



CHƯƠNG 2

XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC





NỘI DUNG CHƯƠNG 2

Nội dung

01

2.1. Khái niệm, phân loại kế hoạch ĐT&PTNL

2.1.1. Khái niệm kế hoạch ĐT&PTNL

2.1.2. Phân loại kế hoạch ĐT&PTNL

Nội dung

02

2.2. Nội dung xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL

2.2.1. Xác định nhu cầu ĐT&PTNL

2.2.2. Xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL tổng thể

2.2.3. Xây dựng chính sách ĐT&PTNL

2.2.4. Xác định ngân sách ĐT&PTNL

2.2.5. Xây dựng chương trình ĐT và PTNL



2.1. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH ĐT&PTNL



Khái niệm

Hệ thống các mục tiêu

Cách thức thực hiện mục tiêu

Trong khoảng thời gian xác định

**Kế hoạch
ĐT&PTNL**



2.1. KHÁI NIỆM, PHÂN LOẠI KẾ HOẠCH ĐT&PTNL

□ Phân loại kế hoạch ĐT&PTNL

Dựa vào thời gian thực hiện

- Kế hoạch ĐT&PTNL ngắn hạn;
- Kế hoạch ĐT&PTNL trung hạn;
- Kế hoạch ĐT&PTNL dài hạn.

Dựa vào mục tiêu

- Kế hoạch ĐT&PT định hướng;
- Kế hoạch ĐT&PT chuyên sâu.

Dựa vào phạm vi

- Kế hoạch ĐT&PTNL DN;
- Kế hoạch ĐT&PTNL chi nhánh;
- Kế hoạch ĐT&PTNL bộ phận...
- ...

Dựa vào đối tượng






- Kế hoạch ĐT&PTNL mới;
- Kế hoạch ĐT&PT nhân viên;
- Kế hoạch ĐT&PT nhà quản trị;
- ...

Dựa vào nội dung

- Kế hoạch ĐT&PT chuyên môn – kỹ thuật;
- Kế hoạch ĐT&PT chính trị lý luận;
- Kế hoạch ĐT&PT văn hóa doanh nghiệp;
- Kế hoạch ĐT&PT phương pháp công tác.



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL

-  Xác định nhu cầu ĐT&PTNL
-  Xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL tổng thể
-  Xây dựng chính sách ĐT&PTNL
-  Xác định ngân sách ĐT&PTNL
-  Xây dựng chương trình ĐT và PTNL

2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

1

Xác định nhu cầu ĐT&PTNL

- Nhu cầu đào tạo và xác định nhu cầu đào tạo là gì?
- Căn cứ xác định nhu cầu ĐT&PTNL
- Nội dung xác định nhu cầu ĐT&PTNL
- Phương pháp xác định nhu cầu ĐT&PTNL

2

3

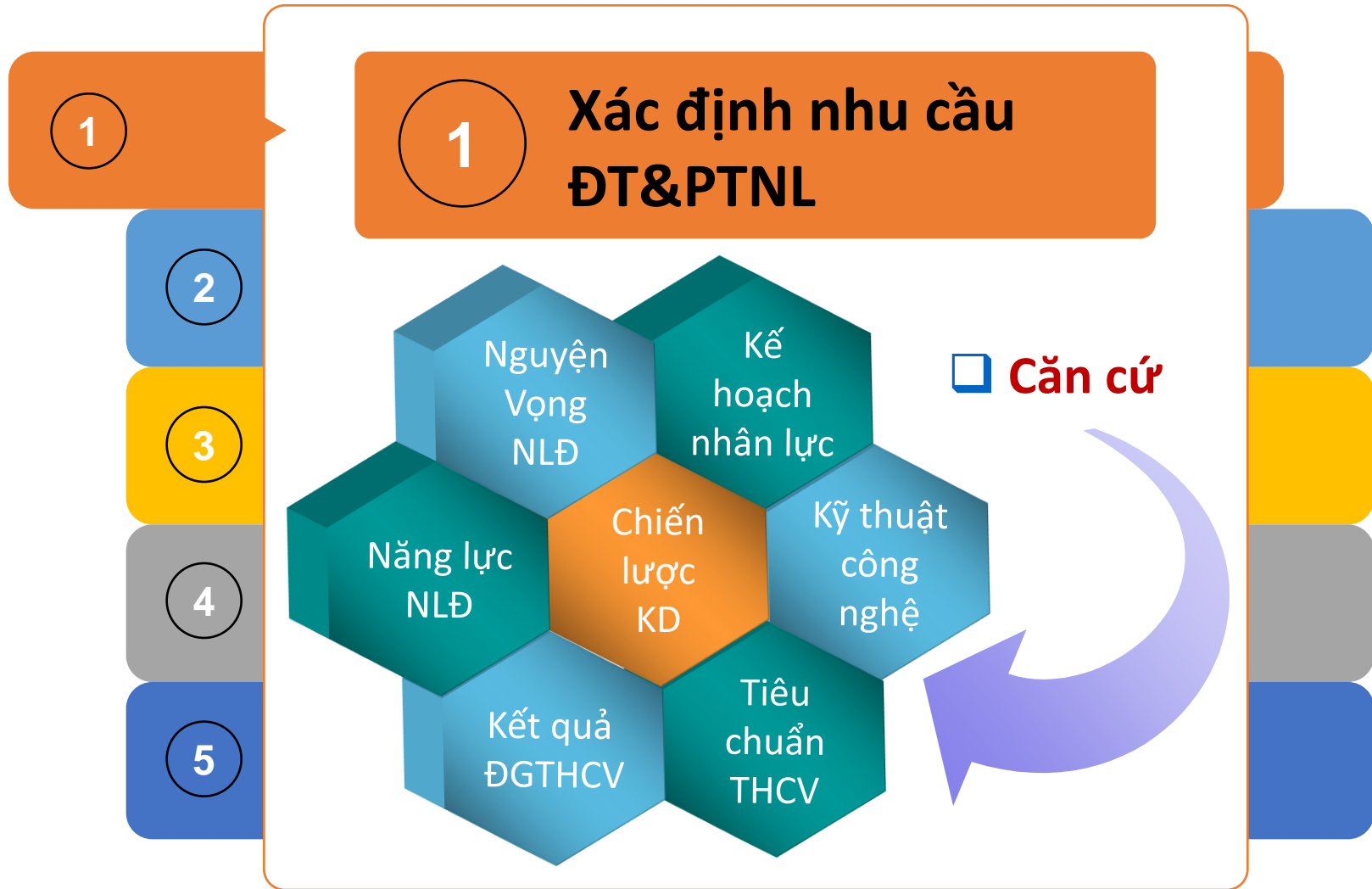
4

5

2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)



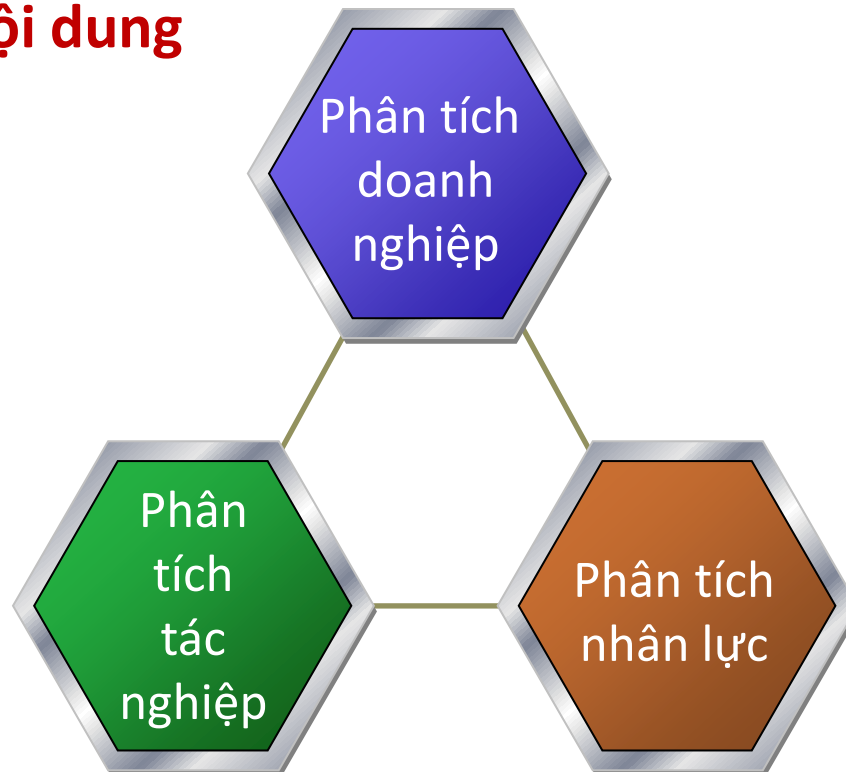
2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

1

Xác định nhu cầu ĐT&PTNL

Nội dung



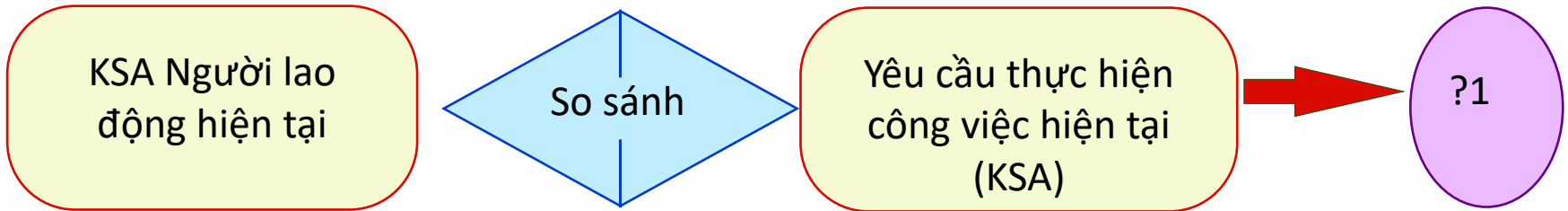
2

3

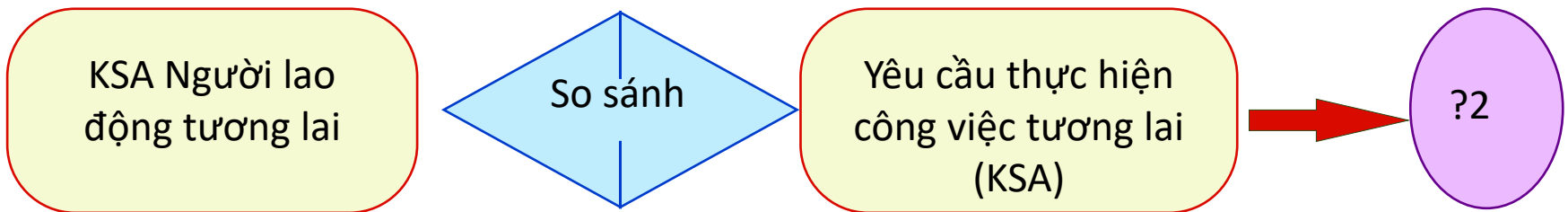
4

5

Nhiệm vụ 1



Nhiệm vụ 2



Nhiệm vụ 3

Cân nhắc kết quả so sánh được thực hiện trong nhiệm vụ 1, nhiệm vụ 2 với thực trạng của doanh nghiệp để xác định nhu cầu đào tạo và phát triển của doanh nghiệp trong từng giai đoạn cụ thể.



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

1

Xác định nhu cầu ĐT&PTNL

Phương pháp

- Phương pháp trực tiếp
- Phương pháp điều tra khảo sát và phỏng vấn

2

3

4

5



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

2

3

4

5

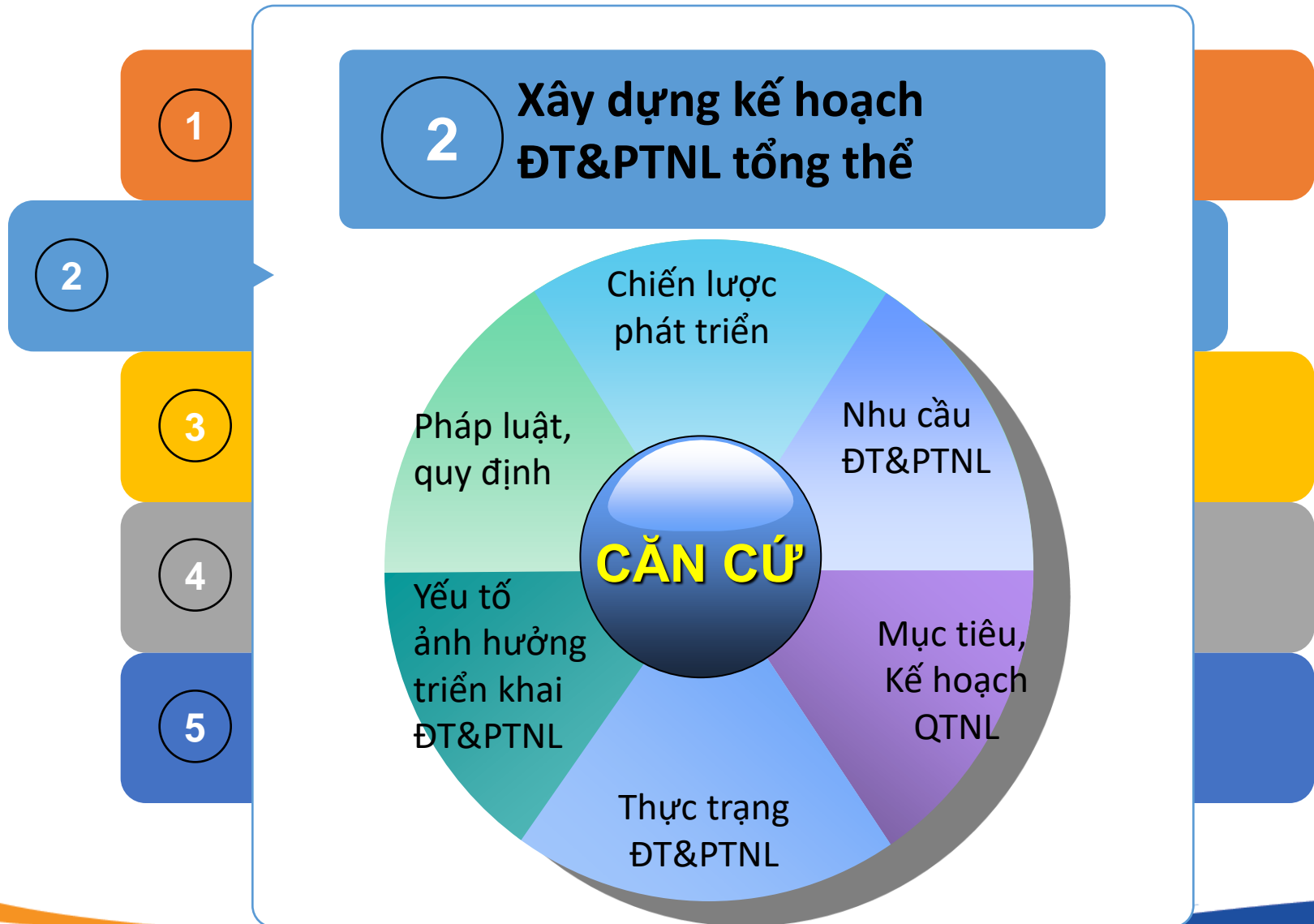
2

Xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL tổng thể

- Khái niệm và vai trò
- Căn cứ xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL
- Nội dung xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)





2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

2

3

4

5

2

Xây dựng kế hoạch ĐT&PTNL tổng thể

Nội dung

- Xác định mục tiêu
- Xác định đối tượng
- Xác định nội dung
- Lựa chọn phương pháp và hình thức
- Xác định thời gian và địa điểm



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

2

3

4

5

3

Xây dựng chính sách ĐT&PTNL

- Khái niệm chính sách ĐT&PTNL**
- Nội dung xây dựng chính sách ĐT&PTNL**
 - Xây dựng phần tiêu đề
 - Xác định căn cứ
 - Xây dựng quy định chung
 - Xây dựng các nội dung cụ thể
 - Xây dựng các điều khoản thi hành



Hộp 2.1: Ví dụ về tiêu đề của quy chế đào tạo – phát triển nhân lực

**BỘ GIAO THÔNG VẬN TẢI
TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG
CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG 4**

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Số: 2295/QĐ-TCCB-LĐ

Hà Nội, ngày tháng năm

**(Ban hành kèm theo Quyết định số: 2295/QĐ-TCCB-LĐ ngày 04/8/2009 của Hội đồng
Quản trị Tổng công ty)**

**QUY CHẾ VỀ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO - GIÁO DỤC
CỦA TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH GIAO THÔNG 4**

Nguồn: Tổng công ty Xây dựng công trình Giao thông 4



Hộp 2.2: Ví dụ về quy định chung của quy chế ĐT&PTNL

- Phạm vi điều chỉnh và đối tượng áp dụng: Quy chế này quy định về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên (CBCNV) thuộc Tổng Công ty Nikkoây dựng công trình giao thông 4.
 - Mục tiêu đào tạo, bồi dưỡng là trang bị kiến thức về lý luận chính trị, kiến thức về kỹ năng quản lý, nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức ngoại ngữ, tin học và các kiến thức bổ trợ khác nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty
 - Việc cử CBCNV đi học được thực hiện theo phân cấp quản lý CBCNV của Tổng công ty; theo quy hoạch, kế hoạch xây dựng phát triển đội ngũ cán bộ công nhân viên, theo nhu cầu sản xuất kinh doanh của Tổng công ty và của từng đơn vị; Căn cứ vào tiêu chuẩn của từng vị trí, chức vụ công tác, yêu cầu trình độ chuyên môn của từng ngạch, chức danh cán bộ, theo mục đích, thời gian, đối tượng được cử đi; theo nội dung các lớp, khoá học được đào tạo.
- Quy chế này quy định về đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên (CBCNV) thuộc Tổng Công ty Nikkoây dựng công trình giao thông 4.

Nguồn: Tổng công ty Xây dựng công trình Giao thông 4



Hộp 2.3: Ví dụ về quy định về đối tượng, tiêu chuẩn, yêu cầu đối với người được đào tạo – phát triển

1. Đối tượng:

- Những người được cử đi học phải nằm trong kế hoạch đào tạo hàng năm được phê duyệt của Tổng công ty hoặc của đơn vị.
- Ưu tiên những CBCNV có thành tích xuất sắc, được hưởng đủ chế độ chính sách theo quy định của nhà nước, cán bộ trong quy hoạch đào tạo, có triển vọng phát triển.

Những người xin đi học không nằm trong kế hoạch đào tạo của Tổng công ty thì tùy theo đối tượng công tác và nghề, cấp độ đào tạo, Hội đồng Giáo dục - đào tạo Tổng Công ty Nikkoem xét để Tổng giám đốc quyết định.

2. Tiêu chuẩn:

- Tuổi đời: Không quá 40 tuổi (trừ một số trường hợp đào tạo và đào tạo lại cho cán bộ lãnh đạo, cán bộ quản lý).
- Có thời gian công tác trong Tổng công ty từ 3 năm trở lên (trừ trường hợp đặc biệt hoặc đi học các lớp bồi dưỡng, tập huấn ngắn ngày). Quá trình công tác hoàn thành tốt nhiệm vụ, cần đào tạo bồi dưỡng nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ, có yêu cầu quy hoạch, kế hoạch đào tạo của đơn vị, được Hội đồng đơn vị đề nghị.

3. Yêu cầu đối với người được cử đi học:

- Phải có đơn xin đi học và cam đoan phục vụ lâu dài trong đơn vị, trong Tổng công ty ít nhất 10 năm sau khi học xong.
- Những người đang dự học một lớp, khóa học dài hạn thì không được dự học lớp, khóa học dài hạn khác.

Về nguyên tắc việc cử người đi học không làm ảnh hưởng lớn đến các công việc đang tiến hành của từng bộ phận và Tổng công ty.

Nguồn: Tổng công ty Xây dựng công trình Giao thông 4



Hộp 2.4: Ví dụ quy định về khen thưởng, kỷ luật đối với người được đào tạo

1. Về khen thưởng

a/ Đối với những người đi học dài hạn (từ 3 tháng trở lên), nếu được nhà trường công nhận học đạt loại xuất sắc (điểm trung bình từ 9.0 trở lên), sẽ được khen thưởng bằng tiền hoặc vật chất trị giá từ 500.000 đồng đến 1.000.000 đồng.

b/ Đối với những người đi học những khoá, lớp học ngắn hạn (dưới 3 tháng): nếu đạt loại xuất sắc thì tùy theo từng lớp học, khoá học có thể được thưởng bằng tiền hoặc vật chất trị giá 300.000đ - 400.000đ.

c/ Những người học tập đạt kết quả cao ngoài vấn đề được thưởng bằng tiền, vật chất còn có thể được đề nghị tặng thưởng giấy khen, đưa vào bình xét danh hiệu thi đua cuối năm.

d/ Đối với các tập thể lớp, khoá học do Tổng công ty chủ trì tổ chức: nếu 100% học viên đạt loại khá trở lên (điểm trung bình >7 điểm), không có học viên bị kỷ luật đuổi học sẽ được xét khen thưởng với giá trị tiền thưởng tối đa là 1.000.000 đồng/tập thể.

2. Kỷ luật

Học viên đi học bị kỷ luật đuổi học, tự ý bỏ học sẽ phải chịu các hình thức kỷ luật của Tổng công ty hoặc đơn vị và bồi thường kinh phí đào tạo như sau:

a/ Bồi thường 100% kinh phí do Tổng công ty, đơn vị đài thọ trong quá trình học.

b/ Không được bình xét các danh hiệu thi đua trong năm và sẽ phải kéo dài thời gian lên lương.

Nguồn: Tổng công ty Xây dựng công trình Giao thông 4



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

2

3

4

5

4

Xác định ngân sách ĐT&PTNL

➤ **Xác định quỹ ĐT&PTNL**

- + Quỹ phát triển doanh nghiệp
- + Quỹ khuyến khích tài năng trẻ
- + Ngân sách từ xã hội hóa

➤ **Xác định chi phí ĐT&PTNL**

- + Tiền công giảng viên
- + Chi phí cơ sở vật chất
- + Chi phí VPP, dụng cụ phục vụ đào tạo
- + Chi phí trả cho đối tác
- + Chi phí hỗ trợ người lao động
- + Chi phí cơ hội



Mẫu bảng kế hoạch phân bổ ngân sách

| TT | THU | SỐ TIỀN | CHI | SỐ TIỀN | CÂN ĐỐI | GHI CHÚ |
|------------|--|---------|------------------------------|---------|---------|---------|
| I | ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC – NHÀ QUẢN TRỊ CẤP CAO | | | | | |
| 1 | Quỹ phát triển doanh nghiệp | | Chi phí tiền công giảng viên | | | |
| 2 | Quỹ khuyến khích tài năng trẻ | | Chi phí cơ sở vật chất | | | |
| 3 | Quỹ xã hội hóa | | Chi phí khác | | | |
| 4 | ... | | ... | | | |
| | TỔNG THU | | TỔNG CHI | | | |
| II | ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC – NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG | | | | | |
| 1 | Quỹ phát triển doanh nghiệp | | Chi phí tiền công giảng viên | | | |
| 2 | Quỹ khuyến khích tài năng trẻ | | Chi phí cơ sở vật chất | | | |
| | Quỹ xã hội hóa | | Chi phí khác | | | |
| | TỔNG THU | | TỔNG CHI | | | |
| III | ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC – NHÂN VIÊN | | | | | |
| 1 | Quỹ phát triển doanh nghiệp | | Chi phí tiền công giảng viên | | | |
| 2 | Quỹ khuyến khích tài năng trẻ | | Chi phí cơ sở vật chất | | | |
| | Quỹ xã hội hóa | | Chi phí khác | | | |
| | TỔNG THU | | TỔNG CHI | | | |
| IV | TỔNG HỢP | | | | | |
| | | | | | | |



2.2. NỘI DUNG XÂY DỰNG KẾ HOẠCH ĐT&PTNL (tiếp)

1

2

3

4

5

5

Xây dựng chương trình ĐT&PTNL

- **Khái quát về chương trình ĐT&PTNL**
- **Nội dung xây dựng chương trình ĐT&PTNL**
 - Xác định mục tiêu
 - Xác định đối tượng
 - Xác định cấu trúc, nội dung, dung lượng
 - Xác định hình thức, phương pháp
 - Xác định thời gian, địa điểm, lịch trình
 - Xác định chi phí triển khai
 - Xác định các tiêu chuẩn kiểm soát và đánh giá



Ví dụ về khung chương trình ĐT&PTNL của doanh nghiệp

Tên công ty

CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN

Tên chương trình:

1. Mục tiêu của chương trình

2. Đối tượng tham dự

Chức danh

Số lượng học viên

Danh sách học viên

3. Hình thức

(Đào tạo bên trong, đào tạo bên ngoài doanh nghiệp; Thời gian; địa điểm)

4. Lịch trình, nội dung và phương pháp

(Bao gồm lịch trình, chủ đề, nội dung chính, phương pháp cụ thể)

5. Chi phí

(Chi phí giảng viên, chi phí tài liệu, ...)

6. Chỉ tiêu chất lượng

(Tỷ lệ lượt người tham dự/ tổng số học viên đăng ký; Tỷ lệ đạt chứng chỉ/ tổng số học viên; Số giờ đào tạo thực tế/ kế hoạch; Chất lượng khóa học qua phản hồi của học viên; ...)

....., ngày tháng năm

Phê duyệt [1]

Xem xét [2]

Người lập [3]