



Bà TRẦN THU THẢO

Trưởng ban Quản lý Nguồn nhân lực Vinatex

XÂY DỰNG MÔI TRƯỜNG VĂN HÓA HỌC TẬP TẠI VINATEX GỖ NÚT THẮT VỀ NGUỒN NHÂN LỰC

Bài: TRẦN THU THẢO

Trưởng ban Quản lý Nguồn nhân lực Vinatex

“

Ông Lê Tiến Trường - Bí thư Đảng ủy, Chủ tịch HĐQT Viantex đã nhận định: 5 năm cấu trúc lại doanh nghiệp, thị trường, phương thức kinh doanh đang mang lại những xung lực mới cho Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Tuy nhiên, tất cả các cấp đều nhận thức rõ, mọi tài sản cố định có thể mua, công nghệ có thể chuyển giao, nhưng con người tham gia quản lý, vận hành không thể mua, thuê sẵn trên thị trường. Nút thắt về nhân lực bây giờ là nút thắt căng thẳng nhất cần giải quyết để thúc đẩy tăng trưởng. Và, xây dựng môi trường văn hóa học tập là một trong những giải pháp then chốt mà Vinatex hướng đến để tạo đòn bẩy nâng chất và lượng nguồn nhân lực cho toàn hệ thống.

PHÁT HUY VĂN HÓA HỌC TẬP ĐỂ THÍCH ỨNG TRONG TÌNH HÌNH MỚI

Thông điệp văn hóa doanh nghiệp được Vinatex xây dựng từ nhiều năm qua là "Hiểu công việc mình làm. Yêu nghề, nhiệt huyết, có thái độ tích cực đối với công việc. Không đổ lỗi, không né tránh trách nhiệm, sẵn sàng nhận lỗi khi có sai sót. Không ngừng học tập, biết lắng nghe, tiếp thu ý kiến đóng góp để hoàn thiện bản thân, nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Luôn đổi mới sáng tạo, làm việc có kế hoạch, tìm kiếm các giải pháp để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Tự hào về thành tích tập thể, đoàn kết hợp tác, đồng lòng vì mục tiêu chung, nhiệm vụ chung".

Điều đó cho thấy, các thể hệ lãnh đạo Vinatex đã đánh giá cao vai trò, tầm quan trọng của việc học tập liên tục và đưa vào hệ tư tưởng của Vinatex, là triết lý hành động tạo nên cốt lõi của

văn hóa tổ chức, bao gồm: Sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi.

Không chỉ đưa văn hóa học tập vào văn hóa doanh nghiệp, lãnh đạo cấp cao tại Vinatex luôn là người khởi xướng và đi đầu trong việc xây dựng văn hóa học tập, là một tấm gương hành động, truyền cảm hứng, khuyến khích phong trào học tập phát triển, trở thành nề nếp văn hóa, thúc đẩy quá trình học tập không ngừng từ cấp quản lý đến nhân viên.

Những năm trước đây, các chương trình đào tạo nội bộ của Vinatex được tổ chức trực tiếp tại trụ sở Tập đoàn hoặc tại một số đơn vị thành viên. Việc đào tạo trực tiếp bị hạn chế về thời gian tổ chức và số lượng học viên do các đơn vị thành viên đều ở xa, không thể bố trí cho cán bộ nghỉ việc dài ngày để tham gia học tập. Học viên cũng gặp phải những rào cản về thời gian học tập, thời gian đi lại, di chuyển.



■ Lễ bế giảng chương trình đào tạo nội bộ cho cán bộ cấp trung của Tập đoàn

Năm 2021, do dịch bệnh Covid-19 diễn biến phức tạp, nhiều thời điểm các doanh nghiệp phải chuyển sang làm việc trực tuyến và sản xuất 3 tại chỗ nên kế hoạch đào tạo trực tiếp không thể triển khai, cần thay đổi phương thức một cách linh hoạt và phù hợp. Ban lãnh đạo Vinatex đã quyết định chuyển hướng sang hình thức đào tạo trực tuyến để thích ứng với điều kiện dịch bệnh. Việc chuyển hướng này tương đối thuận lợi do Tập đoàn đã có sự đầu tư trang thiết bị, đào tạo nhân sự có năng lực về công nghệ thông tin ngay từ đầu năm 2020. Làm việc trong điều kiện bị ảnh hưởng bởi dịch bệnh đã thúc đẩy nhanh hơn tiến trình áp dụng đào tạo trực tuyến tại Vinatex để thích ứng với điều kiện "bình thường mới".

CÁC KHÓA ĐÀO TẠO NỘI BỘ TRIỂN KHAI TRONG NĂM 2021

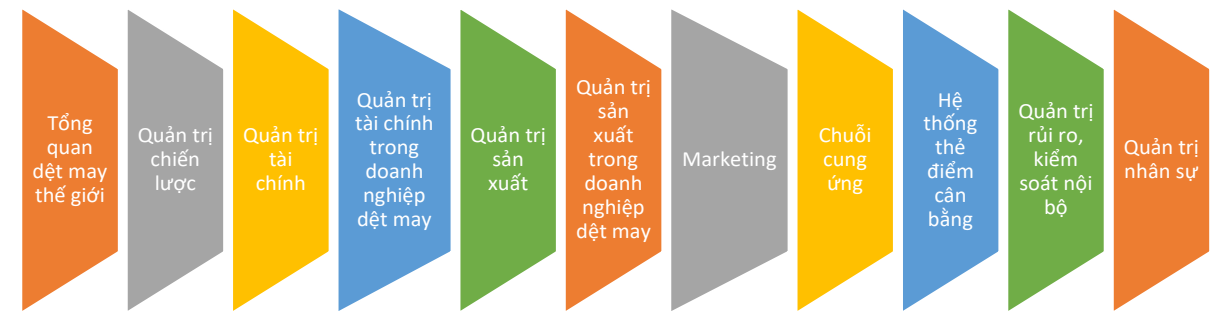
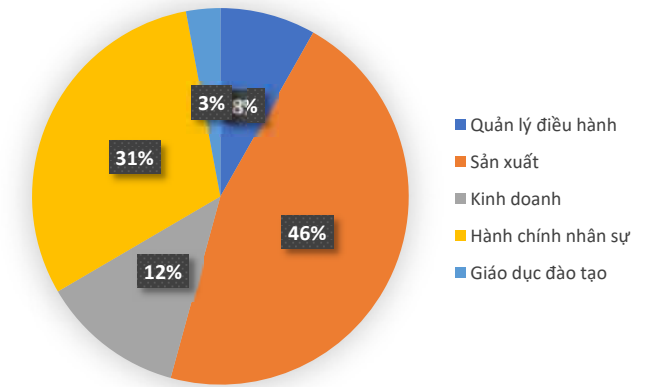
Trong chương trình đào tạo năm 2021, Ban Quản lý Nguồn nhân lực được giao triển khai 14 buổi đào tạo nội bộ trực tuyến, trong đó có 01

buổi cập nhật tình hình thị trường xuất khẩu, 01 buổi về quan điểm quản trị rủi ro do Chủ tịch Hội đồng quản trị Vinatex trực tiếp biên soạn tài liệu, giảng dạy với hơn 100 lượt học viên tham gia và 11 buổi đào tạo cán bộ quản lý cấp trung.

Khóa đào tạo cán bộ quản lý cấp trung được tổ chức vào sáng thứ 7 hàng tuần, bắt đầu từ giữa tháng 9 và kết thúc vào giữa tháng 12/2021. Chương trình đào tạo có sự tham gia chuẩn bị và thuyết giảng trực tiếp của lãnh đạo Tập đoàn; Hiệu trưởng và các giảng

viên của Trường Đại học Công nghiệp Dệt May Hà Nội; Giảng viên Viện Kinh tế và quản lý-Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội và các chuyên gia, cán bộ quản lý của Tập đoàn.

Tham dự khóa học có hơn 300 học viên là cán bộ quản lý cấp trung (các Trưởng, phó Ban tại Cơ quan Tập đoàn; Trưởng, Phó Phòng Ban, Phó Giám đốc doanh nghiệp), cán bộ nguồn của Tập đoàn và 16 đơn vị thành viên ở khắp 3 miền Bắc, Trung, Nam, được phân bổ tại 61 điểm cầu.



11 chuyên đề đào tạo cho cán bộ quản lý cấp trung:

1	Tổng quan dệt may thế giới, vị trí của dệt may VN trong chuỗi dệt may toàn cầu, lợi thế, cơ hội thách thức của DMVN từ các FTA
2	Quản trị chiến lược
3	Tổng quan về quản trị Tài chính doanh nghiệp, các chỉ tiêu tài chính quan trọng, đọc hiểu Báo cáo tài chính, các vấn đề về dự án đầu tư mới và vận hành
4	Quản trị tài chính trong doanh nghiệp dệt may (nửa buổi về ngành sợi, nửa buổi về ngành may)
5	Quản trị sản xuất
6	Quản trị sản xuất trong ngành dệt may
7	Marketing (tập trung về chăm sóc khách hàng, xử lý khiếu nại và quan hệ với khách hàng "B to B", các tiêu chí khách hàng đánh giá để thỏa mãn họ)
8	Quản lý chuỗi cung ứng
9	Hệ thống thẻ điểm cân bằng
10	Quản trị rủi ro, hệ thống kiểm soát nội bộ
11	Quản trị nhân sự bao gồm: Phương pháp thiết kế công việc, quy trình xử lý công việc, phương pháp và nguyên tắc đánh giá công việc

Các chuyên đề đào tạo quản lý cấp trung lẫn này làm rõ năng lực cần có của người quản lý cấp trung bao gồm cả *năng lực chuyên môn* và *năng lực quản trị*. Khóa đã tạo cung cấp những kiến thức về lý luận và thực tiễn quản trị doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực, từ quản trị chiến lược, quản trị sản xuất, quản trị chuỗi cung ứng, quản trị tài chính, quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ, quản trị nhân lực và marketing.

Mục tiêu của khóa đào tạo để người quản lý cấp trung nắm được tình hình tổng quan ngành Dệt May thế giới và Việt Nam, lợi ích của các FTA; hiểu được chiến lược của doanh nghiệp để xây dựng chiến lược bộ phận, hiểu được hệ thống quản trị doanh nghiệp để xây dựng hệ thống quản lý bộ phận; biết tổ chức triển khai thực hiện chiến lược của doanh nghiệp; cập nhật thông tin về các mô hình quản trị sản xuất tiên tiến ứng dụng các thành tựu của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0; hiểu rõ và sẵn sàng chia sẻ với những khó khăn của doanh nghiệp để cùng hướng tới những cải thiện tốt hơn; làm cầu nối hiệu quả giữa cấp Lãnh đạo và nhân viên, truyền tải hiệu quả những ý tưởng của Lãnh đạo cho nhân viên; biết thay mặt lãnh đạo động viên, khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên; biết phân công, phân nhiệm cho đội ngũ; chủ động giải quyết những vấn đề phát sinh trong nội bộ của mình dựa trên tầm nhìn toàn cục của doanh nghiệp chứ không chỉ dựa trên lợi ích của bộ phận.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn, một Giám đốc nhà máy không chỉ cần am tường về kỹ thuật công nghệ, về sản phẩm mà còn cần khả năng quản lý tốt về các lĩnh vực kinh doanh, tài chính, nhân sự... Một trưởng phòng nhân sự không chỉ giỏi chuyên môn quản trị nguồn nhân lực mà cần có kỹ năng quản trị chi phí nhân công, chi phí tuyển dụng, đào tạo; nắm rõ quy trình sản xuất sợi, dệt, may... để chủ trì đánh giá công việc, xây dựng hệ thống bản mô tả công việc cho công nhân... Do vậy, việc cung cấp kiến thức đa dạng giúp người quản lý cấp trung có được tư duy, cái nhìn đa chiều về mọi lĩnh vực quản trị trong doanh nghiệp ngoài chuyên môn

hiện tại của họ. Thông qua chương trình đào tạo, người quản lý cấp trung ở các lĩnh vực khác nhau trong doanh nghiệp được tiếp cận với những kiến thức mới mẻ, có thêm động lực để duy trì việc học tập đồng thời thúc đẩy năng lực sáng tạo, thay đổi tư duy, đổi mới phương thức quản lý, phương thức làm việc thông qua những kiến thức toàn diện đó.

KẾT QUẢ THU ĐƯỢC QUA MỘT NĂM ĐÀO TẠO TRỰC TUYẾN

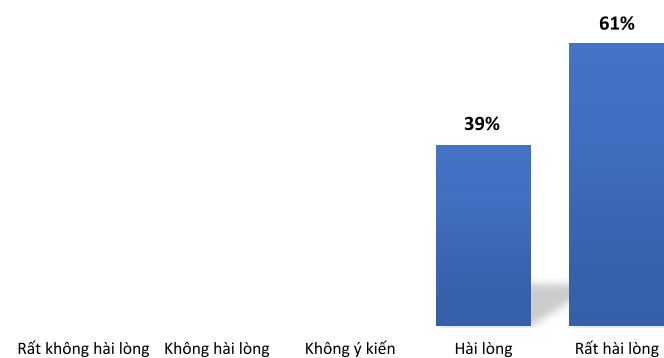
Khóa đào tạo cán bộ quản lý cấp trung là khóa đào tạo trực tuyến lớn nhất từ trước đến nay của Vinatex cả về thời lượng và số lượng học viên tham gia. Giảng viên nội bộ là các cấp lãnh đạo, quản lý tại Vinatex (Chủ tịch Hội đồng quản trị, Phó Tổng Giám đốc, một số Trưởng, Phó Ban Tập đoàn), trong đó có một số Trưởng, Phó Ban lần đầu tiên được phân công làm giảng viên nội bộ đã bước ra khỏi vùng an toàn, được chia sẻ kiến thức

Kết quả gặt hái được từ chuỗi chương trình đào tạo trực tuyến dành cho cán bộ quản lý cấp trung:

Cảm nghĩ của học viên



Mức độ hài lòng của học viên đối với các buổi đào tạo



chuyên môn, được trải nghiệm, tiếp xúc với kỹ năng đào tạo trực tuyến.

Về phía học viên là các cán bộ quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp thì đào tạo trực tuyến cho phép người học dễ sắp xếp thời gian học tập, có thể tham gia học tập mọi lúc mọi nơi. Trong thời gian làm việc online, học viên có thể dự học tại nhà, tiết kiệm thời gian, chi phí ăn ở, đi lại. Ở các đơn vị đang thực hiện sản xuất 3 tại chỗ, học viên vẫn có thể theo học ngay tại nhà máy. Các doanh nghiệp cử học viên tham gia đào tạo cũng tiết kiệm được rất nhiều chi phí đi lại, chi phí khác cho học viên.

Đối với Vinatex - đơn vị tổ chức, việc đào tạo trực tuyến rất thuận lợi để tăng quy mô đào tạo tại cùng một thời điểm, linh hoạt về thời gian tổ chức do học viên không phải mất thời gian đi lại, không phải nghỉ việc để tham gia đào tạo, tiết kiệm chi phí tổ chức.

Những góp ý và xây dựng bài của học viên



LAN TỎA VĂN HÓA HỌC TẬP TẠI VINATEX

Trong kỷ nguyên số hiện nay, văn hoá học tập vẫn được coi là một trong 5 văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp. Theo đó, văn hoá doanh nghiệp dù được số hoá nhưng vẫn cần giữ được 5 đặc trưng: Lấy khách hàng làm trung tâm (Customer-centric), định hướng dữ liệu (Data-driven), minh bạch (Transparent), cộng tác (Collaborative), học tập (Learning)¹. Kinh nghiệm thực tiễn về đào tạo và phát triển nội bộ từ các Tập đoàn lớn trên thế giới vẫn luôn quan tâm thúc đẩy văn hóa học tập: ở Google: mạng lưới học hỏi từ nhân viên đến nhân viên, ở Facebook: Văn hóa học tập là nơi ương mầm sự đổi mới, ở Microsoft: Tư duy phát triển song hành với cải thiện kỹ năng; ở Amazon: Chương trình đào tạo nhằm vào nhân viên yếu kém².

Với Vinatex, mục tiêu chiến lược là “Trở thành một điểm đến có khả năng cung ứng trọn gói nhu cầu của khách hàng doanh nghiệp trong

¹ <https://resourcesbeta.base.vn/hr/5-van-hoa-dac-trung-cua-doanh-nghiep-trong-ky-nguyen-so-463/>
² <https://resources.base.vn/kinh-nghiem-trien-khai-dao-tao-noi-bo-tu-cac-cong-ty-hang-dau-thung-lung-silicon-411>

chuỗi cung ứng toàn cầu. Từng bước vươn lên thang bậc cao hơn của chuỗi giá trị về thiết kế và thương hiệu” và xây dựng nền tảng quản trị bằng công cụ chuyển đổi số để thích ứng với kỷ nguyên số. Để chuẩn bị nguồn nhân lực đủ mạnh nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược trên thì văn hóa học tập trong doanh nghiệp tại Vinatex cần phải được tiếp tục duy trì và phát huy.

Kinh nghiệm thực tiễn từ các Tập đoàn lớn trên thế giới và tại Vinatex cho thấy, việc duy trì, phát triển văn hóa học tập trong doanh nghiệp để thích ứng sẽ giúp Vinatex xây dựng một tổ chức có khả năng phát triển năng lực một cách có hệ thống, thúc đẩy quá trình chuyển đổi liên tục và hiệu quả theo những thay đổi từ thị trường, từ chính sách quản lý trong các lĩnh vực chuyên môn, thị hiếu mới

của khách hàng và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Từ đó tạo ra khả năng phản xạ ứng phó và thoát ra khỏi khủng hoảng khi doanh nghiệp bị tác động làm cản trở, gián đoạn, thậm chí dừng sản xuất kinh doanh như giai đoạn bùng phát dịch bệnh Covid-19.

Văn hóa học tập càng đặc biệt quan trọng đối với những doanh nghiệp quy mô lớn, sử dụng nhiều lao động như Vinatex khi vận hành và kinh doanh liên quan đến nhiều lĩnh vực phức tạp đòi hỏi kiến thức chuyên môn và rất nhiều hiểu biết riêng của các chuyên gia thực hành. Theo đó, những chương trình đào tạo, khóa học sẽ liên tục được Vinatex tạo dựng với những đổi mới trong phương thức và nội dung chuyển tải để mạch nguồn tri thức đến với cán bộ, nhân viên, người lao động một cách hữu hiệu nhất □

Duy trì và phát huy văn hóa học tập sẽ tạo nên một đội ngũ nhân sự làm việc trách nhiệm, khoa học, thiện chí, linh hoạt, đa nhiệm với năng lực và kiến thức được cập nhật liên tục, giúp Vinatex và các doanh nghiệp thành viên sẵn sàng đương đầu với những thay đổi trong quản trị để ứng phó với những thay đổi nhanh chóng và bất định đang và sẽ diễn ra trong tương lai.