

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Lưu Thị Thùy Dương và Vũ Tuấn Dương** - Tác động của chất lượng dịch vụ tới năng lực cạnh tranh của dịch vụ ngân hàng bán lẻ tại Việt Nam. **Mã số: 148.1TrEM.11** 2
The Impact of Service Quality on the Competitiveness of Retail Banking in Việt Nam
- 2. Phan Thị Liệu và Bùi Hoàng Ngọc** - Đô thị hóa có thực sự làm giảm tỷ lệ thất nghiệp ở Việt Nam? Mã số: 148.1MEco.11 13
Urbanization Really Reduces Unemployment in Vietnam?

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Quốc Thịnh và Đặng Hồng Vương** - Ảnh hưởng của hình ảnh, tác động và sự hài lòng thương hiệu đến sự trung thành thương hiệu: nghiên cứu trường hợp thương hiệu bánh kẹo truyền thống. **Mã số: 148.2BMkt.21** 23
The Impacts of Image Brand, Effects and Brand Sataisfactions on Brand Loyalty: Research on Traditional Confectionaries Brand
- 4. Nguyễn Minh Tuấn** - Nghiên cứu các yếu tố tác động đến lòng trung thành của khách hàng đến các khách sạn từ 3 sao đến 5 sao trên địa bàn Hà Nội. **Mã số: 148.2BMkt.21** 33
A study in factors affecting customers' loyalty to 3-5 star hotels in Hanoi
- 5. Nguyễn Hoàng Khởi và Dương Ngọc Thành** - Tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hành vi tiêu dùng - nghiên cứu trường hợp sản phẩm nước uống giải khát không cồn khu vực đồng bằng Sông Cửu Long. **Mã số: 148.2BAdm.21** 42
The impacts of corporate social responsibility on consumer behavior: in case of non-alcoholic beverage products in the Mekong Delta
- 6. Trương Thị Hiếu Hạnh và Đặng Thị Thu Trang** - Ảnh hưởng của hành vi mua sắm tìm kiếm đến sự gắn kết của khách hàng trong xu hướng bán lẻ hợp kênh: trường hợp các doanh nghiệp bán lẻ thời trang tại Đà Nẵng, Việt Nam. **Mã số: 148.2BMkt.21** 53
The Effects of Purchase Behavior to Consumer Coherences Towards Omnichannel: the Fashine retailer Businesses in Da Nang, Vietnam
- 7. Nguyễn Ngọc Hiếu và Trần Thị Thanh Phương** - Nhân tố tác động đến ý định mua lại sản phẩm trực tuyến trong ngành hàng thời trang. **Mã số: 148.2BMkt.21** 65
The Factors Affecting the Intention to Repurchase Online Products in Fashion Industry

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Bùi Duy Linh và Trần Thị Thu Hải** - Mô hình chữ "T" trong đào tạo nguồn nhân lực cấp quản lý cho ngành Logistics tại Việt Nam. **Mã số: 148.3HRMg.32** 78
The T Model in Training Managerial Personnel for Logistics in Vietnam

MÔ HÌNH CHỮ “T” TRONG ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC CẤP QUẢN LÝ CHO NGÀNH LOGISTICS TẠI VIỆT NAM

Bùi Duy Linh

Trường Đại học Ngoại thương

Email: duylinh@ftu.edu.vn

Trần Thị Thu Hải

Trường Đại học Kinh tế, ĐHQG Hà Nội

Email: tranhai.dbl@gmail.com

Ngày nhận: 06/08/2020

Ngày nhận lại: 16/09/2020

Ngày duyệt đăng: 22/09/2020

Logistics hiện đang là một ngành dịch vụ tăng trưởng nhanh tại Việt Nam, mang lại rất nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp trong nước, cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho tăng trưởng kinh tế toàn quốc. Tuy nhiên, nhân lực ngành Logistics Việt Nam hiện tại còn bị đánh giá thấp, đặc biệt là về nhân sự cấp quản lý. Sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và dựa trên mô hình chữ “T” đã được xây dựng từ các nghiên cứu trước, bài viết đi vào tìm hiểu về những yêu cầu đòi hỏi từ phía doanh nghiệp đối với nhân sự quản lý các cấp làm việc trong ngành Logistics, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp cho các trường đại học để ứng dụng một cách hiệu quả mô hình chữ “T” trong đào tạo và phát triển nguồn nhân lực quản lý chất lượng cao cho ngành dịch vụ Logistics tại Việt Nam.

Từ khóa: Logistics, mô hình chữ T, nguồn nhân lực.

JEL Classifications: J20, J24, M54, O15

1. Đặt vấn đề

Những năm gần đây, ngành Logistics Việt Nam phát triển rất nhanh chóng, với tốc độ tăng trưởng đáng kinh ngạc lên đến 20-25% mỗi năm. (Hương Loan, 2019). Theo xếp hạng của Ngân hàng Thế giới, năm 2018 Việt Nam hiện đứng thứ 39/160 nước về chỉ số năng lực hoạt động Logistics - LPI (Logistics Performance Index), tăng 25 bậc so với xếp hạng năm 2016 (64/160) (Báo cáo ngắn về hiện trạng & đề xuất phát triển nguồn nhân lực cho ngành Logistics Việt Nam 2019). Nhờ có những chính sách, chiến lược đúng đắn và kịp thời của nhà nước cùng với sự nỗ lực không ngừng của các doanh nghiệp ngành dịch vụ Logistics Việt Nam, ngành dịch vụ Logistics đã trở thành một trong những ngành dịch vụ tăng trưởng nhanh và ổn định của Việt Nam trong thời gian qua.

Tuy nhiên, đi cùng với những kết quả trên, nguồn nhân lực Logistics Việt Nam hiện tại đang bị đánh giá thấp trên trường quốc tế, đặc biệt là về nhân sự cấp cao (quản lý từ cấp cơ sở trở lên), đồng thời, các doanh nghiệp Logistics cũng đang còn thiếu nhân lực một cách trầm trọng cho các vị trí này. Họ là những người phụ trách, giám sát toàn bộ chuỗi cung ứng Logistics bao gồm mua, vận chuyển, lưu trữ, lên lịch và giao hàng; báo cáo trực tiếp với CEO, đây là một vai trò cao cấp thường bao gồm chuẩn bị và đàm phán hợp đồng đấu thầu, điều phối nhân viên, chuẩn bị tài liệu quy định. Trong các vai trò liên quan đến hậu cần quốc tế, vai trò này sẽ cần phải làm quen với các thủ tục nhập khẩu, xuất khẩu và vận chuyển hàng hóa quốc tế. Để đảm nhiệm vị trí này, người quản lý cần có kiến thức nghiệp vụ Logistics kết hợp với kỹ năng quản lý, đàm phán.

Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2019, nguồn nhân lực nói chung có nhược điểm về khả năng ngôn ngữ, kiến thức chuyên môn và tác phong làm việc thì nhân sự ở cấp quản lý hiện đang bị đánh giá là thiếu kỹ năng quản lý nhân sự và công việc, tiếng Anh và công nghệ thông tin chưa tốt, khả năng phối hợp, liên kết, thích ứng, sáng tạo và đáp ứng nhu cầu của khách hàng chưa cao, thiếu kinh nghiệm làm việc với đối tác quốc tế, ít được cập nhật tri thức mới. Đặc biệt, điểm thiếu sót nổi bật ở hàng ngũ cán bộ cấp cao trong ngành là sự nhanh nhạy với thị trường và đối tác quốc tế, sự nhạy bén với cái mới và chiến lược phát triển (Cục Xuất nhập khẩu, 2019). Nguyên nhân của thực trạng này bắt nguồn từ việc đào tạo nhân lực chưa được định hướng đúng đắn. Tuy rằng chất lượng nhân sự cấp cao còn bị đánh giá kém, nhưng chưa có một bộ tiêu chuẩn cụ thể nào giải thích, liệt kê các tiêu chí về chất lượng cho nhân sự Logistics cấp cao một cách hệ thống mà chỉ được nhắc đến một cách chung chung. Phía doanh nghiệp tuy rất cần thêm nguồn nhân lực phù hợp, nhưng lại chưa có hệ thống các tiêu chí tuyển chọn nhân sự Logistics ở các vị trí này để đánh giá theo. Điều này dẫn đến việc bên đào tạo không nắm rõ được nhu cầu cụ thể của phía doanh nghiệp để có thể bổ sung, điều chỉnh quá trình giảng dạy cho phù hợp.

Hiện nay, tại nước ta có ba hình thức đào tạo nhân lực Logistics, gồm: đào tạo chính quy (tại các trường đại học), đào tạo ngắn hạn (tại các trường cao đẳng, trung cấp nghề, hiệp hội nghề nghiệp và các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ) và đào tạo tại các doanh nghiệp. Nhìn chung, nguồn nhân lực Logistics được đào tạo từ các trường đại học được sử dụng nhiều nhất cho các vị trí quản lý, tuy nhiên, đào tạo Logistics tại các trường Đại học Việt Nam lại đang chú trọng nghiệp vụ chứ không chú trọng kỹ năng quản lý. Đầu ra của đào tạo trình độ đại học hiện tại chủ yếu là theo hai hướng: chuyên viên nghiệp vụ Logistics và quản lý trong kinh doanh. Đối với chuyên viên nghiệp vụ Logistics, họ sẽ khó

phát triển lên cao vì dù nghiệp vụ chuyên môn vững thì lại thiếu các kỹ năng quản lý cần thiết. Còn đối với quản lý trong kinh doanh, họ là các sinh viên chuyên ngành quản trị, nhưng khi triển khai công việc quản lý thì lại không hiệu quả do thiếu kiến thức chuyên môn.

Từ thực trạng trên, tác giả nhận thấy vấn đề nằm ở chỗ vẫn còn tồn tại khoảng cách giữa đào tạo và nhu cầu sử dụng lao động cấp cao của doanh nghiệp. Phía doanh nghiệp chỉ mới nhận định được chất lượng nhân sự cấp cao chưa tốt nhưng lại không có một mẫu chuẩn cho một nhân sự Logistics cấp cao để đánh giá theo. Dẫn đến việc bên đào tạo không nắm rõ được nhu cầu cụ thể của phía doanh nghiệp để có thể bổ sung, điều chỉnh quá trình giảng dạy cho phù hợp. Do đó cần có một cơ sở đánh giá chất lượng nhân sự Logistics cấp cao làm nền tảng chung giữa bên đào tạo và phía doanh nghiệp.

2. Tổng quan lý thuyết

Để giải quyết vấn đề đặt ra ở trên, bài viết sẽ tiến hành nghiên cứu về mô hình chữ “T”, mô hình này là một khung kỹ năng, kiến thức cho nhân lực Logistics tại các cấp quản lý, từ quản lý cấp cơ sở trở lên.

Mô hình chữ “T” sử dụng trong bài nghiên cứu được Mangan và Christopher (2005) xây dựng và phát triển thành mô hình chữ T trong Logistics. Trong mô hình chữ “T”, Mangan và Christopher chia thành 4 nhóm kỹ năng chính tương ứng với từng ô. Thanh dọc chữ “T” thể hiện các kỹ năng, kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực Logistics, trong khi đó, thanh ngang chữ “T” bao gồm những kiến thức đa ngành hay những kỹ năng mềm khác có liên quan. Cụ thể bao gồm:

- Nhóm các kiến thức đa ngành (Cross-Function Skills): gồm các kiến thức về tài chính và kế toán; công nghệ thông tin; quản trị thay đổi; marketing; quản trị dự án; quản trị kế hoạch; quản trị quan hệ khách hàng; quản trị quan hệ nhà cung ứng; và kiến thức về quản trị rủi ro.

- Nhóm các kỹ năng giải quyết vấn đề (Problem-

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Solving Skills): gồm các kỹ năng về tư duy chung như xác định vấn đề; thu thập thông tin; phân tích thông tin; chia sẻ thông tin và kỹ năng giải quyết vấn đề.

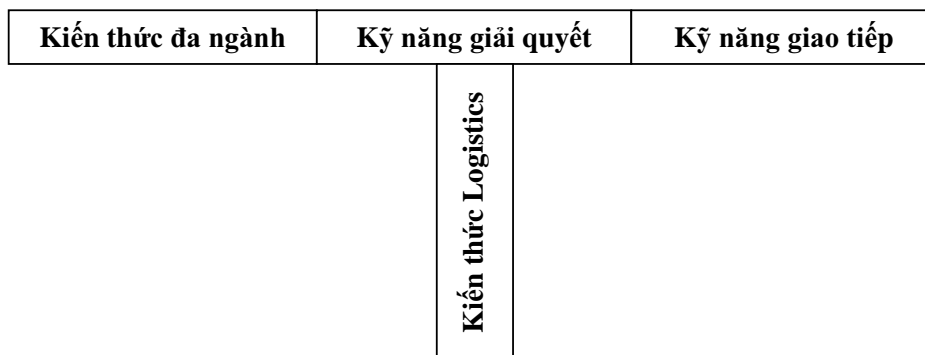
- Nhóm các kỹ năng giao tiếp ứng xử (Interpersonal Skills): gồm các kỹ năng kết nối, giải quyết xung đột trong công việc như kỹ năng lắng nghe; kỹ năng giao tiếp bằng lời nói, giao tiếp bằng văn bản; quản trị con người; kỹ năng đàm phán; quản trị áp lực; quản trị nguồn nhân lực và kỹ năng lãnh đạo.

- Nhóm các kiến thức nghiệp vụ Logistics (Functional Logistics Skills): gồm các kiến thức nghiệp vụ đặc trưng phục vụ chuyên môn Logistics về luật pháp; kiến thức về hải quan, xuất khẩu và nhập khẩu; quản trị vận tải; quản trị hàng tồn kho; quản trị kho bãi; các kiến thức về mua hàng; dự báo; Logistics ngược (Logistics thu hồi); cảng/hàng không Logistics cũng như kiến thức về hệ thống thông tin Logistics.

ngành, nghề mà mình làm việc. Bên cạnh đó, các kỹ năng mềm như kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng làm việc nhóm,... cũng được trang bị giúp hoàn thiện đội ngũ nhân lực. Cách trang bị những kỹ năng mềm cho nguồn nhân lực được giảng dạy bài bản và có quy cách đánh giá chính thức, khác với phương pháp giảng dạy truyền thống rất nhiều. (Ann Marie Allen, et al., 2013).

Cơ hội việc làm cho những người có kỹ năng chữ “T” cũng cao hơn, cơ hội thăng tiến trong công việc cũng cao hơn. Theo chia sẻ của Stefanie Cross-wilson, đồng chủ tịch đơn vị quản lý năng lực và tuyển dụng công ty Hudson: “Những kỹ năng và năng lực giúp bạn có cơ hội bước vào cửa công ty nhưng chính những kỹ năng mềm mới là cái quyết định bạn có được ở lại hay không”. Wouters và Wilderom (2008) trong nghiên cứu của mình cũng đã chỉ ra mối liên hệ giữa các bộ kỹ năng mềm và kết quả hoạt động Logistics của tổ chức, doanh nghiệp.

Chính vì vậy, việc đào tạo nhân lực Logistics theo phương thức truyền thống là không đủ, đặc biệt trong ngành đòi hỏi các công việc có liên quan theo chuỗi như Logistics, mà đòi hỏi cần bổ sung thêm những kỹ năng mềm khác vào trong chương trình đào tạo (Vereecke và cộng sự, 2008; Kovacs, G. và



Nguồn: Mangan, J. và Christopher, M., 2005

Hình 1: Mô hình chữ T trong Logistics

Đây là một mô hình quốc tế, đã được áp dụng vào đào tạo nhân lực Logistics tại các trường đại học ở Châu Âu, là một khung chuẩn với mức độ tin cậy cao để làm nền tảng cho việc đánh giá về nguồn nhân lực Logistics. Nguồn nhân lực được đào tạo theo tiêu chuẩn mô hình chữ “T” không chỉ đáp ứng được những chuyên môn, nghiệp vụ trong lĩnh vực được đào tạo, mà còn được bổ sung các kiến thức về

Tatham, P., 2010).

Thêm vào đó, có một sự thống nhất chung đến từ nhiều bài nghiên cứu quốc tế về tầm quan trọng của việc phân loại các kỹ năng mềm thành các nhóm kỹ năng khác nhau. Murphy và Poist (1991, 2007) đã phân chia các kỹ năng cần thiết cho nhân sự quản lý trong ngành Logistics thành 3 nhóm kỹ năng đó là kỹ năng Logistics, kỹ năng kinh doanh và kỹ năng

quản trị. Mô hình chữ “T” trong Logistics được xây dựng và phát triển bởi Mangan và Christopher (2005) sử dụng trong bài nghiên cứu cũng có thể coi là một cách phân chia khác, tuy nhiên, mô hình này được đánh giá là một mô hình tương đối đầy đủ, mang tính chất tổng hợp và khái quát hóa bốn nhóm kỹ năng cần thiết cho nhân sự quản lý trong ngành Logistics.

Hiện nay, tại Việt Nam cũng đã có một số nghiên cứu về vấn đề đào tạo và phát triển nguồn nhân lực Logistics điển hình như nghiên cứu của PGS.TS. Trịnh Thị Thu Hương (2016), tuy nhiên, những giải pháp để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành của phần lớn các nghiên cứu trước vẫn còn mang tính khái quát chung chung, chưa chỉ ra cụ thể được những kỹ năng hay nhóm kỹ năng cần thiết mà nhà quản lý nhân sự cần có cũng như chưa xây dựng được bộ tiêu chuẩn các kỹ năng nền tảng chung cho phía doanh nghiệp và phía cơ sở đào tạo.

Chính vì những lý do trên, có thể nhận thấy rằng mô hình chữ “T” trong Logistics của Mangan và Christopher là một mô hình phù hợp, có thể được lựa chọn như một chuẩn chung cho việc đánh giá năng lực nhân sự để từ đó thiết kế những mô-đun đào tạo nguồn nhân lực ngành Logistics. Tuy nhiên, để có thể triển khai mô hình đó vào thực tiễn của Việt Nam một cách hiệu quả nhất cần có những nghiên cứu sâu hơn để đánh giá chính xác những điều kiện cần và đủ của môi trường hiện tại tại nước ta.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu là phương pháp định tính, dựa trên việc đối chiếu kết quả trả lời bảng hỏi từ phía các doanh nghiệp (chỉ ra yêu cầu thực tế đối với nguồn nhân lực trong ngành Logistics tại Việt Nam) và kết quả trả lời bảng hỏi từ phía giảng viên, chuyên gia giảng dạy tại ba trường đại học lớn đào tạo chuyên sâu về ngành Logistics (chỉ ra quá trình đào tạo thực tế đối với nguồn nhân lực trong ngành Logistics tại Việt Nam), để từ đó trả lời cho câu hỏi tại sao nguồn nhân lực ngành Logistics tại Việt Nam

hiện nay không đáp ứng được yêu cầu từ phía doanh nghiệp và đưa ra giải pháp khắc phục.

Cụ thể cách thức thực hiện như sau, tác giả đánh giá khảo sát thu thập được từ 36 doanh nghiệp dịch vụ Logistics trên địa bàn cả nước bao gồm các công ty vận tải biển, bộ, hàng không, công ty chuyển phát nhanh, dịch vụ kho hàng, công ty dịch vụ Logistics. Nội dung thực hiện chính nhằm thu thập dữ liệu và ý kiến về các vấn đề sau (i) Thông tin chung về công ty và về người làm khảo sát và (ii) Thông tin về tình hình nhu cầu và yêu cầu của doanh nghiệp đối với nguồn nhân lực Logistics của công ty. Đối với phần (i), các câu hỏi được thiết kế để làm rõ đặc điểm trong hoạt động kinh doanh sản xuất của công ty tiến hành khảo sát liên quan đến loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động, quy mô doanh thu,... Điều này hỗ trợ cho quá trình phân tích và đánh giá tại phần (ii) bởi vì đối với những doanh nghiệp có hoạt động sản xuất kinh doanh khác nhau, nhu cầu về nguồn nhân lực Logistics cũng sẽ khác nhau, do đó cần làm rõ và phân chia các doanh nghiệp được khảo sát một cách khái quát nhưng vừa đủ để thuận tiện cho quá trình đánh giá. Tiếp theo đó, đối với phần (ii), các câu hỏi được thiết kế để làm rõ quy mô nguồn nhân lực của công ty tiến hành khảo sát cũng như yêu cầu về bằng cấp và kiến thức/kỹ năng của nhân lực Logistics cấp cao. Cụ thể hơn, đối với phần kiến thức/kỹ năng, dựa theo nghiên cứu về mô hình chữ “T” trong Logistics, bài viết đã xây dựng bộ câu hỏi mô tả toàn diện các yêu cầu về kiến thức/kỹ năng đối với các doanh nghiệp theo bốn nhóm: kiến thức nghiệp vụ Logistics (F), kiến thức đa ngành (C), kỹ năng giải quyết vấn đề (P), kỹ năng giao tiếp ứng xử (I); để từ đó làm rõ những đặc điểm mà các doanh nghiệp cần đối với nguồn nhân lực quản lý Logistics chất lượng cao. Thêm vào đó, các câu hỏi trong phần (ii) cũng giúp nghiên cứu rõ ràng thực trạng hiện nay của nguồn nhân lực trong các công ty trên và chỉ ra được các công ty mong muốn nguồn nhân lực được cải thiện ở điểm nào.

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Qua cuộc khảo sát, tác giả đã tiến hành khảo sát các loại hình doanh nghiệp Logistics khác nhau, trong đó nếu phân loại doanh nghiệp theo địa bàn, có 50% doanh nghiệp có trụ sở chính tại miền Bắc, còn lại là các doanh nghiệp Logistics đến từ miền Nam và chỉ 1% trong số doanh nghiệp được khảo sát có trụ sở hoạt động tại miền Trung. Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh là hai tỉnh thành có số lượng doanh nghiệp Logistics tập trung đông nhất và cũng chiếm đến 75% trên tổng số doanh nghiệp được khảo sát trong bài nghiên cứu. Phân loại doanh nghiệp theo nguồn vốn thì có đến khoảng 88% doanh nghiệp được nghiên cứu là doanh nghiệp nội địa và số còn lại là doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (FDI). Trong số các doanh nghiệp Logistics được nghiên cứu, phần lớn các doanh nghiệp có quy mô lao động dưới 50 người chiếm tỷ trọng 38.9% trên tổng số trả lời, tiếp đến là doanh nghiệp với quy mô nhân sự từ 50-100 người chiếm 27.8% trên tổng số trả lời, đứng thứ ba với tỷ trọng 16.7% trên tổng số trả lời doanh nghiệp có quy mô lao động từ 101-200. Bên cạnh đó, 11.1% trên tổng số trả lời là tỷ trọng của các doanh nghiệp có quy mô lao động từ 201-500. Còn lại chỉ khoảng 5.5% trên tổng số trả lời thuộc về doanh nghiệp có từ 501-700 và doanh nghiệp có từ 1000 nhân viên trở lên.

Kết quả này cho thấy mẫu nghiên cứu hoàn toàn phù hợp với tình hình thực tế khi mà các doanh nghiệp Logistics Việt Nam chủ yếu là doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ, doanh nghiệp nội địa và tập trung chủ yếu ở hai thành phố lớn Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh.

Đối với bảng hỏi về phía cơ sở đào tạo giáo dục đại học, các câu hỏi cũng được bên nghiên cứu xây dựng một cách tổng quát và toàn diện về các kiến thức/kỹ năng theo bốn nhóm F, C, P, I để làm rõ thực trạng đào tạo hiện nay ở các trường đại học về Logistics. Cụ thể, từ phản hồi của các trường, bài viết đánh giá thực tế đào tạo tại Việt Nam hiện

nay đối với nguồn nhân lực Logistics đang chú trọng cũng như bỏ qua phần nào và nguyên nhân tại sao các cơ sở trên lại không đẩy mạnh đào tạo những kiến thức/kỹ năng đó.

Cuối cùng, bài viết sẽ tổng hợp kết quả từ cả hai bảng hỏi từ bên phía doanh nghiệp tuyển dụng lao động quản lý trong ngành dịch vụ Logistics (bên có nhu cầu lao động) và từ phía cơ sở đào tạo (bên cung ứng lao động) để tìm ra lý do tại sao cung lại chưa đáp ứng cầu và đề xuất phương hướng, giải pháp khắc phục.

4. Trình bày kết quả nghiên cứu

4.1. Yêu cầu cho nguồn nhân lực quản lý cấp cao của các doanh nghiệp Logistics tại Việt Nam

Sau khi tiến hành gửi khảo sát cho các doanh nghiệp đã thu về được 36 câu trả lời. Từ kết quả thu thập được, tác giả đã thống kê các số liệu, đánh giá của các doanh nghiệp về chương trình đào tạo Logistics ở Việt Nam hiện tại và nắm được nhu cầu về trình độ nhân sự quản lý cấp cao của các doanh nghiệp Logistics.

Cụ thể, khi được hỏi về những cấp bậc trình độ của nhân sự quản lý cấp cao mà Doanh nghiệp tuyển dụng, có tới 32 (trên tổng số 36 doanh nghiệp) nói rằng sẽ tuyển dụng nhân sự có bằng tốt nghiệp Đại học (Cử nhân). Ngoài ra, có 11 doanh nghiệp cho rằng họ cũng tuyển cả nhân sự có bằng Cao học (Thạc sĩ) cho vị trí này. Đối với nhân sự có bằng Cao đẳng liên kết, chỉ có 7 doanh nghiệp có nhu cầu tuyển dụng (Bảng 1).

Bảng 1: Nhu cầu tuyển dụng của doanh nghiệp Logistics về trình độ của nhân sự cấp quản lý

Trình độ nhân sự	Số lượng DN có nhu cầu tuyển dụng
Cử nhân đại học (Bachelor Degree)	32
Bằng cao đẳng liên kết (Associate degree)	7
Thạc sĩ cao học (Master's degree)	11

Sau đó, bài viết đã khảo sát mức độ cần thiết của 4 nhóm kiến thức, kỹ năng liên quan đến ngành Logistics bao gồm: kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ

Bảng 2: Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ cần thiết của các nhóm kiến thức, kỹ năng trong mô hình chữ “T” trong đào tạo nguồn nhân lực quản lý ngành Logistics

Nhóm kiến thức, kỹ năng	Đánh giá mức độ cần thiết		
	Không cần thiết	Khá cần thiết	Rất cần thiết
Kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ Logistics	0	16	20
Kiến thức, kỹ năng đa ngành	4	16	16
Kỹ năng giải quyết vấn đề	2	5	29
Kỹ năng giao tiếp, ứng xử	5	5	26
			<i>N = 36</i>

Logistics (F); kiến thức, kỹ năng đa ngành (C); kỹ năng giải quyết vấn đề (P); kỹ năng giao tiếp, ứng xử (I). Đại diện các doanh nghiệp được yêu cầu đánh giá các nhóm kỹ năng, kiến thức này theo 3 mức độ: “Không cần thiết”, “Khá cần thiết”, và “Rất cần thiết”. Theo số liệu thống kê, cả 4 nhóm kỹ năng này phần lớn đều được đánh giá ở mức “Khá cần thiết” đến “Rất cần thiết” cho một nhân sự cấp cao làm việc trong ngành Logistics. Việc đánh giá cần thiết hay không cần thiết được đưa ra dựa trên yêu cầu công việc của mỗi doanh nghiệp khác nhau và những quan sát thực tế của doanh nghiệp đó với thực trạng các kỹ năng của nhân sự cấp quản lý của mình. Việc đánh giá mức độ cần thiết này được đưa ra với mục đích nhằm tìm hiểu sâu hơn về yêu cầu đòi hỏi đối với các kiến thức, kỹ năng của riêng các doanh nghiệp Logistics Việt Nam, từ đó làm tiền đề xây dựng mô đun chương trình đào tạo về sau.

Cụ thể, hầu hết các doanh nghiệp cho

rằng một quản lý cấp cao cần nhất là kỹ năng giải quyết vấn đề và kỹ năng giao tiếp, xếp sau đó là kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ Logistics và kiến thức, kỹ năng đa ngành. (Bảng 2).

Với phương pháp và thang đánh giá tương tự, các doanh

nh nghiệp đã được yêu cầu đi sâu vào đánh giá từng nhóm trong 4 nhóm nêu trên và đánh giá kỹ hơn từng kiến thức, kỹ năng cụ thể thuộc các nhóm.

Nhóm kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ Logistics, kiến thức về hải quan, xuất - nhập khẩu, pháp luật, quản trị vận chuyển, quản trị nhà kho và hệ thống thông tin Logistics được phần lớn doanh nghiệp đánh giá là rất cần thiết đối với nguồn nhân lực cấp quản lý trong quá trình làm việc. Các kiến thức về mua hàng, dự báo, Logistics ngược (reverse Logistics), cảng/hàng không Logistics và quản lý hàng tồn kho được đánh giá ít cần thiết hơn.

Bảng 3: Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ cần thiết của các kiến thức thuộc nhóm “Kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ Logistics”

Nhóm kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ Logistics	Đánh giá mức độ cần thiết		
	Không cần thiết	Khá cần thiết	Rất cần thiết
Pháp luật	5	11	20
Hải quan, Xuất nhập khẩu	2	11	23
Quản trị vận chuyển	4	7	25
Quản trị nhà kho	0	9	27
Mua hàng	2	25	9
Dự báo	11	11	14
Logistics ngược	5	20	11
Cảng/hàng không Logistics	13	7	16
Hệ thống thông tin Logistics	2	16	18
Quản lý hàng tồn kho	7	18	11
			<i>N=36</i>

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Bảng 4: Đánh giá của doanh nghiệp về mức độ cần thiết của các kiến thức, kỹ năng thuộc nhóm “Kiến thức, kỹ năng khác”

Nhóm kiến thức, kỹ năng khác	Đánh giá mức độ cần thiết		
	Không cần thiết	Khá cần thiết	Rất cần thiết
Nhóm kiến thức, kỹ năng đa ngành			
Tài chính - Kế toán	11	20	5
Công nghệ thông tin	13	20	3
Quản trị đổi mới	2	23	11
Quản trị dự án	4	18	14
Quản trị chiến lược	0	16	20
Quản trị quan hệ khách hàng	8	5	23
Quản trị quan hệ nhà cung ứng	0	5	31
Quản trị rủi ro	4	7	25
Nhóm kỹ năng giải quyết vấn đề			
Xác định vấn đề	2	5	29
Thu thập thông tin	4	7	25
Phân tích vấn đề	5	0	31
Chia sẻ thông tin	0	11	25
Giải quyết vấn đề	4	9	23
Nhóm kỹ năng giao tiếp ứng xử			
Lắng nghe	5	11	20
Giao tiếp bằng lời nói	2	7	27
Giao tiếp bằng văn bản	2	11	23
Quản trị nhân sự	2	16	18
Điều hành cuộc họp	5	13	18
Đàm phán	2	2	32
Kiểm soát áp lực	7	7	22
Quản trị nguồn nhân lực	7	16	13
Kỹ năng lãnh đạo	0	2	34
N=36			

Nhóm kiến thức, kỹ năng đa ngành, kiến thức về quản trị chiến lược, quản trị quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ nhà cung ứng, quản trị rủi ro được phần lớn doanh nghiệp đánh giá là rất cần thiết trong quá trình làm việc, đặc biệt trong đó kiến thức, kỹ năng trong việc quản trị quan hệ nhà cung ứng được đánh giá là cần thiết nhất khi 31/36 doanh nghiệp cho rằng kiến thức này là “rất cần thiết”. Các kiến thức về quản trị dự án, quản trị đổi mới được đánh giá ít cần thiết hơn và các kiến thức về tài chính - kế toán hay công nghệ thông tin được cho là ít cần thiết

nhất đối với nhân sự cấp quản lý của ngành này.

Ở nhóm kỹ năng giải quyết vấn đề, cả 5 mảng kiến thức - kỹ năng đều được hầu hết các doanh nghiệp đánh giá là rất cần thiết trong quá trình làm việc. Đây cũng là một trong những nhóm kiến thức được doanh nghiệp chú trọng nhất. Tương tự như vậy, các kỹ năng thuộc nhóm kỹ năng giao tiếp, ứng xử, cũng đều nhận được sự đề cao về tính cần thiết của các doanh nghiệp tham gia khảo sát, đặc biệt là kỹ năng đàm phán được 32/36 doanh nghiệp đánh giá là rất cần thiết và kỹ năng lãnh đạo với 34/36 doanh nghiệp đồng ý là rất cần thiết đối với cấp quản lý ngành Logistics. Duy nhất kỹ năng quản trị nguồn nhân lực được đánh giá ít cần thiết hơn.

Tóm lại, thông qua “Khảo sát về yêu cầu cho nguồn nhân lực quản lý cấp cao của các doanh nghiệp Logistics tại Việt Nam”, tác giả rút ra được một số kết luận quan trọng sau đây:

Nhân sự có trình độ Cử nhân là nguồn tuyển dụng chính cho vị trí quản lý Logistics cấp cao của các doanh nghiệp.

Theo quan điểm của các doanh nghiệp, các kiến thức, kỹ năng cần thiết nhất trong quá trình làm việc trong ngành Logistics của nhân sự cấp cao đó là:

- Kiến thức, kỹ năng chuyên môn Logistics: kiến thức về hải quan, xuất nhập khẩu, pháp luật, quản trị nhà kho và hệ thống thông tin Logistics.

- Kiến thức, kỹ năng đa ngành: kiến thức về quản trị chiến lược, quản trị quan hệ khách hàng, quản trị quan hệ nhà cung ứng, quản trị rủi ro.

- Kỹ năng giải quyết vấn đề: kỹ năng xác định vấn đề, thu thập thông tin, phân tích vấn đề, chia sẻ thông tin, giải quyết vấn đề.

- Kỹ năng giao tiếp, ứng xử: lắng nghe, giao tiếp bằng lời nói, giao tiếp bằng văn bản, quản trị con người, điều hành cuộc họp, kỹ năng đàm phán, quản trị áp lực, kỹ năng lãnh đạo.

4.2. Thực tế đào tạo nguồn nhân lực Logistics tại trường đại học Việt Nam hiện nay

Từ kết quả khảo sát với các doanh nghiệp Logistics có thể thấy mặc dù hiện tại Việt Nam có ba hình thức đào tạo nhân lực Logistics, gồm: đào tạo chính quy (tại các trường đại học), đào tạo ngắn hạn (tại các trường cao đẳng, trung cấp nghề, hiệp hội nghề nghiệp và các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ) và đào tạo tại các doanh nghiệp, tuy nhiên, hình thức đào tạo chính quy tại các trường đại học (bậc cử nhân) vẫn là hình thức đào tạo ra số lượng nhân sự quản lý nhiều nhất cho các doanh nghiệp cũng như là hình thức được các doanh nghiệp Logistics đánh giá cao nhất về chất lượng nguồn nhân lực đầu ra. Chính vì lý do này mà bài viết sẽ tập trung nghiên cứu và đề xuất giải pháp cải thiện chất lượng đào tạo cho chương trình đào tạo bậc cử nhân tại các trường đại học.

Qua kết quả khảo sát “Thực tế đào tạo nguồn nhân lực Logistics tại trường Đại học hiện nay” và kết quả so sánh, đối chiếu giữa các chương trình đào tạo chuyên ngành Logistics tại ba trường đại học lớn là Đại học Ngoại thương, Đại học Kinh tế quốc dân và Đại học Hàng hải Việt Nam với mô hình chữ “T” trong Logistics, tác giả nhận thấy mối tương quan giữa các kiến thức, kỹ năng trong chương trình đào tạo và các kiến thức, kỹ năng trong mô hình chữ “T” trong Logistics như sau:

Thứ nhất, các chương trình đào tạo và giảng dạy đều đảm bảo đào tạo tương đối đầy đủ cho sinh viên các kỹ năng trong hai nhóm kỹ năng giải quyết vấn đề (P) và kỹ năng giao tiếp, ứng xử (I). Cụ thể, các kỹ năng trong cả hai nhóm này được đào tạo thông qua các môn đại cương bắt buộc (ví dụ: bộ môn Phát

triển kỹ năng, bộ môn Logic học và phương pháp nghiên cứu khoa học), cùng với phương pháp đào tạo sử dụng nhiều các bài tập, dự án nhóm và tiểu luận nghiên cứu khoa học trong hầu hết các bộ môn được giảng dạy tại trường. Sinh viên sau khi được đào tạo tại tất cả các chuyên ngành đều đảm bảo được kỹ năng giải quyết vấn đề trong nghiên cứu và công việc, kỹ năng giao tiếp và làm việc nhóm tốt.

Thứ hai, các chương trình đào tạo chuyên ngành Logistics tại ba trường đều đã bao quát được phần lớn nhóm Kiến thức nghiệp vụ Logistics (F) ($\pm 87\%$), tuy nhiên, mới chỉ có khoảng một nửa kiến thức trong nhóm Kiến thức và kỹ năng đa ngành (C) được chú trọng đào tạo cho sinh viên ($\pm 56\%$). Cụ thể, các kiến thức về quản trị trong nhóm C (như quản trị dự án, quản trị kế hoạch và quản trị quan hệ khách hàng) được đào tạo trong ba tầng kiến thức: cơ sở khối ngành, cơ sở ngành và chuyên sâu về kinh doanh quốc tế; trong khi các kiến thức nghiệp vụ Logistics và quản lý chuỗi cung ứng trong nhóm F rất được chú trọng đào tạo trong tầng kiến thức chuyên ngành Logistics và SCM (ví dụ như: quản trị vận chuyển, quản trị nhà kho, mua hàng và kế hoạch mua hàng trong Logistics, pháp luật trong hoạt động Logistics, hải quan và xuất nhập khẩu,...).

5. Đề xuất và Giải pháp

Từ các kết quả nghiên cứu bên trên, có thể nhận thấy chính các kiến thức, kỹ năng cần thiết đối với nhân sự quản lý cấp cao trong quá trình làm việc trong ngành dịch vụ Logistics tương đối phù hợp với mô hình chữ “T”. Mô hình chữ “T” trong Logistics, chính vì vậy, có thể được đề xuất để làm khung tiêu chí để đánh giá chất lượng nhân sự Logistics cấp quản lý một cách đầy đủ, xuyên suốt.

Bên nghiên cứu đề xuất áp dụng một mô hình đã được ứng dụng thành công ở châu Âu vào đào tạo nguồn nhân lực cấp quản lý ngành Logistics định hướng quốc tế tại các trường đại học tại Việt Nam. Trong mô hình này, đối với mỗi kỹ năng và kiến thức trong mô hình chữ “T” đã được phân tích ở trên sẽ là cơ sở để hình thành các chương trình giảng dạy

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

chuyên biệt. Đây có thể xem như là giải pháp chính để giải quyết sự không đồng đều giữa nguồn lực mà chương trình đào tạo chính quy bậc đại học đào tạo và nguồn nhân lực cấp quản lý mà doanh nghiệp yêu cầu.

Tác giả đề xuất về việc xây dựng chương trình như sau:

Bảng 5: Bảng đề xuất chương trình đào tạo

Tài chính và chính sách	Tổ chức	Công nghệ	Con người	Trình độ
Kinh tế và kế toán	Lý thuyết tổ chức		Quản trị nguồn nhân lực	1
Luật	Quản lý hoạt động			1
	Quản lý dự án		Quản lý dự án	2
	Hệ thống vận chuyển			2
Quản lý hàng tồn kho	Quản lý hàng tồn kho			2
Quản lý chuỗi cung ứng	Quản lý chuỗi cung ứng	Quản lý chuỗi cung ứng	Quản lý chuỗi cung ứng	2.1
Dự án nhóm	Dự án nhóm	Dự án nhóm	Dự án nhóm	2.2
Kinh tế Logistics		Vật liệu tự động xử lý		3
	Kế hoạch sản xuất và kiểm soát		Quản lý nhà cung cấp	3
	Mô hình hóa và mô phỏng Logistics		Marketing	3
Đánh giá rủi ro môi trường		Thương mại điện tử		3
Dự án cá nhân	Dự án cá nhân	Dự án cá nhân		4

Trong đó, các cấp độ nghiên cứu và giảng dạy được mã hóa như sau:

(1) Liệt kê các lĩnh vực liên quan và có ảnh hưởng, yêu cầu người học phải nắm rõ các kiến thức của môn học, lĩnh vực đó.

(2) Giúp người học hiểu rõ sự giao thoa, liên kết và chông chéo giữa kiến thức đa môn học với nhau, theo đó có thể vận dụng đồng thời hợp lý các môn học vào việc làm.

(2.1) Quản trị chuỗi cung ứng được nêu bật như một chương trình nhằm kết nối các luồng kiến thức và kỹ năng.

(2.3) Một dự án yêu cầu khả năng làm việc nhóm liên quan đến Quản trị chuỗi cung ứng nhằm nâng cao kỹ năng giải quyết vấn đề và tích hợp ứng dụng kiến thức từ 4 nhóm kỹ năng theo mô hình chữ “T”.

(3) Cho phép người học tùy chọn mô-đun nâng cao phù hợp với định hướng nghề nghiệp và chuyên

ngành của bản thân (dựa trên thực tế yêu cầu nghề nghiệp của thị trường Logistics).

(4) Dự án cá nhân

Khung đào tạo cung cấp cho người học kiến thức cơ bản về Logistics và cho phép sinh viên hiểu được các kiến thức chuyên sâu ở một mức độ nhất định.

Năng lực cốt lõi trong lĩnh vực Logistics là các hệ thống suy nghĩ và khả năng thảo luận và phân tích. Điều quan trọng hơn cả là sự cần thiết trong việc tiếp cận Logistics từ cả hai hướng kiến thức và thực hành.

Mô hình giảng dạy theo 4 cấp độ được đề xuất giới thiệu và tổng hợp ở trên có thể áp dụng

theo cách tiếp cận dựa trên nghiên cứu case. Trong đó, một case có thể được sử dụng ở tất cả các cấp của khóa học và có thể tạo thành chủ đề của bài tập môn học cũng như các kỳ thi. Các bài tập, nhiệm vụ sẽ đều xoay quanh trường hợp này và các kiến thức, kỹ năng sẽ được phân theo các tầng tương ứng với các cấp độ nghiên cứu. Tiền đề cơ bản là để cho có sự liên kết giữa các phần khác nhau trong khóa học, đồng thời cũng tạo cơ hội cho người học học về thực tế. Dự án nhóm cũng được xem như một yếu tố quan trọng để có thể đạt được yêu cầu về đào tạo nhân lực đa chức năng. Qua đó, các cá nhân có các kỹ năng cốt lõi khác nhau (hoặc các cá nhân được giao với các vai trò chức năng cụ thể) làm việc cùng nhau để phát triển một cách tiếp cận tích hợp để giải quyết vấn đề Logistics.

Tuy nhiên khi áp dụng mô hình này với Việt Nam thì cần có một số chú ý như sau:

Thứ nhất, để tạo một môi trường thực hành kỹ năng, cần đẩy mạnh các chương trình thực tế. Chương trình thực tế có thể là các buổi tham quan doanh nghiệp, buổi hội thảo chia sẻ từ các nhà quản lý doanh nghiệp hay những chuyên gia về Logistics về các yêu cầu đối với nguồn nhân lực của ngành. Sinh viên sẽ được mở rộng thêm kiến thức và hiểu rõ hơn những kiến thức đã được học trên lớp cũng như cập nhật những thông tin mới nhất.

Tăng cường liên kết với doanh nghiệp để tạo môi trường thực tập sâu, rộng cho sinh viên. Thực tập giúp sinh viên có cơ hội áp dụng lý thuyết vào thực tế công việc, biết mình đang học gì, làm gì, từ đó nhận thấy được những điểm được và chưa được để tìm cách cải thiện bản thân cho phù hợp hơn với tính chất công việc. Ngoài ra, nhà trường cùng nhà doanh nghiệp có thể ký các biên bản ghi nhớ, thỏa thuận liên quan đến vấn đề triển khai các chương trình học chuyên sâu cho sinh viên, trong đó phí đào tạo sẽ do cả hai bên cùng đóng góp. Điều này sẽ đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh nghiệp trong ngành dịch vụ Logistics cũng như giúp giảm bớt gánh nặng về chi phí cho phía cơ sở đào tạo.

Thứ hai, Việt Nam bị hạn chế về nguồn lực do Logistics là một ngành mới, mới được chú ý đào tạo trong vài năm gần đây, gần đây mới có mã ngành đào tạo, chính vì vậy việc thiếu các giáo viên đào tạo chuyên ngành Logistics để đáp ứng cho tất cả các trường đại học trên toàn Việt Nam là điều không thể tránh khỏi. Để giải quyết vấn đề này, các trường đại học, cao đẳng có thể mời các giáo viên nhiều kinh nghiệm ở nước ngoài về lập hội thảo chia sẻ kinh nghiệm. Đồng thời, tăng cường liên kết với các trường đại học đào tạo chuyên ngành Logistics ở các nước trong khu vực và trên toàn thế giới. Các trường có thể mở rộng chương trình trao đổi sinh viên để tận dụng nguồn lực từ nước ngoài, giảm bớt gánh nặng cho đào tạo nhân lực ngành Logistics trong nước. Một ví dụ điển hình trong việc áp dụng thành công mô hình chữ “T” trên vào chương trình đào tạo

nguồn nhân lực Logistics chính là EUNiL (mạng lưới đại học ở Châu Âu về Logistics). Đây là hệ thống liên kết các trường đại học với các thế mạnh chuyên môn về từng kỹ năng khác nhau tổ chức trao đổi sinh viên, tạo các khóa học chung để tối ưu thời gian sinh viên học mà thu được kết quả có lợi nhất vì được học với các giáo viên có trình độ tốt nhất ở các trường đại học hàng đầu. Ngoài ra, đối với các sinh viên không có khả năng tham gia trao đổi ở nước ngoài, có thể tổ chức các buổi chia sẻ kiến thức online trên diện rộng. Phương thức học này có thể một lúc áp dụng với số lượng sinh viên lớn và tối giản thời gian di chuyển.

Thứ ba, sinh viên Việt Nam nhìn chung còn thiếu chủ động trong việc nhận thức về ngành học và tiến trình học của mình, thay vào đó phụ thuộc vào lịch trình của nhà trường dẫn đến việc sinh viên tốt nghiệp xong không nắm bắt được kiến thức mình đang có và thiếu khả năng định hướng công việc phù hợp, giải pháp thích hợp cho vấn đề này đó là cần có kế hoạch phổ biến thông tin cụ thể về ngành học, tiến trình học và định hướng nghề nghiệp sau khi tốt nghiệp của ngành học đó cho sinh viên và đảm bảo sinh viên có thể nắm bắt và hiểu đúng, đủ các thông tin cần thiết.

6. Kết luận

Nghiên cứu ứng dụng mô hình chữ “T” trong đào tạo nguồn nhân lực cấp quản lý ngành Logistics là rất cần thiết và có ý nghĩa, giúp các cơ sở đào tạo bậc đại học tại Việt Nam nhận ra những hạn chế trong cách đào tạo của mình hiện nay, sớm khắc phục để có thể có được hướng đào tạo phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Qua nghiên cứu thực tế về nhu cầu của các doanh nghiệp việc ứng dụng mô hình chữ “T” trong Logistics vào công tác đào tạo ở Việt Nam là hoạt động cần thiết, giúp cho các doanh nghiệp cắt giảm được thời gian, công sức và tiền bạc cho quá trình tái đào tạo nguồn nhân lực. Đồng thời giúp cho sinh viên có được những kiến thức kỹ năng cần thiết cho công việc trong tương lai. Bài viết đã đề xuất một mô hình đào tạo nguồn nhân lực cho

ngành Logistics Việt Nam dựa trên mô hình chữ “T” đó là mô hình giảng dạy 4 cấp độ, thêm vào đó là những đề xuất, giải pháp để khắc phục những khó khăn khi áp dụng mô hình này tại nước ta. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Ann, M. A., Gyöngyi, K., Andrea, M., Alain, V., Luk, V. W. (2013), *Exploring the link between the humanitarian logistician and training needs*, Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 1(10), p. 129-148.

2. Cục Xuất nhập khẩu, B. C. T. (2019), *Báo cáo Logistics Việt Nam 2019 - Nâng cao giá trị nông sản*, Hà Nội: NXB Công Thương.

3. Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA), Viện Nghiên cứu và Phát triển Logistics Việt Nam (VLI) (2019), *Báo cáo ngắn về hiện trạng & đề xuất phát triển nguồn nhân lực cho ngành Logistics Việt Nam - năm 2019*, TP. Hồ Chí Minh.

4. Hoàng, H. L. (2019), *Diễn đàn Logistics*, [Trực tuyến] tại: <http://vetmedia.vn/2019/11/23/Logistics-viet-thay-da-doi-thit/> [Truy cập 22/3/2020].

5. Kovacs, G. and Tatham, P. (2010), *What is special about a humanitarian logistician*, Supply Chain Forum: An International Journal, p. 32-41.

6. Mangan, J. and Christopher, M. (2005), *Management development and the supply chain manager of the future*, International Journal of logistics management, 16(2), p. 178-191.

7. Murphy, P.R., and Poist, R.F. (1991), *Skill Requirements of Senior Level Logistics Executives: An Empirical Assessment*, Journal of Business Logistics, 12(2), p. 73-94.

8. Murphy, P.R., and Poist, R.F. (2007), *Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: A Longitudinal Research Assessment*, Supply Chain Management: An International Journal, 12(6), p. 423-31.

9. Peter, T., Gyöngyi, K., Paul, L. (2010), *What Skills and Attributes are Needed by Humanitarian*

Logisticians - a Perspective Drawn from International Disaster Relief Agencies, Vancouver, Canada, s.n., p. 5.

10. Phạm, T. H., (2019), *Trao đổi - Bình luận*, [Trực tuyến] tại: <http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/phat-trien-nganh-dich-vu-Logistics-tai-viet-nam-306129.html> [Truy cập 22/3/2020].

11. Trịnh, T. T. H., (2016), *Đào tạo phát triển nguồn nhân lực Logistics Việt Nam*, Trường Đại học Ngoại Thương.

12. Vereecke, A., Boute, R., Dierdonck, R., and Seernels, S. (2008), *Supply chain managers - who needs them? Insights from a European survey on the profile and the role of the supply chain manager*, White paper, Vlerick Leuven Gent Management School.

13. Wouters, M. and Wilderom, C. (2008), *Developing performance-measurement systems as enabling formalization: a longitudinal field study of a logistics department*, Accounting, Organisation and Society, 33 (4/5), p. 488-516.

Summary

Logistics is currently a fast-growing service sector in Vietnam, bringing many development opportunities for domestic logistics companies and facilitating the nation's economic growth. However, human resources in the logistics industry in Vietnam has been underestimated especially in terms of management personnel. Using qualitative research method and the “T” model built in previous studies, the paper studies the demand of enterprises for personnel at all managing levels working in the logistics industry, thus suggesting suitable solutions to universities to effectively apply the “T” model in training and developing the high-quality management workforce for the logistics industry in Vietnam.