà chương trình mong muốn đem lại cho họ. Để làm được điều này, lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng như Trung tâm CSKH cần phải có các biện pháp để khuyến khích cho đào tạo.

#### **❖ Chế độ lương và gia tăng quỹ phúc lợi dành cho đào tạo**

Kết quả hoạt động của Bảo hiểm xã hội Việt Nam không ngừng nâng cao qua các thời kỳ thông qua những chỉ tiêu như chỉ tiêu thu, chỉ tiêu phát triển BHYT, BHXH tự nguyện, đảm bảo an sinh xã hội cho người dân.

Lương luôn là nguồn thu nhập chính là lý do quan trọng để họ gắn bó với Bảo hiểm xã hội Việt Nam, lương là động lực để cán bộ nhân viên vươn lên trình độ cao hơn, là động lực thúc đẩy họ đến với các khóa đào tạo nâng cao. Chính vì vậy, không ngừng đổi mới chính sách tiền lương, chế độ đãi ngộ đối với cán bộ nhân viên, phải xây dựng một quy định cộng lương với những cán bộ nhân viên đã hoàn thành khóa đào tạo và có sự kiểm tra đánh giá thẩm định trình độ nâng cao hơn, hoặc có văn bằng chứng chỉ chứng minh. Đương nhiên không thể thực hiện với tất cả các chương trình, hình thức

đào tạo mà chỉ nên nghiên cứu áp dụng với những chương trình có tầm quan trọng, mức độ nâng cao trình độ năng lực ở một mức cao.

Việc gia tăng quỹ hỗ trợ đào tạo cũng giúp cho người lao động trong Bảo hiểm xã hội Việt Nam có nhiều cơ hội nhận trợ cấp duy trì nguồn thu nhập để đảm bảo cho cuộc sống của mình, giúp người lao động yên tâm tham gia đào tạo. Quỹ phúc lợi cho đào tạo tăng thì các chương trình, khóa học có thể tăng các chi phí cho các dịch vụ phục vụ đào tạo, ví dụ như các chi phí về dịch vụ ăn ở đi lại khi đi đào tạo cũng được cải thiện hơn khiến cho sức khỏe của người lao động tốt hơn và tâm lý khi tham gia đào tạo thoải mái chất lượng hiệu quả cũng được nâng cao. Đi theo thì sẽ có thưởng bằng tiền mặt đối với những cán bộ nhân viên đạt kết quả cao trong các kỳ kiểm tra sau đào tạo, cho những người xuất sắc sẽ được lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam thưởng đột xuất như: cho đi nghỉ mát ngắn hạn....

#### **❖ Xây dựng lộ trình nghề nghiệp cơ hội phát triển**

Chúng ta đều biết, lợi ích của người lao động và những mục tiêu của Bảo hiểm xã hội Việt Nam có thể kết hợp được với nhau, những mục tiêu của Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng bao gồm các công tác như: động viên, khuyến khích người lao động tăng cường gắn bó và hết mình đối với lợi ích Bảo hiểm xã hội Việt Nam, thu hút và sử dụng tốt những người có đủ năng lực trình độ tốt giúp cho Bảo hiểm xã hội Việt Nam thu được nhiều thành tựu thông qua những sản phẩm của người lao động làm ra để bù lại những chi phí bỏ ra cho đào tạo và phát triển họ. Mặt khác những mong muốn của người lao động qua đào tạo và phát triển là: ổn định để thăng tiến, có những cơ hội để cải thiện bản thân, có những vị trí làm việc thuận lợi mà ở đó có thể đóng góp, cống hiến được nhiều nhất, được cung cấp những thông tin về đào tạo có liên quan đến họ. Bên cạnh đào tạo về kiến thức chuyên môn, chương trình còn chú ý xây dựng môi trường làm việc thân thiện, mọi người quan tâm giúp đỡ



lẫn nhau, truyền đạt kiến thức, kinh nghiệm cho nhau để hoàn thành công việc chung (chứ không phải giữ khư khư kiến thức cho riêng mình để một mình mình tiến bộ, vượt mọi người để thắng tiến).

#### **3.2.4. Hoàn thiện tổ chức bộ máy chuyên trách đào tạo**

Để đảm bảo thành công cho đào tạo nhân lực tại Bảo hiểm xã hội Việt Nam thì những người có trách nhiệm tổ chức chương trình đào tạo có vai trò đặc biệt quan trọng. Đây là những cán bộ trực tiếp thực thi các nhiệm vụ đào tạo, thực hiện các bước của quy trình đào tạo. Vì thế, muốn nâng cao hiệu quả của đào tạo thì điều đầu tiên là phải nâng cao hiệu quả làm việc của bộ máy chuyên trách đào tạo.

Trước tiên, tại khâu tuyển dụng nhân sự cho đào tạo phải chặt chẽ, ưu tiên nhân lực chất lượng cao như là tốt nghiệp với hạng Khá trở lên, có các kỹ năng mềm, các ưu thế về ngoại hình, giao tiếp, sẵn sàng học hỏi những kiến thức mới, có khả năng ngoại ngữ để làm việc các đối tác nước ngoài....

Thứ hai, cần tiến hành tăng cường thông tin, phối hợp thông qua các công cụ phối hợp như bản kế hoạch, cơ cấu tổ chức, các công cụ thông tin. Bên cạnh đó cần phân cấp nhiều hơn trong việc tổ chức đào tạo, kiện toàn lại tổ chức hoạt động của Trung tâm CSKH nhưng cần phải dựa trên sự bổ sung, cập nhật xây dựng các văn bản pháp luật về đào tạo để đảm bảo sự thống nhất trong việc tổ chức thực hiện đào tạo. Mỗi người, mỗi tổ nhóm cần được phân công nhiệm vụ cụ thể tùy vào chuyên môn và thế mạnh, sau đó kết hợp với nhóm khác để cho ra những con số chính xác nhất.

Đồng thời Bảo hiểm xã hội Việt Nam cũng phải quan tâm bồi dưỡng cho cán bộ nhân viên làm việc ở Trung tâm CSKH, để họ có thể tham gia học hỏi các mô hình tổ chức đào tạo nước ngoài, hay nâng cao trình độ làm việc.

Sau khi trải qua nhiều chương trình đào tạo, Trung tâm CSKH cần liên tục tự kiểm điểm, đánh giá các hoạt động của mình từ dự báo, xây dựng cũng như triển khai đào tạo.

## KẾT LUẬN

Đào tạo Nhân lực đóng vai trò quan trọng trong duy trì và phát triển doanh nghiệp. Vì chỉ có nhân lực mới có thể tạo nên sự sáng tạo cho doanh nghiệp và tổ chức, chỉ có con người mới có thể tạo ra sản phẩm, dịch vụ, hàng hóa và kiểm tra hiệu quả các quá trình sản xuất và kinh doanh trong doanh nghiệp. Thêm vào nữa thì yếu tố công nghệ cũng không thể thiếu trong các tổ chức doanh nghiệp nhưng nếu không có con người vận hành thì sẽ không phát huy được tối đa tiềm năng của cả con người lẫn máy móc.

Luận văn đã được thực hiện với sự nỗ lực cố gắng rất cao, tuy nhiên vì kiến thức và kinh nghiệm của tác giả có hạn nên luận văn khó tránh khỏi những sai sót. Vì vậy nên rất mong được nhận nhiều ý kiến đóng góp bổ sung từ quý thầy, cô, lãnh đạo Bảo hiểm xã hội Việt Nam để luận văn hoàn chỉnh hơn và có thể áp dụng để khắc phục những khó khăn mà Bảo hiểm xã hội Việt Nam đang và sẽ gặp phải.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1) Lê Thị Ngọc Anh và Vũ Tuấn Linh (2017), bài báo “Kinh nghiệm về đào tạo nhân sự của một số điển hình và bài học rút ra cho Tổng công ty Viglacera”

2) Business Edge (2007), cuốn sách “Đào tạo nguồn nhân lực – làm sao để khởi ném tiền qua cửa sổ”

3) Gialaipc (2021), “Lĩnh Vực Kinh Doanh Của Vietcombank, Vietcombank”

<https://gialaipc.com.vn/linh-vuc-kinh-doanh-cua-vietcombank-vietcombank/>

4) Lê Thanh Hà (2015), Giáo trình “Quản trị nhân lực” tập 1 và 2, trường Đại học Lao Động – Xã Hội, NXB Lao Động – Xã Hội, Hà Nội

5) Phạm Thị Liên Hương (2016), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nguồn nhân lực tại công ty cổ phần May Nam Định”

[http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/K%E1%BA%BF%20t%C3%A1n%20kh%C3%B3a%204/QT04044\\_PHAMTHILIENHUONG4B.pdf](http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/K%E1%BA%BF%20t%C3%A1n%20kh%C3%B3a%204/QT04044_PHAMTHILIENHUONG4B.pdf)

6) Nguyễn Thị Thanh Huyền (2016), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nhân lực tại Công ty trách nhiệm hữu hạn Bioseed Việt Nam”

[http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/Qu%E1%BA%A3n%20tr%E1%BB%8B%20nh%C3%A2n%20l%E1%BB%B1c%20kh%C3%B3a%204/QT04048\\_Huy\\_n.pdf](http://ulsa.edu.vn/uploads/file/caohoc/LU%E1%BA%ACN%20V%C4%82N%20CAO%20H%E1%BB%8CC%20KH%C3%93A%204/Qu%E1%BA%A3n%20tr%E1%BB%8B%20nh%C3%A2n%20l%E1%BB%B1c%20kh%C3%B3a%204/QT04048_Huy_n.pdf)

7) Đặng Thị Hà (2020), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nguồn nhân lực tại Ngân hàng TMCP Bắc Á”

<https://luanvan123.info/threads/dao-tao-nguon-nhan-luc-tai-ngan-hang-tmcp-bac-a.139701/>

8) Nguyễn Thị Thu Hà (2020), Bài giảng “Đào tạo nhân lực”, trường Đại học Lao Động – Xã Hội, Hà Nội

9) Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.

<https://www.hocthue.net/chat-luong-nguon-nhan-luc>

11) Chu Hồng Liên (2021), luận văn thạc sĩ “Đào tạo nhân lực tại Công ty Cổ phần Công nghệ Thương mại và Dịch vụ Sức Sống Mới”

<http://ulsa.edu.vn/NewsDetail.aspx?ID=2767>

12) Nguyễn Thị Ngọc Mai (2018), luận văn thạc sĩ “Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực tại Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam chi nhánh Thanh Miện, Hải Dương”

<https://tailieumau.vn/luan-van-dao-cao-nguon-nhan-luc-tai-ngan-hang-agribank-hay/>

13) Đào Hải Minh (2021), “Đào tạo nhân lực là gì? Vai trò, phương pháp đào tạo nhân lực”

<https://timviec365.com/blog/dao-cao-nhan-luc-la-gi-new3318.html>

14) Hoàng Thúy Nga (2021), “ Những điều cần biết về Tầm quan trọng của nhân lực trong doanh nghiệp”

<https://timviec365.vn/blog/tam-quan-trong-cua-nhan-luc-new15687.html#:~:text=Nguồn%20nhân%20lực%20trong%20một,kinh%20doanh%20trong%20doanh%20ngành.>

15) Nhóm quản trị học của trường đại học Phenikaa(2021), “Phân tích các chức năng quản trị tại Vietcombank (VCB)”

<https://www.studocu.com/vn/document/truong-dai-hoc-phenikaa/mon-triet/phan-tich-cac-chuc-nang-quan-tri-tai-vietcombank/21299386>

16) OJT Solutions (2020),Cuốn sách “Nghệ thuật đào tạo nhân sự theo phong cách Toyota”

**PHỤ LỤC**  
**BẢO HIỂM XÃ HỘI VIỆT NAM**

**PHIẾU KHẢO SÁT HỌC VIÊN**

**Trước Hội nghị tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ đầu  
môi làm công tác chăm sóc khách hàng Ngành Bảo hiểm xã hội Việt Nam  
năm 2023**

Thực hiện Kế hoạch số 1372/KH-BHXXH ngày 24/6/2023 của Bảo hiểm xã hội (BHXXH) Việt Nam về Tổ chức Hội nghị tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ đầu môi làm công tác chăm sóc khách hàng Ngành BHXXH năm 2023, nhằm thu thập các thông tin thực tế từ học viên, phiếu khảo sát này được sử dụng duy nhất vào mục đích nghiên cứu, xây dựng nội dung chương trình đào tạo tại Hội nghị.

Do đó, để Hội nghị đạt chất lượng và hiệu quả cao nhất, đề nghị quý học viên trả lời chi tiết các câu hỏi khảo sát dưới đây:

Họ và tên:

.....

Chức vụ, nơi làm việc:

.....

1. Anh/chị nắm được **vai trò, chức năng của công tác chăm sóc khách hàng** đối với hoạt động của Ngành BHXXH Việt Nam ở mức độ nào?

- ☐ Mức độ 1: Hoàn toàn không biết
- ☐ Mức độ 2: Có biết nhưng ít quan tâm
- ☐ Mức độ 3: Nắm khá rõ
- ☐ Mức độ 4: Nắm rõ
- ☐ Mức độ 5: Nắm rõ và tự giác củng cố, nâng cao thường xuyên

2. Anh/chị nắm được **Quy chế, quy trình thực hiện các hoạt động tư vấn, hỗ trợ cho tổ chức, cá nhân trong tham gia BHXH, BHTN, BHYT của BHXH Việt Nam** (đang được áp dụng) ở mức độ nào?

- ☐ Mức độ 1: Hoàn toàn không biết
- ☐ Mức độ 2: Có biết nhưng ít quan tâm
- ☐ Mức độ 3: Nắm khá rõ
- ☐ Mức độ 4: Nắm rõ
- ☐ Mức độ 5: Nắm rõ và tự giác củng cố, nâng cao thường xuyên

3. Anh/chị nắm được **vai trò** của mình trong công tác chăm sóc khách hàng (như tham gia tại bước nào, có trách nhiệm nào tại các bước trong quy trình nghiệp vụ) ở mức độ nào?

- ☐ Mức độ 1: Hoàn toàn không biết
- ☐ Mức độ 2: Có biết nhưng ít quan tâm
- ☐ Mức độ 3: Nắm khá rõ
- ☐ Mức độ 4: Nắm rõ
- ☐ Mức độ 5: Nắm rõ và tự giác củng cố, nâng cao thường xuyên

4. Anh/chị nắm được các **Kỹ năng dịch vụ khách hàng** ở mức độ nào?

- ☐ Mức độ 1: Hoàn toàn không biết
- ☐ Mức độ 2: Có biết nhưng ít quan tâm
- ☐ Mức độ 3: Khá nắm rõ
- ☐ Mức độ 4: Nắm rõ
- ☐ Mức độ 5: Nắm rõ và ứng dụng thành thục

5. Anh/ chị nắm được **Cách xử lý khi khách hàng có phàn nàn** ở mức độ nào?

- ☐ Mức độ 1: Hoàn toàn không biết

☐ Mức độ 2: Có biết nhưng ít quan tâm

☐ Mức độ 3: Khá nắm rõ

☐ Mức độ 4: Nắm rõ

☐ Mức độ 5: Nắm rõ và ứng dụng thành thục

6. Mong muốn của anh/chị khi tham dự Hội nghị tập huấn, đào tạo bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ đầu mối làm công tác chăm sóc khách hàng ngành BHXH Việt Nam năm 2022:

.....

.....

.....

.....

7. Đề xuất của anh/chị giúp Hội nghị tập huấn, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho cán bộ đầu mối làm công tác chăm sóc khách hàng ngành BHXH Việt Nam năm 2022 đạt được hiệu quả cao nhất: