



Chịu trách nhiệm xuất bản

TS. VŨ ĐỨC LỄ

Hội đồng Biên tập

TS. VŨ ĐỨC LỄ

TS. NGUYỄN THỊ THU HÀ

TS. TÔ VĂN SÔNG

TS. NGUYỄN THỊ ĐÀO

TS. TĂNG THẾ TOAN

TS. LÊ THỊ NGUYỆT

Trình bày, sửa bản in
VŨ THÙY TRANG
NGUYỄN THỊ THÚY HẠNH

Trụ sở

Trường Đại học Hải Dương: Khu Đô thị phía Nam, thành phố Hải Dương (xã Liên Hồng, thành phố Hải Dương, tỉnh Hải Dương).

Điện thoại: 0220.3710.919

Fax: 0220.3861.249

Emai: tapchidaihoc.haiduong.edu@gmail.com

Giấy phép xuất bản số 353/GP-BTTTT của Bộ Thông tin và Truyền thông cấp ngày 03/9/2013. In tại Công ty Cổ phần In và Vật tư Hải Dương.

MST: 0800010670

Điện thoại: 0220.3852.490

Email: congtyinhaiduong@gmail.com

TRONG SỐ NÀY

1. Quản lý hoạt động của các bộ môn thuộc các khoa của Trường Đại học Hải Dương hiện nay, thực trạng và giải pháp	2
TS. Nguyễn Thị Thu Hà	
2. Vận dụng điểm mới trong quy chế tuyển sinh, đào tạo trình độ thạc sĩ tại Trường Đại học Hải Dương	8
TS. Nguyễn Phương Ngọc	
3. Mối quan hệ giữa tự chủ với hiệu quả hoạt động nghiên cứu tại các cơ sở giáo dục đại học công lập trên địa bàn tỉnh Hải Dương	14
ThS.NCS. Phạm Thị Thu Trang	
4. Tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên của ngân hàng TMCP công thương Việt Nam - Chi nhánh Hải Dương	21
ThS. Đào Thị Lan Anh	
5. Phương pháp thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược của doanh nghiệp	28
ThS. Nguyễn Thị Lan Phương	
6. DNS SERVER - Hiểu lý thuyết - Biết ứng dụng	34
ThS. Phạm Văn Quang	
7. Phát triển kinh tế ban đêm tại Việt Nam	38
SV Lê Khả Hà Đăng	
8. An Phát Holdings và hành trình chuẩn hóa thương hiệu	45
HV Nguyễn Thị Tiên	
9. Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo tại Công ty Cổ phần Nhựa An Phát Xanh	51
HV Trần Thị Thoản	

Ảnh bìa 1: Trường Đại học Hải Dương tổ chức thành công Hội thảo khoa học “Liên kết giữa trường đại học với cơ quan, doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số”

QUẢN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC BỘ MÔN THUỘC CÁC KHOA CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG HIỆN NAY, THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

TS. Nguyễn Thị Thu Hà

Phó Hiệu trưởng Trường Đại học Hải Dương

Tóm tắt

Bộ môn là đơn vị cơ sở cấu thành các khoa đào tạo và là nòng cốt trong các hoạt động của khoa nói riêng và trường đại học nói chung. Hoạt động tại các bộ môn khái quát lại gồm 3 nhóm chính là giảng dạy, nghiên cứu khoa học và phát triển đội ngũ. Tại Trường Đại học Hải Dương, hoạt động của các bộ môn nhìn chung đáp ứng chức năng, nhiệm vụ được phân công và đã đóng góp nhất định vào thành quả chung của Nhà trường. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động dần dần bộc lộ một số hạn chế, bất cập cần có định hướng khắc phục kịp thời. Vì vậy, bài viết này tác giả trình bày: Thực trạng hoạt động và quản lý hoạt động của các bộ môn thuộc Trường Đại học Hải Dương thời gian qua, đồng thời đánh giá thực trạng, từ đó đề xuất giải pháp quản lý hoạt động của các bộ môn nhằm góp phần phát triển các khoa chuyên môn nói riêng, nâng cao chất lượng đào tạo Trường Đại học Hải Dương nói chung.

Từ khóa: Quản lý hoạt động bộ môn, Trường Đại học Hải Dương

1. Đặt vấn đề

Nếu như các khoa đào tạo là thành tố quan trọng cấu thành nên bộ khung một trường đại học (ĐH) thì bộ môn (BM) là nhân tố cốt lõi, là hạt nhân của mỗi khoa. BM là đơn vị chuyên môn trực tiếp quản lý và điều hành hoạt động của giảng viên (GV). Hoạt động đào tạo và nghiên cứu khoa học (NCKH) của trường ĐH suy cho cùng đều được diễn ra tại các BM. Vị thế của một cơ sở giáo dục, đào tạo về cơ bản quyết định bởi chất lượng hoạt động đào tạo từ các BM trường ĐH. Chính vì thế, công tác xây dựng cấp BM vững mạnh về chuyên môn, có chiều sâu học thuật là một nhiệm vụ cấp thiết của tất cả các trường ĐH trong giai đoạn hiện nay.

Xuất phát từ thực tiễn hoạt động của các BM của Trường Đại học Hải Dương hiện nay, bài viết trình bày nội dung chủ yếu về thực trạng và đề xuất giải pháp quản lý hoạt động của các BM nhằm góp phần phát triển của các khoa chuyên môn nói riêng, nâng cao chất lượng đào tạo Trường Đại học Hải Dương nói chung.

2. Nội dung

2.1. Nhiệm vụ của bộ môn

Bộ môn chịu trách nhiệm về nội dung, chất lượng, tiến độ giảng dạy của những môn học được giao trong chương trình đào tạo, kế hoạch giảng dạy chung của trường, của khoa; Xây dựng và hoàn thiện nội dung môn học; tổ chức biên soạn giáo trình, xây dựng tài liệu tham khảo phù hợp với nội dung môn học được trưởng khoa, hiệu trưởng giao; Nghiên cứu đổi mới phương pháp giảng dạy; tổ chức kiểm tra, đánh giá quá trình và kết quả học tập của sinh viên theo quy định của nhà trường; Nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, thực hiện các dịch vụ khoa học và công nghệ theo kế hoạch của trường và khoa; Xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ của bộ môn; tham gia đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ giảng viên, nghiên cứu viên thuộc lĩnh vực chuyên môn; Tổ chức đánh giá công tác quản lý, hoạt động đào tạo, hoạt động khoa học và công nghệ của cá nhân, của bộ môn, của khoa và trường theo yêu cầu của hiệu trưởng và trưởng khoa.

2.2. Thực trạng công tác quản lý cấp bộ môn

Hiện nay, Trường Đại học Hải Dương có 05 khoa chuyên môn và có 15 bộ môn. Tính đến năm học 2021-2022, Nhà trường đã đào tạo liên tục 11 khoá đại học chính quy. Song song với đào tạo sinh viên (SV) chính quy, còn tham gia hoạt động đào tạo trình độ thạc sĩ, các lớp ngắn hạn, đào tạo liên thông và liên kết đào tạo với các cơ sở đào tạo trong và ngoài tỉnh. Cụ thể:

2.2.1. Về hoạt động đào tạo, giảng dạy

- *Về hình thức đào tạo, giảng dạy:* Giảng viên (GV) trong các BM thực hiện đầy đủ các hoạt động theo tinh thần Thông tư 20/2020/TT-BGDDT và Quy định chế độ làm việc của Trường ĐH Hải Dương. GV của Khoa chủ yếu giảng dạy trình độ ĐH, hình thức đào tạo chính quy và liên thông. Ngoài ra do nhu cầu đào tạo của Nhà trường các địa phương trong tỉnh, các BM còn tham gia đào tạo, giảng dạy các hệ không chính quy và đào tạo ngắn hạn, tuy nhiên xét trên tổng thể, đào tạo và giảng dạy hệ chính quy vẫn là chủ yếu.

- *Về số giờ giảng dạy:* Theo quy định hiện hành, mỗi GV giảng dạy 270 giờ trong một năm học. Trong đó, GV có trình độ thạc sĩ được phép giảng dạy tối đa 03 học phần trong mỗi học kỳ; 05 học phần đối với GV có trình độ tiến sĩ. Mỗi học kỳ, BM tổ chức giảng dạy từ 15 đến 20 tín chỉ cho mỗi lớp. Cũng theo quy định hiện nay về đào tạo tín chỉ tại Trường ĐH Hải Dương, mỗi chương trình đào tạo có tối thiểu 129 tín chỉ, tối đa 160 tín chỉ. Do số lượng SV của nhà trường những năm gần đây còn ít nên số giờ giảng dạy của các GV cũng ít, nếu chỉ tính số giờ giảng trực tiếp trên lớp thì còn nhiều GV không đủ nghĩa vụ. Cụ thể: Các GV giảng dạy các môn đại cương, ngoại ngữ do giảng dạy cho SV toàn trường nên số giờ giảng dạy đủ hoặc thừa so với nghĩa vụ. Còn GV giảng dạy ở các khoa chuyên ngành có GV thừa nhiều có GV còn thiếu nhiều do số lượng GV ở mỗi BM là khác nhau, số lớp SV của

các ngành cũng khác nhau nên tổng số giờ giảng dạy của từng BM sẽ có sự chênh lệch. Sự chênh lệch này không có nhiều ý nghĩa về mặt thống kê nên chúng tôi không phân tích kỹ sự khác biệt về số lượng giờ giảng dạy giữa các BM.

- Về chất lượng giảng dạy

Theo quy định của Nhà trường, từ năm học 2020-2021 tất cả GV của các BM đều được đánh giá năng lực, GV phải đạt đầy đủ điều kiện như: tham gia giảng được hội đồng đánh giá đạt từ 15/20 điểm trở lên và phải chuẩn bị đầy đủ hồ sơ từ Đề cương chi tiết, Kế hoạch giảng dạy, Đề cương bài giảng mới được lên lớp. Việc lên lớp cũng được xếp theo thứ tự: những GV cùng giảng dạy một môn sẽ được bố trí người điểm cao giảng trước khi đủ nghĩa vụ giảng dạy mới bố trí người tiếp theo. Ngoài ra, cuối mỗi học kỳ, Phòng Đảm bảo chất lượng - Thanh tra còn tiến hành cho SV đánh giá GV để nhận phản hồi từ SV để các khoa có sự nhắc nhở, điều chỉnh cho phù hợp. Điều này thể hiện Nhà trường rất chú ý đến chất lượng hoạt động giảng dạy tại các BM. Tuy nhiên, các BM chỉ dự giờ theo kế hoạch của Nhà trường chứ chưa chủ động, bên cạnh đó các BM ít được quan tâm đến việc hội thảo chuyên môn.

- *Vấn đề biên soạn bài giảng, giáo trình:* Trong các Khoa nói chung và tại các BM nói riêng trong thời gian qua tuy được quan tâm, đôn đốc cụ thể: các môn đều có bài giảng nhưng hiệu quả mang lại chưa cao. Số lượng bài giảng, giáo trình đăng ký thực hiện và nghiệm thu qua các năm chưa nhiều, số lượng bài giảng, giáo trình nghiệm thu đạt khá khiêm tốn. Cụ thể, từ năm học 2017-2018 đến năm học 2020-2021 có 05 giáo trình được nghiệm thu.

2.2.2. Hoạt động nghiên cứu khoa học

Trường Đại học Hải Dương đã và đang dần hoàn thiện các quy chế, quy định nhằm từng bước củng cố hoạt động nghiên cứu khoa học (NCKH) của GV. Trong những năm qua, việc NCKH luôn

được Nhà trường đề cao, chú trọng, đặt ra như một nhiệm vụ bắt buộc, thường xuyên và là một tiêu chuẩn quan trọng hàng đầu để đánh giá khả năng hoàn thành nhiệm vụ của GV. Vì vậy, hoạt động NCKH của đội ngũ GV tại các BM thuộc các Khoa cơ bản đáp ứng yêu cầu quy định khối lượng giờ NCKH của Nhà trường và đã có những đóng góp vào thành tích cũng như phát triển chung của Nhà trường. Tuy nhiên, trước sự phát triển nhanh chóng của đất nước như hiện nay và trước sự khó khăn của nhà trường về số lượng SV thì bên cạnh những kết quả đạt được, thực tế cho thấy hoạt động NCKH của đội ngũ GV tại các BM phần nào chưa đáp ứng được yêu cầu đặt ra.

Theo thống kê của phòng Quản lý khoa học & Công nghệ thì hàng năm có trên 90% GV tại các BM đều tham gia đăng ký và viết đề tài cấp khoa, cấp cơ sở, cấp tỉnh. Mỗi năm có trên, dưới 100 đề tài các cấp của cán bộ, GV Nhà trường. Nhưng một số công trình NCKH không mang lại hiệu quả như mong muốn, thậm chí đề tài nghiêm thu xong chỉ để “xếp ngăn kéo” diễn ra khá phổ biến. Thực trạng trên có một số nguyên nhân cơ bản sau đây:

- Tại các BM thuộc các Khoa GV chưa nhận thức được tầm quan trọng của NCKH, còn diễn ra tình trạng đối phó trong NCKH. Do vậy, hầu hết các đề tài nghiên cứu chưa xuất phát từ nhu cầu thực tế của chính bản thân GV, hoặc nhu cầu của môn học, ngành học. Đề tài GV lựa chọn chưa sâu, chưa đi vào những vấn đề cụ thể, bỏ ngỏ nhiều vấn đề thiết thực.

- Một bộ phận GV, trong quá trình NCKH, do còn hạn chế về trình độ ngoại ngữ, nên trong quá trình tham khảo tài liệu để làm đề tài còn quá lệ thuộc vào Internet, việc nghiên cứu còn mang tính hình thức, dựa trên áp dụng những thứ “có sẵn”, các công trình có nhiều tài liệu để tham khảo nhằm giảm thiểu thời gian, chi phí thực hiện, còn ngại ngần khi phải lựa chọn những công trình cần sưu

tâm nhiều tài liệu, cần phải có điều tra xã hội học, thống kê, chạy mô hình...

- GV chưa cân đối hợp lý thời gian giảng dạy và nghiên cứu, sự gắn kết giữa nghiên cứu và giảng dạy còn thấp: Nhiều GV theo đuổi hướng nghiên cứu khác xa với môn học do mình đảm nhiệm nên việc thực hiện nghiên cứu nhằm bổ sung cho nội dung giảng dạy sau khi nghiên cứu không đem lại kết quả. Bên cạnh đó, định hướng nghiên cứu của các BM chưa thực sự sát sao: Hiện nay, việc đăng ký đề tài mặc dù được thông qua hội đồng khoa học cấp khoa nhưng chủ yếu phụ thuộc vào người đăng ký, chưa theo hướng nghiên cứu để lựa chọn nơi thực hiện vì thế nhiều khi không xuất phát từ nhu cầu thực của trường, của các ngành học.

- Nhà trường chưa tạo được cơ chế khuyến khích, ưu đãi, tạo động lực trong công tác NCKH, nguồn thu nhập của đội ngũ GV từ hoạt động NCKH chưa có, kinh phí phục vụ cho hoạt động NCKH của GV không nhiều. Đây cũng là điểm bất cập, gây khó khăn cho công tác phát triển NCKH tại các BM.

2.2.3. Hoạt động phát triển đội ngũ

Thời gian qua, công tác học tập bồi dưỡng, nâng cao trình độ chuyên môn cho GV trong các BM thực hiện khá tốt. Cụ thể, từ năm học 2015-2016 đến nay, đã có 100% GV tại các BM có trình độ thạc sĩ trở lên; có trên 20 lượt GV tham gia các chương trình đào tạo, tập huấn ngắn hạn, cập nhật kiến thức gắn với chuyên môn. Hiện đã có 100% GV tại các BM có chứng chỉ ứng dụng công nghệ thông tin cơ bản trở lên. Có 100% GV có trình độ ngoại ngữ từ B1 trở lên, trong đó có đến 20% GV có trình độ tiếng Anh B2 và cử nhân ngoại ngữ. Ngoài ra, các GV còn tham gia học tập các chứng chỉ chuyên môn....Ở cấp độ BM, trong thời gian qua các BM hầu như chưa xây dựng được chiến lược phát triển nhân lực của BM theo định hướng dài hạn. Chủ yếu công tác học tập nâng cao trình độ

chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, tin học của GV xuất phát từ nhu cầu cá nhân cũng như yêu cầu công việc trước mắt, chưa có một chiến lược lâu dài trong phát triển đội ngũ, phát triển chuyên ngành.

2.3. *Đánh giá công tác quản lý hoạt động của các bộ môn thuộc các Khoa Trường Đại học Hải Dương*

2.3.1. *Điểm mạnh*

Về phía Trưởng BM

Trưởng BM chủ yếu là người tổ chức, triển khai các hoạt động theo kế hoạch của Trường và của Khoa. Trưởng BM có nhiệm vụ theo dõi, đôn đốc và kiểm tra trực tiếp các hoạt động thuộc BM và kết hợp với BM khác trong trường hợp cần thiết. Trong thời gian qua, công việc tại các BM nhìn chung đã đáp ứng được yêu cầu cũng như tiến độ công việc, vai trò của Trưởng BM cũng đã được thể hiện.

Về phía Trưởng khoa

Các quy định, quy chế làm việc, chức năng nhiệm vụ và cơ chế phối hợp giữa các BM bắt đầu được chú trọng và đã tạo sự chuyển biến tốt. Từ năm học 2019-2020, Nhà trường đã sửa đổi và ban hành “Quy định về chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ và lề lối làm việc của các đơn vị thuộc trường, Trường ĐH Hải Dương”. Trong đó, cũng đã quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ của các BM. Việc ban hành các văn bản này thể hiện sự chuyên nghiệp, minh bạch trong quản lý, điều kiện phát huy tinh thần dân chủ hoá trong công tác quản lý hoạt động của BM. Có thể khái quát kết quả công tác quản lý hoạt động của các BM thuộc khoa như sau:

- GV thuộc BM có ý thức trách nhiệm theo quy định của Luật Giáo dục ĐH, Điều lệ trường ĐH và các quy định của ngành và Trường Đại học Hải Dương;

- Cơ cấu bộ máy của BM tinh gọn, hình thành môi trường hoạt động giáo dục, đào tạo thân thiện, cởi mở, đồng thuận cao;

- Thông tin hai chiều từ Khoa xuống BM và GV và ngược lại tương đối thông suốt, kịp thời và chính xác.

2.3.2. *Điểm yếu*

Về phía Trưởng BM

Hầu hết cán bộ quản lý cấp BM đa số là Trưởng khoa hay phó khoa kiêm nêu điều hành hoạt động còn chồng chéo giữa công việc của khoa và BM. Ở các Khoa chưa xây dựng kế hoạch phát triển đội ngũ cán bộ quản lý cấp BM đầy đủ. Theo Điều lệ trường ĐH, tại Điều 16 quy định quyền và nhiệm vụ của Trưởng BM. Tuy nhiên, trong thực tế, công việc của Trưởng BM khá phức tạp, họ mất thời gian cho những việc mang tính hành chính, nên quỹ thời gian dành cho hoạt động chuyên môn, quản lý chưa được nhiều. Cho nên, một số nội dung chính của BM theo Điều lệ trường ĐH quy định, như biên soạn bài giảng, giáo trình, công bố công trình NCKH còn hạn chế.

Về phía Trưởng khoa

Trường Đại học Hải Dương đã ban hành Quy định về chức năng, nhiệm vụ của GV và BM thuộc các khoa của nhà trường. Song trong quá trình thực hiện xuất hiện hiện tượng GV và BM chấp hành chưa đúng quy định, công việc của từng BM và của khoa thiếu rõ ràng, không phát huy năng lực chuyên môn và giữa các BM.

Công tác tổ chức, lãnh đạo và phối hợp các GV và các BM còn bất cập, chưa tạo động lực giúp GV và BM phát huy nội lực. Về công tác kiểm tra, đánh giá, sơ kết, tổng kết còn hình thức hoá, chiêu lật từ đó khó thông hiểu sâu sắc thực trạng quản lý hoạt động của các BM và của GV thuộc các khoa.

2.4. *Giải pháp quản lý hoạt động của các bộ môn thuộc các Khoa, Trường Đại học Hải Dương*

2.4.1. *Tiếp tục hoàn thiện và bồi dưỡng nhận thức cho cán bộ, GV về quy chế tổ chức hoạt động của BM*

Ở cấp Trường: Trong bối cảnh đổi mới giáo dục

ĐH, nhà trường cần tiếp tục hoàn thiện Quy chế tổ chức và hoạt động của BM, qua đó xác định rõ nhiệm vụ, vai trò của Trưởng BM, GV nhằm hạn chế thấp nhất sự chồng chéo và quan trọng hơn là tiếp tục nâng cao nhận thức cho cán bộ, GV về những quy định tổ chức hoạt động đào tạo của BM. Nội dung Quy chế tổ chức và hoạt động của BM cần có những quy định, tiêu chí cụ thể đánh giá chất lượng giảng dạy của GV. Kết quả đánh giá được công bố công khai, minh bạch để có thể điều chỉnh kịp thời.

Ở cấp Khoa: Quy định về chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn, quan hệ và lề lối làm việc của GV cần phải được quán triệt đầy đủ hơn nữa đối với cán bộ, GV của Khoa. Cần giúp cán bộ và GV nhận thức rõ coi đây là quy định bắt buộc, nguyên tắc để xem xét, đánh giá GV. Đồng thời, Quy chế đánh giá viên chức sau năm cần được chi tiết và theo đặc thù của từng khoa hoặc từng nhóm ngành, đảm bảo đánh giá chính xác, phù hợp. Quá trình triển khai quy định và phân công nhiệm vụ cần rõ ràng, dân chủ, phù hợp thực tiễn.

2.4.2. *Đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn và nghiệp vụ quản lý cho Trưởng BM*

Công tác quản lý vừa là khoa học vừa là nghệ thuật và vừa là một nghề. Theo đó, đối với Trưởng BM phải là người vừa có năng lực chuyên môn tốt vừa có kiến thức, kỹ năng nghiệp vụ quản lý cấp BM nhất định. Cho nên trong bối cảnh hội nhập giáo dục ĐH thế giới và khu vực, nhà quản trị trường ĐH nói chung, các trường khoa, trưởng BM của trường ĐH cần được đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, nghiệp vụ quản lý hoạt động đào tạo của khoa, BM và dần dần bồi dưỡng công tác quản trị trường ĐH.

Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng có thể được tiến hành thông qua các khóa huấn luyện với chuyên gia hoặc huấn luyện nội bộ. Ở cấp trường có thể sử dụng hình thức huấn luyện với chuyên gia. Ở cấp

khoa, huấn luyện nội bộ sẽ phù hợp hơn do sự gần gũi về chuyên môn, vị trí công tác cũng như những hạn chế về kinh phí.

2.4.3. *Đổi mới sinh hoạt chuyên môn theo hướng chuyên sâu, nâng cao vai trò hạt nhân của BM*

Các sinh hoạt chuyên môn tại BM cần được đổi mới về nội dung lẫn hình thức. Về nội dung, sinh hoạt chuyên môn cần gắn liền với hoạt động giảng dạy, NCKH như chia sẻ kinh nghiệm giảng dạy - nghiên cứu, đi thực tế chuyên môn chứ không chỉ đơn thuần là họp BM hay báo cáo chuyên đề như hiện nay. Vấn đề thảo luận cần thể hiện kết quả nghiên cứu của GV, kinh nghiệm thiết thực, sự vận dụng lý thuyết chuyên môn trong thực tế, sự bất cập giữa lý thuyết và thực tiễn, những vấn đề mới trong chuyên môn hay trong ngành, những kết quả nghiên cứu mới trong ngành, kết quả các hội nghị hội thảo mà GV đã tham dự... để cùng thảo luận, trao đổi, định hướng nghiên cứu.

Về hình thức, GV có thể thực hiện cá nhân, theo nhóm với cá nhân khác trong và ngoài trường, hoặc với SV. Các buổi sinh hoạt chuyên môn cần có sự đa dạng của thành phần tham dự, nhất là người có cùng chuyên môn, SV, các cá nhân ngoài nhà trường đang nghiên cứu hoặc làm công tác quản lý nhà nước về lĩnh vực chuyên môn của BM. Việc sinh hoạt chuyên môn cần được tổ chức nhiều hơn, mang tính định kỳ, được ghi chép lại và công bố trên website của Khoa. Cần mời những cá nhân có uy tín về học thuật cùng tham dự. Cần tạo không khí tranh luận, thảo luận, đóng góp chứ không phải kiểu “hỏi - đáp” như hiện nay.

2.4.4. *Thường xuyên thực hiện công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động của các BM, chú trọng công tác tự kiểm tra nội bộ*

Công tác kiểm tra giám sát cấp Khoa, cấp Trường đối với hoạt động của BM, của GV cần được tiến hành bằng nhiều hình thức như định kỳ, đột xuất, theo chuyên đề. Việc kiểm tra hồ sơ, giám sát hoạt

động của GV cần tiến hành định kỳ sau mỗi học kỳ để tạo nền nếp và giúp GV không bị động trong mỗi đợt kiểm tra hoặc đánh giá ngoài cũng như có những điều chỉnh kịp thời trong hoạt động cá nhân.

Cần phối hợp, đánh giá toàn diện từ các bên liên quan: tự đánh giá, đánh giá của người học, đánh giá của Khoa và của Trường, trong đó chú trọng đến vấn đề tự kiểm tra của GV và của Khoa.

Trong kiểm tra, giám sát, không quá nặng nề, tạo tâm lý không tốt cho đối tượng được kiểm tra nhưng cũng không được qua loa, xè xòa. Điều quan trọng là giúp đối tượng phát hiện sai sót, điều chỉnh kịp thời và xem việc chấp hành quy định, quy chế trong công tác như một nhu cầu tự thân.

3. Kết luận

Nhìn chung, các hoạt động của các BM trực thuộc các Khoa, Trường ĐH Hải Dương trong thời gian qua cơ bản đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ của một đơn vị đào tạo. Tuy nhiên, vẫn còn một vài hạn chế cần được nhìn nhận nghiêm túc hơn và có hướng xử lý để các hoạt động đi vào chuyên sâu, nề

nếp hơn, đáp ứng yêu cầu công việc cũng như nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu và đổi mới phương pháp quản lý trong thời gian tới.

Để góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của BM và công tác quản lý các BM trong thời gian tới cần áp dụng một cách đồng bộ các giải pháp cơ bản: hoàn thiện quy chế, phổ biến đến toàn thể cán bộ, GV; Đào tạo, bồi dưỡng và tăng cường vai trò của Trưởng BM; Đầu mạnh sinh hoạt chuyên môn theo hướng chuyên sâu, nâng cao vai trò hạt nhân của BM; tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và giám tài cho Trưởng BM. Các giải pháp này cần được triển khai một cách đồng bộ và triệt để, tránh tình trạng nửa vời.

Có như vậy, hoạt động và công tác quản lý các hoạt động tại các BM thuộc các Khoa Văn trong thời gian tới mới mang lại kết quả như mong muốn, góp phần phát triển các BM vững mạnh, làm nền tảng thúc đẩy Khoa và nhà trường phát triển không ngừng, đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ trong tình hình mới □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Thông tư 20/2020/TT-BGDDT *Quy định chế độ làm việc đối với giảng viên*. Truy cập từ <http://www.thuvienphapluat.vn>.
2. Trường Đại học Hải Dương (2019), Quyết định số: 226/2019/QĐ-ĐHHD ban hành “*Quy định, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các đơn vị thuộc trường*”.
3. Phòng Quản lý Khoa học và Công nghệ, Trường Đại học Hải Dương. *Bảng thống kê tổng hợp giờ hoạt động NCKH của cán bộ, giảng viên năm học 2016-2017, 2017- 2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021*.

VẬN DỤNG ĐIỂM MỚI TRONG QUY CHẾ TUYỂN SINH, ĐÀO TẠO TRÌNH ĐỘ THẠC SĨ TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

TS. Nguyễn Phương Ngọc

Phòng Đào tạo Đại học & Sau đại học

Đặt vấn đề

Năm học 2021 - 2022 là năm học các cơ sở giáo dục đại học trong cả nước thực hiện hoạt động giáo dục đào tạo dưới sự điều chỉnh của hai nhóm quy chế tuyển sinh và đào tạo mới - cũ. Các quy chế mới có hiệu lực đối với khóa tuyển sinh trong năm học trong khi các quy chế cũ vẫn còn hiệu lực thi hành đối với các khóa học tuyển sinh trước đó đã khiến các trường khá vất vả trong thực hiện nhiệm vụ của mình. Là cơ sở giáo dục đại học địa phương có thực hiện đào tạo trình độ thạc sĩ, Trường Đại học Hải Dương cũng chịu ảnh hưởng từ sự thay đổi của Quy chế tuyển sinh, đào tạo trình độ thạc sĩ. Điều này đòi hỏi ban lãnh đạo và các đơn vị chức năng cần nắm vững và vận dụng linh hoạt, phù hợp với đặc điểm hoạt động của trường để đem lại có được hiệu quả tốt nhất.

Từ khóa: tuyển sinh, thạc sĩ

1. Những điểm mới trong Quy chế tuyển sinh, đào tạo trình độ thạc sĩ năm 2021

Ngày 30 tháng 8 năm 2021, Bộ trưởng Bộ GD&ĐT đã ban hành Quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ thạc sĩ kèm theo Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT. Theo đó, Thông tư sẽ chính thức có hiệu lực thi hành từ ngày 15/10/2021 và áp dụng với các khóa trúng tuyển từ ngày có hiệu lực. So với Thông tư 15/2014/TT-BGDĐT, Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT có những điểm mới đáng chú ý sau:

- *Thứ nhất, về quy định chung*

+ Phần quy định chung quy định rõ Chương trình đào tạo các trường lựa chọn là chương trình đào tạo theo định hướng nghiên cứu hay theo định hướng ứng dụng. Theo đó, các quy định về tổ chức đào tạo sau đó được thể hiện cụ thể, tương ứng với mỗi loại hình như quy định về thời gian, hình thức đào tạo, quy định về kế hoạch đào tạo, quy định về luận văn/đề án tốt nghiệp.

+ Trong đó, như tại Điều 3 Quy chế ban hành kèm Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT, Quy chế mới đã bổ sung thêm hình thức vừa làm vừa học cho

chương trình định hướng ứng dụng thay vì chỉ quy định hình thức đào tạo chính quy như trước đây. Thời gian học tập chuẩn toàn khóa đối với hình thức đào tạo vừa làm vừa học sẽ dài hơn ít nhất 20% so với hình thức đào tạo chính quy của cùng chương trình đào tạo.

+ Bổ sung quy định về cho phép chuyển đổi tín chỉ và đăng ký trước học phần.

Theo điều Điều 4 Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT, người học được xem xét công nhận và chuyển đổi tín chỉ của một số học phần khi đã học một chương trình đào tạo thạc sĩ khác hoặc đã tốt nghiệp một chương trình đào tạo chuyên sâu đặc thù. Số tín chỉ được công nhận và chuyển đổi không vượt quá 30 tín chỉ. Bên cạnh đó, sinh viên đang học chương trình đại học (hoặc trình độ tương đương trở lên) có học lực khá trở lên và đảm bảo các điều kiện khác do trường quy định có thể được đăng ký học trước một số học phần của chương trình thạc sĩ tại cùng trường. Số tín chỉ được công nhận không vượt quá 15 tín chỉ. Có thể nói, đây là một trong những quy định mới được bổ sung nhằm liên thông giữa

các trình độ giáo dục đại học, tạo điều kiện cho các trường xây dựng chương trình đào tạo trình độ đại học liên thông với trình độ thạc sĩ.

- Thứ hai, về công tác tuyển sinh

+ Quy chế mới giao quyền tự chủ cho các cơ sở đào tạo. Theo đó, các trường được quyết định tuyển sinh theo 3 phương thức: Thi tuyển, xét tuyển hoặc kết hợp thi tuyển và xét tuyển. Việc tuyển sinh có thể được tổ chức làm nhiều lần trong năm thay vì “tối đa 2 lần mỗi năm” như trước đây. Đồng thời, các trường được tổ chức tuyển sinh trực tuyến khi đáp ứng những điều kiện bảo đảm chất lượng để kết quả đánh giá tin cậy và công bằng như đối với tuyển sinh trực tiếp. Trong khi đó, theo quy chế tuyển sinh và đào tạo cũ, các trường chỉ được tổ chức tuyển sinh trực tiếp theo phương thức thi tuyển đối với người Việt Nam và xét tuyển đối với người nước ngoài có nguyện vọng học thạc sĩ tại Việt Nam.

+ Yêu cầu người dự tuyển phải đảm bảo tiêu chuẩn đầu vào nhất định như: “Có năng lực ngoại ngữ từ Bậc 3 trở lên theo Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam” “Đã tốt nghiệp hoặc đã đủ điều kiện công nhận tốt nghiệp đại học (hoặc trình độ tương đương) trở lên) ngành phù hợp; đối với chương trình định hướng nghiên cứu yêu cầu hạng tốt nghiệp từ khá trở lên hoặc có công bố khoa học liên quan đến lĩnh vực sẽ học tập, nghiên cứu;” (Điều 5, khoản 1). Trước đây, các điều kiện về hạng tốt nghiệp hay năng lực ngoại ngữ của thí sinh dự tuyển không được quy định cụ thể.

+ Việc quy định về ngành đào tạo của người dự tuyển cũng khắt khe hơn. Nếu quy định tại Thông tư 15/2014/TT-BGDĐT cho phép tuyển sinh các đối tượng có “Ngành đúng, ngành phù hợp, ngành gần và ngành khác với ngành, chuyên ngành đăng ký dự thi” (Điều 6 Thông tư 15) kèm theo đó là quy định về học bổ sung kiến thức thì quy định mới đòi hỏi người dự tuyển phải có ngành phù hợp (ngành

đào tạo ở trình độ đại học trang bị cho người học nền tảng chuyên môn cần thiết để học tiếp chương trình đào tạo thạc sĩ của ngành tương ứng).

+ Thời gian thông báo tuyển sinh giảm xuống còn 45 ngày thay vì “chậm nhất ba tháng trước ngày thi tuyển sinh” như trước đây. Điều này thể hiện rõ tại Khoản 3, Điều 6 Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT: “Thông báo tuyển sinh được công bố công khai trên trang thông tin điện tử của cơ sở đào tạo ít nhất 45 ngày tính đến ngày kết thúc nhận hồ sơ dự tuyển”.

- Thứ ba, về công tác tổ chức và quản lý đào tạo

Điểm đầu tiên khác biệt giữa quy chế mới và quy chế trước đây là việc quy định cụ thể về địa điểm, thời gian, hình thức đào tạo.

+ Về địa điểm đào tạo: “Địa điểm đào tạo là trụ sở chính hoặc phân hiệu của cơ sở đào tạo; các hoạt động thực hành, thực tập, nghiên cứu và trải nghiệm thực tế được tổ chức ở ngoài cơ sở đào tạo nhưng không vượt quá 20% khối lượng chương trình đào tạo...” (Khoản 1, Điều 7 Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT);

+ Về thời gian đào tạo: Việc giảng dạy, học tập được bố trí đều trong các tuần của học kỳ. Trong trường hợp tổ chức học tập trung thì thời gian, số giờ giảng đối với mỗi học phần không vượt quá 15 giờ trong một tuần và 04 giờ trong một ngày. Đồng thời, để tránh học dồn, học ép bất hợp lý, quy chế mới đã bổ sung quy định về số lượng tín chỉ tối đa học viên được đăng ký trong 1 học kỳ: Tổng số tín chỉ tối đa trong một năm học không được quá 45 tín chỉ đối với hình thức chính quy và không được quá 30 tín chỉ đối với hình thức vừa làm vừa học. Bên cạnh đó, tổng thời gian đào tạo toàn khóa cũng không còn quy định bắt buộc từ 1 - 2 năm (theo Khoản 3, Điều 3 Thông tư 15) mà giao quyền chủ động cho các trường sao cho thời gian theo kế hoạch học tập chuẩn toàn khóa phù hợp với khung cơ cấu hệ thống giáo dục quốc dân, bảo đảm đa số

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

học viên hoàn thành chương trình đào tạo (Khoản 2, Điều 3 Thông tư 23). Tuy nhiên, thời đào tạo tối đa không vượt quá 02 lần thời gian theo kế hoạch học tập chuẩn toàn khóa.

+ Về hình thức đào tạo: Các trường được tổ chức đào tạo trực tuyến với khối lượng học tập không vượt quá 30% tổng khối lượng của chương trình đào tạo khi đáp ứng các quy định hiện hành (trừ trường hợp đặc biệt sẽ theo hướng dẫn của Bộ Giáo dục và Đào tạo).

Điểm khác biệt tiếp theo về tổ chức đào tạo trình độ thạc sĩ theo quy chế mới thể hiện ở chỗ:

Tương ứng với mỗi loại chương trình đào tạo (định hướng nghiên cứu hay thực hành) lại có những quy định riêng về đánh giá kết quả đầu ra. Ngay từ điều 7 của Quy chế đã khái quát: “Việc tổ chức đánh giá luận văn chương trình định hướng nghiên cứu thực hiện theo quy định tại Điều 9 Quy chế này và tổ chức đánh giá học phần tốt nghiệp chương trình định hướng ứng dụng được thực hiện theo quy định tại Điều 11 Quy chế này.” Và theo đó, mỗi hình thức đánh giá lại được cụ thể hóa ở các điều sau đó (Điều 9, Điều 11).

Khái niệm “luận văn” được dành cho việc đánh giá kết quả đầu ra của học viên theo học chương trình đào tạo theo định hướng nghiên cứu. Các học viên theo học chương trình đào tạo theo định hướng thực hành sẽ sử dụng khái niệm “học phần tốt nghiệp” dưới hình thức đề án, đồ án hoặc dự án (gọi chung là đề án).

Thời lượng luận văn/đề án cũng được thay đổi so với quy định trước đây. Nếu trước đây Luận văn cần có khối lượng tối thiểu 7 tín chỉ. (Khoản 3, Điều 21 Thông tư 15) thì Khoản 1, Điều 8 Thông tư 23 lại quy định học viên theo học chương trình định hướng nghiên cứu phải thực hiện một đề tài nghiên cứu (luận văn) có khối lượng từ 12 đến 15 tín chỉ. Tuy nhiên “Học viên theo học chương trình định hướng ứng dụng phải thực hiện một học phần tốt

nghiệp từ 6 đến 9 tín chỉ dưới hình thức đề án, đồ án hoặc dự án (sau đây gọi chung là đề án). Học viên thực hiện đề án trong thời gian ít nhất 03 tháng.” (Khoản 1, Điều 11 Thông tư 23). Đồng thời, các quy định về điều kiện bảo vệ luận văn cũng được bãi bỏ.

Việc nâng chuẩn đầu ra ngoại ngữ cũng được xem là điểm khác biệt đáng kể của quy chế mới. Theo điểm b khoản 1 Điều 12 Quy chế ban hành kèm Thông tư 23, một trong những điều kiện để học viên được công nhận tốt nghiệp thạc sĩ là có trình độ ngoại ngữ đạt yêu cầu chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo trước thời điểm xét tốt nghiệp; được minh chứng bằng một trong các văn bằng hoặc chứng chỉ ngoại ngữ đạt trình độ tương đương Bậc 4 theo Khung năng lực ngoại ngữ 6 bậc dùng cho Việt Nam. Điều này cũng đòi hỏi các học viên phải nỗ lực không chỉ về kiến thức chuyên môn mà còn về kiến thức ngoại ngữ và các kiến thức khác. Trường hợp học viên không đủ điều kiện tốt nghiệp, các nhà trường được phép cấp chứng nhận kết quả các học phần đã tích lũy trong chương trình đào tạo cho học viên.

Trên đây là những điểm mới trong quy chế tuyển sinh và đào tạo thạc sĩ theo ban hành kèm Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT mà các trường có đào tạo thạc sĩ cần quan tâm, lưu ý trong quá trình thực hiện sao cho đạt hiệu quả và đúng với quy định hiện hành.

2. VẬN DỤNG ĐIỂM MỚI TRONG QUY CHẾ TUYỂN SINH VÀ ĐÀO TẠO TRÌNH ĐỘ THẠC SĨ VÀO TRƯỜNG ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

Trường Đại học Hải Dương được thành lập từ năm 1960 với khởi điểm là trường trung cấp, đào tạo về lĩnh vực kế toán, tài chính. Trường được nâng cấp lên Trường đại học Kinh tế - Kỹ thuật Hải Dương (theo quyết định số 1258/QĐ-TTg, ngày 26/7/2011) và được đổi tên thành Trường Đại học Hải Dương (theo Quyết định 378 QĐ-TTg, ngày

01/3/2013). Tính đến tháng 09/2021 đội ngũ cán bộ, giảng viên toàn trường có 197 người, trong đó có 02 phó giáo sư, 29 tiến sĩ, 151 Thạc sĩ, học viên cao học, 15 đại học. Nhà trường đang thực hiện đào tạo 10 ngành đại học và 02 ngành thạc sĩ (thạc sĩ kế toán và thạc sĩ Quản lý kinh tế) [5] với tổng số học viên cao học đang theo học và chờ tốt nghiệp là 240 người. Cũng giống như các trường đại học trong cả nước, năm học 2021 - 2022 Trường Đại học Hải Dương chịu điều chỉnh bởi cả quy chế mới và cũ trong hoạt động đào tạo đòi hỏi ban lãnh Nhà trường đội ngũ cán bộ làm công tác tham mưu, công tác chuyên môn phải nắm vững các quy chế, vận dụng phù hợp vào đặc điểm tình của đơn vị và linh hoạt trước biến động phức tạp của đại dịch COVID - 19.

Trong năm học 2021 - 2022, Nhà trường dự kiến tuyển sinh 97 chỉ tiêu thạc sĩ trong đó 29 chỉ tiêu ngành kế toán và 68 chỉ tiêu thuộc ngành quản lý kinh tế được chia làm 2 đợt [6]. Ở Kế hoạch tuyển sinh đợt 1, Nhà trường dự kiến thu hồ sơ dự tuyển từ đầu tháng 02 đến hết đầu tháng 5. Tuy nhiên, do tình hình dịch bệnh COVID - 19 giai đoạn này đang bùng phát mạnh, chưa thể tổ chức kỳ thi trực tiếp nên thời gian thu hồ sơ tiếp tục kéo dài đến 29/7/2021. [6] Theo đó, Nhà trường đã hoàn thành việc tổ chức thi tuyển sinh trình độ thạc sĩ và công bố quyết định trúng tuyển, ra thông báo trước 14/10/2021. Các học viên của đợt 1 sẽ tiếp tục được Nhà trường áp dụng theo những quy định của quy chế cũ. Điều này phù hợp với tình hình thực tiễn hiện nay và đảm bảo quyền lợi cho người học, tạo điều kiện cho sinh viên đại học khóa 7 tiếp tục được nâng cao trình độ chuyên môn ngay tại trường. Lý do thuyết phục cho việc này là thời điểm bắt đầu thu hồ sơ kéo dài từ tháng 2/2021 đến hết tháng 7/2021 sẽ khiến các thí sinh nộp hồ sơ dự tuyển sẽ không kịp “xoay sở” nếu nhà trường áp dụng tuyển sinh theo quy chế mới.

Đối với kế hoạch tuyển sinh sau ngày 15 tháng 10 năm 2021 Nhà trường cần nghiên cứu và ra quyết định phù hợp ngay từ khâu thông báo tuyển sinh, lựa chọn hình thức tuyển sinh đến khâu tổ chức tuyển sinh, tổ chức đào tạo sao cho thu hút tối đa số lượng thí sinh dự tuyển và đảm bảo quy định hiện hành. Theo đó, việc vận dụng quy định mới trong tuyển sinh và tổ chức đào tạo trình độ thạc sĩ tại Trường thực hiện theo hướng sau:

Một là, xác định đúng đối tượng tuyển sinh

Với yêu cầu về ngành đào tạo của người dự tuyển phải là ngành phù hợp (giữa chương trình đào tạo đại học và chương trình đào tạo thạc sĩ dự kiến). “Đối với các ngành quản trị và quản lý, đào tạo theo chương trình thạc sĩ định hướng ứng dụng, ngành phù hợp ở trình độ đại học bao gồm những ngành liên quan trực tiếp tới chuyên môn, nghề nghiệp của lĩnh vực quản trị, quản lý.” (Khoản 2 Điều 5 của Thông tư 23) Nhà trường cần xác định rõ “Danh mục ngành phù hợp” trong chương trình đào tạo trình độ thạc sĩ nói chung và trong Thông báo tuyển sinh đợt 2 năm 2021 nói riêng cũng như quy định những trường hợp phải hoàn thành yêu cầu học bổ sung trước khi dự tuyển.

Theo quan điểm tác giả, căn cứ vào việc đối sánh giữa chương trình đào tạo các trình độ đại học, thạc sĩ trong các văn bản quy định tại Thông tư 24/2017/TT-BGDĐT và Thông tư 25/2017/TT-BGDĐT về việc ban hành danh mục giáo dục, đào tạo cấp IV trình độ đại học/trình độ thạc sĩ, tiến sĩ kết hợp vận dụng Khoản 2 Điều 5 của Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT có thể chia thí sinh dự tuyển trình độ thạc sĩ vào Trường thành các nhóm: (1) Nhóm thí sinh có ngành phù hợp (**Bảng 1.1**); (2) Nhóm thí sinh có ngành không phù hợp (**Bảng 1.2**)

Danh mục ngành phù hợp và học phần học bổ sung kiến thức của ngành Kế toán và Quản lý kinh tế ở trình độ thạc sĩ của Nhà trường như sau:

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

BẢNG 1.1. DANH MỤC NGÀNH PHÙ HỢP

Ngành đào tạo	Mã ngành	Ngành phù hợp	Học phần học bổ sung
Kế toán	8340301	Kế toán Kiểm toán	Không
Quản lý kinh tế (nhóm ngành Kinh tế học)	8310110	Kinh tế học Kinh tế chính trị Kinh tế đầu tư Kinh tế phát triển Kinh tế quốc tế Thống kê kinh tế Toán kinh tế Quản lý kinh tế	Không

(Nguồn: tác giả tổng hợp, để xuất)

BẢNG 1.2. DANH MỤC NGÀNH KHÔNG PHÙ HỢP

Ngành đào tạo	Mã ngành	Ngành cùng lĩnh vực	Học phần học bổ sung
Kế toán	8340301	Quản trị kinh doanh Marketing Kinh doanh quốc tế Kinh doanh thương mại Tài chính - Ngân hàng Bảo hiểm...	Học bổ sung tối thiểu 10 tín chỉ
Quản lý kinh tế		1. Chính trị học 2. Xây dựng Đảng và chính quyền nhà nước 3. Quản lý nhà nước 4. Quan hệ quốc tế 5. Hồ Chí Minh học...	

(Nguồn: tác giả tổng hợp, để xuất)

Trường hợp thí sinh có bằng đại học thuộc nhóm các ngành không cùng lĩnh vực với ngành dự tuyển sẽ học bổ sung tối thiểu 20 tín chỉ để đảm bảo điều kiện đầu vào.

Hai là, lựa chọn hình thức tuyển sinh

Quy chế mới giao quyền tự chủ cho các cơ sở đào tạo. Theo đó, các trường được quyết định tuyển sinh theo 3 phương thức: Thi tuyển, xét tuyển hoặc kết hợp thi tuyển và xét tuyển.

Đối với các năm tiếp theo, Nhà trường nên lựa

chọn hình thức kết hợp xét tuyển và thi tuyển thay vì chỉ sử dụng hình thức thi tuyển nhằm kích thích tâm lý người dự tuyển, từ đó thu hút được thí sinh tham dự. Theo đó, Nhà trường cần xây dựng quy trình xét tuyển cụ thể đến từng khâu như: quy định về hội đồng xét tuyển, hồ sơ xét tuyển, điểm đánh giá, công bố kết quả xét tuyển. Chẳng hạn hồ sơ xét tuyển có các yếu tố như: Bài báo khoa học/Công trình nghiên cứu liên quan đã công bố; Đề cương đề án nghiên cứu bậc thạc sĩ dự kiến; thảm niêm công tác...

Ba là, liên kết với Đại học Hà Nội hoặc cơ sở đào tạo đủ điều kiện để thực hiện thi và cấp chứng chỉ ngoại ngữ đảm bảo quy định mới về chuẩn đầu vào, chuẩn đầu ra cho người học.

Bốn là, rà soát và quy định rõ Chương trình đào tạo trình độ thạc sĩ của trường lựa chọn là chương trình đào tạo theo định hướng ứng dụng. Từ đó, ban hành các quy định về tổ chức đào tạo phù hợp như quy định về thời gian, hình thức đào tạo, quy định về kế hoạch đào tạo, quy định về đề án tốt nghiệp.

Đồng thời, với sự lựa chọn chương trình đào tạo theo định hướng ứng dụng, Nhà trường cần xây

dựng quy định, quy trình viết, đánh giá đề án tốt nghiệp thay vì quy định về viết luận văn như hiện nay.

Năm là, có chiến lược tuyển sinh đợt 2 và các năm tiếp theo phù hợp nhằm tuyển truyền, giải thích để người dự tuyển nắm rõ được quy chế mới, từ đó giúp họ ổn định tâm lý, xác định mục tiêu, kế hoạch học tập phù hợp với điều kiện hiện có.

3. Kết luận

Trên đây là một số nội dung đổi mới cơ bản của tuyển sinh và đào tạo trình độ thạc sĩ Theo Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT mà các cơ sở đào tạo đại học có đào tạo trình độ thạc sĩ nói chung và Trường Đại học Hải Dương nói riêng cần nắm rõ để vận dụng, ban hành các văn bản quy định riêng phù hợp. Trước sự thay đổi của quy chế này đòi hỏi đội ngũ giảng viên, cán bộ tuyển sinh cần nỗ lực hơn nữa trong khai thác nguồn thí sinh ngành phù hợp, mặt khác đòi hỏi ban lãnh đạo, Hội đồng khoa học và đào tạo Nhà trường cần tính đến phương án mở thêm ngành đào tạo trình độ thạc sĩ cho các năm tiếp theo □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Thông tư 23/2021/TT-BGDĐT ngày 30 tháng 8 năm 2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành quy chế tuyển sinh và đào tạo trình độ thạc sĩ;
- [2] Thông tư 15/2014/TT-BGDĐT ngày 15 tháng 5 năm 2014 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành quy chế đào tạo trình độ thạc sĩ;
- [3] Thông tư 24/2017/TT-BGDĐT ngày 10 tháng 10 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành danh mục giáo dục, đào tạo cấp IV trình độ đại học;
- [4] Thông tư 25/2017/TT-BGDĐT ngày 10 tháng 10 năm 2017 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành danh mục giáo dục, đào tạo cấp IV trình độ thạc sĩ, tiến sĩ;
- [5] Đề án tuyển sinh năm học 2020 - 2021 của Trường Đại học Hải Dương;
- [6] Kế hoạch tuyển sinh trình độ Thạc sĩ Đợt 1 năm 2021;
- [7] Các tài liệu tham khảo khác trên Internet.

MỐI QUAN HỆ GIỮA TỰ CHỦ VỚI HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG NGHIÊN CỨU TẠI CÁC CƠ SỞ GIÁO DỤC ĐẠI HỌC CÔNG LẬP TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH HẢI DƯƠNG

ThS.NCS. Phạm Thị Thu Trang

Khoa Kế toán - Tài chính

Tóm tắt

Xây dựng các trường đại học theo định hướng nghiên cứu là xu hướng phát triển chung của giáo dục Việt Nam cũng như thế giới. Để thực hiện được điều đó cơ chế tự chủ và xã hội hóa giáo dục đang là vấn đề được quan tâm hàng đầu trong công cuộc đổi mới giáo dục đại học. Sự ra đời của Nghị định 16/2015/NĐ-CP và Luật giáo dục đại học sửa đổi năm 2018 là minh chứng rõ nhất cho sự quyết tâm của Chính phủ. Tuy nhiên tính hiệu quả của việc thực hiện cơ chế tự chủ tại các trường đại học công lập Việt Nam vẫn đang là vấn đề cần được xem xét. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm chứng mối quan hệ giữa cơ chế tự chủ và hiệu quả hoạt động nghiên cứu tại các trường đại học công lập trong phạm vi tỉnh Hải Dương. Bằng phương pháp nghiên cứu định lượng, kết quả nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng nghịch chiều từ các khía cạnh tự chủ tới hiệu quả hoạt động nghiên cứu tại các cơ sở giáo dục đại học công lập trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Từ kết quả nghiên cứu những khuyến nghị đối với cơ sở giáo dục đại học công lập cũng như các cơ quan chức năng Nhà Nước và điển hình là Bộ Giáo dục và Đào tạo cũng được tác giả đưa ra. Tuy nhiên các giá trị ước lượng còn tương đối thấp là điểm hạn chế cho việc suy rộng kết quả nghiên cứu cho tổng thể các cơ sở giáo dục đại học công lập Việt Nam nói chung.

1. Đặt vấn đề

Theo Kant (1724 - 1804) tự chủ đối với một cá nhân là khả năng đưa ra các quyết định một cách độc lập và không chịu sự chi phối hay can thiệp của các tổ chức hay cá nhân khác. Trong khi đó tự chủ đối với một tổ chức quyền tự chủ được phản ánh rõ nét nhất ở khả năng độc lập về tài chính và cách thức tổ chức quản lý (Oliver, S., 2013). Rất nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự độc lập của cá nhân hay tổ chức có ảnh hưởng rất lớn tới khả năng lựa chọn hoặc ra quyết định của những chủ thể này điển hình như nghiên cứu của James (1999). Tương tự như vậy, trong lĩnh vực giáo dục đại học, khả năng tự chủ cũng có ảnh hưởng rất lớn tới các quyết định quản lý và hiệu quả hoạt động của các cơ sở Estermann và Nokkala (2011), Ritzen (2016) Tommasso và Ekaterina (2020). Tuy nhiên nhận thức về sự độc lập trong lĩnh vực giáo

dục cũng có những điểm khác biệt so với những lĩnh vực khác, theo Hiệp hội các trường đại học Châu Âu (European University Association-EUA) cho rằng sự tự chủ của một trường đại học được phản ánh thông qua sự độc lập, sự tự do hay phạm vi quyền hạn của đơn vị đối với 04 vấn đề cơ bản (Pruvot and Estemann, 2017): Tự chủ về học thuật (Academic autonomy); Tự chủ về tài chính (Financial autonomy); Tự chủ về tổ chức bộ máy (Organizational autonomy); Tự chủ về nhân sự (Staffing autonomy).

Tại Việt Nam, theo quy định tại Luật giáo dục đại học sửa đổi 2018 và Nghị định 16/2015/NĐ-CP thì tự chủ đối với các cơ sở giáo dục công lập cũng được xác định tương ứng trên các khía cạnh đã nêu trong đó tự chủ tài chính được xem là yếu tố cốt lõi. Với tinh thần của Luật giáo dục đại học sửa đổi 2018 và Nghị định 16/2015/NĐ-CP, tự chủ được

xem là phương thức nâng cao hiệu quả hoạt động đào tạo và nghiên cứu của các trường đại học trong tương lai. Trên cơ sở đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khẳng định vai trò tạo động lực cho hoạt động nghiên cứu tại các cơ sở giáo dục đại học công lập Việt Nam nói chung và trên địa bàn tỉnh Hải Dương nói riêng.

2. Tổng quan tài liệu

Rất nhiều nghiên cứu trước đó đã chỉ ra mối liên hệ mật thiết giữa quyền tự chủ của các đơn vị sự nghiệp công lập nói chung và các cơ sở giáo dục đại học công lập nói riêng tới hiệu quả hoạt động. Thực tế các trường đại học có quyền tự chủ cao hơn đặc biệt là tự chủ về mặt tài chính sẽ mang lại những hiệu quả hoạt động tốt hơn trên nhiều khía cạnh mà điển hình là kết quả đào tạo và kết quả nghiên cứu (Ritzen, 2016). Thông qua khảo sát đối với 500 trường đại học tại 32 quốc gia, Ritzen (2016) đã tìm thấy mối liên hệ thuận chiều giữa tự chủ đại học với kết quả đào tạo và kết quả nghiên cứu của các đơn vị này. Trong đó kết quả đào tạo được đo lường dựa trên số lượng sinh viên tốt nghiệp và kết quả nghiên cứu được phản ánh thông qua số lượng nghiên cứu khoa học được công bố. Nghiên cứu này cũng khẳng định mối liên hệ giữa các khoản tài trợ với kết quả nghiên cứu của các trường đại học. Tuy nhiên nghiên cứu của Ritzen (2016) chưa thực sự xây dựng được mô hình nghiên cứu cụ thể cũng như thang đo chi tiết cho các biến tự chủ mà chỉ tập trung vào đo lường kết quả của việc tự chủ. Bên cạnh đó tác giả cũng thừa nhận rằng tự chủ đại học tại mỗi quốc gia là rất khác nhau và phụ thuộc vào quan điểm chính trị từng nước.

Trong khi đó nghiên cứu gần đây của Tommaso và Ekaterina (2020) lại chỉ ra rằng tự chủ đại học có ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học công lập. Trên cơ sở mẫu nghiên cứu thực hiện đối với 1540 đối tượng tại 385 trường đại học tại Nga trong 04 năm từ 2014-

2018, hai tác giả này đã chỉ ra rằng tự chủ đặc biệt là tự chủ về học thuật đã hạn chế số công bố khoa học của các giảng viên. Tuy nhiên khi xem xét sự khác biệt về mặt quy mô giữa các trường đại học tham gia khảo sát hai tác giả cũng lý giải cho kết quả nghiên cứu thu được có thể chịu sự ảnh hưởng từ quy mô và cụ thể là năng lực tài chính từng cơ sở. Bên cạnh đó nghiên cứu của Tommaso và Ekaterina (2020) cũng cho thấy tự chủ tài chính, tự chủ tổ chức bộ máy quản lý và tự chủ nhân sự lại có tác động tích cực tối số công bố khoa học của giảng viên. Luận giải cho điều này hai tác giả cho rằng tự chủ tài chính là cơ sở cho việc đầu tư nguồn nhân lực cũng như đầu tư cho hoạt động nghiên cứu khoa học tại các cơ sở giáo dục đại học.

Tại Việt Nam, những nghiên cứu về cơ chế tự chủ trong các cơ sở giáo dục đại học cũng là vấn đề được rất nhiều học giả quan tâm trong những năm gần đây. Có thể kể tới một số nghiên cứu tiêu biểu của Trần Đức Cân (2012); Nguyễn Công Uớc và Nguyễn Đức Huy (2019) hay gần đây là nghiên cứu của Mai Ngọc Anh và cộng sự (2020). Những nghiên cứu này đều đề cập tới cơ chế tự chủ với vai trò là phương thức nâng cao chất lượng đào tạo và đáp ứng tốt hơn nhu cầu xã hội trong tương lai. Cụ thể, nhóm tác giả Nguyễn Công Uớc và Nguyễn Đức Huy (2019) cho rằng tự chủ “tự chủ đại học là việc chính phủ giao quyền tự quyết về các vấn đề trong sự cho phép cho các trường đại học quyết định vận mệnh của chính mình, bao gồm một hệ thống được xây dựng một cách chặt chẽ, hướng đến việc nâng cao môi trường học tập bậc đại học để giúp cho chất lượng đầu ra được cải thiện ; là khả năng chủ động hành động có tính pháp lý của trường đại học trên các mặt học thuật, tài chính, tổ chức và nhân sự giúp các trường thực hiện tốt sứ mệnh của mình và mục tiêu chiến lược phát triển giáo dục đào tạo của Nhà nước”. Tuy nhiên những nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu dựa trên những

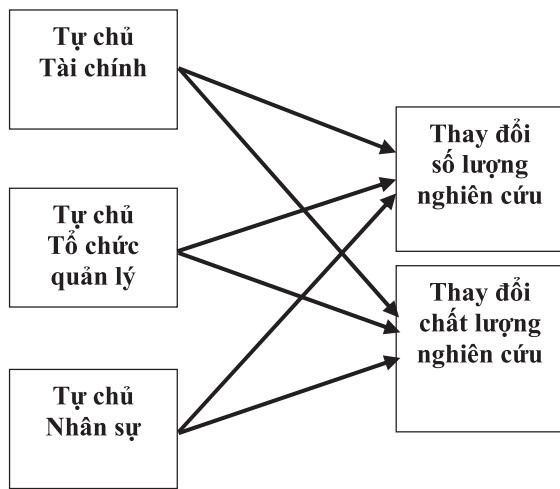
phân tích định tính từ các văn bản chính sách thay vì xây dựng mô hình định lượng kết quả một cách cụ thể.

Qua tổng quan nghiên cứu trong và ngoài nước có thể thấy các kết quả nghiên cứu trước đó về mối quan hệ giữa tự chủ với hiệu quả hoạt động của các cơ sở giáo dục đại học công lập là chưa hoàn toàn thống nhất do có sự khác biệt về văn hóa, kinh tế, chính trị giữa các quốc gia. Hơn thế nữa những nghiên cứu định lượng gắn với chủ đề này tại Việt Nam là tương đối hạn chế. Để khai thác những khoảng trống đó, tác giả sẽ thực hiện nghiên cứu định lượng về ảnh hưởng từ tự chủ tới hiệu quả hoạt động nghiên cứu trong lĩnh vực kế toán, kiểm toán tại các trường đại học công lập Việt Nam. Theo đó, các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra trên cơ sở khai thác các khía cạnh của cơ chế tự chủ:

H1: Cơ chế tự chủ có ảnh hưởng tích cực tới số lượng hoạt động nghiên cứu

H2: Cơ chế tự chủ có ảnh hưởng tích cực tới chất lượng hoạt động nghiên cứu

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Tác giả xây dựng

3. Phương pháp nghiên cứu

Đo lường các biến

Như đã giới thiệu trước đó, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng xem xét ảnh hưởng từ 03 khía cạnh tự chủ tới hiệu quả hoạt động

nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực kế toán, kiểm toán tại các cơ sở giáo dục đại học công lập Việt Nam. Trong đó, các biến trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng thang đo Likert 05 mức độ (*Từ 1 - Rất không đồng ý tới 5 - Rất đồng ý*) được kể thừa từ những nghiên cứu đi trước. Cụ thể, các chỉ tiêu đo lường khía cạnh tự chủ tài chính (TCTC), khía cạnh tự chủ tổ chức quản lý (TCQL) và tự chủ nhân sự (TCNS) được kể thừa nghiên cứu của Pruvot và Estemann (2017). Đây cũng là những tiêu chí được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức giáo dục đại học quốc tế như EUA. Tác giả cũng kể thừa thang đo của Tommaso và Ekaterina (2020) đối với hiệu quả hoạt động nghiên cứu khoa học (HQNC) là số công trình công bố. Tuy nhiên mục đích nghiên cứu là tìm hiểu mối quan hệ giữa cơ chế tự chủ và hiệu quả hoạt động nghiên cứu tại các cơ sở giáo dục đại học công lập thay vì kết quả nghiên cứu nên biến phụ thuộc được đo lường bằng sự thay đổi trong số lượng công trình nghiên cứu được công bố thay vì đo lường bằng số lượng cụ thể như nghiên cứu trước đó của Tommaso và Ekaterina (2020). Đồng thời tác giả cũng bổ sung thêm chỉ báo đo lường về sự thay đổi trong chất lượng các công trình công bố. Theo đó đối tượng được phỏng vấn sẽ tự đánh giá trên thang điểm 05 đối với sự thay đổi về số lượng và chất lượng công trình công bố (*Từ 1 - Giảm nhiều tới 5 - Tăng nhiều*)

Kỹ thuật chọn mẫu

Dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu định lượng được thu thập dựa trên khảo sát bằng bảng hỏi đối với các giảng viên chuyên ngành kế toán, kiểm toán tại các cơ sở giáo dục đại học được lựa chọn ngẫu nhiên trên địa bàn tỉnh Hải Dương. Các phiếu khảo sát được gửi trực tiếp tới đối tượng được phỏng vấn thông qua email hoặc gián tiếp thông qua phòng ban chức năng của cơ sở được lựa chọn. Trong tổng số phiếu phát ra là 150 thì có 117 phiếu phản hồi và 113 phiếu đủ điều kiện đưa vào phân

tích. Theo Hair và cộng sự (2010) số lượng quan sát thu thập được là hoàn toàn đảm bảo cho việc thực hiện phân tích. Quá trình khảo sát và thu thập dữ liệu được thực hiện liên tục trong thời gian 03 tháng từ tháng 06/2021 tới tháng 09/2021.

Kỹ thuật phân tích

Để thực hiện các phân tích định lượng, tác giả sử dụng phần mềm thống kê SPSS phiên bản 25.0 với các kỹ thuật phân tích lần lượt là: Đánh giá độ tin cậy thang đo; Phân tích nhân tố khám phá và Hồi quy tuyến tính OLS. Trong đó, kỹ thuật đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach's Alpha) được thực hiện nhằm đảm bảo sự hội tụ của các chỉ báo đo lường từng biến trong mô hình và kỹ thuật phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đảm bảo sự phân biệt giữa các bộ chỉ báo đo lường từng biến. Sau khi đã thực hiện kiểm định độ tin cậy của thang đo, mô hình hồi quy OLS được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã nêu trước đó.

4. Kết quả nghiên cứu

Bảng 1. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha = 0,905				
TCQL1	22,49	11,431	0,757	0,887
TCQL2	22,47	11,966	0,736	0,889
TCQL3	22,42	11,852	0,727	0,890
TCQL4	22,58	11,925	0,702	0,893
TCQL5	22,51	12,234	0,702	0,893
TCQL6	22,51	11,752	0,733	0,889
TCQL7	22,51	12,663	0,670	0,896
Cronbach's Alpha = 0,847				
TCTC2	11,72	2,580	0,631	0,829
TCTC3	11,65	2,266	0,689	0,804
TCTC4	11,79	2,329	0,671	0,811
TCTC5	11,63	2,057	0,757	0,773
Cronbach's Alpha = 0,840				
TCNS1	7,32	3,630	0,790	0,695
TCNS2	7,44	3,927	0,632	0,848
TCNS3	6,99	3,759	0,697	0,786

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Phân tích nhân tố khám

Sau khi thực hiện kiểm định độ tin cậy thang đo, tác giả tiếp tục kiểm định độ phân biệt của thang đo các biến trong mô hình nghiên cứu. Trong đó phân tích EFA sử dụng phương pháp trích PCA (Principal Components Analysis) và phép quay vuông góc Varimax. Theo Hair và cộng sự (2010) các thang đo đảm bảo độ phân biệt khi hệ số KMP > 0,08, giá trị Sig của kiểm định Bartlett < 0,05 và hệ số tải các nhân tố > 0,5. Kết quả kiểm định EFA trong bảng 2a và bảng 2b đã cho thấy các thang đo trong mô hình nghiên cứu là đảm bảo độ phân biệt.

Bảng 2a. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	829,767
	df	91
	Sig.	0,000

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Sau khi đã kiểm định độ hội tụ và độ phân biệt của các thang đo, tác giả tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình hồi quy OLS. Trong đó mô hình được tách thành hai mô hình con

tương ứng với hai chi báo đo lường hiệu quả hoạt động nghiên cứu là sự thay đổi về số lượng và sự thay đổi về chất lượng công trình khoa học công bố. Kết quả kiểm định các giả thuyết được trình bày lần lượt trong các bảng dưới đây.

Bảng 2b. Ma trận xoay các nhân tố

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
TCQL1	0,821		
TCQL4	0,804		
TCQL3	0,797		
TCQL6	0,797		
TCQL2	0,790		
TCQL5	0,777		
TCQL7	0,721		
TCTC5		0,861	
TCTC4		0,811	
TCTC3		0,778	
TCTC2		0,775	
TCNS1			0,889
TCNS3			0,873
TCNS2			0,818

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 3a. Đánh giá mô hình 1

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	0,397 ^a	0,157	0,134	0,834	2,069

a. Predictors: (Constant), TCNS, TCQL, TCTC

b. Dependent Variable: HQNC1

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 3b. Phân tích ANOVA mô hình 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,170	3	4,723	6,788	0,000 ^b
	Residual	75,847	109	0,696		
	Total	90,018	112			

a. Dependent Variable: HQNC1

b. Predictors: (Constant), TCNS, TCQL, TCTC

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 3c. Kết quả phân tích hồi quy mô hình 1

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,412	0,719		8,919	0,000		
	TCQL	-0,299	0,147	-0,191	-2,041	0,044	0,884	1,131
	TCTC	-0,402	0,175	-0,221	-2,295	0,024	0,830	1,205
	TCNS	-0,136	0,088	-0,142	-1,555	0,123	0,927	1,079

a. Dependent Variable: HQNC1

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 4a. Đánh giá mô hình 2

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
2	0,328 ^a	0,108	0,083	0,629	1,647

a. Predictors: (Constant), TCNS, TCQL, TCTC

b. Dependent Variable: HQNC2

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 4b. Phân tích ANOVA mô hình 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
2	Regression	5,205	3	1,735	4,379	0,006b
	Residual	43,184	109	0,396		
	Total	48,389	112			

a. Dependent Variable: HQNC2

b. Predictors: (Constant), TCNS, TCQL, TCTC

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 4c. Kết quả phân tích hồi quy mô hình 2

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
2	(Constant)	5,532	0,542		10,198	0,000		
	TCQL	-0,130	0,111	-0,113	-1,175	0,243	0,884	1,131
	TCTC	-0,278	0,132	-0,209	-2,103	0,038	0,830	1,205
	TCNS	-0,092	0,066	-0,131	-1,391	0,167	0,927	1,079

a. Dependent Variable: HQNC2

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả đánh giá mô hình nghiên cứu trong bảng 3a và 4a cho thấy cả hai mô hình nghiên cứu đều đảm bảo với hệ số Durbin-Watson nằm trong khoảng 1-3 (Hair và cộng sự, 2010). Tuy nhiên cả hai mô hình đều có giá trị R^2 điều chỉnh tương đối nhỏ lần lượt là 0,134 và 0,083. Điều này có nghĩa rằng các mô hình này cho thấy cơ chế tự chủ chỉ giải thích được 12,4% và 8,3% sự biến thiên trong hiệu quả nghiên cứu tại các cơ sở giáo dục đại học công lập Việt Nam. Bảng phân tích ANOVA cả hai

mô hình 1 và 2 đều đảm bảo sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với giá trị Sig của kiểm định F đều $< 0,05$ (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng phân tích hồi quy 3c của mô hình 1 cho thấy ảnh hưởng từ khía cạnh tự chủ quản lý và tự chủ tài chính đối với sự thay đổi về số lượng nghiên cứu công bố của các đối tượng được phỏng vấn. Tuy nhiên chiều hướng ảnh hưởng từ các khía cạnh tự chủ tới hiệu quả hoạt động nghiên cứu lại không giống như giả thuyết đưa ra. Tự chủ quản lý có ảnh

hưởng tiêu cực tới số lượng nghiên cứu được công bố với giá trị Beta chuẩn hóa là $-0,191$ và giá trị sig = $0,044 < 0,05$. Tương tự như vậy tự chủ tài chính cũng ảnh hưởng tiêu cực tới số lượng nghiên cứu được công bố với giá trị Beta chuẩn hóa là $-0,221$ và giá trị sig = $0,024 < 0,05$. Tự chủ về nhân sự cũng có ảnh hưởng tiêu cực tới hiệu quả nghiên cứu về mặt số lượng với giá trị Beta chuẩn hóa < 0 nhưng chưa đảm bảo mức ý nghĩa thống kê.

Tương tự như vậy bảng phân tích hồi quy 4c của mô hình 2 cũng cho những kết quả khá tương đồng với mô hình 1. Tuy nhiên chỉ có tự chủ tài chính cho thấy mối liên hệ có ý nghĩa thống kê với chất lượng các nghiên cứu công bố. Với hệ số beta chuẩn hóa là $-0,209$ và giá trị sig = $0,038 < 0,05$ tự chủ tài chính cho thấy sự ảnh hưởng tiêu cực đối với chất lượng nghiên cứu khoa học được công bố.

5. Kết luận

Qua kết quả phân tích định lượng có thể thấy rằng việc thực hiện cơ chế tự chủ đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập tại Việt Nam không hẳn sẽ mang lại những tín hiệu tích cực trong hiệu quả hoạt động mà cụ thể ở đây là hoạt động nghiên cứu. Cả hai mô hình nghiên cứu đều cho thấy những ảnh

hưởng tiêu cực từ các khía cạnh tự chủ đối với sự thay đổi trong số lượng và chất lượng công trình nghiên cứu khoa học được công bố của các đối tượng tham gia khảo sát. Kết quả này phần nào đó tương đồng với nghiên cứu trước đó của Tommaso và Ekaterina (2020). Và cũng giống như những luận giải được đưa ra từ Tommaso và Ekaterina (2020) đã đưa ra trong nghiên cứu của mình thì kết quả nghiên cứu thu được còn chịu sự chi phối rất lớn của đối tượng tham gia khảo sát và bối cảnh nghiên cứu.

Cụ thể trong bài viết này, tác giả dựa trên kết quả khảo sát đối với các giảng viên chuyên ngành kế toán tại một số cơ sở giáo dục đại học công lập tại Hải Dương. Đây là những cơ sở có quy mô nhỏ, hạn chế về năng lực tài chính cũng như năng lực nghiên cứu. Do đó việc triển khai cơ chế tự chủ kèm theo hàng loạt những quy định siết chặt về nghiên cứu khoa học đã tạo nên những áp lực thay vì động lực đối với giảng viên. Chính vì vậy thông qua bài viết tác giả cũng đưa ra khuyến nghị về việc xây dựng lộ trình thực hiện cơ chế tự chủ đối với các cơ sở giáo dục đại học công lập Việt Nam phù hợp năng lực của từng đơn vị □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Cân, T. Đ. (2012), *Hoàn thiện cơ chế tự chủ tài chính tại các trường DH công lập Việt Nam* (LATS Đại học Kinh tế quốc dân)
2. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. Pearson, New York.
3. James, A. (1999). *Futher Investigation of The Work Autonomy Scales: Two Studies*. Journal of Business and Psychology. Vol. 13, No. 3
4. Nguyễn, C. U., & Nguyễn, Đ. H. (2019). Ảnh hưởng của tự chủ đại học đến đào tạo và nghiên cứu khoa học: Nghiên cứu trường hợp tại học viện nông nghiệp Việt Nam. *VNU Journal of Science: Education Research*, Vol. 35, No. 4 (2019) 1-11
5. Oliver, S.(2013), *Kant on Moral Autonomy* Cambridge. Cambridge University Press, pp.311, ISBN 978-1-107-00486-3
6. Pruvot, E. B. & Estermann, T. (2017), *University Autonomy in Europe III – the scorecard 2017*, Avenue de l'Yser, 24, 1040 Brussels, Belgium.
8. Ritzen (2016), *University autonomy: Improving educational output*. Maastricht University, the Netherlands, and IZA, Germany
9. Tommasy & Ekaterina (2020), *Autonomy performance and efficiency – An empirical analysis of Russian universities 2014-2018*. Working Paper is an output of a research project implemented at the National Research University Higher School of Economics (HSE)

TỔ CHỨC THỰC THI CHÍNH SÁCH CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG ƯU TIÊN CỦA NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM - CHI NHÁNH HẢI DƯƠNG

ThS. Đào Thị Lan Anh

Khoa Kế toán - Tài chính

Đặt vấn đề

Đối với tất cả các tổ chức tham gia hoạt động kinh doanh, chính sách chăm sóc khách hàng luôn là vấn đề được quan tâm hàng đầu. Khách hàng là những người cung cấp hoạt động kinh doanh, quyết định sự thành công hay thất bại của một tổ chức.

Đối với Ngân hàng thương mại (NHTM), khách hàng vừa là đối tượng cung cấp vốn hay tạo nguồn vốn cho NHTM duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh, vừa là đối tượng mang lại nguồn thu cho ngân hàng. Do vậy, bên cạnh xây dựng các chiến lược kinh doanh, các NHTM cũng rất chú trọng chính sách chăm sóc khách hàng, đặc biệt đối với nhóm khách hàng ưu tiên. Khách hàng ưu tiên là một trong những đối tượng khách hàng đặc biệt, mặc dù khách hàng ưu tiên luôn chiếm tỷ trọng rất thấp trong tổng số khách hàng của ngân hàng nhưng lại chiếm tỷ trọng lớn về số dư tiền gửi và tiền vay. Đây là nguồn đem lại nguồn lợi nhuận cao và tạo cơ hội tiếp phát triển các sản phẩm dịch vụ khác của ngân hàng hay tiếp cận các Doanh nghiệp khi phục vụ các khách hàng ưu tiên là chủ doanh nghiệp và các cá nhân có sự ảnh hưởng cao trong xã hội.

Theo số liệu thống kê đến hết tháng 4 năm 2022, tại Việt Nam hiện có tổng 49 ngân hàng. Trong đó bao gồm: 31 ngân hàng TMCP, 4 ngân hàng 100% vốn nhà nước, 2 ngân hàng chính sách, 2 ngân hàng liên doanh, 9 ngân hàng 100% vốn nước ngoài và 1 ngân hàng hợp tác xã [5]. Như vậy, với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các ngân hàng, để giữ vững và thu hút thêm khách hàng, Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam nói chung, Chi nhánh Hải Dương nói riêng đều rất quan tâm chú trọng công tác tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên.

1. Thực trạng tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên tại Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam (Vietinbank) - Chi nhánh Hải Dương

1.1. Điều kiện để trở thành khách hàng ưu tiên (KHUT) tại Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương

Theo quy định mà Hội sở chính đưa ra, áp dụng cho tất cả các chi nhánh, phòng giao dịch trong hệ

thống Vietinbank. VietinBank - Chi nhánh Hải Dương phân loại đối tượng KHUT thành các hạng: KHUT kim cương, bạch kim, vàng, bạc.

Cụ thể các loại KHUT được phân chia dựa trên số dư tiền gửi, tiền vay bình quân quý của khách hàng trên hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM) của Ngân hàng Công thương cụ thể như sau:

Bảng 1. Phân khúc KHUT của Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương

Số dư	KHUT				Tiệm cận KHUT	KH không ưu tiên
	Kim cương	Bạch kim	Vàng	Bạc		
1. Tiền gửi bình quân 3 tháng liền kề	≥ 5 tỷ đồng	3 - 5 tỷ đồng	1 - 3 tỷ đồng	0,5 - 1 tỷ đồng	0,3 - 0,5 tỷ đồng	<0,3 tỷ đồng
2. Tiền vay bình quân 3 tháng liền kề	≥ 5 tỷ đồng	3 - 5 tỷ đồng	2 - 3 tỷ đồng	1 - 2 tỷ đồng	0,5 - 1 tỷ đồng	< 0,5 tỷ đồng

Nguồn: VietinBank - Chi nhánh Hải Dương

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

Một số NHTM khác cũng đưa ra các tiêu chí để phân khúc KHÚT như TP bank; Techcombank; VP

bank. Tác giả tổng hợp các tiêu chí phân khúc KHÚT của các ngân hàng này như sau:

Bảng 2: Phân khúc KHÚT của một số ngân hàng thương mại

TT	Ngân hàng	Tiêu chí khách hàng ưu tiên
1	TP Bank	<p>Platinum: tích lũy đủ ≥ 375.000 điểm xếp hạng, hoặc mức chi tiêu lũy kế qua thẻ 03 tháng liên tiếp $\geq 3,75$ tỷ đồng, hoặc mức tiền gửi bình quân 03 tháng liên tiếp > 15 tỷ VNĐ.</p> <p>Gold: tích lũy đủ từ 125.000 điểm đến 375.000 điểm xếp hạng, hoặc mức chi tiêu lũy kế qua thẻ 03 tháng liên tiếp từ $1,15 - 3,75$ tỷ đồng, hoặc mức tiền gửi bình quân 03 tháng liên tiếp từ $05 - 15$ tỷ VNĐ.</p> <p>Titan: tích lũy đủ từ 25.000 điểm đến < 125.000 điểm xếp hạng, hoặc mức chi tiêu lũy kế qua thẻ 03 tháng liên tiếp từ 250 triệu - $1,25$ tỷ đồng, hoặc mức tiền gửi bình quân 03 tháng liên tiếp từ $01 - 05$ tỷ VNĐ</p>
2	Techcombank	<p>Bạch kim: Tiền gửi bình quân 3 tháng ≥ 5 tỷ đồng. Số dư tài khoản thanh toán bình quân 3 tháng ≥ 400 triệu đồng. Sản phẩm đầu tư, cấu trúc với giá trị giao dịch ≥ 5 tỷ đồng.</p> <p>Vàng: Tiền gửi bình quân 3 tháng: từ 1 tỷ đến 5 tỷ đồng. Số dư tài khoản thanh toán bình quân 3 tháng: từ 80 đến 400 triệu đồng.</p> <p>Bạc: Tiền gửi bình quân 3 tháng từ 500 triệu đồng đến 1 tỷ đồng. Số dư tài khoản thanh toán bình quân 3 tháng từ 40 triệu đồng đến 80 triệu đồng. Dư nợ tín dụng ≥ 2 tỷ đồng.</p>
3	VPBank	Duy trì số tiền gửi tiết kiệm từ 1 tỷ đồng trở lên hoặc 80 triệu trở lên trong tài khoản giao dịch (trong vòng 3 tháng)
4	Vietinbank	<p>Kim cương: Tiền gửi bình quân quý ≥ 5 tỷ đồng. Tiền vay bình quân quý ≥ 5 tỷ đồng.</p> <p>Bạch kim: Tiền gửi bình quân quý ≥ 3 tỷ đồng. Tiền vay bình quân quý ≥ 3 tỷ đồng.</p> <p>Vàng: Tiền gửi bình quân quý ≥ 1 tỷ đồng. Tiền vay bình quân quý ≥ 2 tỷ đồng.</p> <p>Bạc: Tiền gửi bình quân quý ≥ 500 triệu đồng. Tiền vay bình quân quý ≥ 1 tỷ đồng.</p>

Nguồn: thông tin từ website của các ngân hàng

1.2. Quyền lợi của khách hàng ưu tiên tại Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương

Quyền lợi của KHÚT của Chi nhánh được thực hiện theo quy định của Hội sở

- Được nhận diện bằng thẻ nhận diện riêng

KHÚT được nhận diện bởi thẻ nhận diện riêng biệt dành riêng cho KHÚT: Thẻ ghi nợ quốc tế Master Debit hạng Platinum, có các tính năng tiện ích tương tự như thẻ nội địa hiện hành, nhưng có thêm những ưu đãi riêng biệt dành cho Khách hàng

ưu tiên của Vietinbank, được sử dụng trên phạm vi nội địa và quốc tế.

Hình ảnh thẻ nhận diện:



TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

- Được ưu tiên phục vụ, thực hiện giao dịch:

KHÚT được ưu tiên thực hiện giao dịch khi đến các Điểm giao dịch của Vietinbank trên toàn quốc và được phục vụ dịch vụ riêng (trà, nước, cà phê...) theo nhu cầu nếu giao dịch tại khu vực ưu tiên hoặc các khu vực có tính chất riêng tư.

- Không gian giao dịch chuyên biệt:

+ Khách hàng sẽ không phải chờ đợi mỗi khi đến giao dịch với ngân hàng bởi giờ đây đã có những khu vực tiếp khách riêng biệt hoặc những quầy phục vụ riêng biệt chỉ dành cho KHÚT.

+ Với thiết kế hiện đại, sang trọng, tiện nghi, khách hàng hoàn toàn có thể thư giãn, thưởng thức âm nhạc, xem sách báo, lướt web trong khi giao dịch được thực hiện tại các khu vực ưu tiên.

- Được phục vụ tận nơi theo yêu cầu

+ Được lĩnh/gửi tiền tận nơi theo yêu cầu

+ Được bí mật hoàn toàn các thông tin và các giao dịch cá nhân.

+ Được miễn phí dịch vụ

- Đội ngũ chuyên biệt:

+ Chuyên viên Quan hệ KHÚT (SRM -Senior Relationship Manager):

Mỗi khách hàng Priority sẽ được phục vụ và chăm sóc bởi một chuyên viên quan hệ KHÚT (SRM) là những đội ngũ giàu kinh nghiệm, kỹ năng xử lý công việc tốt nhất.

Khách hàng có thể tin tưởng giao phó cho SRM thực hiện xử lý mọi giao dịch một cách hiệu quả, nhanh chóng nhất.

Tận tâm cung cấp giải pháp tài chính cho khách hàng: từ việc tìm hiểu các nhu cầu tài chính thường nhật của khách hàng cho đến việc tư vấn các thông tin chuyên sâu về thị trường/ đầu tư để giúp khách hàng đưa ra các quyết định tài chính thông minh một cách dễ dàng và sáng suốt nhằm tối đa lợi ích và lợi nhuận cho khách hàng.

+ Giao dịch viên chuyên biệt phục vụ KHÚT:

Đội ngũ giao dịch viên và kiểm soát viên phục vụ riêng nhu cầu của KHÚT tại quầy giao dịch ưu tiên.

Mọi giao dịch của khách hàng luôn được đảm bảo ưu tiên và thông suốt;

Thời gian giao dịch không còn là mối bận tâm của KHÚT.

- Hotline riêng phục vụ KHÚT:

+ Được giải đáp nhanh chóng, chính xác qua đường dây hotline hỗ trợ riêng biệt, chăm sóc khách hàng 24/7, số 1900558868/ phím số 8.

+ Giảm thời gian chờ đợi khi khách hàng sử dụng ngay phím ưu tiên.

+ Được phục vụ bởi đội ngũ tổng đài viên chuyên biệt am hiểu về dịch vụ, chính sách, sản phẩm dịch vụ của khách hàng ưu tiên sẵn sàng tư vấn.

- Có website thông tin riêng dành cho KHÚT (<http://priority.vietinbank.vn>)

+ Thông tin đặc quyền khách hàng ưu tiên

+ Thông tin dịch vụ khách hàng ưu tiên

+ Thông tin dịch vụ khách hàng ưu tiên

+ Tin tức

+ Phong cách sống.

1.3. Đánh giá hoạt động tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên tại Vietinbank

- Chi nhánh Hải Dương

Trong quá trình tổ chức thực thi chính sách chăm sóc KHÚT tại Vietinbank Chi nhánh Hải Dương đã đạt được một số kết quả sau:

a. Ưu điểm:

Một là, căn cứ vào chính sách KHÚT của Hội sở, thực trạng KHÚT và mục tiêu phát triển KHÚT, Chi nhánh hầu hết đã chủ động lập chương trình, kế hoạch bám sát văn bản chỉ đạo của Hội sở. Công tác lập kế hoạch truyền thông; kế hoạch đào tạo; kế hoạch chăm sóc khách hàng; kế hoạch kiểm

tra, giám sát được lập đầy đủ, kịp thời, khoa học phù hợp với tình hình thực tiễn. Đặc biệt, Chi nhánh quan tâm và chú trọng nhiều tới công tác tập huấn triển khai chính sách chăm sóc KHU’T cho các cán bộ trực tiếp chịu trách nhiệm thực thi chính sách chăm sóc KHU’T. Nội dung tập huấn, đào tạo phong phú, cán bộ hướng dẫn nghiệp vụ tập huấn dày dặn kinh nghiệm thực tiễn, có trình độ nghiệp vụ chuyên môn cao.

Hai là, trong công tác chỉ đạo thực thi chính sách chăm sóc KHU’T, Chi nhánh đã thực hiện đa dạng các phương thức tư vấn, truyền thông để tác động trực tiếp vào tâm lý KHU’T, chuyển tải nội dung, thông điệp rõ ràng đến KHU’T. KHU’T được tư vấn các chính sách ưu đãi, các sản phẩm, dịch vụ hữu ích và những quyền lợi mà KHU’T được hưởng. Tại Chi nhánh có giao dịch viên tại quầy tư vấn KHU’T riêng. Giao dịch viên này kiêm nhiệm việc giải quyết thắc mắc, khiếu nại của KHU’T.

Ba là, phối hợp cùng các phòng chức năng liên tục cập nhật thông tin từ thị trường tài chính, tiền tệ, các tình hình kinh tế xã hội có khả năng ảnh hưởng tới hoạt động của ngân hàng. Hàng tuần, Phòng phân công các nhân viên trực tiếp thu thập thông tin về lãi suất tiền vay, lãi suất tiền gửi, biểu phí dịch vụ của các ngân hàng, các hoạt động xúc tiến, khuyến mãi, quảng cáo, thông tin về các loại sản phẩm mới tung ra thị trường... của đối thủ cạnh tranh trên địa bàn. Từ đó tham mưu cho Ban Giám đốc để kịp thời đề ra các biện pháp chiến lược phù hợp và cung cấp thông tin cho KHU’T.

Bốn là, Chi nhánh thường thu thập thông tin phản hồi về thực thi chính sách chăm sóc KHU’T của Chi nhánh qua các phương thức: Qua kênh thông tin báo cáo từ cơ sở; lấy ý kiến của các KHU’T; qua hội nghị khách hàng; kiểm tra định kỳ hàng năm. Để nâng cao chất lượng thực thi chính

sách chăm sóc KHU’T của Chi nhánh, hàng năm, Chi nhánh vẫn tiến hành kiểm tra định kỳ và kiểm tra đột xuất việc thực hiện chính sách CSKH của các phòng giao dịch trực thuộc.

Năm là, sau thời gian thực tế triển khai tổ chức chính sách chăm sóc KHU’T tại Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương, Chi nhánh đã tiến hành điều chỉnh một số hoạt động thực thi chính sách chăm sóc KHU’T để hiệu quả công tác CSKH được tốt hơn.

b. Hạn chế

Một là, bộ máy tổ chức thực hiện chính sách chăm sóc KHU’T của Chi nhánh hiện nay chưa hoàn thiện về số lượng, chất lượng. Cụ thể: Chưa tách bạch nhiệm vụ chăm sóc KHU’T với nhiệm vụ chăm sóc khách hàng bán lẻ. Bộ phận chăm sóc KHU’T vẫn lồng ghép chung với nhiệm vụ chăm sóc khách hàng bán lẻ. Chi nhánh chưa có bộ phận Marketing trung tâm, phòng ban chuyên môn, chưa thực hiện chức năng marketing ngân hàng một cách chính thức, bài bản theo đúng chức năng vốn có của nó. Mỗi bộ phận nghiệp vụ có một đội marketing gây nên sự chồng chéo, không nhất quán trong thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng. Chi nhánh cũng chưa thành lập phòng Chăm sóc KHU’T mà phòng Dịch vụ khách hàng phụ trách về mảng thông tin khách hàng. Một số cán bộ thực hiện chính sách chăm sóc KHU’T không đúng chuyên ngành marketing, dịch vụ nên trong công tác chăm sóc khách hàng còn xảy ra sai sót, làm khách hàng không hài lòng. Một số cán bộ chưa thực sự sát sao trong việc theo dõi, quản lý khách hàng.Thêm vào đó, khâu tư vấn chính sách cho khách hàng chưa được chu đáo, tỉ mỉ nên đã hạn chế phát triển sản phẩm dịch vụ mới cho KHU’T.

Hai là, Chi nhánh chưa chủ động trong việc nghiên cứu thị trường để lập kế hoạch nền một số kế hoạch lập còn chung chung, chưa cụ thể, chưa phù

hợp với nhu cầu của KHU’T trên địa bàn. Kế hoạch phát triển KHU’T mới cũng chưa nêu rõ người chịu trách nhiệm thực hiện công việc chăm sóc KHU’T hay chưa cụ thể về thời gian báo cáo kết quả...

Ba là, trong triển khai các kế hoạch chính sách chăm sóc KHU’T, kinh phí tặng quà, chi phí khuyến mại của Chi nhánh thực hiện luôn cao hơn kinh phí kế hoạch lập ra. So với kế hoạch đặt ra, Chi nhánh chưa tận dụng hết nguồn kinh phí mà Hội sở giao cho để thực thi chính sách chăm sóc KHU’T.

Bốn là, Chi nhánh đã tiến hành kiểm tra định kỳ các PGD trực thuộc nhưng các cuộc kiểm tra còn chưa được chuyên sâu về mảng tổ chức thực hiện chính sách chăm sóc KHU’T, mà đan xen lẫn kiểm tra các chuyên đề khác.

2. Một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên tại Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương

Với những hạn chế trong công tác tổ chức thực thi chính sách chăm sóc KHU’T của Vietinbank - Chi nhánh Hải Dương, tác giả đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm hoàn thiện tổ chức thực thi chính sách chăm sóc KHU’T tại Chi nhánh như sau:

2.1. Hoàn thiện bộ máy tổ chức thực thi chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên

Tăng nhân sự cho bộ phận chăm sóc khách hàng tại Chi nhánh và các phòng giao dịch nhằm phục vụ cho các KHU’T được chuyên môn hóa sâu và không để các KHU’T phải chờ đợi. Các cán bộ trực tiếp giao dịch với KHU’T có kinh nghiệm ít nhất 3 năm trong ngành tài chính - ngân hàng, độ tuổi dưới 40 nhằm đáp ứng được nhu cầu cao của KHU’T: nhanh nhẹn, có trình độ. Các cán bộ này phải có tính cách linh hoạt, có trách nhiệm, nghiệp vụ vững, cư xử nhẹ nhàng, giao tiếp tự tin làm hài lòng cả những KHU’T khó tính nhất.

Phải phân rõ trách nhiệm và quyền hạn của mỗi cán bộ chăm sóc KHU’T, trường hợp KHU’T rời bỏ ngân hàng phải tìm hiểu lý do, do nguyên nhân khách quan hay chủ quan, nếu là do thái độ phục vụ của nhân viên chăm sóc khách hàng thì phải có biện pháp xử lý phù hợp.

2.2. Hoàn thiện công tác lập kế hoạch triển khai chính sách chăm sóc khách hàng ưu tiên

Trong kế hoạch cần phân tích tình hình biến động của kinh tế xã hội trên địa bàn tỉnh Hải Dương, đối thủ cạnh tranh, mức độ trung thành của KHU’T để xây dựng kế hoạch chăm sóc KHU’T của ngân hàng minh sát với tình hình thực tế tại đơn vị. Do vậy, trước khi lập kế hoạch triển khai chính sách cần có bộ phận nghiên cứu thị trường: khách hàng, đối thủ, tình hình kinh tế xã hội, nguồn lực nội bộ. Điều này làm cho các kế hoạch sát với thực tiễn công việc mang lại hiệu quả cao.

Kế hoạch tổ chức thực thi chính sách được xây dựng theo từng giai đoạn và cụ thể hóa kế hoạch triển khai cho từng năm. Cụ thể hóa mục tiêu, yêu cầu, nội dung, thời gian thực hiện cũng như phân công nhiệm vụ đến từng thành viên trong bộ máy tổ chức thực hiện chính sách.

Lập kế hoạch phối hợp giữa các bộ phận để thuận tiện cho việc chăm sóc khách hàng. Quy định rõ trách nhiệm các bộ phận khi phối hợp xử lý nghiệp vụ, quy định thời gian giải quyết, cách thức thực hiện. Có kế hoạch dự phòng các trường hợp có thể xảy ra.

2.3. Hoàn thiện công tác triển khai kế hoạch chính sách

Một là, giao nhiệm vụ cụ thể cho từng cá nhân, bộ phận có liên quan trong tổ chức thực thi chính sách chăm sóc KHU’T.

Trên cơ sở các kế hoạch triển khai thực thi chính sách, Chi nhánh cần giao nhiệm vụ cụ thể cho từng

cá nhân và từng bộ phận có liên quan trong tổ chức thực thi chính sách chăm sóc KHUT. Ban chỉ đạo cần phân công cho các thành viên chịu trách nhiệm đôn đốc việc thực hiện các kế hoạch theo đúng mục tiêu, tiến độ đã đề ra, kịp thời phát hiện và đề xuất các giải pháp tháo gỡ khó khăn trong quá trình triển khai thực hiện kế hoạch. Trong các cuộc họp Ban chỉ đạo định kỳ, cần đánh giá kết quả thực hiện mục tiêu các kế hoạch, xác định rõ và đề xuất các hình thức kiểm điểm trách nhiệm các cá nhân, tổ chức trong thực hiện các nhiệm vụ được giao làm chậm tiến độ thực hiện các mục tiêu. Để làm được điều đó cần:

- Lập kế hoạch phải bám sát thực tiễn.
- Lập kế hoạch chi tiết, có bảng phân công cho từng người với nhiệm vụ cụ thể, ngày giờ hoàn thành và báo cáo. Định kỳ hàng tuần, hàng tháng phải rà soát xem nhiệm vụ nào chưa được triển khai.
- Thường xuyên theo dõi việc triển khai kế hoạch tại các chi nhánh ngân hàng cấp huyện trực thuộc.

Hai là, phối hợp nhịp nhàng và chặt chẽ giữa các bộ phận, đơn vị có liên quan để phục vụ KHUT được tốt nhất:

+ Các phòng ban nội bộ của Chi nhánh khi phát sinh nhu cầu nào liên quan đến mảng nghiệp vụ của mình thì phối hợp để giải quyết nhanh chóng cho KHUT.

+ Bộ phận kho quỹ phối hợp với ngân hàng Nhà nước để cung ứng tiền kịp thời cho khách hàng.

+ Phối hợp chặt chẽ với phòng công chứng, văn phòng đăng ký quyền sử dụng đất để thuận tiện cho KHUT giao dịch.

2.4. Kiến nghị với Vietinbank

Một là, bổ sung tiêu chí đánh giá và phân loại KHUT: Để xây dựng được chính sách chăm sóc KHUT phù hợp với từng nhóm khách hàng, trước tiên, Vietinbank cần phải xây dựng các tiêu chí đánh giá, phân loại KHUT theo từng nhóm đối

tượng. Các KHUT thuộc các nhóm khác nhau sẽ được cấp thẻ ưu tiên ở mức độ tương ứng.

Hai là, thực hiện chính sách giá phù hợp với đối tượng KHUT để nâng cao khả năng cạnh tranh. Hoạt động nghiên cứu thị trường có thể giúp các quyết định liên quan đến chính sách giá của Vietinbank trở nên chính xác và hiệu quả thông qua việc tiến hành các cuộc khảo sát với KHUT để biết phản ứng của họ đối với các mức giá khác nhau khi sử dụng các dịch vụ. Việc thu thập thông tin về chính sách định giá của đối thủ cạnh tranh và so sánh với chính sách của Vietinbank cũng là đóng góp đáng kể của nghiên cứu thị trường nhằm giúp Vietinbank có những quyết định đúng đắn trước các hoạt động liên quan đến giá cả của các đối thủ cạnh tranh khác trên thị trường. Sau khi xem xét quan điểm của KHUT về định giá và phân tích chính sách giá của đối thủ cạnh tranh, Vietinbank cần phải xác định ảnh hưởng của việc thay đổi giá cả đến nhu cầu của KHUT, thị phần và khả năng sinh lợi của ngân hàng.

Ba là, tăng cường kinh phí và cá nguồn lực chuẩn bị cho tổ chức thực hiện chính sách chăm sóc KHUT đầy đủ, được chuẩn bị kỹ lưỡng. Đồng bộ hóa mô hình chăm sóc KHUT trong toàn hệ thống Vietinbank: cơ sở vật chất, đào tạo cán bộ, cách thức chăm sóc khách hàng.

Bốn là, có các văn bản chỉ đạo sát sao, thường xuyên có người giám sát sự thực hiện chính sách của các Chi nhánh. Có cơ chế thường, phạt rõ ràng đối với các Giám đốc chi nhánh trực thuộc Vietinbank không quyết tâm thực hiện chính sách chăm sóc KHUT.

3. Kết luận

Một trong những giá trị cốt lõi của VietinBank là “Lấy khách hàng làm trung tâm của mọi hoạt động”. VietinBank không ngừng nỗ lực gia tăng trải nghiệm

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

của khách hàng bằng những sản phẩm đẳng cấp. Như Slogan “Nâng giá trị cuộc sống”, VietinBank đang nâng tầm giá trị thương hiệu cũng như những sản phẩm, dịch vụ của mình, từ đó giúp khách hàng tận hưởng cuộc sống. Với vị thế là một ngân hàng

dẫn đầu, VietinBank đang rất mạnh tay đưa ra những chính sách để chiều lòng thượng khách của mình. Cách đối xử với khách hàng ưu tiên của Vietinbank hiện nay đang chứng tỏ cho khách hàng thấy họ là những người rất quan trọng với ngân hàng □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. John E.G Bateson (2002), *Chăm sóc khách hàng và vai trò của nó trong kinh doanh hiện nay*, NXB Thống kê.
2. Hoàng Thị Loan (2007), *Chăm sóc Khách hàng VIP của Ngân hàng Thương mại*, Báo Ngân hàng số 85 năm 2007;
3. Nguyễn Đình Mai (2010), *Chạy đua chính sách chăm sóc khách hàng VIP của các Ngân hàng*, Báo Kinh tế - dự báo số 23 năm 2010.
4. *Tài liệu nội bộ chính sách chăm sóc khách hàng của Vietinbank*
5. <https://nganhangviet.org/danh-sach-cac-ngan-hang-tai-viet-nam/>
6. <https://www.vietinbank.vn/vn/ca-nhan/premium/hoi-vien>

DỊCH VỤ THƯỢNG KHÁCH

ĐÀNH CHO KHÁCH HÀNG ƯU TIÊN VIETINBANK*

Sử dụng miễn phí dịch vụ phòng chờ hạng Thương gia của Nasco và Sasco tại sân bay Nội Bài và Tân Sơn Nhất khi chi tiêu bằng thẻ Tín dụng Quốc tế hoặc thẻ Ghi nợ Quốc tế Premium Banking MasterCard

VietinBank
PREMIUM
BANKING

SERVICES: Dịch vụ thương khách
SOLUTIONS: Giải pháp tài chính hoàn hảo
MOMENTS: Khoảnh khắc vui vẻ

*Áp dụng theo điều kiện, điều khoản của VietinBank

PHƯƠNG PHÁP THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC CỦA DOANH NGHIỆP

ThS. Nguyễn Thị Lan Phương

Trung tâm Khởi nghiệp

Đặt vấn đề

Thẻ điểm cân bằng là một trong những phương pháp quản trị hiện đại và là công cụ được vận dụng nhiều trong các tổ chức khi xây dựng chiến lược hoạt động trong thời đại công nghệ thông tin bùng nổ. Thẻ điểm cân bằng được biết đến một hệ thống quản lý và lập kế hoạch chiến lược được sử dụng rộng rãi trong các tổ chức phi lợi nhuận, chính phủ, ngành công nghiệp và kinh doanh trên toàn thế giới nhằm sắp xếp các hoạt động kinh doanh hướng vào tầm nhìn và chiến lược của tổ chức, cải thiện thông tin liên lạc trong và ngoài doanh nghiệp, giám sát hoạt động của tổ chức dựa trên các mục tiêu chiến lược. Nó mang đến cho các nhà quản lý và các quan chức cấp cao trong các tổ chức một cái nhìn cân bằng hơn về toàn bộ hoạt động của tổ chức. Hiện tại có khoảng một nửa trong số 1000 công ty trong danh sách Fortune 1000 sử dụng phương pháp này.

Trên cơ sở tổng hợp các nguồn tài liệu khác nhau, bài viết trình bày khái quát các đặc điểm chính của thẻ điểm cân bằng như vai trò, nội dung và quy trình thiết kế thẻ điểm cân bằng trong một tổ chức nhằm mục đích cung cấp thêm kiến thức và phương pháp để các nhà quản trị và nhân viên trong tổ chức vận dụng xây dựng chiến lược và quản trị hoạt động của tổ chức mình.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, quản trị chiến lược, doanh nghiệp

1. Thẻ điểm cân bằng là gì? Chức năng và ứng dụng của thẻ điểm cân bằng trong thực tiễn

a. Thẻ điểm cân bằng là gì?

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - viết tắt là BSC) là một hệ thống quản lý giúp cho nhà quản trị cũng như toàn bộ nhân viên trong tổ chức xác định rõ tầm nhìn, chiến lược của tổ chức mình và chuyển chúng thành hành động. BSC cung cấp các thông tin phản hồi về các quá trình hoạt động trong nội bộ cũng như các kết quả đạt được, từ đó giúp toàn bộ nhân viên trong tổ chức có những cải tiến liên tục nhằm đạt được kết quả như mong muốn. BSC ra đời năm 1992 do Robert Kaplan, một giáo sư về kinh tế quản trị của Trường Kinh doanh Harvard và David Norton, một chuyên viên về công nghệ thông tin đưa ra để lập chiến lược. Mô hình này được Tạp chí Harvard Business Review

đánh giá là một trong 75 ý tưởng có ảnh hưởng nhất thế kỷ XX.

b. Chức năng của thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng ban đầu được dùng như một hệ thống đo lường kết quả hoạt động được cải thiện. Tuy nhiên, sau đó qua thực tiễn sử dụng, mô hình đã chứng minh có thể được sử dụng như một hệ thống quản lý nhằm thực hiện chiến lược ở mọi cấp độ của tổ chức thông qua các chức năng sau:

- Vạch rõ chiến lược - Quá trình chuyển các mục tiêu chiến lược thành các thước đo có thể đo được chỉ rõ sự am hiểu về chiến lược của đội ngũ quản lý và giúp phát triển một sự đồng thuận gắn kết.

- Truyền tải các mục tiêu chiến lược - Bảng điểm cân bằng có thể truyền tải những mục tiêu ở mức độ cao thành các mục tiêu trong quá trình hoạt động và truyền đạt chiến lược hiệu quả xuyên suốt tổ chức.

- Lập kế hoạch, xây dựng mục tiêu và sắp xếp các sáng kiến chiến lược - Các mục tiêu nhiều tham vọng nhưng có thể thực hiện được được xây dựng cho mỗi khía cạnh và các sáng kiến được phát triển để thực hiện các mục tiêu đó.

- Đào tạo và phản hồi chiến lược - Các nhà quản lý cấp cao nhận phản hồi về việc liệu quá trình thực thi chiến lược có đang được thực hiện theo kế hoạch đề ra hay không và liệu bản thân chiến lược có thành công hay không.

c. *Ứng dụng của thẻ điểm cân bằng trong thực tiễn*

Sau khi ra đời vài năm, BSC đã được hơn một nửa các tổ chức trong danh sách Fortune 1000 vận dụng và công nhận tính hiệu quả và tính đến cuối năm 2015, đã có hơn 80% các tổ chức trong Fortune 500 trên thế giới, trong đó có nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), áp dụng thành công BSC (Doanh nhân Saigon, 27/10/2016).

Mặc dù có nhiều mô hình và phương pháp xây dựng chiến lược, nhưng ngày nay BSC được sử dụng nhiều nhờ ưu điểm nổi bật là chuyển đổi tầm nhìn chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu hành động cụ thể cho từng bộ phận và nhân viên nên nó giúp cho các tổ chức đạt hiệu quả cao trong việc thực thi chiến lược. Thậm chí, BSC đã phổ biến đến mức các chuyên gia khẳng định: “Nói đến quản trị chiến lược phải kể đến BSC”.

Bằng cách xác định các thước đo và chỉ tiêu, BSC chuyển chiến lược và tầm nhìn thành một loạt các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau, qua đó, hoạt động của nhân viên sẽ luôn đi đúng hướng. Không những thế, trong mô hình này, các kết quả của thẻ điểm trở thành yếu tố đầu vào cho việc xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược. Như vậy, các nhà quản trị sẽ được cung cấp nhiều thông tin hơn, cho thấy hiệu quả thực thi chiến lược tới đâu, mục tiêu có đạt được hay không.

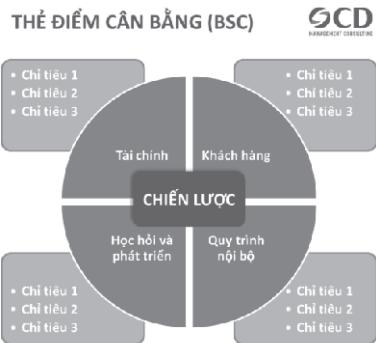
Thậm chí, khi có bất cứ biến động gì, các nhà

quản trị cũng như mọi nhân viên đều có thể phát hiện ra và nhận biết ảnh hưởng của nó để tìm cách khắc phục... Tất cả các chi phí và nguồn lực cần thiết cho từng hoạt động cũng như hiệu quả đạt được của từng mục tiêu cụ thể đều được trình bày rõ ràng trước khi hành động. Vì vậy, mọi hoạt động trong tổ chức đều được thực hiện suôn sẻ, dẫn đến việc nhanh chóng đạt được mục tiêu.

Tại Việt Nam, BSC mới được tiếp cận trong vòng một thập kỷ gần đây, thậm chí BSC chỉ mới được giới khoa học tiếp cận dưới góc độ lý thuyết, chưa được vận dụng nhiều vào thực tiễn. Tại hội thảo quốc tế “Hoạch định và triển khai chiến lược theo Balanced Scorecard” ngày 24/10/2018 tại TP. Hồ Chí Minh do Balanced Scorecard Institute Hoa Kỳ (BSI) tổ chức, các chuyên gia đã nhận định có nhiều lý do khiến DN, đặc biệt là DNNVV của Việt Nam, thất bại trong việc ứng dụng công cụ quản trị chiến lược đa năng này dẫn đến việc e ngại vận dụng BSC như thiếu công cụ đo lường và phân tích để chuyển dữ liệu thô thành báo cáo trực quan, các nhà quản trị chỉ chú ý đến kết quả kinh doanh, chỉ chạy theo trào lưu mà chưa thực sự hiểu rõ về BSC, chỉ điều hành tổ chức theo kinh nghiệm và trực giác chứ không theo khoa học...

2. **Nội dung của thẻ điểm cân bằng**

BSC sử dụng 4 thẻ điểm mô tả các viễn cảnh về: Tài chính; Quy trình nội bộ; Học tập và phát triển; Khách hàng để đánh giá hiệu quả hoạt động của một tổ chức. Nội dung mỗi thẻ điểm phải thể hiện được bốn yêu cầu về Mục tiêu thực hiện, Thước đo kết quả, Chỉ tiêu đo lường và Sáng kiến thực hiện. Ý nghĩa cân bằng của mô hình thể hiện ở chỗ các mục tiêu ngắn hạn phù hợp với mục tiêu dài hạn; Các thước đo tài chính cân đối với thước đo phi tài chính; Các chỉ tiêu phản ánh kết quả cân đối với các chỉ tiêu thúc đẩy thực hiện công việc, các hoạt động hướng ra xã hội cân đối với hoạt động hướng vào nội bộ.



- Tài chính: Tài chính chiếm vai trò cực kỳ quan trọng khi phản ánh hiệu quả hoạt động của mỗi tổ chức. Tuy nhiên, việc phân tích tài chính theo các phương pháp phân tích tài chính thông thường chỉ phản ánh kết quả trong quá khứ mà không đưa ra được viễn cảnh và hành động trong tương lai.

Vì vậy, BSC đưa ra viễn cảnh tài chính thông qua việc kết hợp từng mục tiêu với kết quả đã đạt được cũng như kết quả mong muốn đạt được. Đặc biệt, các mục tiêu và kết quả tài chính phải được đo lường bằng các thước đo với hệ thống các chỉ tiêu cụ thể như lợi nhuận, doanh thu, vốn, dòng tiền hoạt động, hệ số vòng quay hàng tồn kho...

- Khách hàng: Khách hàng luôn có tầm quan trọng đặc biệt đối với các tổ chức, do đó việc đáp ứng nhu cầu của họ là vấn đề luôn được các nhà quản trị lưu tâm. Các thước đo và chỉ tiêu cụ thể phản ánh viễn cảnh này cần chú trọng đến mức độ hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng, thu hút khách hàng mới, khả năng khảo sát khách hàng, lợi nhuận từ khách hàng, tỷ trọng khách hàng mục tiêu, thị phần trong thị trường...

Vì vậy, việc xây dựng và nâng cao chỉ số hài lòng của khách hàng là một trong những phương pháp được các nhà quản trị đặc biệt sử dụng. Tuy nhiên, khi xây dựng chỉ số này nên phân loại khách hàng theo các nhóm đối tượng khác nhau và quy trình phục vụ cho từng nhóm thì hiệu quả phục vụ sẽ được nâng cao hơn, qua đó chỉ số này sẽ được nâng cao.

- Quy trình nội bộ: Quy trình hoạt động trong nội bộ là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng đến mọi hành động của tổ chức cũng như hành vi của mỗi cá nhân trong tổ chức, từ đó tác động mạnh đến sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của tổ chức. Nội dung quy trình nội bộ phải thể hiện qua các thước đo và chỉ tiêu đo lường cụ thể như thời gian thực hiện một chu trình công việc, thời gian đáp ứng yêu cầu của khách hàng, lượng kỹ thuật công nghệ mới được ứng dụng hướng đến khách hàng, cách thức và chất lượng thông tin đến khách hàng...

Trong thực tế, đây là thẻ điểm quan trọng vì những yếu kém của tổ chức thường xuất hiện trong bước này. Do vậy, các nhà quản trị cần hết sức khách quan và có thái độ cầu thị, biết chấp nhận yếu kém để cải tiến, đổi mới.

- Học tập và phát triển: Thông qua các mục tiêu tài chính, khách hàng và quy trình nội bộ, khoảng cách giữa năng lực con người, hệ thống và quy trình tổ chức với mục tiêu cần đạt sẽ bị bộc lộ. Để thu hẹp khoảng cách này, DN sẽ phải tái đầu tư vào việc tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, liên kết các quy trình, thủ tục của tổ chức, đặc biệt là nâng cao kiến thức, kỹ năng cho nhân viên. Do vậy, học tập và phát triển luôn là chính sách quan trọng để phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho mỗi tổ chức mà các nhà quản trị nguồn nhân lực nói chung và các nhà quản trị các cấp nói riêng phải luôn đặc biệt lưu ý đến hoạt động này.

3. Quy trình xây dựng thẻ điểm cân bằng

Việc thiết kế và triển khai chiến lược theo BSC cho cả tổ chức không thể chỉ do một nhà quản trị cấp cao thực hiện mà cần có nhóm thiết kế. Hơn nữa, BSC đưa ra các giải pháp cụ thể mà các bộ phận, mỗi cá nhân sẽ thực hiện nên nếu nhà quản trị thu hút được càng nhiều người tham gia xây dựng BSC thì càng có nhiều sáng kiến thực hiện hơn. Quy trình xây dựng BSC trải qua 4 bước sau:

a. Xác định mục tiêu

Trước khi lên kế hoạch chi tiết và lập biểu đồ thời gian cho những dự định cần thực hiện, nhóm BSC cần thiết phải rà soát lại sứ mệnh, tầm nhìn, các giá trị cốt lõi mà tổ chức mong muốn hướng tới để từ đó lập nên mục tiêu và chiến lược cho tổ chức. Mục tiêu của tổ chức phải được phát biểu theo năm tiêu chí của mô hình SMART là: Specific (cụ thể), Measurable (đo lường được), Achievable/Attainable (có tính khả thi/phù hợp với năng lực), Relevant/Realistic (có liên quan đến tầm nhìn chung/có tính thực tế) và Time-bound (xác định thời gian thực hiện).

b. Xác định thước đo

Điều khác biệt của BSC với các mô hình chiến lược khác ở chỗ BSC phản ánh các mục tiêu và chiến lược của tổ chức thông qua các chỉ số đo lường cụ thể trong từng viễn cảnh. Chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) là các thước đo định lượng dùng để đánh giá hay so sánh hiệu suất giữa kết quả của hoạt động với mục tiêu của nó. Do vậy, đây là công cụ đo lường mà các tổ chức thường sử dụng để đánh giá hiệu quả công việc của tổ chức, của bộ phận chức năng hay của cá nhân. Thiết lập các chỉ số KPI là việc lượng hóa các mục tiêu trong Bản đồ chiến lược bằng các thước đo cụ thể. Thông qua các chỉ tiêu đo lường này, những mục tiêu, nội dung chiến lược rất trừu tượng, chung chung trước kia sẽ trở nên rõ ràng, cụ thể hơn đối với từng bộ phận, từng cá nhân trong công việc hàng ngày của họ.

c. Thiết lập các chỉ tiêu thực hiện

Thước đo trên sẽ được cụ thể hóa thông qua hệ thống các chỉ tiêu. Các chỉ tiêu thực hiện sẽ phản ánh kết quả làm việc của mỗi bộ phận, mỗi cá nhân trong tổ chức. Việc thiết lập các chỉ tiêu phải được căn cứ vào định hướng phát triển của tổ chức trong từng giai đoạn. Khi thiết lập và lựa chọn các chỉ tiêu, nhóm thiết kế BSC cần thiết phải thu thập thông tin qua việc phân tích kết quả đã thực hiện

trong quá khứ để thấy được những xu hướng trong tương lai.

Bên cạnh đó, nhóm thiết kế cần thu thập thông tin từ những nhân viên vì họ là những người hiểu rõ nhất các chỉ tiêu nào phù hợp để đo lường hiệu suất công việc và vì đây là đội ngũ tạo ra giá trị cho cả tổ chức. Ngoài ra, thông tin từ phản hồi của khách hàng và của các bên liên quan khác, từ chỉ số bình quân ngành, từ tổ chức đạt được kết quả tốt nhất ngành... cũng rất hữu dụng để quyết định lựa chọn chỉ tiêu phù hợp cho tổ chức của mình. Các chỉ tiêu nên chia thành các nhóm như:

- Nhóm chỉ tiêu dài hạn bao gồm các chỉ tiêu lớn, có tính thử thách cao đối với tổ chức. Dù cần quãng thời gian dài từ 10-30 năm và tổ chức cần phải nỗ lực rất lớn mới đạt được, nhóm chỉ tiêu này lại nên đặt ra để thể hiện viễn cảnh tương lai của tổ chức và phản ánh mức độ phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn mà tổ chức đã đặt ra.

- Nhóm chỉ tiêu trung hạn bao gồm các chỉ tiêu co giãn, có tính thách thức lớn nhưng phải phù hợp với thực tế. Nhóm chỉ tiêu này thường được thiết lập từ 3-5 năm và được co giãn tùy thuộc vào kết quả thực hiện được trong ngắn hạn.

- Nhóm chỉ tiêu ngắn hạn bao gồm các chỉ tiêu gia tăng, có tính đại diện như một hệ thống cảnh báo sớm, cung cấp nhanh chóng các phản hồi đến nhà quản trị để nhà quản trị thay đổi kịp thời kế hoạch và phương thức thực hiện để tổ chức có thể đạt được mục tiêu như mong muốn. Nhóm chỉ tiêu này được thiết lập hàng tháng, hàng quý và có thể được điều chỉnh nâng cao nếu kết quả thực hiện tốt hơn kỳ vọng.

d. Xây dựng sáng kiến thực hiện

Mặc dù các mục tiêu của tổ chức có thể tạo ra động lực rất cần thiết thúc đẩy việc thực thi của cả tổ chức, nhưng để đạt được các mục tiêu, DN cần tạo ra những sáng kiến thực hiện cụ thể. Để tránh đưa ra những sáng kiến không phù hợp, nhóm BSC cần rà

soát tất cả các sáng kiến đã được thực hiện trong tổ chức để đánh giá mức độ phù hợp của những sáng kiến đó với mục tiêu mới trong tương lai.

Ngoài ra, nhóm BSC cần thu thập thêm những sáng kiến mới để thúc đẩy việc thực hiện các mục tiêu mới, cũng như học hỏi những sáng kiến đã được sử dụng tại các tổ chức khác có bối cảnh tương tự như tổ chức của mình để từ đó cân nhắc quyết định. Cuối cùng, những sáng kiến phù hợp được giữ lại cần được thể hiện trên bản đồ chiến lược theo các mục tiêu đưa ra...

4. Bài học thành công của những doanh nghiệp trên thế giới nhờ ứng dụng thẻ điểm cân bằng

a. UPS: Kéo khách hàng trở lại nhờ áp dụng thẻ điểm cân bằng

Dịch vụ chuyển phát nhanh UPS của Mỹ đang trong tình trạng nợ chồng chất khi họ bắt đầu thực hiện thi Bảng điểm cân bằng. Trên thực tế, UPS là một trong những công ty có sức lôi cuốn khách hàng nhất trong ngành công nghiệp giao nhận trong hơn một thập kỷ.

Nhưng UPS vẫn muốn tiếp tục cải thiện kết quả hoạt động kinh doanh hơn nữa. Và họ đã làm được điều này sau khi thực hiện thẻ điểm cân bằng. Họ sắp xếp và hướng tầm nhìn cho tương lai để đảm bảo rằng mỗi nhân công đều hiểu rằng những đóng góp của họ có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả hoạt động cuối cùng của công ty.

Một nhà quản lý của UPS đã mô tả tác động của quá trình chuyển đổi sau khi thực hiện chương trình Bảng điểm cân bằng như sau: “Nhà cung cấp dịch vụ khi đứng trước khách hàng giờ đây như một người bán hàng, quảng bá về công ty và phát triển doanh thu bán hàng”. Kết quả là UPS được vinh danh là Công ty của năm 1999 do tạp chí Forbes bình chọn.

Mỗi nhân viên cần phải biết những đóng góp của họ có ảnh hưởng như thế nào tới nhiệm vụ: sức mạnh của phương pháp tiếp cận thẻ điểm cân bằng

nằm ở quá trình điều chỉnh, sắp xếp tầm nhìn và nhiệm vụ xuyên suốt tổ chức và làm cho các nhân viên cảm thấy giá trị của họ. Sau khi được đào tạo áp dụng thẻ điểm cân bằng, thậm chí những nhân viên nhà ăn cũng thấy được trách nhiệm tạo ra một môi trường thoải mái cho bữa ăn trưa cho các nhân viên còn lại.

Khi nhận thấy đang dần mất khách hàng, các nhà lãnh đạo của UPS đã yêu cầu nhân viên gọi điện trực tiếp cho từng khách hàng hiện thời để xác định rõ những mong muốn của họ, và sau đó chào mời những gói dịch vụ phù hợp hơn với những mong muốn của họ. Quá trình này đòi hỏi các nhân viên học cách đặt câu hỏi cho khách hàng và thu thập phản hồi của họ để cải tiến. UPS đã giảm được 75% số khách hàng bỏ đi và học được cách thay đổi dịch vụ để duy trì lợi thế cạnh tranh.

b. Tập đoàn Hilton: Chiến lược marketing đặc biệt từ thẻ điểm cân bằng

Tập đoàn khách sạn Hilton đã bắt đầu áp dụng Bảng điểm cân bằng từ năm 1997 và kể từ đó họ đã coi phương pháp là nền tảng để chuyển từ tầm nhìn chiến lược của công ty sang chiến lược marketing, quản lý thương hiệu và quá trình hoạt động cũng như một loạt các nhóm cầu thành khác bao gồm cả khách sử dụng dịch vụ của khách sạn, các cổ đông của công ty và các nhân viên của Hilton. Thẻ điểm cân bằng của Hilton không chỉ giữ điểm mà còn phục vụ theo cách xác định và ưu tiên những hoạt động sẽ có thể cải thiện điểm, thực thi hành động đúng đắn và ghi nhận sự cải thiện.

Chuỗi giá trị của Hilton cho thấy sự nổi bật của cải thiện không ngừng giữa những mảnh ghép khác kết nối tầm nhìn và chiến lược với marketing, hệ thống điều hành và tài chính. Trước hết chiến lược của công ty được kiểm tra về khả năng có thể nuôi dưỡng tầm nhìn hay không. Sau đó chiến lược và các chiến thuật marketing được phát triển, kết quả tạo ra những chỉ số thể hiện kết quả hoạt động cụ

thẻ và các mục tiêu hợp thành thẻ điểm cân bằng.

Hilton đặt ưu tiên hàng đầu cho việc cải thiện các chiến lược, và quá trình kinh doanh, và thẻ điểm cân bằng hướng tới việc đảm bảo rằng những nhân tố thúc đẩy giá trị mô tả chân thực cách thức công ty có thể thực hiện tốt nhất những mục tiêu đề ra. Cải thiện liên tục không ngừng của thẻ điểm cân bằng Hilton là một quá trình đa giai đoạn nhằm xác định chính xác phương hướng hành động.

Mặc dù đã có thương hiệu nổi tiếng, Hilton vẫn chú ý thu hút khách sử dụng dịch vụ ngay từ những lần đầu tiên, duy trì khả năng lợi nhuận ổn định, trong dài hạn dựa vào sự trung thành của khách hàng. Tuy nhiên khi sử dụng Thẻ điểm cân bằng, Hilton đã có thể tăng hơn 3% lợi nhuận biên so với những khách sạn cung cấp dịch vụ đầy đủ khác.

Trong giai đoạn 2000 - 2002, kết quả này đã chuyển thành quá trình gia tăng 100% trên giá cổ phiếu của tập đoàn.

Kết luận

Tóm lại, BSC là một công cụ rất hữu hiệu giúp cho các tổ chức xây dựng chiến lược hoạt động cho tổ chức mình. Cách thức xây dựng chiến lược bằng phương pháp BSC rất khác với các phương pháp truyền thống ở chỗ huy động một nguồn nhân lực đa dạng từ các thành viên mọi bộ phận cùng tham gia nhằm truyền thông cho toàn bộ nhân viên về viễn cảnh tương lai của tổ chức, cũng như phát huy sự sáng tạo, kinh nghiệm làm việc của họ nhằm biến mục tiêu chiến lược trở nên gần gũi và thực tế hơn. Do đó, BSC cần được các DN Việt Nam cân nhắc áp dụng □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992), The balanced scorecard - measures that drives performance, Harvard Business Review;
2. Robert S. Kaplan, 2010, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Handbook of Management Accounting Research, Vol. 3;
3. Paul R. Niven, 2006, Balanced Scorecard - step by step, John Wiley & Sons Inc. (bản dịch của Dương Thị Thu Hiền, 2009, NXB Tổng hợp);
4. Hồng Nga (2011), Balanced scorecard cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, Doanh nhân Sài Gòn
5. Bảo Ngọc (2016), Quản trị chiến lược theo Balanced Scorecard: Đừng chỉ là trào lưu! Doanh nhân Sài Gòn.

DNS SERVER: HIỂU LÝ THUYẾT - BIẾT ỨNG DỤNG

ThS. Phạm Văn Quang
Khoa Kỹ thuật & Công nghệ

Đặt vấn đề

DNS, viết tắt của cụm từ Domain Name System, mang ý nghĩa là hệ thống phân giải tên miền. Hiểu một cách ngắn gọn, DNS là một hệ thống chuyển đổi các tên miền website mà chúng ta đang sử dụng, ở dạng `www.tenmien.com` sang một địa chỉ IP ở dạng số gồm 4 nhóm tương ứng với tên miền đó và ngược lại, ví dụ `123.456.987.555`.

Như vậy, DNS giúp liên kết các thiết bị mạng với nhau nhằm mục đích định vị và gán một địa chỉ cụ thể cho các thông tin trên môi trường Internet.

Từ khóa: DNS; phân giải tên miền; máy chủ định danh; máy chủ hệ thống tên miền.

1. Cơ sở lý luận

Vào những năm 1970, Bộ Quốc phòng Mỹ cho phát triển mạng ARPANET, là hệ thống mạng Advanced Research Projects Agency Network, dùng công nghệ chuyển mạch gói đầu tiên hoạt động (bao gồm một mạng liên kết và các trạm - host). Mạng liên kết bao gồm các máy tính dùng để liên kết các đường truyền dữ liệu được gọi là các điểm trung chuyển thông tin, IMP - Interface Message Processor), là cha đẻ của mạng lưới Internet toàn cầu hiện nay, khi bộ quốc phòng Mỹ muốn có một mạng dùng để ra lệnh và kiểm soát, khả năng sống còn cao trong trường hợp có chiến tranh hạt nhân.

Những mạng sử dụng đường điện thoại thông thường vào lúc đó tỏ ra không đủ an toàn khi mà một đường dây hay một tổng đài bị phá hủy cũng có thể dẫn đến mọi cuộc nói chuyện hay liên lạc thông qua nó bị gián đoạn, việc đó còn đôi khi dẫn đến liên lạc bị cắt rời.

Vào tháng 10 năm 1969, mạng ARPANET bắt đầu được đưa vào hoạt động thử nghiệm với 4 nút là những trường đại học và trung tâm nghiên cứu tham gia chính vào dự án, mạng phát triển rất nhanh, đến tháng 3 năm 1971 đã có 15 nút và tháng 9 năm 1972 đã có tới 35 nút.

Vào năm 1983 khi mạng đã hoạt động ổn định

thì phần quốc phòng của mạng (gồm khoảng 160 IMP với 110 IMP tại nước Mỹ và 50 IMP ở nước ngoài) được tách ra thành mạng MILNET và phần còn lại vẫn tiếp tục hoạt động như là một mạng nghiên cứu.

Những năm 1980 khi đã có nhiều mạng LAN (mạng cục bộ, Local Area Network thuộc sở hữu của đơn vị tổ chức) được nối vào ARPANET, để giảm việc tìm kiếm địa chỉ trên mạng người ta chia vùng các máy tính, đưa tên các máy vào địa chỉ IP và xây dựng hệ quản trị cơ sở phân tán các tên các trạm của mạng. Hệ cơ sở dữ liệu đó gọi là DNS (Domain Naming System) trong đó có chứa mọi thông tin liên quan đến tên các trạm.

Năm 1984, số lượng máy tính tăng mạnh, hệ thống quản lý tên miền DNS ra đời, vì:

+ Địa chỉ IP khó nhớ cho người dùng nhưng “dễ dàng” với máy tính.

+ Tên thì dễ nhớ với người dùng nhưng “không dùng” được với máy tính.

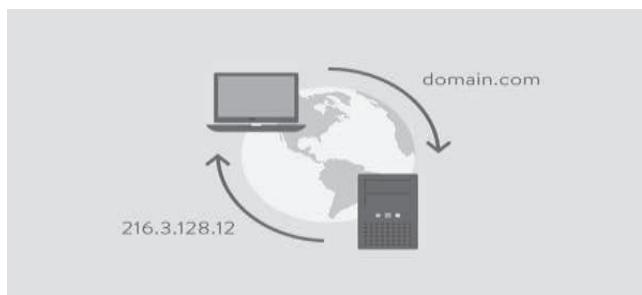
=> DNS: chuyển đổi từ tên miền sang địa chỉ IP và ngược lại.

2. Chức năng của DNS

Như chúng ta đã biết, khi một máy tính cần truy cập thông tin trên một máy tính nằm ở mạng khác hay phân đoạn mạng khác, nó cần đến sự trợ giúp của router để định vị ra máy tính đích đó. Router sẽ

chuyển các gói dữ liệu cần thiết từ mạng này sang mạng khác (chẳng hạn như Internet). Ví dụ, tạo một tham chiếu đến địa chỉ IP kết hợp với một website. Để có thể truy cập vào website này, trình duyệt web của bạn phải biết địa chỉ IP của website. Sau đó trình duyệt cung cấp địa chỉ cho router, router sẽ xác định đường đi tới mạng khác và yêu cầu các gói dữ liệu tới máy đích phù hợp.

Mỗi website đều có một địa chỉ IP nhưng bạn có thể ghé thăm các website này hàng ngày mà không cần quan tâm đến dãy số đó của nó.



Hình 1. Hoạt động của hệ thống phân giải tên miền

Về chức năng, DNS có thể được hiểu như một “người phiên dịch” và “truyền đạt thông tin”. DNS sẽ làm công việc dịch tên miền thành một địa chỉ IP gồm 4 nhóm số khác nhau, khi “dịch” như thế, trình duyệt sẽ hiểu và đăng nhập vào được. Và khi người dùng đăng nhập vào một website, thay vì phải nhớ và nhập một dãy số địa chỉ IP của hosting, thì chỉ cần nhập tên website là trình duyệt tự động nhận diện.

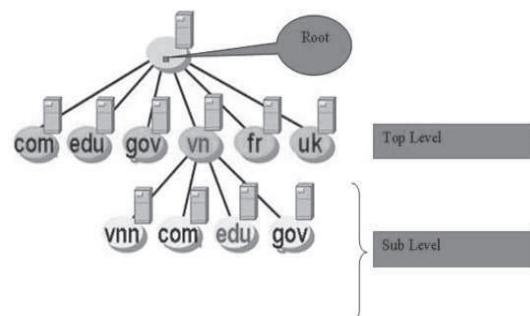
Mỗi máy tính trên Internet đều có một địa chỉ IP duy nhất. Địa chỉ IP này được dùng để thiết lập kết nối giữa server và máy khách để khởi đầu một kết nối. Bất kỳ khi nào, bạn truy cập vào một website tùy ý hoặc gửi một email, thì DNS đóng vai trò rất quan trọng trong trường hợp này.

Trong vô vàn trang web trên thế giới, sẽ không có ai có thể nhớ hết từng dãy số địa chỉ IP trong mỗi lần đăng nhập. Do đó, khái niệm tên miền được đưa ra, từ đó mỗi trang web sẽ được xác định với tên duy nhất.

Tuy nhiên, địa chỉ IP vẫn được sử dụng như một

nền tảng kết nối bởi các thiết bị mạng. Đó là nơi DNS làm việc phân giải tên domain thành địa chỉ IP để các thiết bị mạng giao tiếp với nhau. Đồng thời, bạn cũng có thể tải một website bằng cách nhập trực tiếp địa chỉ IP thay vì nhập tên domain của website đó.

Để phục vụ công tác quản lý, DNS được phát triển dưới dạng các cơ sở dữ liệu phân bố/ phân tán, theo cấu trúc hình cây, cao nhất là mức Root.



Hình 2. Tổ chức theo cấu trúc hình cây của hệ thống DNS server

Máy chủ DNS được chia thành 2 loại:

- + Root Name Server: máy chủ tên miền chứa các thông tin, để tìm kiếm các máy chủ tên miền lưu trữ (authority) cho các tên miền thuộc mức cao nhất (top-level-domain).

Máy chủ Root có thể đưa ra các truy vấn (query) để tìm kiếm tối thiểu các thông tin về địa chỉ của các máy chủ tên miền authority thuộc lớp top-level-domain chứa tên miền muốn tìm kiếm.

- + Local Name Server: máy chủ tên miền cục bộ, chứa thông tin, để tìm kiếm máy chủ tên miền lưu trữ cho các tên miền thấp hơn. Nó thường được duy trì bởi các doanh nghiệp, các nhà cung cấp dịch vụ Internet (ISP - Internet Services Provider), ví dụ: VNPT, FPT Telecom, Viettel Telecom...

Các máy chủ tên miền ở mức top-level-domain có thể cung cấp các thông tin về địa chỉ của máy chủ authority cho tên miền ở mức sub level phía dưới, chứa tên miền muốn tìm. Quá trình tìm kiếm tiếp tục cho đến khi chỉ ra được máy chủ tên miền authority cho tên miền muốn tìm.

Theo cơ chế hoạt động này thì bạn có thể tìm kiếm một tên miền bất kỳ trên không gian tên miền.

Chú ý rằng, quá trình tìm kiếm tên miền luôn được bắt đầu bằng các truy vấn gửi cho máy chủ Root. Nếu như các máy chủ tên miền ở mức Root không hoạt động, quá trình tìm kiếm này sẽ không được thực hiện.

Để tránh điều này xảy ra, trên mạng Internet hiện tại có 13 hệ thống máy chủ tên miền ở mức Root. Các máy chủ tên miền này nói chung và ngay trong cùng một hệ thống nói riêng đều được đặt tại nhiều vị trí khác nhau trên mạng Internet.



Hình 3. ICANN (the Internet Corporation for Assigned Names and Numbers),
tập đoàn Internet cấp số và tên miền - quản lý 13 Root server toàn thế giới

Nguyên tắc làm việc của DNS:

Mỗi nhà cung cấp dịch vụ vận hành và duy trì DNS server (máy chủ tên miền cục bộ) riêng của mình, gồm các máy bên trong phần riêng của mỗi nhà cung cấp dịch vụ đó trong Internet.

Tức là, nếu một trình duyệt tìm kiếm địa chỉ của một website bất kỳ thì DNS server phân giải tên website này phải là DNS server của chính tổ chức quản lý website đó chứ không phải là của một tổ chức (nhà cung cấp dịch vụ) nào khác.

Ví dụ, bạn muốn truy cập vào trang có địa chỉ www.vnn.vn, quá trình bên trong mạng Internet sẽ xảy ra các bước như sau:

- Client: gửi yêu cầu tên miền: www.vnn.vn tới máy chủ quản lý tên miền cục bộ (MCTMCB) thuộc mạng của nó. MCTMCB này kiểm tra CSDL của nó có chứa cơ sở dữ liệu chuyển đổi từ tên miền

(mà người sử dụng yêu cầu) sang địa chỉ IP hay không. Nếu có, sẽ gửi lại địa chỉ IP máy có tên miền trên.

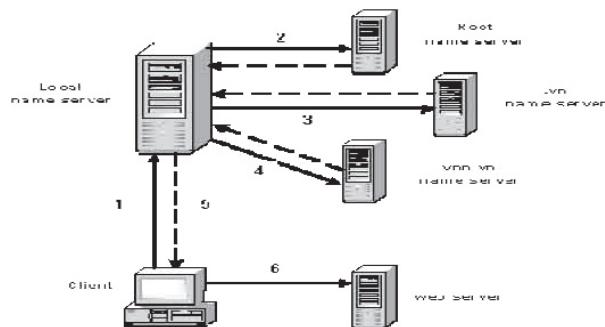
- Trường hợp không có CSDL về tên miền này nó sẽ hỏi lên các máy chủ tên miền ở mức cao nhất (máy chủ tên miền làm việc ở mức ROOT). Máy chủ tên miền ở mức ROOT này sẽ chỉ cho MCTMCB địa chỉ của MCQLTM quản lý các tên miền .vn.

- MCTMCB gửi yêu cầu đến máy chủ quản lý tên miền có đuôi (.vn) tìm tên miền www.vnn.vn. Máy chủ tên miền quản lý các tên miền .vn sẽ gửi lại địa chỉ của MCQLTM vnn.vn.

- MCTMCB hỏi MCQLTM vnn.vn này địa chỉ IP của tên miền www.vnn.vn. Do MCQLTM vnn.vn có CSDL về tên miền www.vnn.vn nên IP tên miền này được gửi lại cho MCTMCB.

- MCTMCB gửi thông tin tìm được đến máy của người sử dụng.

- Client dùng địa chỉ IP này để kết nối đến server chứa trang web có địa chỉ www.vnn.vn



Hình 4. Hoạt động truy cập tên miền dựa trên DNS server

Kết luận

Vì tốc độ của các DNS server là khác nhau, do tại một thời điểm:

- + Có hàng tỷ các địa chỉ IP đang được sử dụng.
 - + Máy chủ DNS đang xử lý “hàng tỷ” các yêu cầu trên Internet vào các thời điểm bất kỳ...
 - + Mỗi ngày có hàng triệu người đang thêm và thay đổi tên miền cũng như địa chỉ IP
- Để giải quyết các vấn đề, máy chủ DNS dựa vào

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

hiệu suất mạng và các giao thức Internet, người sử dụng có thể tự chọn DNS server cho riêng mình.

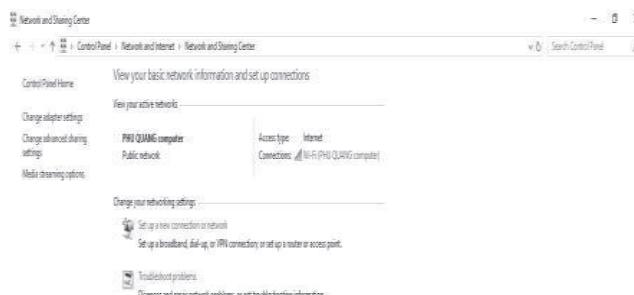
Trong trường hợp sử dụng mặc định DNS của chính nhà cung cấp mạng (thông dụng hiện nay, như VNPT, FPT Telecom, Viettel Telecom...), người sử dụng không cần phải điền địa chỉ DNS vào kết nối mạng của mình.

Nếu trong trường hợp sử dụng máy chủ DNS khác, sẽ phải điền địa chỉ cụ thể của máy chủ đó vào. Để thay đổi DNS Server, có thể làm như sau (một cách tương ứng theo nguyên lý đổi với các version của hệ điều hành Windows):

Bước 1: Vào Control Panel: nhấn Start Menu lên sau đó gõ Control Panel

Bước 2: Truy cập vào View network status and tasks

Bước 3: Chọn mạng đang sử dụng, ví dụ ở dưới: Wi-Fi (PHU QUANG computer)

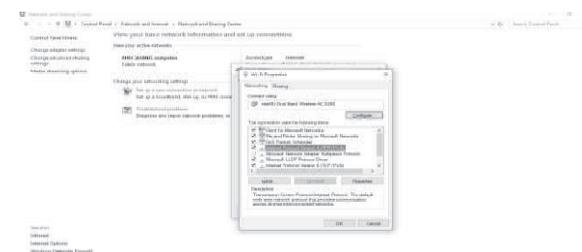


Hình 5. Chọn mạng Wi-Fi thiết lập giá trị DNS server

Bước 4: Tiếp theo, chọn vào Properties, sẽ cho phép thay đổi DNS máy tính

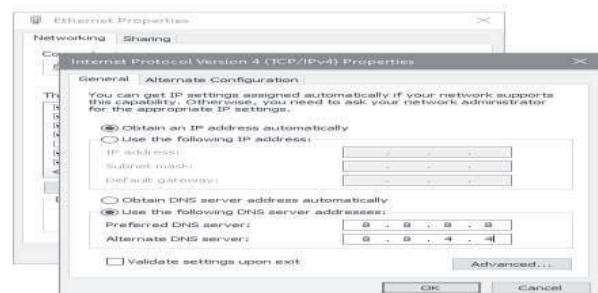
Bước 5: Chọn Internet Protocol Version 4, Properties để thiết lập giá trị DNS

Bước 6: Trong Internet Protocol Version 4, chọn Use the following DNS server addresses và tiến hành đổi DNS tại đây



Hình 6. Thay đổi giá trị DNS server

Cuối cùng nhấn vào OK để xác nhận thiết lập vừa rồi, hoàn thành quá trình thay đổi giá trị của DNS server



Hình 7. Thiết lập giá trị DNS server trên Windows

Hiện nay DNS có rất nhiều loại khác nhau. Dưới đây là tổng hợp 6 dịch vụ DNS phổ biến nhất:

+ DNS Google:

Một trong những DNS server được sử dụng nhiều nhất hiện nay vì tốc độ nhanh và ổn định, địa chỉ DNS chính (Preferred) và phụ (Alternate) lần lượt là: 8.8.8.8 và 8.8.4.4

+ DNS OpenDNS: 208.67.222.222 và 208.67.220.220

+ DNS Cloudflare: 1.1.1.1 và 1.0.0.1

+ DNS VNPT: 203.162.4.191 và 203.162.4.190

+ DNS Viettel: 203.113.131.1 và 203.113.131.2

+ DNS FPT: 210.245.24.20 và 210.245.24.22

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Larry L. Peterson & Bruce S. Davie, Computer Networks A System Approach Four Edition, Morgan Kaufmann, 2007

2. <https://www.icann.org/>

3. <https://quantrimang.com/kien-thuc-co-ban-ve-mang-phan-3-dns-server-35177>

PHÁT TRIỂN KINH TẾ BAN ĐÊM TẠI VIỆT NAM

Lê Khả Hà Đăng

Sinh viên lớp K8.QTKD

Tóm tắt

Kinh tế ban đêm chiếm tỉ trọng lớn trong nhiều nền kinh tế trên thế giới. Tại Việt Nam, thuật ngữ "kinh tế ban đêm" mới xuất hiện trong vài năm gần đây. Nền kinh tế ban đêm tồn tại gắn liền với sự phát triển của nhiều ngành kinh doanh, đặc biệt là ngành du lịch và giải trí. Hoạt động kinh doanh ban đêm ở nhiều khu du lịch trên thế giới thật sự trở thành tiêu điểm hấp dẫn và thu hút khách du lịch quốc tế và mang lại doanh thu không nhỏ cho ngành du lịch địa phương. Trong bài viết này, tác giả nghiên cứu kinh nghiệm phát triển nền kinh tế ban đêm trên thế giới và liên hệ với Việt Nam. Từ đó đề xuất một số biện pháp nhằm phát triển kinh tế ban đêm tại Việt Nam.

Từ khóa: Kinh tế ban đêm, ngành du lịch, Việt Nam.

1. Lời mở đầu

Kinh tế ban đêm (Night time Economy) được hiểu là tất cả những hoạt động kinh doanh dịch vụ diễn ra sau 17h ngày hôm trước đến 6h sáng hôm sau, bao gồm: ẩm thực, nghệ thuật, âm nhạc, các chương trình giải trí, lễ hội, sự kiện, cho tới các điểm du lịch chỉ mở cửa vào ban đêm.

Việc phát triển những khu ẩm thực, chợ đêm, phố đi bộ, sự kiện giải trí ban đêm có vai trò quan trọng trong việc hấp dẫn khách du lịch trong và ngoài nước và đóng góp quan trọng vào GDP của mỗi quốc gia.

2. Kinh nghiệm phát triển nền kinh tế ban đêm tại một số quốc gia trên thế giới

2.1. Anh

London được coi là “thành phố không ngủ”, với hàng nghìn quán ăn, cửa hàng, dịch vụ thương mại, mua sắm, giải trí, nghệ thuật sôi động ngày đêm đã biến thủ đô nước Anh trở thành thánh địa vui chơi và sôi động nhất thế giới, hấp dẫn và thu hút hàng triệu du khách mỗi năm.

Theo Ernst & Young (E&Y) năm 2017, ngành kinh tế đêm của London đóng góp khoảng 26,4 tỷ bảng và tạo ra việc làm trực tiếp cho 723.000 lao động, bằng 1/8 tổng số lao động của thành phố này. Ước tính đến năm 2030, kinh tế ban đêm của

London sẽ đóng góp gần 30 tỷ bảng mỗi năm. Lĩnh vực phát triển nhất là vận tải và thương mại, tiếp theo là các dịch vụ y tế và công tác xã hội. Văn hóa và giải trí cũng diễn ra rất sôi động trên các tuyến phố và đóng góp khoảng 6,4% hoạt động trong nền kinh tế ban đêm của thành phố.

Từ năm 2016, London đã đề ra hàng loạt chính sách hỗ trợ thúc đẩy khu vực kinh tế ban đêm. Chính quyền thành phố còn bổ nhiệm chức vụ “Night Czar” (Nhà hoàng về đêm) nhằm tăng cường vị trí, vai trò điều tiết, khuyến khích dịch vụ và hoạt động kinh tế về đêm. Chính quyền thành phố cũng đưa nội dung phát triển kinh tế đêm vào Quy hoạch phát triển hướng tới mục tiêu đưa London trở thành thành phố hoạt động kinh tế dịch vụ 24/24h hàng đầu thế giới.

Cuối năm 2017, London đã đưa dịch vụ tàu điện ngầm chạy xuyên đêm “Night Tube” vào hoạt động nhằm thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế dọc theo tuyến tàu chạy và tạo ra thêm 200 triệu bảng mỗi năm. Các cơ sở kinh doanh nằm gần những điểm dừng tàu ban đêm nhờ đó cũng phát triển theo.

Tại London, nhu cầu tiêu dùng về đêm vô cùng lớn, thậm chí cao hơn ban ngày. Dịch vụ thanh toán và thẻ tín dụng trực tuyến Barclaycard có trụ sở tại Anh cho biết, 1/3 người dân chi nhiều tiền hơn để

mua sắm trực tuyến vào ban đêm so với 5 năm trước.

2.2. Mỹ

New York được mệnh danh là “Thành phố không bao giờ ngủ”. Nền kinh tế ban đêm của New York có sự đóng góp quan trọng của chuỗi các nhà hàng mang lại doanh thu 12 tỷ USD và tạo hơn 140 nghìn việc làm mỗi năm. Năm 2018 các quán bar ban đêm tại New York có doanh thu 2 tỷ USD, trong khi các cơ sở nghệ thuật (bảo tàng, phòng tranh, sân khấu kịch) tạo hơn 18 nghìn việc làm và thu 3,1 tỷ USD. Mỗi đêm, New York thu về hơn 8 triệu USD từ trình diễn và triển lãm nghệ thuật. Ngành cho thuê sân khấu ban đêm cũng có doanh thu 1,2 tỷ USD/năm. Tổng doanh thu ban đêm từ ngành thể thao, bar và ẩm thực, tổng cộng New York khoảng 19 tỷ USD mỗi năm.

Chicago, “thành phố của gió” tại miền Nam nước Mỹ, có quá nhiều điều hấp dẫn và đặc sắc về đêm, tới mức du khách có khi phải “đau đầu” lựa chọn. Họ có thể bay vòng quanh bầu trời trên một chiếc trực thăng ngắm toàn cảnh thành phố về đêm. Chèo thuyền kayak ở đây cũng đặc biệt hơn rất nhiều khi mặt trời tắt lửa và đèn màu từ những tòa nhà chọc trời phản chiếu xuống mặt nước lấp lánh.

2.3. Nhật Bản

Từ cuối năm 2017, Chính phủ Nhật Bản đã đề xuất chính sách thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ban đêm với các giải pháp chủ yếu về giải quyết cơ sở hạ tầng giao thông và các quy định liên quan đến địa điểm và điều kiện làm việc. Nhờ đó, những doanh nghiệp lớn trong ngành giải trí và khách sạn Nhật Bản đã phát triển thị trường ngách nhằm tới các sự kiện giải trí từ khoảng 20h đến 3h sáng hôm sau. Hiện tại, các nhà hàng, club, karaoke, quán bar trên toàn quốc đều mở cửa vào buổi tối. Mặc dù khách du lịch nước ngoài chưa dành nhiều thời gian và tiền bạc tại các địa điểm này của Nhật, song theo tính toán của các chuyên gia, ước tính quy mô thị trường có thể lên đến 400 tỷ Yên (khoảng 3,7 tỷ USD) vào năm 2020, nếu mỗi du khách đến Nhật

Bản có thể chi tiêu thêm 10.000 yên (khoảng 92 USD) mỗi đêm. Kinh tế ban đêm là yếu tố quan trọng thứ 4 trong chương trình nghị sự của Chính phủ Nhật Bản nhằm thúc đẩy du lịch, xếp sau tự nhiên, thực phẩm và lịch sử.

2.4. Trung Quốc

Đầu năm 2019, Trung Quốc đã ban hành chính sách thúc đẩy kinh tế ban đêm nhằm đẩy mạnh các hoạt động dịch vụ, kinh doanh ban đêm như chính sách hỗ trợ tiền, giảm giá điện, nước... cho các nhà hàng hoạt động vào ban đêm. Theo đó, 10 con phố bán hàng ăn đêm, 16 chợ đêm và các cửa hàng tiện lợi 24/7 tại Bắc Kinh sẽ là những nơi đầu tiên nhận được trợ cấp thúc đẩy kinh doanh ban đêm. Những con phố hoạt động 12 tiếng về đêm sẽ nhận được trợ cấp hơn 700 nghìn USD dành cho việc phát triển kinh doanh, các hộ kinh doanh cá thể có thể nhận được hơn 70 nghìn USD.

Các dịch vụ giao thông công cộng như tàu điện ngầm ược điều chỉnh tăng tần suất, kéo dài thời gian phục vụ để đáp ứng nhu cầu đi lại của hành khách tới các khu phố đêm. Từ 19/7/2019, Bắc Kinh đã kéo dài thời gian chạy hai tuyến tàu điện ngầm số 1, 2 vào thứ 6 và thứ 7, trong đó chuyến cuối cùng khởi hành sau 12 giờ đêm.

Tháng 5/2019, Thượng Hải đã ban hành các hướng dẫn để thúc đẩy kinh tế ban đêm bằng cách xây dựng một số khu vực giải trí từ 19h đến 6h; Thiên Tân lên kế hoạch xây dựng 6 khu thương mại đêm, gồm đường phố kiểu Italy, phố ẩm thực, quảng trường, công viên cho các hoạt động giải trí; Thạch Gia Trang, tỉnh Hà Bắc đã giảm giá điện khoảng 0,2 nhân dân tệ mỗi kWh cho các cửa hàng hoạt động muộn.

Trung Quốc cũng chú trọng tăng cường các biện pháp an ninh công cộng. Camera, bảo vệ được tăng cường lắp đặt tại nhiều trung tâm thương mại. Các h้าง xe cung cấp đường dây nóng để khách hàng có thể gọi ngay khi có trường hợp khẩn cấp. Các trung tâm thương mại ở các thành phố lớn cũng duy trì chế

độ làm việc ban đêm, các trung tâm giao dịch tài chính, logistics, xuất nhập khẩu, giao nhận vận tải để phục vụ các tàu hàng container xuất khẩu.

2.5. Thành phố Sydney, Australia

Chính quyền thành phố Sydney đã ban hành các chính sách phát triển nền kinh tế ban đêm nhằm mục đích tạo ra môi trường kinh doanh thuận lợi cho các doanh nghiệp tham gia. Quy mô nền kinh tế ban đêm Sydney hiện ước đạt 27,2 tỷ USD mỗi năm, tạo ra 234 nghìn việc làm.

2.6. Thành phố Berlin, Đức

Berlin được coi là là thành phố không bao giờ ngủ của Châu Âu với ngập tràn các lễ hội văn hóa độc đáo. Có tới 35% khách du lịch của Berlin qua đêm ở thành phố bởi bị hấp dẫn bởi các hoạt động giải trí diễn ra về đêm.

Mỗi tháng, có tới 2.700 sự kiện âm nhạc và 500 địa điểm âm nhạc diễn ra khiến thành phố luôn nhộn nhịp. Chính những sự kiện này đã thu hút và làm mê hoặc khách du lịch quốc tế, đặc biệt là lễ hội bia được tổ chức tung bừng suốt đêm đến cho du khách một trải nghiệm vô cùng đặc biệt, khó quên.

3. Thực trạng phát triển nền kinh tế ban đêm tại Việt Nam

Nền kinh tế ban đêm tại Việt Nam bắt đầu được Nhà nước quan tâm. Ngày 27/7/2020, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1129/QĐ-TTg phê duyệt Đề án Phát triển kinh tế ban đêm ở Việt Nam, mở đường cho kinh tế ban đêm phát triển. Mục tiêu của Đề án là khai thác tiềm năng phát triển kinh tế ban đêm nhằm tận dụng tối đa cơ hội phát triển kinh tế mới, nâng cao thu nhập và đời sống của người dân, đồng thời hạn chế những rủi ro, tác động tiêu cực đối với công tác bảo đảm an ninh chính trị và trật tự an toàn xã hội. Thời gian đầu triển khai đề án, chính phủ thực hiện thí điểm tại một số thành phố có lượng khách du lịch lớn, theo đó thời gian tổ chức các hoạt động dịch vụ ban

đêm sẽ kéo dài đến 6 giờ sáng hôm sau như: Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng, TPHCM, Đà Nẵng, Hội An, Thừa Thiên-Huế, Cần Thơ, Đà Lạt, Phú Quốc. Sau đó sẽ tiến hành đánh giá hiệu quả hoạt động kinh tế ban đêm ở những nơi đã thí điểm và hoàn thiện mô hình hoạt động kinh tế ban đêm và triển khai diện rộng.

Một số tỉnh có tiềm năng phát triển nền kinh tế ban đêm tại Việt Nam, cụ thể:

3.1. Quảng Ninh

Là một tỉnh có nhiều điều kiện thuận lợi cho phát triển kinh tế ban đêm với tốc độ phát triển mạnh về du lịch. Riêng năm 2018, số lượng khách đến Quảng Ninh đạt hơn 12 triệu lượt, gấp 10 lần dân số của tỉnh, trong đó khách quốc tế đạt 5,2 triệu lượt. Trong 10 tháng năm 2019, Quảng Ninh đã đón gần 12 triệu lượt khách, tăng 10% so với cùng kỳ năm 2018, trong đó khách quốc tế đạt hơn 4,2 triệu lượt. Tuy nhiên các dịch vụ hoạt động đêm chủ yếu mới tập trung ở thành phố Hạ Long, Móng Cái với các tour ngủ đêm trên vịnh Hạ Long. Quảng Ninh có tiềm năng du lịch nổi bật với các danh lam thắng cảnh nổi tiếng trong và ngoài nước như Vịnh Hạ Long, Bãi Cháy, Móng Cái....Tuy nhiên, hiện Quảng Ninh chưa phát triển nhiều dịch vụ về đêm như thương mại, giải trí, tham quan ban đêm. Kinh tế ban đêm của Tỉnh hoạt động với quy mô nhỏ lẻ, manh mún, chưa đầu tư bài bản. Tỉnh cũng còn thiếu các trung tâm, điểm vui chơi giải trí về đêm quy mô lớn...

3.2. Hà Nội

Hà Nội có nhiều điểm vui chơi về đêm ở phô cỏ, nằm trên địa bàn trung tâm như quận Hoàn Kiếm rất nóng nhiệt từ khoảng 18h00' hàng ngày. Nhưng không khí này chỉ kéo dài đến khoảng 23h00'-24h00'.

Du khách đến với Hà Nội thường nhắc đến phố Tạ Hiện thuộc quận Hoàn Kiếm, với không khí trầm mặc, bình yên, rêu phong, cổ kính vào ban ngày và đông đúc và nhộn nhịp khi màn đêm buông

xuống, xong cũng chỉ hoạt động đến gần 12h00' đêm. Trong khi đối với nhiều du khách nước ngoài, thời điểm đó mới bắt đầu các cuộc vui chơi, giải trí. Nhiều khách du lịch Việt đặc biệt là giới trẻ cũng khá hụt hẫng khi mới 23h đêm, nhiều điểm vui chơi đã phải dọn dẹp, ngưng phục vụ. Diễn hình là phố lẩu Phùng Hưng (Hà Nội) đậm chất Hà thành, nhưng do nhiều vấn đề về an ninh, trật tự, các hàng quán đều phải dọn dẹp bàn ghế, đóng kín cửa theo quy định và chỉ phục vụ khách ở tầng 2,3,4... thay vì ngồi ở vỉa hè hay tầng 1 như thời điểm 20h00'-21h00'. Các quán bán hàng ăn đêm ở Hà Nội nếu muốn hoạt động sau 12h00' đêm, phải là những địa điểm nằm sâu trong ngõ, bày biện vài chiếc bàn nhỏ và sẵn sàng bị lực lượng chức năng yêu cầu dọn hàng, đóng cửa bất cứ lúc nào. Các hoạt động vui chơi, giải trí, lễ hội để phục vụ người dân, du khách ở Hà Nội còn khá khiêm tốn. Ngoài chương trình biểu diễn của các nhà hát truyền thống như Nhà hát Kịch Việt Nam, Nhà hát Múa rối Thăng Long... các hoạt động khác gần như chỉ mang tính chất thời vụ, hoặc vào các dịp lễ.

Từ năm 2016, Hà Nội bắt đầu tổ chức tuyến phố đi bộ xung quanh hồ Hoàn Kiếm và liên thông với khu vực phố cổ. Đây được coi là bước tiến quan trọng của thành phố hơn 8 triệu dân. Các hoạt động vui chơi, giải trí, lễ hội đường phố, biểu diễn âm nhạc đường phố đã bắt đầu hút khách du lịch và tạo nên những dấu ấn riêng cho Thủ đô. Dù vậy, phố đi bộ mới chỉ hoạt động vào các ngày cuối tuần, không khí về đêm dù rất đông đúc, nhưng chưa thực sự hấp dẫn.

3.3. Đà Nẵng

Là thủ phủ du lịch miền Trung. Tuy nhiên, từ khoảng 21h00', các tuyến phố ở khu vực trung tâm quận Hải Châu, hay phố du lịch ở Sơn Trà, Ngũ Hành Sơn, người dân đã bắt đầu tắt đèn, đi ngủ. Con đường phố thời trang Lê Duẩn cũng chỉ hoạt động tới 22h00'. Nhiều du khách lần đầu đến Đà Nẵng đều bất ngờ với việc "thành phố đi ngủ sớm".

Khu phố An Thượng, quận Ngũ Hành Sơn được mệnh danh là phố Tây của Đà Nẵng cũng chỉ có ít hàng quán mở cửa đón khách sau 22h00'. Nhiều đoàn du khách cho biết, ban đêm ở Đà Nẵng, họ chỉ có thể trải nghiệm dịch vụ đến 22h00' ở các điểm như Helio, chợ đêm Sơn Trà, hay một số quán bar nổi tiếng.

Nghị quyết số 43-NQ/TW của Bộ Chính trị về *Xây dựng và phát triển TP. Đà Nẵng đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045*, xác định du lịch là một trong 3 trụ cột chính phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố Đà Nẵng, trong đó, phát triển du lịch về đêm là một trong những định hướng phát triển du lịch của Thành phố Đà Nẵng đến năm 2030. Mặc dù Thành phố Đà Nẵng đã và đang nỗ lực tạo ra các sản phẩm vui chơi giải trí về đêm, nhưng hiện vẫn chưa tìm được hướng phát triển phù hợp.

Theo định hướng phát triển du lịch của Thành phố Đà Nẵng đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030, trước mắt, Đà Nẵng sẽ tổ chức phố đêm 24/7 tại quận Ngũ Hành Sơn, với các hoạt động vui chơi giải trí, biểu diễn nghệ thuật ở khu vực bãi biển... và đưa vào hoạt động phố đi bộ - chợ đêm Bạch Đằng.

Thành phố Đà Nẵng cũng khuyến khích các trung tâm mua sắm lớn, cụm dịch vụ tại khu vực ven sông phía Đông đường 2/9, các tuyến Bạch Đằng, Trần Hưng Đạo, phố du lịch An Thượng, tuyến biển Trường Sa - Võ Nguyên Giáp - Hoàng Sa kéo dài thời gian mở cửa phục vụ khách đến 24h00'... Tuy nhiên, đến nay, các hoạt động về đêm tại thành phố vẫn chưa thực sự hấp dẫn và thu hút khách du lịch.

3.4. Quảng Nam

Quảng Nam nổi tiếng phố cổ Hội An và được ví là thành phố quyến rũ, và được Tạp chí Du lịch Wanderlust (Anh) bình chọn là một trong 10 thành phố du lịch tốt nhất thế giới.

Tại Quảng Nam, các loại hình kinh tế ban đêm đã và đang phát triển. Tuy nhiên, các sản phẩm du lịch còn sơ sài, thời gian diễn ra các hoạt động trong

đêm thường ngắn (kết thúc vào khoảng 23h00'. Các loại hình du lịch về đêm cũng giống như nơi khác như chợ đêm, đêm phố cổ.

3.5. Thành phố Hồ Chí Minh

Hồ Chí Minh có 5 tuyến phố đi bộ. Trong đó, nổi tiếng và thu hút nhất là 2 tuyến ở trung tâm là Bùi Viện và Nguyễn Huệ ở quận 1. Dù cả 2 tuyến phố đều thu hút rất đông khách trong và ngoài nước hàng đêm, nhưng vẫn chưa đủ các yếu tố để đưa Thành phố trở thành “thành phố không ngủ”, nhằm thu hút du khách nước ngoài. Phố đi bộ Bùi Viện trước khi được quy hoạch thành phố đi bộ, được gọi là “phố Tây”, vì tập trung rất đông khách nước ngoài. Đến nay, khu phố này đã trở thành “điểm nhấn” về vui chơi giải trí, nhưng hoàn toàn bỏ qua các sự kiện văn hóa, sự kiện quần chúng, khiến Bùi Viện dần trở thành “phố nhậu” thuần túy. Trước đây có chương trình hoạt động văn hóa duy nhất là “À ó show”, nhưng cũng không được đầu tư đến nơi đến chốn, doanh nghiệp tự vận động, nên sau đó chìm dần. Ngược lại, đường Nguyễn Huệ trở thành điểm tổ chức nhiều sự kiện văn hóa, giải trí, nhưng lại thiếu các dịch vụ mua sắm, shopping, ẩm thực đậm chất du lịch. Hiện, phố đi bộ Nguyễn Huệ vẫn tập trung chủ yếu các bạn trẻ đến hóng mát, chụp hình, uống cà phê và ăn quà hàng rong, thay vì trở thành “đặc sản” về đêm của Thành phố.

3.6. Nha Trang, Khánh Hòa

Thành phố có 4 chợ đêm hoạt động tại: Số 46 Trần Phú của Công ty Yến sào Khánh Hòa; Nha Trang Market trên đường Trần Quang Khải; Yasaka 9 market của Khách sạn Yasaka Sài Gòn - Nha Trang và "Phố mua sắm" trên đường Nguyễn Thiện Thuật. Tuy nhiên, các chợ đêm này chủ yếu bày bán các mặt hàng lưu niệm. Bên cạnh đó, Nha Trang cũng có những quán bar, nhưng số lượng ít như: Sailing Club, Skylight, Zima, Lodge, Yasaka. Các hoạt động biểu diễn văn hóa về đêm thưa thớt, dù có đủ không gian biểu diễn như ở Trung tâm hội nghị 46 Trần Phú, Công viên Phạm Văn Đồng,

Công viên bờ biển Trần Phú. Ông Đinh Văn Cường - Trưởng Phòng Văn hóa và Thông tin TP. Nha Trang cho biết, địa bàn hiện có gần 70 cơ sở kinh doanh dịch vụ karaoke. Trong đó, số lượng chủ yếu chuẩn hoạt động đến 2h00' sáng chỉ khoảng trên 10 cơ sở. Từ thực tế đó, du khách đến Nha Trang cũng đi ngủ rất sớm. Hoạt động kinh tế ban đêm tại Nha Trang đến nay vẫn chưa phát triển một cách bài bản, đồng bộ, chỉ là các hoạt động đơn lẻ của các doanh nghiệp du lịch. Nha Trang cũng có dịch vụ câu mực đêm và khách du lịch cũng hay đi bộ dạo chơi các chợ đêm nơi đây. Bar và club của Nha Trang đắt đỏ, tuy nhiên dịch vụ phục vụ của 2 hoạt động này cơ bản làm hài lòng khách du lịch.

Phú Quốc cũng chỉ có một vài hoạt động về đêm, như: chợ đêm và câu mực đêm. Chợ đêm Phú Quốc là điểm vui chơi nào nhiệt nhất về đêm. Tập trung tại chợ là vô số các hàng quán, chuyên bán các món ăn dân dã, mang đặc trưng của Phú Quốc, như: hột é, mủ trôm, bánh bao chỉ, đậu phộng chou chou,... Đặc biệt, chợ đêm Phú Quốc được ví như thiên đường ẩm thực, với các món từ nguồn hải sản tươi sống mang hương vị của biển đảo Phú Quốc. Tuy nhiên, những hoạt động này cũng không hoạt động mạnh vào ban đêm. Một hoạt động khá nổi tiếng về đêm tại Phú Quốc mà hầu như du khách nào cũng muốn tham gia, đó là trải nghiệm câu mực đêm, thường bắt đầu lúc 17h00' chiều, du khách sẽ lên tàu ra ngư trường câu mực. Trải nghiệm thú vị đầu tiên chính là cảm giác trong không gian lồng mạn của hoàng hôn trên biển.

4. Những khó khăn và thuận lợi của Việt Nam khi phát triển kinh tế ban đêm

4.1. Những thuận lợi

- Hiện một số thành phố của Việt Nam đã hình thành một số hoạt động về đêm như Hồ Chí Minh và Hà Nội: Phố đi bộ phố đi bộ, phố ẩm thực, chợ đêm...

- Sự phát triển bùng nổ của hệ thống cửa hàng tiện lợi. Với trên 2.300 cửa hàng tiện lợi trên cả nước, trong đó khoảng 1.000 cửa hàng phục vụ

24/24 giờ, tập trung ở thành phố Hồ Chí Minh và Hà Nội.

- Chính phủ đã ban hành Đề án *Phát triển kinh tế ban đêm ở Việt Nam*, mở đường cho kinh tế ban đêm phát triển.

- Với sự thành công trong phát triển kinh tế ban đêm của các nước trên thế giới, Việt Nam có thể học hỏi, tham khảo kinh nghiệm và áp dụng vào điều kiện thực tế của Việt Nam.

- Việt Nam có nhiều tỉnh thành có tài nguyên du lịch, danh lam thắng cảnh nổi tiếng thế giới (Hạ Long, Nha Trang, Đà Nẵng...) và đang ngày càng trở thành điểm đến ưa thích của các du khách quốc tế, đây là một trong yếu tố nền tảng trọng yếu cho phát triển nền kinh tế ban đêm. Bên cạnh đó, Việt Nam có nền văn hóa tâm linh, nghệ thuật, ẩm thực đặc sắc và vô cùng phong phú, đa dạng.

- Điều kiện thời tiết ban đêm của Việt Nam giữa các vùng tương đối dễ chịu như Vũng Tàu, Hồ Chí Minh, Nha Trang, Mộc Châu...

- Là một nước có dân số trẻ, tỷ lệ số người trẻ sống tập trung tại các thành phố lớn... sẽ tạo nên nhiều tiềm năng để nước ta có thể phát triển kinh tế ban đêm.

4.2. *Những khó khăn*

- Cơ sở hạ tầng phát triển kinh tế đêm còn nghèo nàn, thiếu, các vấn đề về an ninh trật tự, an toàn thực phẩm, vệ sinh đô thị ở một số nơi còn chưa đạt chuẩn,

- Hệ thống dịch vụ chưa đa dạng và chuyên nghiệp

- Danh mục sản phẩm, dịch vụ ban đêm chưa nhiều, chưa hấp dẫn, chưa qui mô, những sự kiện văn hóa, nghệ thuật, thể thao tại các điểm du lịch chủ yếu diễn ra theo mùa vụ, không thường xuyên.

- Yêu cầu cấp bách về nguồn nhân lực phục vụ cho phát triển kinh tế đêm

- Công tác quản lý thị trường chống hàng giả, hàng nhái, hàng trốn thuế cũng như đảm bảo an ninh, an toàn đô thị còn hạn chế.

- Hành lang pháp lý về phát triển kinh tế ban đêm chưa đầy đủ và đồng bộ cũng là một trở ngại.

5. Một số giải pháp phát triển nền kinh tế ban đêm tại Việt Nam

5.1. *Đối với nhà nước và chính quyền địa phương*

- Xây dựng hệ thống văn bản, qui định cụ thể liên quan tới hoạt động kinh doanh dịch vụ vào ban đêm.

- Xây dựng qui hoạch cụ thể các điểm, khu vực, thành phố phát triển kinh tế đêm theo hướng tập trung, qui mô lớn, đặc biệt là các điểm, thành phố du lịch như Quảng Ninh (Vịnh Hạ Long), Phú Quốc (Quần thể Vinpearl Phú Quốc tại Bãi Dài, Khu Casino Corona, thiên đường giải trí VinWonders, đặc biệt là siêu tổ hợp nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí và mua sắm 85ha Grand World), Đà Nẵng, Nha Trang, Hải Phòng (Cát Bà, Đồ Sơn)...

- Tăng cường phát triển cơ sở hạ tầng, hệ thống công nghệ thông tin truyền thông, không gian công cộng để tổ chức các sự kiện văn hóa - xã hội - âm nhạc vào ban đêm, các qui định liên quan tới địa điểm, điều kiện kinh doanh ban đêm.

- Xây dựng các chính sách hỗ trợ kinh tế về đêm cho các địa điểm thu hút nhiều khách du lịch, đặc biệt qui định cụ thể về hoạt động kinh doanh dịch vụ sau 0 giờ.

- Có chính sách hỗ trợ, khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư, tổ chức hoạt động vui chơi, giải trí, kinh doanh về đêm để thu hút khách du lịch.

- Các thành phố, tỉnh du lịch nên qui hoạch một khu vực riêng gồm có nhiều dịch vụ đêm đáp ứng nhu cầu của du khách về ăn uống, vui chơi, giải trí và tổ chức dịch vụ đưa đón từ các khách sạn đến điểm vui chơi.

- Tổ chức nhiều sự kiện kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội kết hợp với các tour du lịch tại các tuyến, điểm du lịch để thu hút nhiều phân khúc thị trường khách khác nhau: Khách nghỉ dưỡng, khách tham quan, học tập, khách là các doanh nhân đi du lịch kết hợp khảo sát thị trường và mở rộng quan hệ làm ăn.

5.2. Đối với các doanh nghiệp du lịch lữ hành

Quảng bá thông tin điểm đến cho du khách, phối hợp với các dịch vụ khác (nhà hàng, khách sạn...) tạo thành sản phẩm du lịch chọn gói.

Phát triển đa dạng các dịch vụ mở cửa vào ban đêm để phục vụ khách: dịch vụ taxi, xe điện, vận tải hành khách, thương mại, chợ, kazaoke, bar, trung tâm giao dịch tài chính, đầu tư, ngân hàng, siêu thị hoạt động 24/7.

Đa dạng hóa sản phẩm và thị trường du lịch, đẩy mạnh liên kết du lịch để tổ chức các sự kiện văn hóa, thể thao, âm nhạc... gắn với tour du lịch tại điểm đến như phố đêm, chợ đêm.

Phát triển các tour du lịch có gắn với các sự kiện kinh tế, chính trị, văn hóa, xã hội của địa phương để thu hút nhiều đối tượng khách hàng trong và ngoài nước.

Phát triển sáng tạo nền kinh tế đêm mang bản sắc Việt Nam nhưng có yếu tố mở phải đáp ứng cao nhất nhu cầu của khách du lịch trong và ngoài nước.

6. Kết luận

Việt Nam có nhiều lợi thế phát triển kinh tế ban

đêm đặc biệt tại các thành phố du lịch. Nhiều thành phố đã nỗ lực phát triển kinh tế ban đêm theo những hướng khác nhau như Hà Nội, Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Quảng Ninh, Hải Phòng... Tuy nhiên hiệu quả đạt được chưa cao, chưa xứng tầm với tiềm năng tăng trưởng và lợi thế sẵn có. Chính phủ và chính quyền các tỉnh/Thành phố Du lịch cần xây dựng chiến lược và qui hoạch cụ thể đồng bộ về pháp lý, cơ sở hạ tầng điện, nước, giao thông, nâng cấp mạng lưới an ninh, đa dạng các sản phẩm du lịch, và dịch vụ kinh doanh ban đêm. Có chính sách thu hút các nhà đầu tư vào dịch vụ vui chơi giải trí, mua sắm, tổ chức sự kiện... Đây là cơ sở để các công ty du lịch xây dựng các tour du lịch hấp dẫn, có nhiều trải nghiệm để thu hút du khách trong và ngoài nước ở dài hơn, chi tiêu nhiều hơn. Phát triển kinh tế ban đêm là một xu hướng nhiều quốc gia trên thế giới đã thành công, Việt Nam với tiềm năng lớn về du lịch sẽ là lợi thế phát triển kinh tế ban đêm, nếu được quan tâm và có chiến lược phát triển đúng hướng sẽ đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho quốc gia, tạo thêm nhiều công ăn việc làm cho dân chúng □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Vũ Đức Thanh (2006), *Phố Tây - Nửa đêm về sáng*, Tạp chí Du lịch TP. HCM (số 4).
- [2] Đặng Thanh Vũ (2004), *Phố cổ Hội An lung linh cổ tích*, Tạp chí Du lịch TP. HCM (số 8).
- [3] <http://baoquangninh.com.vn/tieu-diem/201911/phat-trien-kinh-te-dem-2461543/>
- [4] <http://tinhuykhanhhhoa.vn/tin-chi-tiet/id/6395/Thuc-day-phat-trien-kinh-te-ban-dem>
- [5] <https://baodanang.vn/channel/5404/201911/hang-loat-giai-phap-phat-trien-du-lich-ve-dem-3264929/>
- [6] <http://baoquangnam.vn/su-kien-binh-luan/theo-nhip-tho-ban-dem-70436.html>
- [7] <https://baokhanhhhoa.vn/du-lich/202001/thuc-day-phat-trien-kinh-te-ban-dem-8145452/>
- [8] <https://www.nhandan.com.vn/hangthang/item/42800402-%E2%80%9Ccan-nhung-giai-phap-thich-ung-voi-kinh-te-dem%E2%80%9D.html>

AN PHÁT HOLDINGS VÀ HÀNH TRÌNH CHUẨN HÓA THƯƠNG HIỆU

Nguyễn Thị Tiện
Học viên lớp M2.QLKT2

Tóm tắt

Trong xu thế hội nhập quốc tế và cạnh tranh gay gắt, nền kinh tế Việt Nam đang phát triển cả về chiều rộng lẫn chiều sâu. Một trong những vấn đề cấp bách hiện nay là phát triển thương hiệu cho các doanh nghiệp Việt Nam, đây là một yêu cầu bức thiết, nhằm khẳng định vị thế, uy tín của hàng hóa, dịch vụ của các doanh nghiệp Việt Nam, qua đó nâng cao năng lực thâm nhập, duy trì và phát triển thị trường. Vấn đề này cũng là mối quan tâm đặc biệt của Tập đoàn An Phát Holdings từ khi chuyển lên mô hình tập đoàn. Với hành trình xây dựng, phát triển thương hiệu An Phát Holdings trở nên rõ nét và bài bản. Bài viết này với góc nhìn về quá trình xây dựng thương hiệu của An Phát Holdings và định vị doanh nghiệp trở thành tập đoàn nhựa công nghệ cao và thân thiện môi trường hàng đầu Đông Nam Á.

Từ khóa: thương hiệu, tập đoàn, phát triển

1. Định hình con đường phát triển: 20 năm kiến tạo tương lai

Tiền thân của An Phát Holdings là một doanh nghiệp sản xuất bao bì màng mỏng có tên Công ty TNHH Anh Hai Duy. Nhưng với một thời gian ngắn, bằng nội lực của chính mình, tập đoàn có những bước phát triển vượt bậc để khẳng định vị thế.

Từ khi hình thành đến nay, tập đoàn liên tục xây dựng có những bước tiến vượt bậc. Năm 2005, tiến hành xây dựng nhà máy sản xuất bao bì đầu tiên tại KCN Nam Sách (Hải Dương) với công suất 13.200 tấn/năm; năm 2009, thành lập Công ty phần An Tiên Industries để hoàn thiện khả năng sản xuất mảng nhựa công nghiệp hỗ trợ. Hiện, An Tiên Industries là doanh nghiệp hàng đầu về sản xuất phụ gia nhựa tại Việt Nam với các nhãn hiệu nổi bật như ANCAL, bột đá CaCO3 siêu mịn. Đến năm 2013, tổng công suất của Tập đoàn đạt đến 57.000 tấn/năm.

Năm 2015, Tập đoàn là một trong những doanh nghiệp tiên phong về chuyển đổi xanh trong ngành nhựa, nỗ lực nghiên cứu và sản xuất thành công sản phẩm nhựa sinh học phân hủy hoàn toàn, bắt đầu xuất khẩu ra thị trường quốc tế.

Năm 2017, Tập đoàn đánh dấu bước ngoặt mới

vượt bậc hơn khi chuyển đổi sang mô hình Tập đoàn với nhiều công ty thành viên. Mỗi công ty thành viên là một mắt xích quan trọng trong hệ sinh thái của Tập đoàn, hướng đến đưa An Phát Holdings trở thành doanh nghiệp nhựa công nghệ cao và thân thiện môi trường hàng đầu Việt Nam.

Năm 2018, Tập đoàn ra mắt thương hiệu AnEco - sản phẩm nhựa sinh học phân hủy hoàn toàn đầu tiên tại Việt Nam và tiến hành xuất khẩu sản phẩm AnEco đến Pháp, Ý, sau đó mở rộng thị trường đến 20 quốc gia bao gồm Mỹ, Canada, Châu Âu...

Năm 2019 được coi là năm có nhiều bước tiến quan trọng trong chiến lược kiến tạo tương lai xanh cho ngành nhựa khi Tập đoàn đầu tư vào Công ty TLC Korea - một doanh nghiệp Hàn Quốc có hơn 20 năm nghiên cứu và sản xuất nguyên liệu nhựa sinh học phân hủy hoàn toàn, chuyển đổi thành công ty liên doanh Ankor Bioplastics, có trụ sở tại Hàn Quốc. Doanh nghiệp này được định hình là “trung tâm R&D” - nơi ươm mầm những sáng kiến cho dòng sản phẩm nhựa sinh học phân huỷ của Tập đoàn.

Năm 2020, Tập đoàn chính thức niêm yết mã chứng khoán APH trên sàn HoSE với mục tiêu gia tăng nguồn vốn để phục vụ cho chiến lược phát

triển đầy tham vọng trong tương lai như tối ưu hóa sản phẩm nhựa công nghiệp phụ trợ, phát triển các khu công nghiệp để gia tăng nội lực về nhà xưởng, kho bãi; đẩy mạnh nghiên cứu và xây dựng nhà máy phục vụ chiến lược “xanh hóa” ngành nhựa.... Đây cũng là năm Tập đoàn tiếp tục ra mắt thương hiệu AnBio - nguyên liệu nhựa sinh học phân hủy hoàn toàn đầu tiên tại Việt Nam.

Nỗ lực phát triển không ngừng của An Phát Holdings phải nhắc đến trong năm 2021. Đây là năm đại dịch Covid-19 gây xáo trộn và gián đoạn chuỗi cung ứng khắp thế giới nhưng Tập đoàn vẫn có những bước tiến đáng tự hào khi quyết định nâng dây chuyền sản xuất nguyên liệu nhựa sinh học phân hủy hoàn toàn AnBio lên tới 3.600 tấn/năm; đăng ký sở hữu trí tuệ thành công cho 02 Sáng chế nguyên liệu xanh là PBAT và PBS để trở thành đơn vị độc quyền sở hữu công nghệ điêu ché tại Việt Nam; được Hoa Kỳ bảo hộ thương hiệu AnEco, nâng công suất Nhà máy AnKor Bioplastics từ 3.000 tấn/năm lên 5.000 tấn/năm...

Và rồi, sau một thời gian “thai nghén”, đầu năm 2022, Tập đoàn tiến hành động thổ Dự án Nhà máy sản xuất nguyên liệu sinh học phân huỷ PBAT có quy mô hàng đầu Đông Nam Á, đánh dấu bước tiến quan trọng của tham vọng làm chủ toàn bộ quy trình sản xuất sản phẩm nhựa thân thiện môi trường.

Với những bước đi bài bản và luôn kiến tạo không ngừng, An Phát Holdings đang từng bước đặt những viên gạch vững chãi trên con đường xây dựng một dây chuyền công nghệ sản xuất nhựa phân huỷ sinh học của riêng mình, làm chủ mọi quy trình từ nguyên liệu/công thức sản xuất, đến quy trình và phân phối sản phẩm đến tay người tiêu dùng.

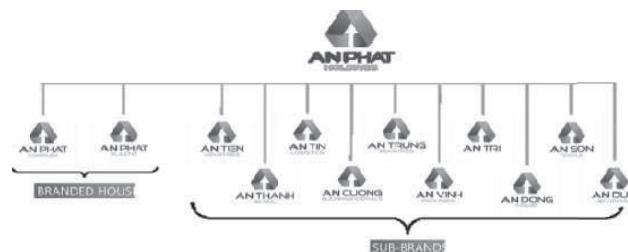
2. Xây dựng bộ nhận diện thương hiệu đồng bộ, chuyên nghiệp

Tháng 9/2018, Tập đoàn An Phát Holdings chính thức ra mắt bộ nhận diện thương hiệu mới, đồng thời công bố mô hình tập đoàn, đánh dấu một

giai đoạn phát triển mới với tầm nhìn trở thành tập đoàn nhựa kỹ thuật cao và thân thiện với môi trường hàng đầu Đông Nam Á. Tập đoàn An Phát Holdings và tất cả công ty thành viên đều thống nhất sử dụng một logo duy nhất.

Logo mới được thiết kế cách điệu từ chữ A, biểu tượng dẫn đầu và là chữ cái đầu tiên của thương hiệu An Phát. Màu xanh dương của logo biểu trưng cho công nghệ, thể hiện xu hướng hội nhập của An Phát trong thời đại công nghệ số 4.0. Trong logo có chứa một mũi tên đi lên đại diện cho khát vọng tiến lên phía trước, không ngừng nỗ lực của An Phát. Đặc biệt, logo mới có hình dạng ngọn núi, truyền tải thông điệp về định hướng trở thành chỗ dựa vững chắc, thúc đẩy và hỗ trợ các doanh nghiệp Việt, giúp nâng tầm ngành nhựa Việt Nam.

Tất cả các công ty thành viên sử dụng một bộ nhận diện thương hiệu, thể hiện sự đồng lòng, cùng hướng đến sứ mệnh chung. Cùng với đó, An Phát Holdings tập trung phát triển văn hóa doanh nghiệp theo chiều sâu, phát huy những giá trị, niềm tin, chuẩn mực mà Tập đoàn đã tạo dựng để thích nghi với sự thay đổi mới của chiến lược kinh doanh.



Hệ thống CTTV đều sử dụng bộ nhận diện thương hiệu này.

Hệ thống nhận diện thương hiệu của Tập đoàn rất đa dạng và được triển khai rộng khắp với mục đích tạo ấn tượng để giúp cho người tiêu dùng có thể dễ dàng nhận ra thương hiệu Tập đoàn trong số rất nhiều doanh nghiệp hoạt động trên cùng địa bàn.

Hệ thống nhận diện thương hiệu của Tập đoàn bao gồm: Tên gọi, Logo Tập đoàn, Khẩu hiệu (Slogan), Định hướng hình ảnh, Font chữ, bộ nhận diện này đã được doanh nghiệp xây dựng bài bản,

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

với các quy định rõ ràng, chuyên nghiệp.

Tên gọi

Tên gọi đầy đủ là: Công ty Cổ phần Tập đoàn An Phát Holdings. Tên giao dịch quốc tế: An Phat Holdings JSC. Hai tên gọi này chỉ được sử dụng trong các văn bản. Còn An Phat Holdings/ Tập đoàn An Phat Holdings/APH là tên gọi thông dụng được sử dụng trong hoạt động giao dịch và quảng bá thương hiệu, đây là mã chứng khoán của Tập đoàn.

Thành phần và cấu trúc logo: Về mặt hình ảnh, logo An Phát được thiết kế trên cấu trúc bao gồm 2 thành phần: Tên thương hiệu An Phat Holdings tinh chỉnh đặt phía dưới hoặc bên cạnh bên cạnh biểu tượng, được sắp xếp theo tỉ lệ thiết kế bắt buộc nhất quán duy nhất theo hướng dẫn quy chuẩn.

Logo được quy chuẩn mặc định theo tiêu chuẩn: Biểu tượng có màu xanh dương và xanh lá cây. Phần chữ tên thương hiệu gồm 2 phần. An Phat màu xanh dương và Holdings màu xanh lá cây.

Quy chuẩn bố cục logo: Logo Tập đoàn An Phát cần được thể hiện đồng nhất và rõ ràng để tăng khả năng nhận diện hình ảnh thương hiệu và hiệu quả trong việc quảng bá và truyền thông. Khoảng cách và tỉ lệ giữa các thành phần trong logo đã được tối ưu hoá để đảm bảo khả năng hiển thị rõ ràng trong mọi trường hợp. Với phần chữ của logo, khoảng cách giữa các kí tự của tên thương hiệu được xác định bằng đơn vị đo lường trực quan tính bằng A. Khoảng cách giữa các kí tự của tên dịch vụ được xác định bằng đơn vị trực quan tính bằng B.

Quy chuẩn bố cục logo



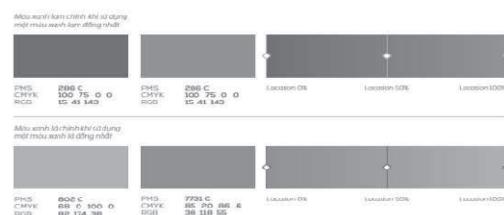
(Nguồn: Tập đoàn An Phat Holdings)

Kích thước tối thiểu: Trong một số trường hợp không đủ không gian, với phương thức ché bản, chiều ngang của logo không nhỏ quá 20mm (với

phiên bản dọc) và 33mm (với phiên bản ngang). Với phương thức đồ họa đa phương tiện, chiều ngang logo không nhỏ quá 57px (với phiên bản dọc) và 94px (với phiên bản ngang).

Quy chuẩn màu sắc nhận diện chính: Logo Tập đoàn an Phát bao gồm 2 màu sắc chính: xanh dương và màu xanh lá cây, 2 màu này được ứng dụng trong thiết kế dưới dạng màu chuyển (màu gradient). Dạng màu chuyển của logo An Phát phải được giữ nguyên sắc độ màu gốc trên các sản phẩm in ấn, ấn phẩm online, hệ thống bảng biển và bộ văn phòng cùng một số ứng dụng khác. Trong một số trường hợp đặc biệt không thể sử dụng trạng thái màu chuyển thì bắt buộc phải sử dụng hai màu đồng nhất theo thông số quy chuẩn.

Quy chuẩn màu sắc nhận diện chính



(Nguồn : Tập đoàn An Phat Holdings)

Bên cạnh màu sắc nhận diện chủ đạo là màu xanh dương và xanh lá cây, các màu sắc trợ khía có thể được sử dụng để làm phong phú hơn hình ảnh của Tập đoàn An Phát cũng như định vị rõ ràng phong cách riêng của thương hiệu. Việc lựa chọn các màu sắc bổ trợ cần phải hài hoà với hệ thống màu sắc nhận diện nhằm hỗ trợ công tác thiết kế và quảng bá thương hiệu. Dưới đây là các phương án màu phù hợp, hài hoà với màu sắc thương hiệu của Tập đoàn.

Quy chuẩn màu sắc nhận diện bổ sung

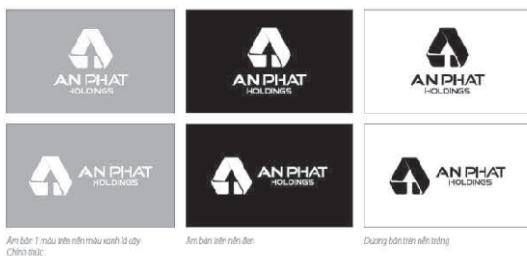


(Nguồn : Tập đoàn An Phat Holdings)

Quy cách sử dụng logo 2 màu: Khi logo đặt trên các nền màu cần yêu cầu tiêu chuẩn nhìn thường nhận biết các chi tiết đầy đủ về hình khối và độ tương phản. Ưu tiên sử dụng logo màu chính thức trên nền sáng, trắng 100% hoặc phương án âm bản (logo trên nền xanh lam, chữ AN PHAT chuyển thành màu trắng, chữ HOLDINGS màu xanh lá cây)

Quy cách sử dụng logo 1 màu: Khi sử dụng logo trên nền màu xanh lá cây chính, logo được mặc định chuyển thành màu trắng, không chuyển chữ thành bất kỳ màu nào khác (ngoại trừ màu tự thân của vật liệu)

Quy cách sử dụng logo một màu



(Nguồn : Tập đoàn An Phát Holdings)

Sử dụng logo trên nền ảnh: Với trường hợp ứng dụng logo trên nền ảnh cần phải được xử lý để đảm bảo logo được hiển thị rõ ràng. Logo được ưu tiên đặt trên nền trắng, với hình dạng đặt ngang với ảnh landscape, và đặt dọc với ảnh portrait.

Dấu hiệu hỗ trợ: Dấu hiệu hỗ trợ có vai trò quan trọng trong việc gợi nhắc về hình ảnh và màu sắc thương hiệu. Dấu hiệu hỗ trợ thường được sử dụng để trang trí hoặc nhằm tách biệt giữa logo và nội dung văn bản, biểu mẫu, biển bảng. Dấu hiệu hỗ trợ này có thể sử dụng linh hoạt to nhỏ, dài ngắn khác nhau tùy theo từng kích thước của sản phẩm ứng dụng, nhưng vẫn phải tuân thủ theo quy chuẩn 1/3 và 2/3.

Tập đoàn sử dụng logo đúng theo tiêu chuẩn của Tập đoàn và thống nhất trong tất cả các hoạt động quảng bá thương hiệu giúp cho khách hàng dễ dàng nhận biết về doanh nghiệp mình trong một môi trường kinh doanh có rất nhiều logo của các đơn vị khác.

Khẩu hiệu (Slogan)

An Phát Holdings - Không ngừng sáng tạo, vững bước tiến lên là khẩu hiệu (slogan) thể hiện cõi đọng triết lý của Tập đoàn, là tinh thần xuyên suốt của thương hiệu Tập đoàn. Thương hiệu thực chất và trước hết phải là thương hiệu được tạo ra bằng các giá trị đích thực từ bên trong Tập đoàn với con người, văn hóa doanh nghiệp và chất lượng sản phẩm dịch vụ. Trong đó tất cả mọi cán bộ công nhân viên đều được đối xử bình đẳng, công bằng, Người lãnh đạo và nhân viên được định hướng và chi phối bởi văn hóa ứng xử 9G dành cho Cán bộ lãnh đạo (Gia đình, Giữ tín, Guong mẫu, Gánh vác, Gần gũi, Gợi mở, Giáo dục, Giúp đỡ, Giám sát) và văn hóa 9T dành cho Cán bộ nhân viên (Tôn trọng, Trung thực, Thực hiện, Tuân thủ, Tâm huyết, Tự tin, Tập thể, Thạo việc, Trách nhiệm). Nhờ vậy mà mỗi CBCNV đều trở thành những con người làm việc hết lòng, không ngại gian khổ, đầy trách nhiệm, luôn vươn lên và sáng tạo không ngừng.

Như vậy có thể thấy rõ được slogan của Tập đoàn chưa được ngắn gọn và mang tính chung chung nên chưa truyền tải hết những nội dung cốt lõi bao gồm 3 giá trị đích thực: con người, văn hóa doanh nghiệp, hệ sinh thái doanh nghiệp. Vì vậy cần phải có biện pháp cải thiện để thiết kế một câu slogan khác rõ ràng hơn và dễ dàng liên tưởng đến hệ sinh thái ngành nhựa của Tập đoàn.

Định hướng hình ảnh

Việc sử dụng hình ảnh trong các thiết kế của Tập đoàn tuân theo các nguyên tắc sau:

- + Những hình ảnh có thể được lựa chọn xoay quanh các chủ đề sản xuất, sản phẩm, thiên nhiên và môi trường, con người.
- + Hình ảnh tạo cảm xúc cho đối tác và khách hàng: tích cực - tươi sáng - thân thiện
- + Tone màu ảnh cũng ưu tiên hướng tới hai màu xanh lá và xanh dương để hình ảnh nhận diện thương hiệu được đảm bảo
- + Không sử dụng hình ảnh được phóng đại, phi thực tế.

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

+ Không sử dụng hình ảnh thể hiện tính tiêu cực, hủy hoại môi trường

+ Không sử dụng hình ảnh đã được kỹ thuật số được ghép bởi nhiều ảnh hòa trộn vào nhau.

Font chữ

Tập đoàn quy chuẩn sử dụng các font chữ chính là SVN Nexa và font chữ bổ trợ là Myriad Pro trong các án phẩm thiết kế.

SVN Nexa Family bao gồm 16 font. Các font đặc trưng bởi sự dễ đọc ở cả hai nền tảng - website và in án các lĩnh vực thiết kế. Nexa thích hợp nhất cho tiêu đề với mọi kích cỡ cũng như cho các khôi văn bản khác nhau với các kích cỡ từ nhỏ nhất đến lớn nhất.

Quy chuẩn font chữ chính

light	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
regular	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
bold	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
heavy	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
black	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*

(Nguồn : Tập đoàn An Phát Holdings)

Myriad Pro là bộ font cơ bản, phù hợp đối với hầu hết các án vật phẩm của công ty bao gồm án phẩm quảng cáo và tài liệu hành chính. Bộ font chữ này gồm nhiều kiểu chữ đa dạng khác nhau, giúp người dùng sử dụng linh hoạt.

Quy chuẩn font chữ phụ

light	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
regular	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
semibold	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
bold	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*
black	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*	ABCDEFGHIJKLMNPQRSTUVWXYZ 01234567890%<-->{ }*

(Nguồn : Tập đoàn An Phát Holdings)

Như vậy, có thể thấy An Phát Holdings đã xây dựng được bộ nhận diện thương hiệu bài bản, nổi bật được những triết lý mà Ban Lãnh đạo Tập đoàn mong muốn thể hiện. Với bộ nhận diện này, An Phát Holdings đã tạo được sự nhận diện rõ ràng với các doanh nghiệp khác, tạo dấu ấn quan trọng tại thị trường trong và ngoài nước. Tên tuổi của An

Phát Holdings cũng ngày được đông đảo mọi người biết đến với hình ảnh một doanh nghiệp trẻ không ngừng sáng tạo vững bước.

3. Xây dựng hình ảnh doanh nghiệp tiên phong, năng động

Nhìn cả quá trình hơn 20 năm phát triển, có thể khẳng định, An Phát Holdings luôn kiên định với sứ mệnh và con đường của mình. Truyền thông báo chí cũng vì thế nhìn nhận An Phát Holdings không còn chỉ với hình ảnh một doanh nghiệp ngành nhựa đơn thuần mà đã là một doanh nghiệp chủ lực, có vị thế và tầm ảnh hưởng trong ngành công nghiệp nhựa Việt Nam.

Từ năm 2020 đến nay, Tập đoàn liên tục xuất hiện trên truyền thông và nhiều tờ báo chính thống thông qua hơn 500 bài viết đa dạng phản ánh rõ nét con đường hình thành và phát triển cũng như vị thế của một doanh nghiệp năng động, uy tín trên thị trường.

Với các cụm từ “doanh nghiệp có vốn hoá lớn nhất ngành nhựa”, “doanh nghiệp đầu tàu trong ngành công nghiệp hỗ trợ”, “tập đoàn hàng đầu ngành nhựa Việt Nam”, “doanh nghiệp tiên phong trong sản xuất nhựa sinh học phân huỷ”..., An Phát Holdings đã cho thấy một hành trình phát triển và xây dựng thương hiệu với nhiều dấu ấn ấn tượng.

Trong lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ, An Phát Holdings được nhắc đến là một doanh nghiệp uy tín, là đối tác tin cậy của nhiều tập đoàn hàng đầu thế giới như Honda, Toyota, Piaggio, Samsung...

Tại mảng nhựa sinh học phân huỷ hoàn toàn, Tập đoàn được nhắc đến là doanh nghiệp đi đầu khi 02 nhãn hiệu AnEco và AnBio là 02 thương hiệu về sản phẩm nhựa sinh học phân huỷ đầu tiên tại Việt Nam.

Trong hợp tác thương mại, An Phát Holdings được coi là một doanh nghiệp năng động khi liên tục tiếp xúc với nhiều đoàn xúc tiến thương mại của Châu Âu, Mỹ và các quốc gia Châu Phi... Họ nhận và đánh giá An Phát Holdings là một doanh nghiệp hàng đầu ngành nhựa với tiềm năng hợp tác sâu rộng và lợi thế về kho bãi...

An Phát Holdings được chính Cựu Đại sứ Việt Nam tại Mỹ Hà Kim Ngọc khẳng định, An Phát Holdings là “ví dụ duy nhất chúng tôi có được tại Mỹ” khi bắt kịp xu thế, nắm đúng dòng chảy công nghệ, đặc biệt là ưu tiên bảo vệ môi trường. “Câu chuyện của An Phát Holdings chính là câu chuyện của doanh nghiệp Việt thành công tại Mỹ, dám nghĩ dám làm đặc biệt khi Tập đoàn quyết định đầu tư tại thị trường này – điều hiếm có doanh nghiệp Việt Nam nào có thể làm tại thời điểm năm 2020, khi cả thế giới cùng đương đầu với khó khăn do đại dịch Covid-19”, ông Ngọc nhấn mạnh. Đây chính là minh chứng rõ nhất cho thấy giá trị và vị thế của An Phát Holdings đã không còn dừng ở thị trường trong nước mà đã vươn ra cả thị trường quốc tế, trở thành hình mẫu doanh nghiệp tiêu biểu nhất của các đại sứ Việt Nam để giới thiệu với bạn bè quốc tế.

Là một doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam, An Phát Holdings cũng luôn chú trọng công bố thông tin tài chính, trở thành một trong những doanh nghiệp được giới đầu tư chứng khoán, các tổ chức chứng khoán chuyên nghiệp đánh giá cao về tính ổn định và bền vững về thanh khoản, thị giá cổ phiếu và vốn hoá thị trường.

Bên cạnh đó, An Phát Holdings còn tham gia nhiều giải thưởng uy tín và đạt được nhiều thành tích ấn tượng như.... Mỗi giải thưởng là một cột mốc cho thấy, An Phát Holdings đã vượt qua mọi quy trình đánh giá của Ban tổ chức, tạo được lòng tin và sự đánh giá cao của ban giám khảo các chương trình.

Như vậy, thông qua các kênh truyền thông đại chúng, đặc biệt là các kênh báo chí, có thể nhận diện được một hình ảnh An Phát Holdings năng động, sáng tạo, một doanh nghiệp không ngừng phát triển và tạo ra lợi ích cho cộng đồng và xã hội. Việc tạo dựng được một hình ảnh như vậy chính là từ nội tại doanh nghiệp, từ những con người An Phát ngày đêm nỗ lực để tiến về phía trước.

4. Kết luận

Trong những bước tiến và xây dựng thương hiệu, An Phát Holdings chưa bao giờ đi chệch mục tiêu phát triển, hướng đến là một doanh nghiệp “đầu ngành” và “tiên phong” với những bước phát triển và sáng tạo không ngừng. Chuẩn hóa thương hiệu là một hành trình dài với nhiều sự thay đổi nhưng An Phát Holdings đã cho thấy một sự kiên định đầy bản lĩnh để ngày càng chuẩn hóa thương hiệu của mình trên thị trường □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. PGS. TS Nguyễn Quốc Thịnh (2018), *Giáo trình Quản trị thương hiệu*, Nhà xuất bản Thông kê, Hà Nội;
2. Trần Minh Đạo (2016), *Giáo trình Marketing căn bản*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội;
- 3 Thanh Ly (2019), *Những quy luật xây dựng thương hiệu không thể bỏ qua*, Nhà xuất bản Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh;
4. Công ty Cổ phần Nhựa An Phát Xanh, *Tài liệu hướng dẫn sử dụng nhận diện thương hiệu*.

NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG ĐỘI NGŨ CÁN BỘ QUẢN LÝ, LÃNH ĐẠO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN NHỰA AN PHÁT XANH

Trần Thị Thoản

Học viên lớp M2.QLKT2

Tóm tắt

Ngày nay, các doanh nghiệp đã nhận thức rõ: không thể đạt được hiệu quả phát triển kinh tế bền vững, nếu không đầu tư cho việc nâng cao chất lượng nhân lực, đặc biệt là đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo đã, đang và sẽ trở thành nhiệm vụ quan trọng bậc nhất trong quản trị doanh nghiệp nói chung và Công ty Cổ phần Nhựa An Phát Xanh nói riêng. Trong phạm vi bài viết này, tác giả nêu thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo tại Công ty Cổ phần Nhựa An Phát Xanh từ năm 2017 đến năm 2021; đồng thời đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo tại Công ty đến năm 2025.

Từ khóa: đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo, chất lượng, công ty cổ phần.

1. Thực trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo của công ty Công ty Cổ phần Nhựa An Phát xanh

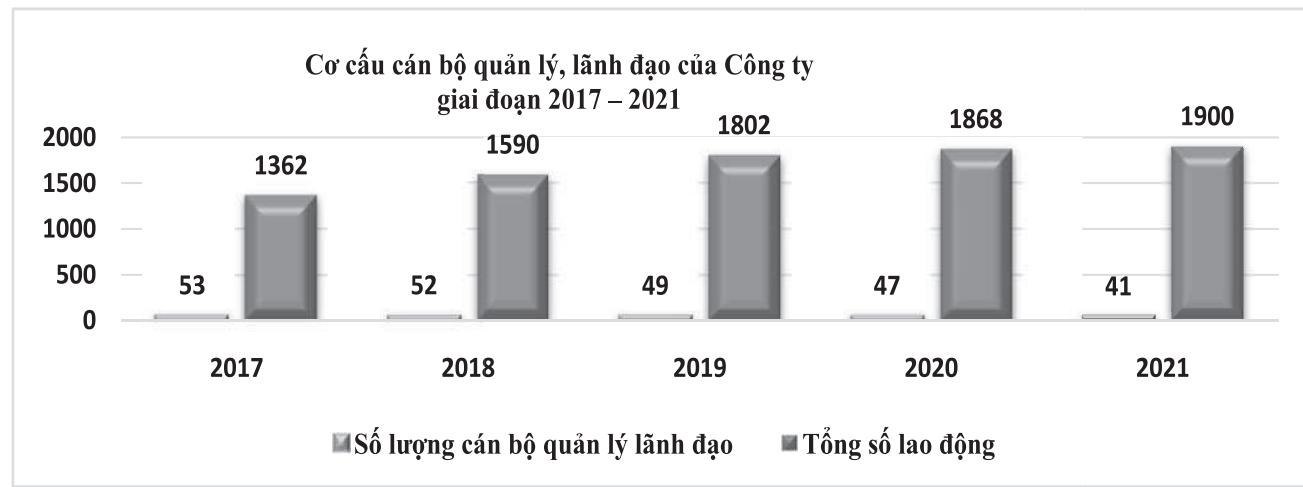
1.1. Về cơ cấu, tỷ lệ cán bộ quản lý, lãnh đạo trong tổng số lao động của Công ty

Tương ứng với số lao động của Công ty, tỷ trọng

cán bộ quản lý luôn giữ ở mức khá ổn định, trừ các cán bộ đã đến tuổi nghỉ hưu theo quy định. So với tổng số lao động của công ty, cán bộ quản lý (CBQL), lãnh đạo (LĐ) chiếm tỷ trọng khoảng trên 2,15%, tỷ lệ này cho thấy đội ngũ CBQL, LĐ là khá gọn nhẹ, được thể hiện qua:

Biểu đồ 1. Cơ cấu cán bộ quản lý, lãnh đạo của Công ty Cổ phần nhựa An Phát Xanh giai đoạn 2017 - 2021

Đơn vị tính: người



(Nguồn: Phòng Hành chính - Tiền lương, Công ty CP nhựa An Phát Xanh)

Qua biểu đồ 1 trên ta thấy số lượng cán bộ quản lý của Công ty giảm dần qua các năm. Cụ thể năm 2017 là 53 người chiếm 3,89% trong tổng số lao

động của Công ty, năm 2018 là 52 người chiếm 3,27% trong tổng số lao động của Công ty. Đến năm 2019 giảm 3 người (5,77%) so với năm 2018

và đến năm 2021 số lượng cán bộ quản lý là 41 người chiếm 2,15% trong tổng số lao động giảm 6 người (12,8%) so với năm 2020. Sở dĩ số lượng đội ngũ cán bộ quản lý giảm qua các năm là do có sự phân giao lại trong công việc quản lý, lãnh đạo, tránh sự chồng chéo trong chức năng, nhiệm vụ của mỗi nhà quản lý, lãnh đạo.

1.2. Về chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo của Công ty cổ phần nhựa An Phát Xanh giai đoạn 2017 - 2021

1.2.1. Về phẩm chất đạo đức và tư tưởng chính trị

Các cán bộ quản lý có lối sống lành mạnh, tiết kiệm, không có hiện tượng vi phạm pháp luật hình sự và các vi phạm pháp luật khác; có quan điểm, lập trường chính trị vững vàng, có bản lĩnh và kiên định trong công việc được giao; có ý chí và có khả năng làm giàu cho doanh nghiệp và bản thân.

1.2.2. Về năng lực chuyên môn

Năng lực chuyên môn: Hơn 50% cán bộ quản lý, lãnh đạo có trình độ đại học và sau đại ôn ty đều có thâm niên công tác, gắn bó với công ty trong một thời gian tương đối dài, chuyển công tác tại nhiều vị trí nên nắm rõ từng vị trí công việc, cũng như kinh nghiệm quản lý được tích lũy trong quá trình công tác, kinh doanh của công ty.

Nhìn chung việc bố trí cán bộ ở vị trí công tác phù hợp với chuyên môn đào tạo chỉ đạt ở mức trung bình (chiếm 50%). Mức độ đáp ứng của trình độ chuyên môn so với yêu cầu công việc còn thấp. Vẫn còn 5.7% cán bộ cho rằng chuyên môn đào tạo của họ chưa đáp ứng được yêu cầu công việc. Công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ chưa thực sự được lưu tâm đặc biệt là các hình thức đào tạo.

Cán bộ quản lý trong Công ty cổ phần nhựa An Phát Xanh cơ bản đã nhận thức được sự thay đổi và áp lực của sự thay đổi đến công việc, nghề nghiệp

tương lai của họ. Từ việc mở rộng mô hình hoạt động của công ty, từ sự tác động và biến đổi liên tục của môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp... đã tạo cho đội ngũ cán bộ quản lý trong công ty những nhận thức về quản lý cần sự thay đổi. Đó là sự cần thiết phải thay đổi trong tư duy quản lý, điều hành, đưa ra các quyết định và quản trị rủi ro tốt... trong các hoạt động sản xuất - kinh doanh của công ty trong giai đoạn hiện nay và cả trong thời gian tới.

Về năng lực quản lý của CBQL, LĐ: Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ phục vụ cho công việc còn hạn chế. Kỹ năng sử dụng máy tính và các phần mềm phục vụ quản lý là bắt buộc trong việc quản lý, điều hành ở tất cả các doanh nghiệp, công ty. Tuy nhiên, ở Công ty cổ phần nhựa An Phát Xanh vẫn còn một bộ phận cán bộ quản lý sử dụng máy tính còn hạn chế, chiếm 3.1%. Bộ phận này chủ yếu là các cán bộ có tuổi đời và thâm niên công tác, ít được tiếp cận và sử dụng máy tính và khả năng học hỏi liên quan tới máy tính có phần hạn chế hơn so với lớp cán bộ trẻ. Một số kỹ năng khác như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng khuyến khích động viên người khác, kỹ năng giải quyết mâu thuẫn... còn là khoảng trống trong kiến thức và kinh nghiệm quản lý.

2. Các nhiệm vụ và giải pháp nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo của Công ty cổ phần nhựa An Phát Xanh

2.1. Hoàn thiện và nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, năng lực làm việc nhóm của đội ngũ CBQL, LĐ trong Công ty

Để triển khai kế hoạch đào tạo nâng cao năng lực chuyên môn, năng lực quản lý, năng lực làm việc nhóm cho các CBQL, LĐ phù hợp với tình hình thực tế, công ty cổ phần nhựa An Phát xanh cần phải thực hiện các công việc như sau:

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

- Lập hồ sơ về quá trình đào tạo của cán bộ quản lý, lãnh đạo trong Công ty để theo dõi và có kế hoạch đào tạo cụ thể cho từng loại cán bộ quản lý theo các tiêu chuẩn cụ thể.

- Đào tạo nâng cao trình độ cho các CBQL, LD theo các chuyên ngành khác nhau, phù hợp với công việc mình đảm trách, cụ thể như sau:

STT	NỘI DUNG ĐÀO TẠO	ĐỐI TƯỢNG ĐÀO TẠO
1	Chuyên ngành quản lý tài chính	Ban Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, Giám đốc, trưởng phòng kế toán các nhà máy trực thuộc.
2	Chuyên ngành quản lý nhân sự	Ban Tổng giám đốc, cán bộ phòng Tổ chức lao động
3	Chuyên ngành quản lý hành chính	Ban tổng giám đốc, chánh văn phòng, phó văn phòng và chuyên viên hành chính văn phòng của công ty, Giám đốc các đơn vị trực thuộc.
4	Chuyên ngành quản lý sản xuất	Ban Tổng giám đốc công ty, Ban Giám đốc các xí nghiệp.
5	Chuyên ngành quản lý an toàn và quản lý chất lượng theo hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001- 2000	Ban Tổng giám đốc, Ban Giám đốc các nhà máy, xí nghiệp sản xuất chính, phòng Kỹ thuật, các chuyên gia đánh giá nội bộ.
6	Đào tạo nâng cao kiến thức Marketing, thị trường và thương mại	Ban Tổng giám đốc, phòng Bán hàng, phòng Marketing, phòng Vật tư - nguyên liệu.
7	Đào tạo nâng cao kiến thức luật	Cán bộ lãnh đạo, quản lý toàn công ty
8	Các lớp kỹ năng mềm: Ngoại ngữ, tin học, cách tổ chức và thuyết trình trong các cuộc họp, hội nghị, các kỹ năng giao tiếp với báo chí, kỹ năng làm việc nhóm...	Cán bộ lãnh đạo, quản lý toàn công ty. Đặc biệt chú trọng đào tạo tại chỗ cho các nhân tố trẻ có trình độ đại học chính quy ở các phòng ban trong Công ty.

- Chương trình đào tạo phải kết hợp ngắn hạn với trung hạn, kết hợp đào tạo trong nước với đào tạo ở nước ngoài: Việc kết hợp đào tạo ngắn hạn với đào tạo trung hạn để có thể luân phiên nhau, đảm bảo công việc không bị gián đoạn, kết hợp đào tạo trong nước với ở nước ngoài để mở rộng tầm nhìn và học hỏi kinh nghiệm của các nước đi trước.

- Hàng năm kế hoạch đào tạo tổng thể của công ty được xây dựng cùng với kế hoạch sản xuất kinh doanh nhằm cân đối nguồn kinh phí đào tạo sao cho kế hoạch có tính khả thi cao. Kế hoạch này được các đơn vị cơ sở đưa ra nhu cầu, ban lãnh đạo công ty xem xét và phê duyệt.

2.2. Hoàn thiện các tiêu chí đánh giá chất

lượng của cán bộ quản lý, lãnh đạo

Chất lượng hiệu quả trong hoạt động quản lý của đội ngũ quản lý, lãnh đạo trong công ty cần có một thước đo, một phương pháp đo đúng đắn, phù hợp. Việc áp dụng đánh giá kết quả thực hiện công việc nên căn cứ cá vào đánh giá mức độ hoàn thành công việc, hiệu quả kinh doanh thực tế và cả nhận xét, đánh giá của bản thân người lao động cấp dưới. Cách thức đánh giá có thể sử dụng phương pháp cho điểm ở từng tiêu chí. Việc đánh giá chất lượng cán bộ quản lý, lãnh đạo trong doanh nghiệp nên được thực hiện theo định kỳ và có thể tham khảo áp dụng các mẫu đánh giá sau:

TẠP CHÍ ĐẠI HỌC HẢI DƯƠNG

Bảng 3.1. Tiêu chuẩn đánh giá cán bộ quản lý ở Công ty

STT	Tiêu chuẩn	Mức độ	Thang điểm
1	Tuổi, sức khỏe	25-40, tốt	35-50
		40-55 tốt	20-35
		25-40, TB	20-30
		40-55, TB	30-40
2	Đào tạo về công nghệ ngành	Trên đại học	30-40
		Đại học	25-30
		Cao đẳng	20-25
		Trung cấp	15-20
3	Đào tạo về quản lý kinh doanh	Đại học	30-40
		Cao đẳng	25-30
		Trung cấp	20-25
4	Kinh nghiệm quản lý thành công	5-10 năm	20-30
		10-15 năm	30-40
		15 năm trở lên	40-50
5	Có năng lực dùng người, tổ chức quản lý	Tốt	40-50
		Trung bình	30-40
		Yếu, kém	20-30
6	Có khả năng quyết đoán, khách quan, kiên trì	Cao	40-50
		Trung bình	30-40
		Yếu, kém	20-30
7	Trách nhiệm đối với quyết định	Cao	40-50
		Bình thường	30-40
		Thấp	20-30
8	Trình độ ngoại ngữ	C	25-35
		B	20-25
9	Trình độ tin học	C	25-35
		B	20-25

2.3. Đổi mới tiêu chuẩn các chức vụ quản lý, lãnh đạo của Công ty

Đối với cán bộ quản lý, lãnh đạo, việc xem xét các tiêu chuẩn phải được tiến hành thường xuyên để đảm bảo khi đáp ứng được những tiêu chuẩn này, các cán bộ này sẽ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Cần thiết phải chuẩn hóa các chức danh

cán bộ quản lý, lãnh đạo cấp cao của công ty như: Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Giám đốc, Phó Giám đốc...

Các tiêu chuẩn đối với cán bộ quản lý cấp cao trong công ty gồm: Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, Giám đốc, Phó giám đốc như bảng sau:

TT	Nội dung	Tiêu chuẩn
1	Trình độ chuyên môn	Tốt nghiệp đại học chuyên môn, nghiệp vụ phù hợp vị trí công tác
2	Trình độ LLCT	Cao cấp
3	Ngoại ngữ và Tin học	Đạt chứng chỉ B trở lên
4	Kiến thức quản lý	Nắm vững kiến thức quản lý kinh tế, quản lý doanh nghiệp, kiến thức pháp luật, kiến thức quốc phòng.
5	Năng lực tổ chức	Có năng lực tổ chức chỉ đạo, triển khai thực hiện nhiệm vụ hoặc công việc được giao; có tính quyết đoán, dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm, có khả năng làm việc độc lập và sắp xếp công việc cho nhân viên dưới quyền để hoàn thành nhiệm vụ được giao
6	Kinh nghiệm	Thời gian tham gia sản xuất, quản lý điều hành các cấp từ 5 năm trở lên
7	Độ tuổi bổ nhiệm lần đầu	Nam dưới 45 tuổi, nữ dưới 40 tuổi.

2.4. Bố trí, sử dụng hợp lý cán bộ quản lý, lãnh đạo trong Công ty

Việc sử dụng cán bộ quản lý phải dựa trên nhu cầu của công việc và năng lực sở trường của cán bộ. Trong điều kiện thực tế hiện nay Công ty cần phải thực hiện các công việc cụ thể như sau:

- Rà soát lại các cán bộ quản lý, lãnh đạo ở các bộ phận và có kế hoạch sắp xếp lại những vị trí không hoàn thành tốt nhiệm vụ.

- Thay thế dần những cán bộ đã có tuổi để họ có thời gian chuyển tiếp trước khi nghỉ hưu và tạo điều kiện cho lực lượng cán bộ trẻ có năng lực phát triển.

- Động viên kịp thời những cán bộ có nhiều đóng góp cho công ty bằng cách khen thưởng và xem xét để sắp xếp vào những vị trí xứng đáng.

- Trong quá trình sắp xếp, công ty cũng cần tham khảo ý kiến của cán bộ quản lý được sắp xếp ở những vị trí mới có nhiều khó khăn để có chính sách động viên, hỗ trợ chỗ ở, phương tiện đi lại

trong thời gian đầu, tạo điều kiện cho họ yên tâm công tác.

- Không nên có định kiến đối với những cán bộ quản lý, lãnh đạo có chính kiến, đôi khi là đối lập với những ý kiến tập thể mà nên khai thác khả năng sẵn có của họ trong những ý tưởng đó.

2.5. Các giải pháp khác

Bên cạnh những giải pháp trên, đội ngũ CBQL, LĐ của Công ty cổ phần nhựa An Phát Xanh cần nâng cao nhận thức về sự cần thiết trong công tác tự đào tạo. Thông qua quá trình tự đào tạo, đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo sẽ ngày càng thỏa mãn tốt hơn các yêu cầu về chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo đó là: khả năng quản lý, khả năng lãnh đạo, khả năng giao tiếp, khả năng truyền thông, truyền đạt lời nói/thuyết trình, khả năng thích ứng với môi trường, nắm vững kiến thức chuyên môn nghề nghiệp mình quản lý, khả năng tư duy □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bùi Anh Tuấn, Phan Thủy Chi, Phạm Thái Hưng (2012), *Đề án nâng cao năng lực quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ*.
2. Công ty Cổ phần Nhựa An Phát Xanh, *Báo cáo tổng kết hoạt động và phương hướng kinh doanh các năm từ 2017 đến 2021*.
3. Harold Koontz, Cyril Odonell, Heinz Weirich (1993), *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học và kỹ thuật Hà Nội
4. Lê Quỳnh Mai (2008), *Nghiên cứu hệ thống các công cụ tạo động lực cho lao động quản lý các cấp trong công ty TNHH Hải Nam*, Luận án tiến sĩ Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
5. Lê Minh An (2009), *Một số chính sách nâng cao chất lượng cán bộ quản lý cấp cao tại Tổng công ty xăng dầu Việt Nam*, Luận án tiến sĩ.
6. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2017), *Giáo trình Quản trị Nhân lực*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.



Không có áp lực, không có kim cương.

Thomas Carlyle