

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT**

NGUYỄN PHAN THU HẰNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO
TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM
ĐẾN NĂM 2025**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Tp. Hồ Chí Minh năm 2017

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ - LUẬT**

NGUYỄN PHAN THU HẰNG

**PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO
TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM
ĐẾN NĂM 2025**

Chuyên ngành: Kinh tế học

Mã số chuyên ngành: 62.31.01.01

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

- 1. PGS. TS. NGUYỄN TIẾN DŨNG**
- 2. PGS. TS. NGUYỄN HỒNG ANH**

Tp. Hồ Chí Minh năm 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học do tôi thực hiện. Các số liệu, thông tin được sử dụng trong luận án là trung thực. Kết quả nghiên cứu của luận án chưa được ai công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khác.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về nghiên cứu của mình.

Nghiên cứu sinh

Nguyễn Phan Thu Hằng

MỤC LỤC

Lời cam đoan	<i>Trang</i>
Mục lục	
Danh mục các chữ viết tắt	
Danh mục các bảng	
Danh mục các hình vẽ	
Danh mục các biểu đồ	
CHƯƠNG 1. MỞ ĐẦU VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu.....	1
1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan.....	4
1.2.1. Nghiên cứu về vai trò của nguồn lực con người đối với tăng trưởng kinh tế của các quốc gia	4
1.2.2. Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp	7
1.2.3. Nghiên cứu về nguồn nhân lực chất lượng cao và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	13
1.2.4. Những giá trị của các công trình luận án cần tham khảo và vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu.....	19
1.3. Mục tiêu nghiên cứu của luận án.....	22
1.4. Câu hỏi nghiên cứu.....	23
1.5. Đối tượng, phạm vi và giới hạn nghiên cứu	23
1.6. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu.....	24
1.6.1. Phương pháp nghiên cứu.....	24
1.6.2. Nguồn số liệu	25
1.7. Điểm mới của luận án.....	25
1.8. Những đóng góp của luận án	25
1.8.1. Về phương diện học thuật	25
1.8.2. Về phương diện thực tiễn.....	25
1.9. Kết cấu luận án	26
1.10. Kết luận chương 1.....	27

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TRONG NGÀNH DẦU KHÍ.....	28
2.1. Những vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực, nguồn nhân lực chất lượng cao, phát triển nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.....	28
2.1.1. Các khái niệm liên quan đến nguồn nhân lực	28
2.1.2. Vốn nhân lực	30
2.1.3. Nguồn nhân lực chất lượng cao	32
2.1.4. Phát triển nguồn nhân lực.....	41
2.1.5. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	45
2.1.6. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực dầu khí	45
2.2. Vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao trong phát triển kinh tế-xã hội	48
2.2.1. Vai trò của vốn nhân lực trong các lý thuyết tăng trưởng kinh tế	48
2.2.2. Vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao trong thúc đẩy tăng trưởng của các doanh nghiệp	51
2.2.3. Lợi ích đối với bản thân nguồn nhân lực chất lượng cao.....	52
2.2.4. Các ngoại tác tích cực của việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.....	53
2.3. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.....	54
2.4. Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao	55
2.5. Các yếu tố chính tác động đến sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao	58
2.5.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô.....	58
2.5.2. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô.....	63
2.6. Tóm tắt, tổng hợp các lý thuyết và các nghiên cứu trước làm cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu	68

2.7. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành dầu khí.....	71
2.7.1. Kinh nghiệm của các tập đoàn dầu khí trên thế giới.....	71
2.7.2. Kinh nghiệm rút ra cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.....	75
2.8. Kết luận chương 2.....	76
CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN	78
3.1. Quy trình và mô hình đề xuất nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.....	78
3.1.1. Quy trình nghiên cứu:	78
3.1.2. Mô hình nghiên cứu	80
3.2. Giả thuyết nghiên cứu.....	80
3.3. Các bước nghiên cứu	83
3.3.1. Nghiên cứu sơ bộ	84
3.3.2. Nghiên cứu chính thức	89
3.4. Hệ thống thông tin, dữ liệu nghiên cứu	92
3.4.1. Thông tin thứ cấp	92
3.4.2. Thông tin sơ cấp.....	92
3.5. Kết luận chương 3.....	95
CHƯƠNG 4. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM	96
4.1. Tổng quan về Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.....	96
4.2. Đặc điểm kinh tế kỹ thuật ngành công nghiệp dầu khí	97
4.3. Thị trường nhân lực dầu khí Việt Nam	101
4.3.1. Cầu nhân lực dầu khí.....	101
4.3.2. Cung nhân lực dầu khí	103
4.4. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.....	105
4.4.1. Đặc thù nguồn nhân lực dầu khí Việt nam.....	105
4.4.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam	106

4.4.3. Thực trạng các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại PVN	118
4.5. Vai trò nguồn nhân lực chất lượng cao đối với tăng trưởng doanh thu của PVN	123
4.6. Kết luận chương 4.....	124
CHƯƠNG 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	126
5.1. Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha.....	126
5.1.1. Thang đo Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.....	126
5.1.2. Thang đo Hiệu năng của PVN	126
5.1.3. Thang đo Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN	127
5.1.4. Thang đo các thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao	128
5.1.5. Thang đo các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam	129
5.2. Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá.....	130
5.2.1. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	130
5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Hiệu năng của PVN	130
5.2.3. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN.....	130
5.2.4. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo các thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao	131
5.2.5. Phân tích nhân tố khám phá thang đo các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	133
5.3. Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định.....	135
5.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu	137
5.4.1. Phân tích đa nhóm	142
5.4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu	149
5.4.3. So sánh với các kết quả nghiên cứu khác.....	155
5.5. Kết luận chương 5.....	156

CHƯƠNG 6. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025	158
6.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến 2025	158
6.1.1. Mục tiêu phát triển đến năm 2025.....	158
6.1.2. Định hướng phát triển đến năm 2025.....	159
6.2. Quan điểm, mục tiêu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đến năm 2025	160
6.2.1. Quan điểm cơ bản về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	160
6.2.2. Mục tiêu chiến lược của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao	161
6.3. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.....	163
6.3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp.....	163
6.3.2. Nội dung các giải pháp.....	167
6.4. Kết luận chương 6.....	181
KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....	183
1. Kết luận	183
2. Kiến nghị về những nghiên cứu tiếp theo	184
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	187
PHỤ LỤC.....	198
Phụ lục 1. DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH.....	198
Phụ lục 2. DÀN BÀI PHÒNG VẤN SÂU	203
Phụ lục 3. DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN NHÓM.....	204
Phụ lục 4. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT	206
Phụ lục 5. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH THANG ĐO PHÁT TRIỂN NNL CLC.....	212

Phụ lục 6.	HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH THANG ĐO HIỆU NĂNG CỦA PVN.....	213
Phụ lục 7.	HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH THANG ĐO CÁC YẾU TỐ KHÁC TÁC ĐỘNG ĐẾN HIỆU NĂNG CỦA PVN.....	214
Phụ lục 8.	HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH CÁC THÀNH TỐ CHẤT LƯỢNG NNL CLC	215
Phụ lục 9.	HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH THANG ĐO CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN PHÁT TRIỂN NNL CLC	216
Phụ lục 10.	BẢNG CÁC TRỌNG SỐ CHƯA CHUẨN HÓA	217
Phụ lục 11.	BẢNG CÁC TRỌNG SỐ ĐÃ CHUẨN HÓA.....	219
Phụ lục 12.	KẾT QUẢ TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ PHÂN BIỆT.....	221
Phụ lục 13.	KẾT QUẢ SEM	223
Phụ lục 14.	TÁC ĐỘNG TỔNG HỢP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU.....	229
Phụ lục 15.	TÁC ĐỘNG TRỰC TIẾP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU	230
Phụ lục 16.	TÁC ĐỘNG GIÁN TIẾP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU	231
Phụ lục 17.	KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH STEPLS.....	232
Phụ lục 18.	HIỆN TRẠNG NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ QUỐC GIA VIỆT NAM – 2015	235
Phụ lục 19.	KẾT QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ QUỐC GIA VIỆT NAM – 2015	236
Phụ lục 20.	TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2011 – 2015	237
Phụ lục 21.	MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ.....	238
Phụ lục 22.	MÔ HÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC DẦU KHÍ	239
Phụ lục 23.	CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀO TẠO NHÂN SỰ VẬN HÀNH CHO CÔNG TRÌNH DẦU KHÍ.....	240
Phụ lục 24.	DỰ KIẾN ĐỊNH HƯỚNG ĐÀO TẠO CỦA CÁC CƠ SỞ ĐÀO TẠO TRONG PVN	241

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Nội dung đầy đủ
CLC	Chất lượng cao
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
CNPC	Tập đoàn Dầu khí quốc gia Trung Quốc
ctg	các tác giả
GD&ĐT	Giáo dục và đào tạo
HRD	Phát triển nguồn nhân lực
ILO	Tổ chức lao động quốc tế
KH&CN	Khoa học và công nghệ
NNL	Nguồn nhân lực
NNL CLC	Nguồn nhân lực chất lượng cao
NSLĐ	Năng suất lao động
PVN	Tập đoàn Dầu khí Việt Nam
R&D	Nghiên cứu và phát triển
TFP	Năng suất nhân tố tổng hợp
VNL	Vốn nhân lực

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực và cách thức đạt được	47
Bảng 3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu	94
Bảng 4.1. Các trường đại học Việt Nam có đào tạo các chuyên ngành dầu khí	104
Bảng 4.2. Số lượng lao động giai đoạn 2001 - 2015	106
Bảng 4.3. Doanh thu của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam qua các năm 2001-2015 theo từng giai đoạn 5 năm	108
Bảng 4.4. Số lượng nhân lực theo các lĩnh vực SXKD, 2006-2010-2014	110
Bảng 4.5. Tỷ lệ nhân lực theo độ tuổi	113
Bảng 4.6. Thống kê trình độ nhân lực 2001-2005-2010-2015	114
Bảng 4.7. Tổng số lượt người được đào tạo và kinh phí đào tạo	118
Bảng 4.8. Thu nhập bình quân đầu người tại PVN	122
Bảng 5.1. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Phát triển NNL CLC	126
Bảng 5.2. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Hiệu năng của PVN	127
Bảng 5.3. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Hiệu năng của PVN	127
Bảng 5.4. Cronbach Alpha các thành phần thang đo của từng thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao	128
Bảng 5.5. Cronbach Alpha các thành phần thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam	129
Bảng 5.6. Bảng Ma trận nhân tố đã xoay trong kết quả EFA	131
Bảng 5.7. Bảng Ma trận nhân tố đã xoay trong kết quả EFA	134
Bảng 5.8. Kết quả tính toán Hệ số tin cậy tổng hợp và Tổng phương sai trích	137
Bảng 5.9. Hệ số xác định R ² của các khái niệm phụ thuộc trong mô hình	139
Bảng 5.10. Bảng các khác biệt trong phân tích giữa hai nhóm lao động Lãnh đạo- đào tạo và lao động Trực tiếp sản xuất	148
Bảng 5.11. Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn	153
Bảng 6.1. Nhu cầu nhân lực cần bổ sung cho toàn PVN và các lĩnh vực chính	162
Bảng 6.2. Bảng số lượng đào tạo theo loại hình giai đoạn 2016- 2025	163

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu.....	80
Hình 5.1. CFA cho mô hình tới hạn	136
Hình 5.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM	138
Hình 5.3. Mô hình khả biến cho nhóm lãnh đạo – đào tạo	144
Hình 5.4. Mô hình khả biến cho nhóm lao động trực tiếp sản xuất	145
Hình 5.5. Mô hình bất biến cho nhóm lao động lãnh đạo- đào tạo	146
Hình 5.6. Mô hình bất biến cho nhóm lao động trực tiếp sản xuất	147

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 4.1. Tổng số lao động toàn Tập đoàn qua các năm từ 2001-2015	106
Biểu đồ 4.2. Doanh thu toàn Tập đoàn qua các năm.....	108
Biểu đồ 4.3. Nhân lực theo lĩnh vực sản xuất kinh doanh	110
Biểu đồ 4.4. Trình độ nhân lực 2001-2005-2010-2015	114
Biểu đồ 4.5. Năng suất lao động của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và một số tập đoàn dầu khí thế giới năm 2013	117

CHƯƠNG 1. MỞ ĐẦU VÀ TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài nghiên cứu

Trong bối cảnh Việt Nam hội nhập vào nền kinh tế thế giới, làn sóng đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài vào nước ta như vũ bão làm cho sự cạnh tranh trên tất cả các thị trường trong đó có thị trường lao động ngày càng gay gắt. Việt Nam với việc ký kết hàng loạt các Hiệp định Thương mại tự do (FTA) đã thúc đẩy dòng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam, cả trực tiếp lẫn gián tiếp, được kỳ vọng sẽ tăng cao. Nhưng các chuyên gia cũng cảnh báo rằng các thách thức phía trước là rất lớn do nội lực nền kinh tế còn yếu. Các công ty nội địa nếu không có quy mô lớn và công nghệ hiện đại sẽ khó có thể tồn tại. Trong bối cảnh đó, tài nguyên con người có tầm quan trọng đặc biệt đối với sự phát triển của các doanh nghiệp vì những giá trị thuộc về nguồn nhân lực là bền vững và không thể sao chép. Điều này cũng phù hợp với các lý thuyết về nguồn lực dựa trên tầm nhìn của doanh nghiệp (RBV) được phát triển bởi Penrose (1959) và Barney (1991), lý thuyết tập trung vào việc duy trì và phát triển nguồn lực con người để họ trở nên có giá trị, quý hiếm và khó bắt chước, tăng cường hơn nữa lợi thế cạnh tranh của các tổ chức.

Phát triển kinh tế dựa chủ yếu vào công nghệ cao và năng suất lao động đã được đưa vào chiến lược phát triển kinh tế xã hội nước ta giai đoạn 10 năm trước đây. Mới đây, “Báo cáo tổng quan: Việt Nam 2035, hướng tới thịnh vượng, sáng tạo, công bằng và dân chủ” cũng khẳng định lại: tăng trưởng nhanh chỉ có thể được duy trì trên cơ sở tăng nhanh năng suất,... và tạo dựng một nền kinh tế dựa trên sáng tạo và đổi mới công nghệ. Nghị quyết Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam lần thứ XII cũng nhấn mạnh: tập trung thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng tăng trưởng, năng suất lao động và sức cạnh tranh của nền kinh tế. Tiếp tục thực hiện có hiệu quả ba đột phá chiến lược, trong đó có chiến lược phát triển nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) được giao trọng trách là trụ cột, mũi nhọn, là đầu tàu của nền kinh tế. Trong các năm vừa qua, PVN đã trở thành công cụ điều tiết vĩ mô của Chính phủ, có đóng góp lớn (từ 25%-30%) tổng thu ngân sách Nhà

nước, khai thác hiệu quả tài nguyên Quốc gia, hội nhập kinh tế quốc tế năng động, đầu tư bài bản tạo nguồn lực để thực hiện thành công chiến lược phát triển của ngành Dầu khí Việt Nam, góp phần bảo vệ chủ quyền biển đảo của Tổ quốc và làm tốt công tác an sinh xã hội. Trải qua hơn 40 năm xây dựng và phát triển, PVN đã lớn mạnh và trưởng thành. Từ phạm vi hoạt động ban đầu là tìm kiếm thăm dò khai thác dầu khí tại thềm lục địa Việt Nam, đến nay đã xây dựng và tự chủ vận hành nhà máy lọc hoá dầu, tạo nên ngành công nghiệp dầu khí hoàn chỉnh và đồng bộ, đồng thời tăng cường mở rộng đầu tư sang các lĩnh vực phụ trợ khác như điện, đạm, xây lắp, tài chính, bảo hiểm, kinh doanh xăng dầu... nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển nhanh của đất nước. Và trên thực tế thương hiệu “PetroVietnam” đã được công nhận rộng rãi trên khắp thế giới khi nói đến ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam.

Tuy nhiên hiện nay, PVN đang phải trực tiếp đối mặt với những khó khăn, thách thức, đó là: giá dầu thô giảm nhanh và giảm sâu, tình hình Biển Đông tiếp tục có những diễn biến căng thẳng ảnh hưởng đến hoạt động tìm kiếm, thăm dò dầu khí; vốn đầu tư nước ngoài vào lĩnh vực dầu khí giảm, giãn tiến độ; các phát hiện dầu khí mới trong nước chủ yếu là mỏ nhỏ, cận biên; các mỏ khai thác chủ lực đều trong giai đoạn suy giảm sản lượng; việc tìm kiếm, triển khai các dự án dầu khí tốt ở nước ngoài ngày càng khó khăn, đòi hỏi nguồn vốn lớn bằng ngoại tệ, rủi ro cao và phải cạnh tranh khốc liệt với các công ty dầu khí lớn trên thế giới. Ngoài ra, so với các Tập đoàn khác trong nước thì năng suất lao động của PVN gấp hàng chục, thậm chí hàng trăm lần nhưng khi so sánh với các Tập đoàn Dầu khí thế giới thì năng suất lao động của PVN còn đứng ở vị trí rất thấp (chỉ bằng $\frac{1}{4}$ năng suất lao động của Petronas). Điều này cho thấy một khoảng cách khá xa trong phát triển đội ngũ nhân lực có chất lượng trong nước và quốc tế. Thực tế, PVN hoàn toàn có thể tăng trưởng cao hơn nữa, sử dụng hiệu quả hơn nữa tiềm lực tài chính và tận dụng tốt hơn các cơ hội đầu tư để phát triển. Điều đó có nguyên nhân từ trình độ, năng lực và cả phẩm chất của đội ngũ nhân lực còn nhiều khiếm khuyết. Các hạn chế đó phần nào đang được khóa lấp bởi các lợi thế về tài nguyên và các cơ chế ưu đãi mà PVN đang có được. Tuy nhiên với xu hướng hội nhập như hiện nay, nếu không nhanh chóng xây dựng được NNL CLC, có khả năng làm chủ kỹ thuật và công nghệ mới, PVN chỉ

có thể đảm nhận được các phần việc có giá trị thấp, hàm lượng chất xám không cao và hoàn toàn phụ thuộc vào nước ngoài, nhường lại các lợi ích kinh tế cho các nhà thầu quốc tế. Không chỉ có vậy, cùng với sự phát triển khá mạnh mẽ của dầu khí phi truyền thống (khai thác dầu khí đá phiến, khí than, băng cháy...) dẫn đến những thay đổi trong thiết bị, công nghệ và kỹ thuật thăm dò khai thác. Điều này cũng đòi hỏi các công ty dầu khí, bên cạnh việc đào tạo về các kỹ năng quản lý, kinh tế, tài chính,... còn đặc biệt phải thực hiện một loạt các chương trình đào tạo chuyên môn kỹ thuật cho nhân viên của mình nhằm đáp ứng yêu cầu công việc, tăng hiệu suất lao động thay vì tăng số lượng nhân viên.

Tầm nhìn và những suy tính dài hạn có ý nghĩa quan trọng trong tạo dựng kỹ năng, kiến thức chuyên môn, khả năng làm việc và hợp tác của đội ngũ nhân lực CLC tại PVN. Chiến lược phát triển NNL CLC không phải là những thuật ngữ chung chung trong các doanh nghiệp. Nó phải được cụ thể hoá bằng những hành động như: hiểu và đánh giá cao vai trò của NNL CLC, phải xem NNL CLC là tài sản có giá trị, là nguồn vốn quan trọng nhất của doanh nghiệp, là yếu tố then chốt cần được quan tâm và đầu tư; hiểu và xác định rõ những lao động vừa có năng lực chuyên môn và phẩm chất tốt, có tâm và yêu nghề để thu hút và giữ chân họ ở lại với doanh nghiệp; nhận diện những thuận lợi và khó khăn của đội ngũ nhân lực CLC để kịp thời khuyến khích, động viên và hỗ trợ, phát huy năng lực của họ tạo ra hiệu quả cho doanh nghiệp. Phần lớn trên lý thuyết các doanh nghiệp đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác phát triển NNL, tuy nhiên thực tế các chủ doanh nghiệp cung cấp ít hơn mức tối ưu cần thiết cho phát triển NNL vì họ dự đoán rằng các chi phí liên quan tới phát triển NNL có thể vượt quá những lợi ích từ nó.

Hiện nay, các nghiên cứu về NNL CLC nhận được nhiều sự quan tâm, tuy vậy, chưa có những nghiên cứu định lượng cụ thể trong việc phát triển đội ngũ nhân lực này. Ngoài ra, tùy từng ngành kinh tế với những đặc thù, rất cần những nghiên cứu về phát triển NNL CLC riêng biệt gắn với ngành hoặc doanh nghiệp đặc trưng của ngành. Từ thực trạng và yêu cầu phát triển NNL CLC nêu trên, tác giả quyết định chọn đề tài: **“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025”** làm luận án tiến sỹ chuyên ngành kinh tế học.

1.2. Tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan

1.2.1. Nghiên cứu về vai trò của nguồn lực con người đối với tăng trưởng kinh tế của các quốc gia

Nhà kinh tế học Gary S. Becker (1964) trong “*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*” - “*Vốn con người- Phân tích lý thuyết và kinh nghiệm liên quan đặc biệt đến giáo dục*”. Nghiên cứu về những tác động của đầu tư vào NNL đến việc làm, thu nhập và do đó đến tăng trưởng kinh tế nói chung. Theo ông, vốn con người không chỉ là thể lực vốn có mà còn là giá trị bổ sung của người lao động khi anh ta có được tri thức, kỹ năng và những tài sản hữu ích khác đối với các ông chủ lao động trong quá trình sản xuất và trao đổi. Điểm khác biệt quan trọng giữa thể chất và vốn con người là ở chỗ vốn con người là giá trị phụ trội gắn liền và xuất phát từ chính bản thân người lao động. Do đó, “người lao động có thể trở thành chủ tư bản không phải từ sự phổ biến của quyền sở hữu tập hợp vốn như trong quan hệ tư bản - công nhân mà từ sự thu thập tri thức và kỹ năng có thể đem lại giá trị kinh tế. Điều đó có nghĩa là, với tri thức và kỹ năng, người lao động có thể đòi hỏi một giá cao hơn cho sức lao động của họ bỏ ra”.

Robert E. Lucas (1988), “*On the mechanics of economic development*”- “*Trên khía cạnh cơ học của sự phát triển kinh tế*”, ông xem xét toàn cảnh việc xây dựng một lý thuyết tân cổ điển về sự phát triển và lý thuyết thương mại quốc tế sao cho phù hợp với một vài đặc tính chính của sự phát triển kinh tế. Ba mô hình được xem xét và so sánh: một mô hình nhấn mạnh sự tích lũy vốn vật chất và sự thay đổi công nghệ; một mô hình nhấn mạnh sự tích lũy vốn con người thông qua việc học ở trường và một mô hình nhấn mạnh sự tích lũy VNL chuyên môn hóa thông qua học bằng cách làm. Một số vấn đề được khẳng định: thứ nhất là đào tạo trong công việc hay học bằng cách làm quan trọng tối thiểu như học ở trường trong sự hình thành vốn con người. Thứ hai, nếu lao động có thể di chuyển, hai vấn đề đặt ra: tác động của vốn con người là tác động nội sinh- chỉ ảnh hưởng đến năng suất lao động của chính người sở hữu VNL hay là ngoại sinh- tràn từ người này sang người khác. Nghiên cứu cho thấy VNL có tác động ngoại sinh, do đó mức lương của người lao động tại một kỹ

năng nhất định sẽ tăng lên cùng với sự giàu có của quốc gia mà anh ta làm việc cho. Sau đó nếu lao động có thể di chuyển, nó sẽ chảy từ nước nghèo sang nước giàu.

Robert J. Barro (1992), "*Human capital and economic growth*" - "*Vốn nhân lực và tăng trưởng kinh tế*", cùng với Lee trong một công trình được thực hiện thông qua Ngân hàng thế giới. Bằng cách sử dụng bộ dữ liệu từ cuộc điều tra dân số của Liên hợp quốc và những nguồn dữ liệu khác của hơn một trăm quốc gia, sử dụng thông tin về tỷ lệ đăng ký nhập học để xây dựng bộ dữ liệu về sự đạt được trong giáo dục với những mốc năm năm cho giai đoạn từ 1960 đến 1985. Khoảng 40% của bộ dữ liệu này thu thập được thông qua khảo sát trực tiếp, 60% còn lại được ước tính bởi phương pháp kiểm kê thường xuyên sử dụng giá trị của cuộc điều tra dân số làm biến điểm chuẩn và tỷ lệ đăng ký nhập học làm dòng đầu tư. Những dữ liệu này đã giúp chúng ta có thể sử dụng một trải nghiệm bao hàm hơn trên nhiều đất nước và trải qua thời gian để đánh giá mối tương quan giữa VNL và tăng trưởng kinh tế. Các kết quả nghiên cứu cung cấp một chứng minh về mặt thực nghiệm cho những lý thuyết kinh tế mà nhấn mạnh vai trò của VNL trong quá trình phát triển.

Hanushek và Kimko (2000) trong "*Schooling, Labor-force Quality, and the Growth of Nations*" - "*Giáo dục, Chất lượng lao động và sự tăng trưởng của các quốc gia*", nhận thấy các nghiên cứu về vai trò của VNL đối với tăng trưởng của các quốc gia hầu như bỏ qua vấn đề chất lượng, ngầm giả định rằng sự thay đổi về chất lượng NNL tương đối nhỏ so với tầm quan trọng và sự thay đổi thuần trong số lượng NNL. Nghiên cứu của các ông xem xét một cách rõ ràng chất lượng của lực lượng lao động được đo bằng các thử nghiệm so sánh của toán học và kỹ năng khoa học. Một kết luận duy nhất nổi lên từ các thông số kỹ thuật phân tích khác nhau: chất lượng lực lượng lao động có một mối quan hệ nhất quán, ổn định và mạnh mẽ với tốc độ tăng trưởng kinh tế. Sự khác biệt về chất lượng lực lượng lao động là rất quan trọng cho sự tăng trưởng, chất lượng có một tác động nhân quả đối với tăng trưởng.

Erik Canton và ctg (2005) trong "*Human Capital, R&D, and competition in macroeconomic analysis*" - "*Vốn nhân lực, Nghiên cứu và phát triển, và sự cạnh tranh trong phân tích kinh tế vĩ mô*", khi nghiên cứu về VNL, R&D và sự cạnh tranh đã chỉ ra rằng: tăng trưởng kinh tế trong dài hạn phải được dẫn dắt bởi sự tăng năng

suất mà yếu tố chính tác động vào năng suất là sự đầu tư vào giáo dục và nghiên cứu. Ông cũng xem xét giữa những công nhân có kỹ năng và không có kỹ năng chứ không chỉ nghiên cứu với lao động đồng nhất như Lucas (1988). Trong một phiên bản mở rộng của mô hình tân cổ điển của Nonneman và Vanhoudt (1996), nghiên cứu cũng cho thấy tích trữ của các bí quyết công nghệ (kết quả từ đầu tư R&D trong quá khứ) ảnh hưởng đến năng lực sản xuất, nhưng không ảnh hưởng đến tiềm năng tăng trưởng dài hạn. Những thay đổi trong tích trữ R&D sẽ thay đổi mức sản lượng cân bằng, và tạo ra động lực chuyển tiếp cho đến khi đạt được một sự cân bằng mới. Với mô hình tăng trưởng nội sinh như của Aghion và Howitt (1992), nghiên cứu chỉ ra rằng đầu tư vào R&D xác định tốc độ tăng trưởng kinh tế. Ngoài ra, các nhà nghiên cứu cần phải chọn cách R&D ảnh hưởng đến năng lực sản xuất, một trong các cách đó là xem mối tương quan giữa R&D và TFP. Thông qua sự đạt được các công nghệ hiện có, R&D giúp doanh nghiệp có thể di chuyển đến biên giới công nghệ, cũng như quá trình tăng trưởng nội sinh theo kiểu Schumpeter (R&D làm dịch chuyển biên giới công nghệ ra phía ngoài). Cuối cùng, một khía cạnh thú vị của cạnh tranh trong mô hình tăng trưởng Schumpeter như trong Aghion và Howitt (1992) là sự cạnh tranh động và tăng trưởng kinh tế gắn bó với nhau mật thiết: các biểu hiện cạnh tranh tự hủy diệt sáng tạo của hãng hiện thời, và các công ty đổi mới trở thành dẫn đầu thị trường.

Nghiên cứu của Eric A. Hanushek (2013): "*Economic Growth in Developing Countries: The Role of Human Capital*" - "*Tăng trưởng kinh tế ở những nước đang phát triển: vai trò của vốn nhân lực*", cho thấy: tập trung vào VNL như nhân tố dẫn dắt sự tăng trưởng kinh tế ở các nước đang phát triển đã dẫn đến một sự quan tâm thái quá đến những tri thức do trường học đem lại. Các nước đang phát triển đã tạo ra một tiến trình đáng kể trong việc rút ngắn khoảng cách với các nước phát triển nhờ việc đầu tư vào giáo dục. Nhưng những nghiên cứu hiện tại đã lưu ý đến tầm quan trọng của những kỹ năng dựa trên kinh nghiệm đối với tăng trưởng kinh tế. Kết quả này đã thay đổi sự quan tâm hướng đến những nghiên cứu về chất lượng của trường học, và nhờ đó các quốc gia đang phát triển đã đạt được một ít thành công trong việc thu hẹp khoảng cách nhưng nếu không cải thiện chất lượng giáo dục, các quốc gia đang phát triển sẽ gặp khó khăn trong việc cải thiện thành tựu tăng trưởng dài hạn.

Adeyemi O. Ogunade (2011) trong “*Human capital investment in the developing world: an analysis of praxis*”- “*Đầu tư vào vốn nhân lực ở các nước đang phát triển: một phân tích của tập quán*”, cũng khẳng định vai trò quan trọng của VNL trong tăng trưởng kinh tế đối với các nước đang phát triển. Vấn đề này cũng nhận được sự quan tâm nghiên cứu từ rất nhiều các nhà kinh tế học. Một nghiên cứu được tiến hành bởi Baldacci, Clements, Gupta và Cui (2004), phân tích dữ liệu từ 120 nước đang phát triển thu thập từ năm 1975 đến năm 2000. Các kết quả của nghiên cứu này cho thấy một mối quan hệ tích cực giữa số năm đi học (đại diện cho VNL) và phát triển kinh tế ở các nước đang phát triển. Họ chứng minh rằng: tác động của giáo dục đối với tăng trưởng được khẳng định hơn tại các nước có thu nhập thấp, nơi sự gia tăng 1 điểm phần trăm trong tổng tỷ lệ đăng ký nhập học liên kết với sự gia tăng 0,1 phần trăm trong tăng trưởng GDP. Hiệu ứng này là 1,5 lần với các nước thu nhập trung bình (Baldacci và ctg 2004). Về mặt địa lý: hiệu quả của vốn con người là cao nhất ở Sub-Saharan Châu Phi và thấp nhất ở Đông Âu và Trung Á (Baldacci và ctg 2004). Becker, Murphy và Tamura (1990) đã chứng minh rằng suất sinh lợi của đầu tư vào VNL nhiều khả năng tăng hơn là giảm khi đầu tư vào VNL tăng lên.

Nghiên cứu của Trần Thọ Đạt (2011) “*Giáo dục và tăng trưởng kinh tế ở Đông Á và Việt Nam*”, khẳng định: nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng một nhân tố quan trọng trong thành công của Đông Á trong giai đoạn 1965-1990 là đã hình thành một cơ sở tích lũy vốn con người thông qua phổ cập giáo dục tiểu học và trung học cơ sở, trong khi giáo dục đại học chủ yếu được đáp ứng thông qua các hệ thống tự cấp tài chính. Gần đây, Permani (2008) sử dụng dữ liệu giai đoạn 1965-2000 và mô hình Solow mở rộng cho các quốc gia Đông Á và đã chỉ ra tác động tương đối có ý nghĩa của vốn con người (đo lường bằng số năm học tập) đối với tăng trưởng kinh tế, ngoài những đóng góp của tỉ lệ đầu tư và tăng trưởng dân số. So sánh với các kết quả từ dữ liệu trước khủng hoảng tài chính năm 1997, đóng góp đối với tăng trưởng của giáo dục có sự gia tăng trong khi đóng góp của đầu tư lại giảm sút.

1.2.2. Nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Trong “*Framing Human Resource Development: An Exploration Of Definitional Perspectives Utilising Discourse Analysis*”- “*Khung Phát triển nguồn*

nhân lực: Một khám phá của việc sử dụng phối hợp các định nghĩa bằng phân tích diễn ngôn”, David McGuire và ctg nghiên cứu về bản thân khái niệm Phát triển NNL (HRD). Khám phá sự phát triển của hai trường phái về HRD là trường phái Mỹ và Châu Âu. Nghiên cứu cho rằng HRD đang trải qua một quá trình chuyển đổi tiến hóa, trong đó nổi lên sự đóng góp vào việc cải thiện hiệu suất của tổ chức. Phân tích định nghĩa của HRD cho thấy hai trường phái riêng biệt về HRD. Trường phái ở Mỹ chủ yếu là định nghĩa HRD về học tập. Nó nhấn mạnh vào khía cạnh phát triển của thuật ngữ "phát triển tài nguyên con người." Ngược lại, trường phái Châu Âu dường như tập trung hơn vào liên kết HRD và chiến lược. Về vấn đề này, trường phái châu Âu tập trung vào tiềm năng nguồn lao động có hữu nằm trong khái niệm "Quản lý nguồn nhân lực." Như vậy, trường phái Châu Âu thiên về cách tiếp cận ngẫu nhiên, nhấn mạnh tính không đồng nhất của người học và nhận ra sự khác biệt cá nhân tồn tại trong đội ngũ lao động có ảnh hưởng đến việc đưa ra các giải pháp phát triển NNL cho người dùng cuối (Sadler-Smith năm 1996; Newstrom & Lengenick-Hall 1991). Trường phái châu Âu thông qua cách tiếp cận có tính xây dựng xã hội nhiều hơn để phát triển NNL. Nghiên cứu cũng chỉ ra các cách tiếp cận HRD theo ba trường phái là Chủ nghĩa kiến tạo xã hội, HRD theo quan điểm quản trị và HRD theo thuyết phản biện.

Priyanka Rani và M. S. Khan trong *“Impact of Human Resource Development on Organisational Performance”* – *“Tác động của phát triển nguồn nhân lực lên hiệu năng của tổ chức”*. Các tác giả đã sử dụng các công cụ phân tích để kiểm tra một khung nghiên cứu được cấu tạo bởi một tập hợp các mối quan hệ nhân quả giữa các tổ chức và tính ngẫu sinh, nguồn lực và phát triển NNL, kỹ năng, thái độ, hành vi và hiệu năng tổ chức. Nghiên cứu này được dựa trên dữ liệu thứ cấp. Sử dụng dữ liệu từ các tổ chức hoạt động trên phạm vi toàn thế giới, kết quả cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và chỉ ra tác động của nó lên kỹ năng, thái độ và hành vi, và được tiết chế bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các tình huống ngẫu nhiên khác. Do đó, bài báo không chỉ khẳng định rằng HRD có một tác động tích cực đến hiệu năng tổ chức mà còn giải thích cơ chế qua đó HRD có thể cải thiện hiệu năng tổ chức. Tuy nhiên hạn chế của nghiên cứu này là các dữ liệu và các tài liệu được thu thập từ nhiều cuốn sách, tạp chí liên quan đến phát triển NNL và hiệu suất

tổ chức tức là trên các tài liệu nghiên cứu có sẵn, không có một công cụ thống kê cụ thể nào được sử dụng để phân tích. Tuy nhiên các dữ liệu đã được biên soạn và phân tích theo cách để cung cấp kết quả đáng kể.

“Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny”, tác giả Mba Okechukwu Agwu và Tonye Ogiriki. Bài viết thảo luận về phát triển nguồn nhân lực (HRD) và hiệu quả của tổ chức trong các công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria. Các tác giả xem HRD như việc sử dụng tích hợp của đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức và phát triển nghề nghiệp để cải thiện cá nhân, nhóm và hiệu quả tổ chức. Giả định rằng việc thực hành HRD có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua cải tiến trong kỹ năng lao động, thái độ và hành vi. Sử dụng một mẫu 370 người được giới hạn cho các nhân viên thuê trực tiếp, nhân viên hợp đồng và biệt phái viên làm việc tại các khu công nghiệp của công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria (184 nhân viên thuê trực tiếp, 149 nhân viên hợp đồng và 37 cán bộ biệt phái). Mẫu người trả lời được lựa chọn bằng cách sử dụng phương pháp xáo trộn thẻ (không thay thế), trong đó tất cả các tên của ba loại người lao động được viết riêng trên từng thẻ nhỏ và tên trên cùng của mỗi một trong ba nhóm các thẻ được lựa chọn mỗi lần, các thẻ được xáo trộn cho đến khi tất cả những người được lựa chọn đã được hỏi. Số liệu thu thập được phân tích bằng thống kê mô tả và suy luận. Bảng câu hỏi được thiết kế trên thang đo Likert bốn điểm. Các câu trả lời được trình bày dưới dạng dữ liệu bảng và các giả thuyết được kiểm định bằng cách sử dụng phân tích phương sai (ANOVA). Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra rằng tồn tại mối quan hệ có ý nghĩa giữa các hoạt động HRD (đào tạo và phát triển) và tăng động cơ/ cam kết của người lao động và năng suất tổ chức trong các công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria.

“The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model” của tác giả Anastasia A. Katou. Mục đích của bài viết này là để khám phá các mối liên hệ từ HRD đến hiệu năng tổ chức bằng cách sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM). Cụ thể, tác giả sử dụng công cụ phân tích này để kiểm nghiệm một khung nghiên cứu được hợp thành bởi một tập hợp các mối quan hệ nhân quả giữa các tổ chức và các biến ngẫu sinh, nguồn lực và phát triển

NNL, kỹ năng, thái độ, hành vi, và hiệu năng tổ chức. Sử dụng dữ liệu từ các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực sản xuất ở Hy Lạp. Kết quả cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và nối tiếp qua trung gian là kỹ năng, thái độ và hành vi, và được điều tiết bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các biến ngẫu sinh khác. Do đó, bài báo không chỉ ủng hộ quan điểm cho rằng HRD có một tác động tích cực đến hiệu năng tổ chức mà còn giải thích cơ chế mà qua đó HRD cải thiện hiệu năng của tổ chức.

P.V.C. Okoye và Raymond A. Ezejiolor trong *“The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity”*- *“Tác động của Phát triển nguồn nhân lực lên Năng suất của Tổ chức”*. Nghiên cứu nhằm xác định mức độ mà tại đó HRD có hiệu quả có thể nâng cao năng suất nhằm giảm hiệu suất kém trong tổ chức, xác định hiệu quả của đào tạo và HRD trong sự tăng trưởng của tổ chức, chứng minh HRD có tác động đáng kể đến lợi nhuận của tổ chức, xác định các yếu tố ảnh hưởng đến HRD và năng suất tổ chức, chứng minh thái độ của quản lý cấp cao và các nhân viên thì cần thiết cho việc sử dụng đúng NNL có sẵn mà nó có ảnh hưởng quan trọng đến lợi nhuận của tổ chức. Để đạt được các mục tiêu của nghiên cứu này, dữ liệu được thu thập từ cả nguồn sơ cấp và thứ cấp. Số liệu thu thập được phân tích bằng cách sử dụng giá trị trung bình, phương sai và độ lệch chuẩn. Giả thuyết xây dựng được kiểm định bằng thống kê z-test. Kết quả nghiên cứu cho thấy HRD là rất quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào từ nhỏ đến lớn vì một trong những chức năng chính của HRD là sự cam kết của mọi người trong công việc để đạt được tốc độ tăng trưởng doanh số bán hàng và lợi nhuận. Dựa trên những phát hiện của nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu khuyến cáo rằng các tổ chức cần khắc sâu những thói quen tham dự các cuộc hội thảo và hội nghị, các công ty nên chắc chắn rằng nỗ lực của người tuyển dụng được đánh giá theo thời gian để biết được bằng cách nào họ đóng góp vào việc đạt được mục tiêu của tổ chức, cũng như chất lượng giáo dục phải là điều kiện tiên quyết cho việc tuyển dụng, đề bạt và sắp xếp nhân sự.

“Critical Factors affecting Human Resource Development in the Arab World”- *“Các yếu tố quan trọng tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong Thế giới Ả rập”*, của tác giả Niveen M. Al-Sayyed. Sử dụng khái niệm phát triển NNL

của Thomson và Mabey (1994), bao gồm ba thành phần là phát triển tổ chức (OD), phát triển nghề nghiệp (CD) và đào tạo và phát triển (TD). Thông qua phương pháp quy nạp, kết quả cho thấy rằng những yếu tố quan trọng nhất bao gồm yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến HRD là phong cách lãnh đạo, các cam kết của nhân viên và động lực, đặc điểm nhân khẩu học, công đoàn lao động, pháp luật và các quy định của chính phủ. Nghiên cứu này đã tìm cách điều tra những câu hỏi về yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập. Phát hiện chính trong nghiên cứu này, dựa trên việc xem xét lý thuyết, những rào cản trong môi trường bên trong và bên ngoài là yếu tố chính cản trở HRD bao gồm: lãnh đạo không hiệu quả, thiếu phương pháp tiếp cận có hệ thống và lập kế hoạch cho việc sử dụng NNL tốt nhất có thể, ngoài ra sự thay đổi về đặc điểm nhân khẩu học, thiếu cam kết của nhân viên, thiếu sự hỗ trợ của các sáng kiến nhân sự và đổi mới. Việc thiếu chi về đào tạo cũng như việc chậm sử dụng công nghệ thông tin và internet hiện đại, cùng với việc thiếu động lực và khuyến khích là tất cả các yếu tố cản trở HRD trong thế giới Ả Rập.

“Identifying and Measuring Factors Affecting Human Capital Development in Social Security Hospital of Saveh City”- “Xác định và đo lường các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong Bệnh viện An sinh Xã hội của thành phố Saveh”, của Malihe Mohamedi và Masoud Ghorbanhosseini. Phương pháp luận nghiên cứu đã được áp dụng và khảo sát mô tả về mục đích và thu thập dữ liệu tương ứng. Số lượng thống kê bao gồm tất cả các nhân viên của bệnh viện An Sinh Xã Hội của Saveh lên tới 300 người, trong số đó một mẫu có kích thước 190 người được lựa chọn dựa trên bảng Morgan qua phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên đơn giản. Các dữ liệu được thu thập bằng cách sử dụng bảng câu hỏi được thiết kế bởi các nhà nghiên cứu. Các dữ liệu được phân tích thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính sử dụng phần mềm SmartPLS. Các kết quả chỉ ra rằng cam kết, quy hoạch, đào tạo, các yếu tố tổ chức, quy trình và đánh giá có tác động cùng chiều và đáng kể đến phát triển vốn nhân lực, và có sự khác biệt đáng kể giữa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển vốn nhân lực, trong đó sự cam kết có tác động cao nhất.

Luận án *“Nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam”* của Đoàn Anh Tuấn (2014), với mục tiêu nghiên cứu là phân tích đặc điểm nhân lực,

làm sáng tỏ đặc trưng và các hoạt động lao động chủ yếu trong ngành dầu khí và nội dung của nâng cao chất lượng nhân lực trong một doanh nghiệp ngành dầu khí. Theo tác giả, nội dung cơ bản về nâng cao chất lượng nhân lực là: nâng cao trí lực; nâng cao phẩm chất, đạo đức, tư tưởng, và tác phong làm việc công nghiệp, sự gắn bó với tổ chức; nâng cao thể lực. Sử dụng chủ yếu là phương pháp mô tả, tác giả điều tra khảo sát thông qua bảng hỏi về thực trạng các hoạt động nâng cao các mặt trí lực, tâm lực và thể lực. Từ đó tác giả rút ra những đánh giá chung về thực trạng nâng cao chất lượng nhân lực Tập đoàn Dầu khí quốc gia Việt Nam.

Luận án của Nguyễn Thành Vũ (2015) về *“Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang”*, đã đề xuất 9 yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến phát triển NNL doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang, trong đó có 4 yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và 5 yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên ngoài là: môi trường kinh tế - văn hóa xã hội; chất lượng lao động cá nhân người lao động; giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động; chính sách hỗ trợ của Nhà nước về lao động. Các yếu tố bên trong là: tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường làm việc và quan hệ lao động; lương thưởng và phúc lợi. Sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), tác giả đã khẳng định 9 yếu tố trên có tác động đến sự phát triển của NNL của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang.

Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011) trong luận án *“Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp chế biến gỗ Việt Nam”*, qua khảo sát 370 mẫu từ các doanh nghiệp chế biến gỗ cho thấy các yếu tố đo lường chất lượng NNL gồm: Trí lực- trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề, kỹ năng; Thể lực- thể chất, sức khỏe; Tâm lực- thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc. Luận án cũng xem xét các yếu tố thực tế ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam gồm: đánh giá NNL; đào tạo NNL; lựa chọn và tuyển dụng nhân lực; mức độ an toàn trong lao động sản xuất; việc thực hiện các quy định của Nhà nước và mức độ hài lòng người lao động; ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp.

1.2.3. Nghiên cứu về nguồn nhân lực chất lượng cao và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Chiến lược huấn luyện của các nước G20 cho “một lực lượng lao động có kỹ năng hướng tới sự phát triển mạnh, bền vững và cân bằng” (2010), chiến lược này được hưởng lợi nhờ sự hợp tác tích cực từ các nước OECD. Các chuyên gia từ nhiều tổ chức quốc tế, khu vực và các quốc gia đã hào phóng chia sẻ quan điểm, kinh nghiệm và kết quả nghiên cứu của họ. Đáng chú ý là từ Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB), Tổ chức Hợp tác Kinh tế châu Á-Thái Bình Dương (APEC), Nhóm công tác về phát triển tài nguyên nhân lực, Quỹ Đào tạo Châu Âu, nhóm chuyên gia của EU về “Kỹ năng mới cho những công việc mới”, UNESCO, Ngân hàng Thế giới (WB), Trung tâm đào tạo của ILO tại Turin. Các kết luận xoay quanh các kỹ năng để cải thiện năng suất, tăng trưởng việc làm và phát triển như: tính sẵn sàng của chất lượng giáo dục là nền tảng của giáo dục trong tương lai; sự phù hợp giữa đào tạo và công việc với nhu cầu của các doanh nghiệp; đào tạo tại nơi làm việc liên tục và học tập suốt đời cho phép người lao động và các doanh nghiệp dễ dàng điều chỉnh với tốc độ ngày càng nhanh của sự thay đổi; dự đoán và xây dựng các nhu cầu năng lực trong tương lai bằng cách phối hợp giữa người đào tạo, người tuyển dụng và các cơ quan chính phủ thông qua thông tin thị trường lao động, dịch vụ việc làm và đánh giá hiệu suất là các bước để xác định sớm các kỹ năng cần thiết; đảm bảo các cơ hội đào tạo được tiếp cận rộng rãi đến cả phụ nữ và nam giới, đặc biệt là những nhóm nguy cơ như giới trẻ, người lao động trình độ thấp, người lao động khuyết tật, các cộng đồng nông thôn.

Nhóm tác giả German Cubas, B.Ravikumar và Gustavo Ventura (2013) trong công trình nghiên cứu về “*Talent, Labor Quality, and Economic Development- Tài năng, chất lượng lao động và phát triển kinh tế*”. Các tác giả đã đo lường chất lượng lao động và rút ra ý nghĩa cho tầm quan trọng của TFP. Họ quan sát trực tiếp trên những thành tựu của các cá nhân có được trước khi gia nhập vào lực lượng lao động như một đầu vào ngoại sinh cho một lý thuyết về chất lượng lao động. Cụ thể, các tác giả đã xây dựng một khung tiêu dùng chi li trong các quốc gia có sự khác biệt ở hai khía cạnh chính - là tài năng và TFP. Xây dựng thước đo tài năng sử dụng số điểm kiểm tra quan sát được từ Chương trình Đánh giá Học sinh Quốc tế (PISA). Sau đó

các tác giả định lượng vai trò tương đối của nó tới TFP để giải thích cho sự khác biệt giữa các quốc gia về sản lượng của mỗi nhân công.

Các nghiên cứu của Lau, Jamison, Liu và Rivkin (1993) Coulombe và Trembay (2001) về “*Education and economic growth. Some cross-sectional evidence from Brazil*”, “*Giáo dục và tăng trưởng kinh tế. Vài bằng chứng với số liệu xuyên khu vực từ Braxin*”. Nhấn mạnh vai trò quan trọng của NNL CLC đối với sự phát triển kinh tế - xã hội của một quốc gia. Đặc biệt năm 2005, kết quả nghiên cứu của các chuyên gia Ngân hàng phát triển Châu Á (ADB) đã đưa ra cảnh báo rằng, các quốc gia đang phát triển sẽ có nguy cơ rơi vào 3 cái bẫy kỹ năng thấp nếu thiếu quan tâm đầu tư vào vốn con người, 3 cái bẫy đó là: (i) Kỹ năng thấp, công việc tồi: các nước đang phát triển nếu cố gắng khai thác lợi thế so sánh tĩnh dựa vào chi phí tiền lương thấp có thể rơi vào vòng luẩn quẩn: năng suất lao động thấp - ít đào tạo - thiếu những công việc yêu cầu kỹ năng - năng lực cạnh tranh thấp đối với những thị trường yêu cầu kỹ năng cao hơn. (ii) Kỹ năng thấp, công nghệ thấp: bẫy này gắn liền với tình huống công nhân không có đủ kỹ năng để làm chủ và vận hành máy móc thiết bị hiện đại nên máy móc, thiết bị không được khai thác hết công suất, gây lãng phí. Hậu quả là các công ty không có động lực để đầu tư đổi mới máy móc, thiết bị và nâng cao trình độ công nghệ. Do đó, năng suất sẽ tiếp tục giảm. Và (iii) kỹ năng thấp, không có sáng kiến: bẫy này liên quan đến tình trạng nền kinh tế mà ở đó các công ty không có sáng kiến. Bởi lẽ, đội ngũ công nhân với kỹ năng thấp không có nhu cầu tích lũy kiến thức và kỹ năng thông qua việc đầu tư vào giáo dục - đào tạo (ADB 2005). Hậu quả của việc mắc phải 3 cái bẫy trên đây sẽ làm cho nền kinh tế rơi vào cái vòng luẩn quẩn của đói, nghèo- thiếu kỹ năng - thất nghiệp và thiếu việc làm - nghèo đói.

Elaine D. Pulakos (2005), thuộc Hiệp hội Quản lý Nguồn nhân lực đưa ra một bản báo cáo về những nghiên cứu trong cách thức đánh giá NNL: “*Selection Assessment Methods- A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce*”- “*Các phương pháp đánh giá lựa chọn - Một hướng dẫn để thực hiện các đánh giá chính thức để xây dựng một lực lượng lao động chất lượng cao*”. Bản báo cáo được tổ chức thành bốn phần chính. Đầu tiên, một cuộc thảo luận ngắn gọn về phân tích công việc được trình bày. Phân tích công việc là quan trọng vì nó

thích hợp nhất cho một công việc nhất định. Tiếp theo, để giúp độc giả quen với loạt các phương pháp đánh giá có sẵn, phần thứ hai của bài viết cung cấp mô tả ngắn gọn và ví dụ về các công cụ phổ biến nhất mà nghiên cứu đã cho thấy có hiệu quả trong việc dự đoán ai sẽ thực hiện thành công một công việc. Phần thứ ba của bài viết tập trung vào các tiêu chí quan trọng để xem xét đánh giá các phương pháp đánh giá và cung cấp hướng dẫn làm sao đưa ra những chọn lựa hợp lý trong số hàng loạt những lựa chọn được cho. Phần cuối cùng thảo luận về các vấn đề khác có liên quan đến sử dụng đánh giá, bao gồm cả chế độ quản lý, tiện ích và các vấn đề pháp lý.

Nghiên cứu của Trần Thọ Đạt (2008) về *“Những nhân tố tác động tới tăng trưởng kinh tế các tỉnh, thành phố Việt Nam giai đoạn 2000-2006”*. Trên cơ sở phân tích lý thuyết về vai trò của vốn con người trong tăng trưởng kinh tế, đề tài áp dụng hàm sản xuất Cobb- Douglas mở rộng để kiểm chứng vai trò của vốn con người tới tăng trưởng kinh tế của Việt Nam trong giai đoạn 2000-2004. Đề tài chạy mô hình hồi quy với ba thước đo vốn con người khác nhau là: số năm đi học bình quân, số lao động hiệu quả và chi phí giáo dục. Các ước lượng dựa trên số liệu gộp cho thấy các nhân tố đầu vào nói chung và vốn con người nói riêng, có là các yếu tố quan trọng để giải thích sự tăng trưởng kinh tế các tỉnh, thành phố Việt Nam, cũng như để giải thích khoảng cách chênh lệch giữa các vùng kinh tế của Việt Nam trong 5 năm qua.

Bài báo *“Tác động của vốn con người đến tăng trưởng kinh tế Đồng bằng sông Cửu Long”* của Đinh Phi Hồ và Từ Đức Hoàng (2016), sử dụng dữ liệu bảng của 13 tỉnh thành trong vùng giai đoạn 2006-2013, kết hợp hàm sản xuất Cobb-Douglas mở rộng. Các biến đại diện cho vốn con người bao gồm: số năm đi học bình quân đầu người của lực lượng lao động, chi tiêu ngân sách nhà nước cho giáo dục và y tế là biến chính, ngoài ra còn một số biến khác. Kết quả nghiên cứu cho thấy các chỉ tiêu đại diện cho vốn con người đều có tác động tích cực đến tăng trưởng kinh tế. Dựa trên kết quả phân tích, tác giả đưa ra một số gợi ý chính sách liên quan đến giáo dục và y tế nhằm thúc đẩy quá trình tăng trưởng kinh tế của vùng.

“Phát triển nguồn nhân lực trong Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XI”, tác giả Trần Thắng (2013) đã khẳng định trong quá trình lãnh đạo cách mạng Việt Nam, Đảng ta luôn chú trọng yếu tố con người, coi con người vừa là mục tiêu, vừa là động

lực phát triển của xã hội. Đại hội Đảng lần thứ XI (2011) đã cụ thể hóa, bổ sung, phát triển và làm sáng tỏ thêm một số nội dung mới, trong đó nội dung quan trọng là: “phát triển nhanh nguồn nhân lực, nhất là nguồn nhân lực chất lượng cao, là khâu đột phá của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội từ nay đến năm 2020” và “phải gắn kết chặt chẽ giữa phát triển nguồn nhân lực với phát triển và ứng dụng khoa học, công nghệ”. Đại hội Đảng lần thứ XI cũng nêu ra các giải pháp cơ bản để phát triển nhanh NNL, nhất là NNL CLC.

Tác giả Tuấn Minh (2007) trong bài báo *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước”* khẳng định: vai trò quyết định của NNL CLC chỉ trở thành hiện thực khi người lao động được đào tạo để có năng lực và phẩm chất cần thiết đáp ứng được những yêu cầu mà quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá đặt ra hiện nay và cả tương lai. Trí thức, trí tuệ là yếu tố thiết yếu của mỗi con người, năng lực trí tuệ của con người hiện nay biểu hiện ở khả năng áp dụng những thành tựu khoa học để sáng chế ra những kỹ thuật, công nghệ tiên tiến; sự nhạy bén, thích nghi nhanh và làm chủ được những kỹ thuật - công nghệ hiện đại; có kỹ năng lao động giỏi thể hiện qua trình độ tay nghề, mức độ thành thạo chuyên môn nghề nghiệp. Một yếu tố không thể thiếu đối với NNL CLC là sức khoẻ, sức khoẻ ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất lẫn tinh thần. Thêm vào đó, nền sản xuất công nghiệp còn đòi hỏi người lao động phải có văn hoá lao động công nghiệp, một trong những phẩm chất quan trọng nhất của văn hoá lao động công nghiệp là tinh thần trách nhiệm cao đối với chất lượng sản phẩm. Quá trình công nghiệp hoá, hiện đại hoá cũng đòi hỏi người lao động phải có hiểu biết và trách nhiệm cao trong việc bảo vệ, cải thiện môi trường sinh thái vì sự phát triển bền vững. Ngoài ra người lao động còn phải có năng lực xử lý mối quan hệ giữa truyền thống và hiện đại, giữa dân tộc và thời đại. Tóm lại, NNL CLC của thời kỳ CNH, HĐH phải là những con người phát triển cả về trí lực và thể lực, cả về khả năng lao động, về tính tích cực chính trị - xã hội, về đạo đức, tình cảm trong sáng.

Còn tác giả Nguyễn Văn Dung (2011) với *“Nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng phát triển kinh tế thời kỳ mới: từ chiến lược đến thực thi”*, cho rằng theo mô

hình tăng trưởng quốc gia của Michael Porter, có ba giai đoạn tăng trưởng: tăng trưởng dẫn dắt bởi nhân tố, tăng trưởng dẫn dắt bởi hiệu suất và tăng trưởng dẫn dắt bởi đổi mới, thì vai trò chất lượng của NNL càng quan trọng trong các giai đoạn hai và ba. Chất lượng của NNL thể hiện bởi năng suất lao động, năng suất lao động (NSLĐ) thể hiện năng suất của nền kinh tế và khả năng duy trì quá trình tăng trưởng. NSLĐ thường thể hiện bởi GDP/lao động, được đánh giá trên cả ba khía cạnh: NSLĐ tăng có thể là kết quả phối hợp của lao động có tay nghề cao hơn, hoặc vốn đầu tư nhiều hơn, hoặc do nhân tố TFP (nhân tố năng suất tổng thể); NSLĐ bình quân tăng có thể là kết quả của chuyển dịch cơ cấu kinh tế, làm cho tỷ lệ lao động làm việc trong các ngành có năng suất cao tăng lên, hoặc do tăng năng suất nội bộ ngành nhờ đổi mới sáng tạo; hoặc có thể do kết quả chuyển dịch cơ cấu doanh nghiệp theo các khu vực trong nền kinh tế. Do vậy để có thể duy trì tăng trưởng trong thời kỳ sắp tới, Việt Nam cần chuyển sang mô hình tăng trưởng dựa trên yếu tố năng suất, hiệu quả, do vậy cần phải cải tiến thể chế, chính sách, cấu trúc nền kinh tế. Tất cả đều liên quan đến yếu tố nguồn vốn con người, NNL CLC trong cả ba khu vực: (1) Khu vực quản lý nhà nước (quản trị công); (2) Khu vực quản lý doanh nghiệp (nhà quản lý cấp cao, cấp trung); (3) Khu vực chuyên viên, viên chức, nhân viên, công nhân.

Tác giả Nguyễn Tấn Vinh trong cuốn sách *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế ở Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam”*, khẳng định: trong quá trình phát triển và hội nhập quốc tế, Việt Nam muốn phát triển nhanh, mạnh và bền vững thì đòi hỏi nguồn nhân lực phải đảm bảo được cả yêu cầu về chất lượng cũng như số lượng. Trong đó phát triển NNL CLC là yêu cầu hết sức cấp bách, bởi vì chỉ có NNL CLC mới có khả năng tiếp thu và áp dụng tiến bộ khoa học - kỹ thuật, công nghệ mới, công nghệ cao, sử dụng hiệu quả các nguồn lực khác. Trong phát triển NNL CLC, tác giả đề cập đến các nội dung: (1) Xây dựng quy hoạch và kế hoạch phát triển NNL CLC; (2) Đào tạo NNL CLC; (3) Phân bổ, sử dụng và thu hút NNL CLC; (4) Tuyển dụng, trọng dụng và đãi ngộ NNL CLC. Trên cơ sở đó, tác giả làm rõ thực trạng phát triển NNL CLC của Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và đề xuất những giải pháp cơ bản phát triển NNL CLC nhằm đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế của vùng.

Trong luận án “*Đội ngũ trí thức Giáo dục Đại học Việt Nam trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa - hiện đại hóa*”- tác giả Nguyễn Thị Thanh Hà (2014) nhận định một số vấn đề như: so với yêu cầu phát triển của NNL CLC trong bối cảnh đẩy mạnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế, giáo dục đại học Việt Nam chưa đáp ứng kịp thời, đội ngũ trí thức giáo dục đại học chưa thực sự phát huy hết tính tích cực của mình; tình trạng thừa về số lượng, yếu về chất lượng, thiếu hụt đội ngũ trí thức có trình độ chuyên môn cao, năng lực sư phạm giỏi và phẩm chất chính trị vững vàng... Những bất cập trên của trí thức giáo dục đại học Việt Nam đã dẫn đến hệ lụy trực tiếp, đó là: một bộ phận không nhỏ NNL CLC đang được đào tạo ở các trung tâm giáo dục, đào tạo lớn của Việt Nam (học viên, sinh viên) sau khi ra trường năng lực không đáp ứng được đòi hỏi công việc. Thực tế, một lực lượng không nhỏ còn thiếu hụt nghiêm trọng về kỹ năng thực hành nghề nghiệp... dẫn đến mất tự tin, hạn chế về năng lực sáng tạo so với học viên, sinh viên các nước trong khu vực và trên thế giới. Đặc biệt, ý thức chính trị, ý thức pháp luật, văn hóa đạo đức và lối sống của một bộ phận NNL CLC còn nhiều điều đáng phải bàn. Trước yêu cầu phát triển của đất nước, những bất cập của giáo dục bậc đại học, của đội ngũ trí thức giáo dục đại học Việt Nam đã tác động tiêu cực tới NNL CLC trong tương lai - những học viên, sinh viên đang trong quá trình tiếp thu và tích lũy tri thức. Do đó, nâng cao chất lượng giáo dục đại học, đồng thời phát huy vai trò của trí thức giáo dục đại học trong đào tạo NNL CLC là một nhu cầu cấp bách hiện nay.

Trong luận án tiến sĩ của mình về “*Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam*”, tác giả Lê Thị Hồng Điệp (2010) đã đề xuất bộ chỉ tiêu phát triển NNL CLC gồm: *Các chỉ tiêu đánh giá về sự gia tăng số lượng NNL CLC gồm: (1) Sự gia tăng tỷ lệ lao động trình độ đại học trên tổng số lực lượng lao động; (2) Sự gia tăng tỷ lệ sinh viên trên một vạn dân; (3) Sự gia tăng số lượng sinh viên, sinh viên mới tuyển, sinh viên tốt nghiệp hàng năm; Các chỉ tiêu xác định sự điều chỉnh cơ cấu NNL CLC gồm: (1) Điều chỉnh cơ cấu nhân lực CLC theo vùng; (2) Điều chỉnh cơ cấu nhân lực CLC theo ngành kinh tế; (3) Điều chỉnh tỷ lệ cán bộ nghiên cứu khoa học trên một trăm dân; (4) Điều chỉnh tỷ lệ nhân lực KH-CN trên tổng số nhân lực CLC; (5) Điều chỉnh tỷ lệ giảng viên đại học trên tổng số nhân*

lực CLC; (6) Điều chỉnh kết cấu sức lao động trong nông nghiệp, công nghiệp, công nghệ kỹ thuật cao; *Các chỉ tiêu đánh giá khả năng thích ứng và khả năng sáng tạo tri thức KH-CN hiện đại của NNL CLC* gồm: (1) Mức độ sẵn có của lao động sản xuất CLC; (2) Mức độ sẵn có của cán bộ hành chính CLC; (3) Mức độ sẵn có của cán bộ quản lý hành chính CLC; (4) Sự thành thạo lao động công nghệ cao; (5) Sự thành thạo tiếng Anh của đội ngũ nhân lực CLC; (6) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ cán bộ hành chính; (7) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ chuyên gia; (8) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý hành chính; (9) Năng suất lao động của đội ngũ nhân lực CLC; (10) Số đơn đăng ký phát minh sáng chế được Tổ chức sở hữu trí tuệ thế giới cấp; (11) Số bài viết được đăng trên các tạp chí khoa học quốc tế; (12) Chỉ số h- chỉ số đánh giá khả năng sáng tạo của các nhà khoa học.

Tác giả Nguyễn Quang Hậu (2012) trong luận án tiến sĩ với đề tài “*Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Phú Thọ*”, đã đề xuất bộ chỉ tiêu phản ánh sự phát triển của NNL CLC gồm: chỉ tiêu phản ánh số lượng NNL CLC theo ngành kinh tế chủ yếu; theo vùng miền và theo thành phần kinh tế; chỉ tiêu phản ánh chất lượng NNL CLC, như tỷ lệ lao động có trình độ tiến sỹ/tổng lao động; các chỉ tiêu phản ánh sự phát triển NNLCLC, như tỷ lệ phát triển NNL CLC giữa các năm; chỉ tiêu phản ánh về tuyển dụng, thu hút, sử dụng đãi ngộ NNL CLC, như các chính sách ưu tiên trong tuyển dụng, thu hút, sử dụng đúng chuyên môn được đào tạo.

1.2.4. Những giá trị của các công trình luận án cần tham khảo và vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu

1.2.4.1. Những giá trị của các công trình luận án cần tham khảo

Các nghiên cứu trên thế giới đã khẳng định vai trò to lớn của đầu tư nâng cao chất lượng NNL, một số công trình phân tích, đánh giá thực trạng, đóng góp của NNL đối với quá trình phát triển kinh tế - xã hội ở hàng loạt các quốc gia trên thế giới, nhất là một số nước đang phát triển ở Châu Á. Kết quả là có mối quan hệ tích cực giữa đầu tư vào NNL và tăng trưởng kinh tế. Đây là những nguồn tài liệu có giá trị cho hướng nghiên cứu của đề tài, khẳng định hướng đi đúng trong nâng cao chất lượng NNL, xây dựng đội ngũ NNL CLC để rút ngắn quá trình CNH, HĐH, tạo ra sự phát triển nhảy vọt.

Có hai hướng tiếp cận trong nghiên cứu phát triển NNL là tiếp cận từ góc độ vĩ mô và vi mô. Từ góc độ vĩ mô, quan điểm của ILO xem phát triển NNL như là sự tích lũy của vốn nhân lực. Những nghiên cứu về VNL thể hiện nhiều quan điểm khác nhau, chưa thống nhất về một số vấn đề như: vai trò của VNL trong mô hình tăng trưởng, biến đại diện cho VNL, về phương pháp tiếp cận. Các nghiên cứu thực nghiệm chủ yếu sử dụng số liệu xuyên quốc gia.

Phát triển NNL tiếp cận từ góc độ vi mô là cách tiếp cận từ góc độ doanh nghiệp, ngành: phần lớn các nghiên cứu đều khẳng định HRD có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua cải tiến trong kỹ năng lao động, thái độ và hành vi. Phát triển NNL tại các doanh nghiệp chịu tác động của các yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài, một số nghiên cứu đề xuất và kiểm định các yếu tố tác động đến HRD. Mỗi nghiên cứu sử dụng các công cụ phân tích khác nhau thể hiện sự đa dạng trong cách thức tiếp cận.

Các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước đã dùng những thuật ngữ khác nhau như NNL trí tuệ, NNL tài năng, đội ngũ tri thức, đội ngũ khoa học công nghệ, ... để bàn về NNL CLC, những thuật ngữ này hướng tới những nhóm đối tượng khác nhau trong NNL CLC. Tuy nhiên hầu hết các quan điểm đều đồng thuận đây là những bộ phận đặc biệt quan trọng của NNL, và đặc điểm chung của những bộ phận nhân lực này là những người lao động toàn diện về các mặt phẩm chất, thái độ, năng lực chuyên môn, kỹ năng và cả thể lực.

Trong những nghiên cứu về NNL CLC, phần lớn các tác giả đã tiếp cận một cách có hệ thống những vấn đề lý luận cơ bản như: khái niệm, vai trò, ý nghĩa và tầm quan trọng mang tính quyết định của vấn đề nhân lực và phát triển NNL CLC dưới nhiều góc độ khác nhau. Đặc biệt, một số ít công trình đã đề xuất bộ chỉ tiêu phát triển NNL CLC; phân tích những nhân tố, điều kiện có ảnh hưởng đến sự phát triển của NNL CLC, như chính sách sử dụng, chính sách thu hút, đãi ngộ, chính sách đào tạo - bồi dưỡng, môi trường làm việc... Từ đó, đưa ra các nhiệm vụ, giải pháp, đề xuất nhằm phát triển và phát huy vai trò của NNL CLC trong sự phát triển bền vững của các quốc gia. Tập trung nghiên cứu về NNL CLC và phát triển nguồn lực này ở

cấp thành phố, tỉnh dựa trên nền tảng lý thuyết chung có tính đến những đặc thù của địa phương.

Nghiên cứu về NNL CLC tại Việt Nam, các tác giả đã phân tích thực trạng NNL CLC ở Việt Nam thông qua số lượng, chất lượng, cơ cấu. Tất cả các tác giả đều khẳng định NNL CLC của Việt Nam chưa đáp ứng yêu cầu hội nhập và phát triển. Điều đó đã phác hoạ được bức tranh về NNL CLC của Việt Nam với nét chủ yếu là chưa đáp ứng được nhu cầu của nền kinh tế cũng như hệ thống giáo dục đào tạo cần được khắc phục một cách có hiệu quả hơn.

Các nghiên cứu cũng đề xuất một số giải pháp để phát triển NNL CLC như: nâng cao chất lượng giáo dục phổ thông, định hướng nghề nghiệp, đào tạo nghề, đa dạng hoá các loại hình đào tạo, tăng cường liên kết đào tạo; đảm bảo sử dụng hợp lý các nguồn đầu tư cho giáo dục và đào tạo; quy hoạch quá trình đào tạo theo yêu cầu sử dụng NNL phục vụ cho quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế và đổi mới cơ chế hoạt động đào tạo NNL.

Các nghiên cứu về NNL trong ngành dầu khí cho thấy đây là một ngành có nhiều đặc thù, đòi hỏi NNL phải đáp ứng những tiêu chí cao hơn so với mặt bằng nhân lực chung. Bên cạnh đó, cung cầu lao động trong ngành dầu khí còn chênh lệch dẫn đến sự thiếu hụt của bộ phận NNL CLC, đây là vấn đề của phần lớn các công ty dầu khí trên thế giới, đòi hỏi các công ty dầu khí phải chú trọng đến các chính sách nhằm thu hút, giữ chân cũng như phát huy tốt nhất năng lực của NNL CLC cho mục tiêu phát triển của các công ty.

1.2.4.2. Những vấn đề đặt ra cần tiếp tục nghiên cứu

Những công trình nghiên cứu cả trong và ngoài nước đã thể hiện mối quan tâm của các nhà nghiên cứu đối với lực lượng ưu tú của xã hội, đó là NNL có chất lượng, lực lượng quyết định nhất đến sự hình thành nền kinh tế tri thức toàn cầu. Do đó phát triển NNL luôn là vấn đề quan tâm của các nhà hoạch định chính sách nói chung và các nhà quản trị doanh nghiệp nói riêng. Điều đó thúc đẩy các nghiên cứu trong phát triển NNL, tuy nhiên theo hiểu biết của tác giả, chưa có các nghiên cứu nào kiểm định mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các yếu tố trong nội tại doanh nghiệp đến phát triển nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực đến hiệu năng của doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, nếu xét trong một ngành hay một tập đoàn cũng chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu các vấn đề nêu trên, xét cụ thể trong ngành dầu khí cũng chưa có nghiên cứu nào được thực hiện.

Trong số các nghiên cứu, có một số nghiên cứu đề cập đến việc phát triển NNL CLC trong giai đoạn thực hiện CNH, HĐH đất nước. Các nghiên cứu này đều khẳng định để nâng cao chất lượng NNL không chỉ phụ thuộc vào giáo dục đào tạo mà nó là tập hợp đồng bộ các giải pháp từ các chính sách sử dụng hợp lý, điều kiện làm việc thuận lợi đến các chính sách đãi ngộ, trọng dụng tạo được sự gắn bó, thỏa mãn cho NNL CLC nhằm phát huy năng lực của đội ngũ nhân lực này phục vụ mục tiêu phát triển của doanh nghiệp, của nền kinh tế. Tuy nhiên để chứng minh và đo lường cụ thể các chính sách này tác động như thế nào đến phát triển NNL CLC nói chung, và cụ thể tại PVN thì chưa có nghiên cứu nào được thực hiện.

Các nghiên cứu nước ngoài đã đưa ra một số tiêu chí làm thước đo chất lượng NNL (sự nhận thức, kỹ năng làm việc, ứng dụng công nghệ, thái độ, sự tin tưởng, sự nhạy cảm, đặc tính cá nhân...). Tuy nhiên điều kiện và môi trường áp dụng giữa các quốc gia, các châu lục không giống nhau, do đó, các tiêu chí chủ yếu để tham khảo. Xét trên tổng thể, các đề tài có nghiên cứu về NNL CLC trong nước có đề cập đến trình độ, phẩm chất, đạo đức, kỹ năng, sức khỏe, thái độ... nhưng đều chưa xác định cụ thể từng thành tố cấu thành chất lượng NNL CLC một quốc gia nói chung, hay của ngành dầu khí nói riêng.

Hệ thống các giải pháp của các nghiên cứu trên cũng dừng lại ở tầm vĩ mô, phần lớn được đề xuất cho phát triển NNL nói chung mà chưa có những giải pháp cụ thể cho phát triển NNL CLC trong một tập đoàn dầu khí cụ thể.

Tất cả những công trình nói trên, ở những mức độ khác nhau, đã giúp tác giả có một số tư liệu và kiến thức cần thiết để có thể hình thành những hiểu biết chung, giúp tiếp cận và đi sâu nghiên cứu vấn đề *“Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025”*.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu của luận án

Mục tiêu nghiên cứu chính của luận án là khám phá mối liên hệ giữa phát triển NNL CLC với hiệu năng của PVN đồng thời xem xét các yếu tố bên trong nội tại

PVN tác động đến sự phát triển của NNL CLC cả trực tiếp và gián tiếp.

Các mục tiêu cụ thể của luận án gồm:

Một là, xác định, đo lường tác động của phát triển NNL CLC đối với hiệu năng của PVN.

Hai là, xác định, đo lường các yếu tố bên trong tác động đến phát triển NNL CLC tại PVN.

Ba là, xác định các thành tố chất lượng NNL CLC tại PVN và chứng minh các thành tố này là trung gian truyền dẫn tác động của các yếu tố bên trong đến phát triển NNL CLC tại PVN.

Bốn là, đề xuất quan điểm và giải pháp phát triển NNL CLC tại PVN.

1.4. Câu hỏi nghiên cứu

Câu hỏi 1: Phát triển NNL CLC có tác động như thế nào đến hiệu năng của PVN?

Câu hỏi 2: Các yếu tố nào tác động đến sự phát triển của NNL CLC và mức độ tác động ra sao?

Câu hỏi 3: Chất lượng NNL CLC tại PVN bao gồm các thành tố nào và các thành tố này có vai trò ra sao đối với sự phát triển của NNL CLC?

Câu hỏi 4: Để phát triển NNL CLC cần các giải pháp đột phá gì?

1.5. Đối tượng, phạm vi và giới hạn nghiên cứu

Thứ nhất, đối tượng nghiên cứu: Đối tượng nghiên cứu của luận án là phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Thứ hai, phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi về không gian: Nghiên cứu được thực hiện tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, bao gồm công ty mẹ và các đơn vị thành viên.

Phạm vi về thời gian: Số liệu thứ cấp được thu thập từ năm 2001 đến năm 2015, số liệu sơ cấp thu thập vào năm 2015, các định hướng và giải pháp được đề xuất hướng đến năm 2025.

Thứ ba, giới hạn nghiên cứu: Ngành công nghiệp dầu khí bao gồm các khâu từ tìm kiếm, thăm dò, khai thác, vận chuyển, tàng trữ, chế biến, phân phối, kinh doanh và các ngành hỗ trợ khác, luận án giới hạn phạm vi nghiên cứu

cứu phát triển NNL CLC ở các khâu tìm kiếm, thăm dò, khai thác, chế biến và đào tạo vì NNL cho các khâu này đòi hỏi có những đặc trưng riêng, chất lượng nghiêm ngặt hơn nên phải được tổ chức đào tạo ở các cơ sở chuyên ngành. Mặt khác, trong chiến lược phát triển ngành dầu khí, lĩnh vực tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí vẫn được xác định là nòng cốt, khâu đầu là khâu chủ lực, định hướng phát triển và dẫn dắt các lĩnh vực hoạt động hạ nguồn, các hoạt động dịch vụ... Hơn nữa đây là những khâu mà PVN đã và đang mở rộng hoạt động ra các nước và vùng lãnh thổ khác trên thế giới, đòi hỏi NNL cho các khâu này phải có khả năng hội nhập và cạnh tranh quốc tế cao.

1.6. Phương pháp nghiên cứu và nguồn số liệu

1.6.1. Phương pháp nghiên cứu

Trong luận án, tác giả sử dụng chủ yếu là phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng: nghiên cứu định tính được sử dụng để xác định các yếu tố tác động đến sự phát triển của NNL CLC tại PVN; các yếu tố cấu thành nên chất lượng của NNL CLC dầu khí. Nghiên cứu định lượng đo lường sự tác động của phát triển NNL CLC đến hiệu suất của PVN; lượng hóa sự tác động của từng yếu tố (được xác định trong nghiên cứu định tính) đến sự phát triển của NNL CLC cũng như các yếu tố tạo nên chất lượng NNL CLC. Bên cạnh đó, tác giả kết hợp các phương pháp sau đây: phương pháp tiếp cận liên ngành: luận án nghiên cứu phát triển NNL CLC từ góc độ kinh tế học, đồng thời kết hợp với một số phân tích của quản trị NNL; phương pháp tiếp cận điểm: nghiên cứu tập trung vào đối tượng nhân lực CLC trong các khâu tìm kiếm, thăm dò, khai thác, chế biến, không nghiên cứu nhân lực ở các khâu trung gian như tài chính, kinh doanh, phân phối...; phương pháp phân tích và tổng hợp: từ các tài liệu của PVN, các nghiên cứu có giá trị trong nước và quốc tế cũng như kế thừa kinh nghiệm của các quốc gia, các tập đoàn dầu khí lớn trên thế giới,... làm cơ sở khoa học và thực tiễn để luận án phân tích các vấn đề về phát triển NNL CLC tại PVN; phương pháp so sánh, đối chiếu: luận án phân tích sự biến động về số lượng, chất lượng, cơ cấu NNL CLC của PVN qua thời gian để thấy tác động của các yếu tố này đến hiệu quả hoạt động của Tập đoàn. Yêu cầu về NNL CLC dầu khí, so sánh với mặt bằng nhân lực chung của Việt Nam và mặt bằng nhân lực dầu khí của các

quốc gia khác.

1.6.2. Nguồn số liệu

Luận án sử dụng nguồn số liệu thứ cấp và sơ cấp.

Số liệu thứ cấp được thu thập từ các nguồn tài liệu, các báo cáo, tổng kết của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, số liệu từ Cục Thống kê Thành phố, và các nguồn tài liệu đáng tin cậy.

Số liệu sơ cấp được thu thập thông qua bảng hỏi, phỏng vấn 510 người là các nhà quản lý cấp cao (Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, Chủ tịch Hội đồng Thành viên, Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc, Giám đốc, Phó giám đốc, Hiệu trưởng, Phó hiệu trưởng) và cấp trung (Trưởng phó phòng ban, Xưởng trưởng, Quản đốc, Tổ trưởng) của PVN; những người làm công tác nghiên cứu khoa học, đào tạo và một bộ phận lao động trực tiếp sản xuất trong các khâu tìm kiếm, thăm dò, khai thác và chế biến dầu khí.

1.7. Điểm mới của luận án

Điểm mới về mặt lý thuyết: bổ sung thang đo các thành tố chất lượng NNL CLC

Điểm mới về mặt thực tiễn:

Thứ nhất, luận án đã đo lường và chứng minh tác động nhân quả của phát triển NNL CLC đến hiệu năng của PVN.

Thứ hai, luận án đề xuất các yếu tố tác động đến sự phát triển của NNL CLC tại PVN cả tác động trực tiếp và gián tiếp, đánh giá tác động của các yếu tố này đến sự phát triển của NNL CLC tại PVN bằng số liệu thực tế thông qua khảo sát.

1.8. Những đóng góp của luận án

1.8.1. Về phương diện học thuật

Hệ thống hóa những vấn đề lý luận chung về phát triển NNL CLC; đóng góp một nghiên cứu thực nghiệm chứng minh vai trò của phát triển NNL đối với hiệu năng tổ chức; bổ sung thang đo các tiêu chí cấu thành chất lượng NNL CLC; xác định các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL CLC.

1.8.2. Về phương diện thực tiễn

Kết quả nghiên cứu giúp cho các nhà nghiên cứu, các nhà hoạch định chính sách có cách nhìn đầy đủ và toàn diện hơn về cách thức tiếp cận đối với phát triển

NNL CLC.

Nhận thức đầy đủ, rõ ràng hơn về thực trạng phát triển NNL CLC tại PVN; tác động của phát triển NNL CLC tới hiệu năng của PVN; các yếu tố tác động đến sự phát triển NNL CLC tại PVN.

Từ đó đề xuất các giải pháp làm cơ sở cho việc hoạch định và nâng cao chất lượng phát triển NNL CLC tại PVN hiện nay và định hướng đến năm 2025.

Ngoài ra, ngành dầu khí Việt Nam được chi phối bởi Tập đoàn dầu khí Việt Nam (PVN), dưới sự giám sát của Bộ Công Thương, trong cả điều hành và vận hành. Tất cả hoạt động sản xuất dầu khí trong nước đều được thực hiện bởi các công ty con thương mại của PetroVietnam, Tổng công ty thăm dò khai thác khí Việt Nam (PVEP) hoặc thông qua liên doanh (JV) và các hợp đồng phân chia sản phẩm (PSC), trong đó công ty dầu quốc gia nắm giữ ít nhất 20% cổ phần. Các công ty dầu khí nước ngoài thường sẽ đàm phán trực tiếp với PVEP/PVN về giấy phép khai thác dầu khí tại Việt Nam. Trong mảng hạ nguồn, PVN và Petrolimex chiếm thị phần chính. Tuy nhiên, Petrolimex hiện tại chỉ tập trung vào mảng vận chuyển và phân phối trong khi PVN hoạt động trong cả lĩnh vực sản xuất và phân phối. Chính vì vai trò chủ lực đó của PVN trong ngành dầu khí Việt Nam nên những kết quả phân tích tại PVN có thể suy rộng ra cho toàn ngành dầu khí Việt Nam.

1.9. Kết cấu luận án

Ngoài phần kết luận, mục lục, danh mục các chữ viết tắt, danh mục các bảng, phụ lục và tài liệu tham khảo; luận án được bố cục theo 6 chương như sau:

Chương 1: Chương mở đầu và tổng quan các nghiên cứu có liên quan.

Chương 2: Cơ sở lý luận về phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành dầu khí.

Chương 3: Đề xuất phương pháp nghiên cứu của luận án.

Chương 4: Thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Chương 5: Kết quả nghiên cứu.

Chương 6: Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập

đoàn Dầu khí Việt Nam đến năm 2025.

1.10. Kết luận chương 1

Nguồn tài nguyên phức tạp nhất trong quản lý và phát triển chính là tài nguyên con người, do đó trước đây hầu hết các nhà quản lý tập trung các chiến lược của họ vào các yếu tố cụ thể và hữu hình như công nghệ và sử dụng các nguồn lực vật chất và tài chính. Tuy nhiên hiện nay, trong bối cảnh tốc độ toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới diễn ra với tốc độ ngày càng cao, mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt hơn, các tổ chức cần phải tập trung vào các yếu tố khác như vốn tri thức và con người để đảm bảo lợi thế cạnh tranh, tăng trưởng và sự sống còn của họ, tài nguyên con người trở nên quan trọng đối với các tổ chức hơn bất kỳ tài nguyên hữu hình nào khác.

Chương này khảo cứu các nghiên cứu cả trong và ngoài nước về các vấn đề liên quan đến phát triển tài nguyên nhân lực như các nghiên cứu về vốn nhân lực, về phát triển nguồn nhân lực trong các tổ chức, các nghiên cứu về NNL CLC và phát triển NNL CLC. Từ đó kế thừa giá trị của các nghiên cứu này cũng như tìm ra lỗ hổng nghiên cứu qua đó đề xuất mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu cho luận án. Trong phần tổng quan nghiên cứu, tác giả đã chọn lọc để trình bày lại 31 nghiên cứu bao gồm 18 nghiên cứu trên thế giới và 13 nghiên cứu tại Việt Nam, các nghiên cứu tại Việt Nam chủ yếu là những nghiên cứu về NNL CLC. Xét theo lĩnh vực nghiên cứu, có 8 nghiên cứu về vốn nhân lực, 10 nghiên cứu về phát triển NNL tại các doanh nghiệp và 13 nghiên cứu về NNL CLC và phát triển NNL CLC. Tất cả các nghiên cứu trên ở một góc độ nhất định đã cung cấp cho tác giả những kiến thức để nghiên cứu vấn đề phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ KHOA HỌC CỦA PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TRONG NGÀNH DẦU KHÍ

2.1. Những vấn đề cơ bản về nguồn nhân lực, nguồn nhân lực chất lượng cao, phát triển nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao.

2.1.1. Các khái niệm liên quan đến nguồn nhân lực

Nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động. Sức lực đó ngày càng phát triển cùng với sự phát triển của cơ thể con người và đến một mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động - con người có sức lao động.

Nguồn nhân lực là nguồn lực con người, nguồn lực đó được xem xét ở hai khía cạnh. Trước hết, với ý nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực. NNL nằm ngay trong bản thân con người, đó cũng là sự khác nhau cơ bản giữa nguồn lực con người và các nguồn lực khác. Thứ hai, NNL được hiểu là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, NNL là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra là số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định.

Liên Hiệp Quốc cho rằng nguồn lực con người là tất cả những kiến thức kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Ngày nay, NNL còn bao hàm khía cạnh về số lượng, không chỉ những người trong độ tuổi mà cả những người ngoài độ tuổi lao động (trích dẫn bởi Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh 2009).

Tổ chức ngân hàng thế giới cho rằng NNL là toàn bộ vốn con người bao gồm thể lực, trí lực, kỹ năng nghề nghiệp mà mỗi cá nhân sở hữu, có thể huy động được trong quá trình sản xuất kinh doanh hay một hoạt động nào đó. Ở đây NNL được coi như một nguồn vốn bên cạnh các loại vốn vật chất khác nhưng nó có vai trò đặc biệt vì nó được sử dụng để khai thác, duy trì và sử dụng các loại vốn vật chất đó. (trích dẫn bởi Võ Đại Lược 2015)

Tổ chức lao động quốc tế (ILO) quan niệm rằng nhân lực đồng nghĩa với lực lượng lao động. Quan niệm này cho rằng, nguồn nhân lực là tổng thể các tiềm năng

lao động con người của một quốc gia đã được chuẩn bị ở một mức độ nhất định, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế - xã hội đất nước. Tiềm năng đó bao hàm tổng hoà các năng lực về thể lực, trí lực, nhân cách con người của một quốc gia đáp ứng với một cơ cấu nhất định của lao động do nền kinh tế đòi hỏi.

Theo David Begg và ctg (2008) cho rằng NNL là toàn bộ trình độ chuyên môn mà con người tích lũy được, nó có thể đem lại thu nhập trong tương lai. Các tác giả này cho rằng kiến thức mà con người tích lũy được trong quá trình lao động sản xuất là mấu chốt vì chính kiến thức đó giúp họ tạo ra của cải, tài sản cho cuộc sống hiện tại và tương lai của chính họ.

Ở nước ta, khái niệm NNL được sử dụng rộng rãi từ khi bắt đầu công cuộc đổi mới, điều này được thể hiện rõ trong các công trình nghiên cứu về NNL.

Theo Phạm Minh Hạc (2001): NNL là tổng thể những tiềm năng của con người, trước hết là tiềm năng lao động, bao gồm: thể lực, trí lực, phẩm chất và nhân cách của con người nhằm đáp ứng yêu cầu của một cơ cấu kinh tế - xã hội nhất định, có thể là một quốc gia, một vùng, một ngành hoặc một tổ chức nhất định trong hiện tại và tương lai.

Quan điểm của Bùi Sỹ Lợi (2002) cũng có nhiều điểm chung với quan điểm của Phạm Minh Hạc khi cho rằng NNL của một quốc gia hay một vùng, một khu vực, một địa phương là tổng hợp những tiềm năng lao động của con người có trong một thời điểm xác định. Tiềm năng đó bao gồm thể lực, trí lực và tâm lực của bộ phận dân số trong độ tuổi quy định đang có việc làm và chưa có việc làm nhưng có khả năng làm việc.

Theo Đỗ Minh Cương và Mạc Văn Tiến (2004) (trích dẫn bởi Nguyễn Thị Hồng Cẩm 2011), NNL được hiểu theo hai nghĩa: rộng và hẹp. Theo nghĩa rộng, NNL là tổng thể tiềm năng của con người (trước hết và cơ bản nhất là tiềm năng lao động) của một quốc gia, một vùng lãnh thổ, một địa phương, được chuẩn bị ở một mức độ nào đó, có khả năng huy động vào quá trình phát triển kinh tế-xã hội của đất nước (hoặc một vùng, một địa phương cụ thể) trong một thời kỳ nhất định (có thể cho 1 năm, 5 năm, 10 năm...) phù hợp với chiến lược và kế hoạch phát triển. Theo nghĩa hẹp, NNL là các tiềm năng của con người được lượng hóa theo một chỉ tiêu nhất định

do luật định hoặc chỉ tiêu thống kê căn cứ vào độ tuổi và khả năng lao động, tức là có thể đo, đếm được mà quan trọng nhất trong đó là dân số hoạt động kinh tế thường xuyên (còn gọi là lực lượng lao động). Đó là những người trong độ tuổi lao động theo luật định, có khả năng lao động, thực tế đang có việc làm và những người thất nghiệp.

Từ những sự phân tích trên, ở dạng khái quát nhất, có thể hiểu NNL là một phạm trù dùng để chỉ sức mạnh tiềm ẩn của dân cư, khả năng huy động tham gia vào quá trình tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội trong hiện tại cũng như trong tương lai. Sức mạnh và khả năng đó được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu dân số, nhất là số lượng và chất lượng con người có đủ điều kiện tham gia vào nền sản xuất xã hội.

2.1.2. Vốn nhân lực

NNL chưa phải là động lực trực tiếp cho sự phát triển kinh tế xã hội. NNL với chất lượng thấp, số lượng đông trong nhiều trường hợp lại trở thành lực cản đối với sự phát triển. Vì vậy, ngày nay người ta quan tâm nhiều đến sự hình thành hoặc đầu tư để nâng cao chất lượng NNL.

Nhà kinh tế học cổ điển Adam Smith (1776) là người đầu tiên đưa ra khái niệm về VNL: sự tích lũy những tài năng trong quá trình học tập, nghiên cứu hoặc học việc thường đòi hỏi chi phí. Đó là tư bản cố định đã kết tinh trong con người. Những tài năng đó tạo thành một phần tài sản của anh ta và của xã hội.

Theo Alfred Marshall (1890): chúng ta thường định nghĩa tài sản của cá nhân trước hết bao gồm năng lượng, năng lực và tài năng trực tiếp tạo hiệu quả sản xuất công nghiệp, những thứ đó được coi là tài sản, là tư bản.

Các phương pháp tiếp cận tiêu chuẩn trong kinh tế lao động xem VNL là một tập hợp các kỹ năng hay đặc điểm làm tăng năng suất của người lao động. Đây là một điểm khởi đầu hữu ích, và cho hầu hết các mục đích thực tiễn là khá đầy đủ. Tuy nhiên, nó có thể hữu ích để phân biệt giữa một số cách nghĩ bổ sung/ thay thế về VNL. Dưới đây là một số quan điểm (trích dẫn bởi Acemoglu và Autor 2011):

Quan điểm của Becker, VNL trực tiếp hữu ích trong quá trình sản xuất. Một cách rõ ràng hơn, VNL làm tăng năng suất của người lao động trong tất cả các nhiệm vụ, mặc dù có thể theo những kiểu khác nhau trong những nhiệm vụ, tổ chức, hay

trong những tình huống khác nhau. Theo quan điểm này, mặc dù vai trò của NNL trong quá trình sản xuất có thể khá phức tạp, có một ý nghĩa mà chúng ta có thể nghĩ về nó như được đại diện (có thể biểu diễn) bằng một đối tượng đơn chiều, chẳng hạn như vốn kiến thức hoặc kỹ năng, và vốn này là một phần trực tiếp của hàm sản xuất.

Quan điểm Gardener: chúng ta không nên xem VNL là đơn chiều, bởi kỹ năng có rất nhiều chiều hoặc loại. Một phiên bản đơn giản của phương pháp này nhấn mạnh năng lực tinh thần so với năng lực thể chất như những kỹ năng khác nhau. Quan điểm này được đặt tên là Gardener sau công trình nghiên cứu của nhà tâm lý học xã hội Howard Gardener, người đã đóng góp cho sự phát triển của thuyết đa trí tuệ, đặc biệt nhấn mạnh có rất nhiều thiên tài, người nổi tiếng đã rất “kém cỏi” trong một số chiều khác.

Quan điểm Schultz, Nelson- Phelps: VNL được xem chủ yếu là khả năng thích ứng. Theo phương pháp tiếp cận này, VNL đặc biệt hữu ích trong việc đối phó với các tình huống “mất cân bằng”, hay rộng hơn, với các tình huống trong đó có sự thay đổi môi trường, và người lao động phải thích ứng với điều này .

Quan điểm Bowles, Gintis: VNL là khả năng làm việc trong các tổ chức, chấp hành mệnh lệnh, tóm lại, thích ứng với cuộc sống trong một xã hội phân cấp tư bản chủ nghĩa. Theo quan điểm này, vai trò chính của trường học là để thấm nhuần trong cá nhân hệ tư tưởng và phương pháp tiếp cận “đúng” đối với cuộc sống.

Quan điểm Spence: Các tiêu chuẩn đánh giá NNL có thể được quan sát thiên về tín hiệu năng lực hơn là các đặc điểm hữu ích một cách độc lập trong quá trình sản xuất.

Mặc dù có những khác biệt, ba quan điểm đầu tiên khá giống nhau, trong đó VNL sẽ được đánh giá trên thị trường vì nó làm tăng lợi nhuận của doanh nghiệp. Điều này thể hiện rõ trong quan điểm Becker và Schultz, cũng tương tự trong quan điểm Gardener. Thực tế, trong nhiều ứng dụng , các nhà kinh tế lao động xem VNL là một hỗn hợp của cả ba phương pháp tiếp cận trên. Thậm chí quan điểm Bowles - Gintis hàm ý rất giống nhau. Tại đó, các công ty sẽ trả lương cao hơn cho người lao động được giáo dục bởi vì những người lao động này sẽ có ích hơn cho doanh nghiệp vì họ sẽ tuân thủ mệnh lệnh tốt hơn và sẽ là thành viên đáng tin cậy hơn trong hệ

thống phân cấp của doanh nghiệp. Quan điểm Spence là khác biệt hơn cả, tuy nhiên, những tiêu chuẩn đánh giá NNL có thể được quan sát đó có thể đáng khen vì đó là những tín hiệu về một số đặc điểm khác của người lao động.

Còn Tổ chức Hợp tác Phát triển Kinh tế OECD (2001) định nghĩa rằng VNL là những gì có liên quan đến tri thức, kỹ năng và những thuộc tính tiêu biểu khác của một cá nhân mà nó có ảnh hưởng đến những hoạt động kinh tế.

Do đó, VNL xét về mặt cá nhân, thể hiện mặt chất lượng của sức lao động. Xét về mặt xã hội, VNL bao gồm số lượng - tiềm năng lao động xã hội (thể hiện thông qua số lượng người lao động) và chất lượng - tính năng động xã hội của NNL, đó là khả năng sáng tạo, khả năng thích ứng, năng lực, phẩm chất... của NNL. VNL là động lực trực tiếp của tăng trưởng kinh tế.

2.1.3. Nguồn nhân lực chất lượng cao

Chất lượng NNL thể hiện trạng thái nhất định của NNL với tư cách vừa là một khách thể vật chất đặc biệt, vừa là chủ thể của mọi hoạt động kinh tế và các quan hệ xã hội. Chất lượng NNL là tổng thể những nét đặc trưng, phản ánh bản chất, tính đặc thù liên quan trực tiếp tới hoạt động sản xuất và phát triển con người. Do đó, chất lượng NNL là khái niệm tổng hợp, bao gồm những nét đặc trưng về trạng thái thể lực, trí lực, kỹ năng, phong cách đạo đức, lối sống và tinh thần của NNL, trạng thái sức khỏe, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn kỹ thuật, cơ cấu nghề nghiệp, thành phần xã hội,... của NNL.

Chất lượng lao động được đánh giá thông qua các chỉ tiêu định lượng. Hệ thống chỉ tiêu này có thể bao gồm các nhóm sau: i) Các chỉ tiêu đánh giá về thể lực của lao động (phản ánh tình trạng sức khỏe, khả năng lao động); ii) Các chỉ tiêu đánh giá về trí tuệ của lao động (trình độ học vấn, chuyên môn kỹ thuật); iii) Các chỉ tiêu đánh giá về nhân cách (đạo đức, lối sống, tác phong trong lao động...); iv) Các chỉ tiêu đánh giá về tính năng động xã hội của lao động (khả năng sẵn sàng làm việc, tình trạng việc làm, khả năng cạnh tranh, khả năng thích ứng trong công việc...).

Chất lượng NNL liên quan trực tiếp đến nhiều lĩnh vực như đảm bảo dinh dưỡng và chăm sóc sức khỏe, giáo dục và đào tạo, lao động và việc làm, trả công lao động và các mối quan hệ xã hội khác. Chất lượng NNL cao có tác động làm tăng năng

suất lao động. Trong thời đại tiến bộ kỹ thuật, một nước cần và có thể đưa chất lượng NNL vượt trước trình độ phát triển của cơ sở vật chất trong nước để sẵn sàng đón nhận tiến bộ kỹ thuật - công nghệ và hòa nhập với nhịp độ phát triển của nhân loại.

Đảng ta ngay từ rất sớm đã có tầm nhìn chiến lược chuẩn bị NNL CLC trước mắt phục vụ cuộc kháng chiến cứu nước, nhưng về lâu dài là phục vụ công cuộc kiến thiết nước nhà. Khi đất nước hoàn toàn thống nhất, tư tưởng chỉ đạo của Đảng về phát triển một NNL CLC để xây dựng đất nước tiến lên chủ nghĩa xã hội tiếp tục được khẳng định. Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ VII (1991), Cương lĩnh xây dựng đất nước và Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2000 đã ghi rõ: “Giáo dục và đào tạo nhằm nâng cao dân trí, đào tạo nhân lực, bồi dưỡng nhân tài, hình thành đội ngũ lao động có tri thức và có tay nghề, có năng lực thực hành, tự chủ, năng động và sáng tạo, có đạo đức cách mạng, tinh thần yêu nước”.

Hiện nay, thuật ngữ NNL CLC được dùng khá phổ biến. Tại Hội nghị Ban chấp hành Trung ương khoá IX, Đảng ta lần đầu tiên sử dụng thuật ngữ này với quan điểm: phát triển NNL CLC thông qua con đường phát triển giáo dục đào tạo, khoa học và công nghệ chính là khâu then chốt để nước ta vượt qua tình trạng nước nghèo và kém phát triển.

Đến Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ X, Đảng ta cũng khẳng định: trọng dụng nhân tài, các nhà khoa học đầu ngành, tổng công trình sư, kỹ sư trưởng, kỹ thuật viên lành nghề và công nhân kỹ thuật có tay nghề cao. Có chính sách thu hút các nhà khoa học công nghệ giỏi trong nước và ngoài nước, trong cộng đồng người Việt định cư ở nước ngoài.

Trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011 - 2020, Đảng ta một lần nữa nhấn mạnh đến nhiệm vụ phải tập trung phát triển nhanh NNL CLC: phát triển và nâng cao chất lượng NNL, nhất là NNL CLC là một đột phá chiến lược, là yếu tố quyết định quá trình cơ cấu lại nền kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng và là lợi thế cạnh tranh dài hạn, đảm bảo kinh tế - xã hội phát triển nhanh, hiệu quả, bền vững.

2.1.3.1. Khái niệm nguồn nhân lực chất lượng cao

Theo Phạm Minh Hạc (2001), NNL CLC là đội ngũ nhân lực có trình độ và năng lực cao, là lực lượng xung kích tiếp nhận chuyển giao công nghệ tiên tiến, thực

hiện có kết quả việc ứng dụng vào điều kiện nước ta, là hạt nhân lĩnh vực của mình vào CNH, HĐH, được mở rộng theo kiểu “vết dầu loang” bằng cách dẫn dắt những bộ phận công nhân có trình độ và năng lực thấp hơn, đi lên với tốc độ nhanh.

Theo tác giả Đàm Đức Vượng (2012) thì: xây dựng nhân lực CLC có nghĩa là xây dựng đội ngũ nhân lực khoa học và công nghệ, nhất là các chuyên gia, tổng công trình sư, kỹ sư đầu ngành, công nhân có tay nghề cao, có trình độ chuyên môn - kỹ thuật tương đương với các nước tiên tiến trong khu vực, có đủ năng lực nghiên cứu, tiếp nhận, chuyển giao và đề xuất những giải pháp khoa học, công nghệ, kỹ thuật, giải quyết những vấn đề cơ bản của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước; xây dựng đội ngũ doanh nhân quản lý doanh nghiệp, có khả năng tổ chức, khả năng cạnh tranh.

Theo Hồ Bá Thâm (2003) thì nhân lực CLC phải là nhân lực với bốn đặc trưng chính: có trí tuệ, nhân cách, tay nghề vượt trội và có năng lực thực tế hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách xuất sắc nhất so với mặt bằng chung phù hợp với nền kinh tế - xã hội hiện đại mang tính chất tri thức.

Nguyễn Hữu Dũng (2003) quan niệm nhân lực CLC để chỉ một con người, một người lao động cụ thể có trình độ lành nghề “về chuyên môn kỹ thuật” ứng với một ngành nghề cụ thể theo tiêu thức phân loại lao động về chuyên môn kỹ thuật nhất định.

Đỗ Văn Đạo (2009) lại cho rằng: NNL CLC là bộ phận lao động xã hội có trình độ học vấn và chuyên môn kỹ thuật cao; có kỹ năng lao động giỏi và có khả năng thích ứng nhanh với những thay đổi nhanh chóng của công nghệ sản xuất; có sức khỏe và phẩm chất tốt, có khả năng vận dụng sáng tạo những tri thức, những kỹ năng đã được đào tạo vào quá trình lao động sản xuất nhằm đem lại năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Theo Nguyễn Huy Trung thì NNL CLC là nhân lực đã qua đào tạo, có kiến thức tốt về một lĩnh vực công việc, thành thạo kỹ năng thực hiện công việc, có thể chất tốt và tiềm năng phát triển trong môi trường công việc để đáp ứng được các yêu cầu công việc hiện tại cũng như tương lai của tổ chức, cơ quan, đơn vị.

Ngày nay, NNL CLC còn được hiểu là vốn con người. Theo Trần Thọ Đạt (2008) vốn con người là kết quả của quá trình đầu tư vào các hoạt động nhằm nâng cao năng suất lao động cá nhân như giáo dục, y tế, đào tạo tại chỗ.

Trong thực tế, tùy từng lĩnh vực, ngành nghề, có những người với sự đóng góp vượt trội, được xem là NNL CLC thông qua hệ thống các danh hiệu, chức danh, học vị do Nhà nước trao tặng như Nhà giáo Nhân dân, Nhà giáo Ưu tú, Thầy thuốc Nhân dân, Nghệ sĩ Nhân dân, Giáo sư, Phó giáo sư, tiến sĩ...; thông qua hệ thống cấp bậc trong các lĩnh vực an ninh, quốc phòng như tướng lĩnh, cấp tá...; trong các lĩnh vực văn hóa nghệ thuật, thể dục thể thao như Kịch tướng, ...; trong các ngành nghề truyền thống như Nghệ nhân.

Kế thừa các quan điểm của các tác giả trên một cách có chọn lọc, tác giả luận án đề xuất quan điểm của mình: *NNL CLC là một bộ phận của NNL, kết tinh những gì tinh túy nhất, chất lượng nhất của NNL. Đây là bộ phận lao động có phẩm chất thái độ đúng; có sức khỏe; có trình độ học vấn và chuyên môn kỹ thuật cao hoặc có kỹ năng lao động giỏi; có năng lực sáng tạo; biết vận dụng những tri thức, kỹ năng đã được đào tạo vào trong quá trình lao động sản xuất; nhằm đem lại năng suất và hiệu quả cao.*

Tuy nhiên với mỗi tiêu chuẩn trên của NNL CLC lại thay đổi tùy từng loại hình công việc, ngành nghề, lĩnh vực mà NNL đang hoạt động chứ không thể có một tiêu chuẩn chung cho tất cả NNL, và chúng cũng thay đổi theo thời gian chứ không phải là một giá trị bất biến.

Trong lĩnh vực dầu khí, trong bối cảnh PVN đang nỗ lực triển khai thực hiện Chiến lược phát triển ngành dầu khí Việt Nam đến năm 2015 và định hướng đến năm 2025 đã được Bộ Chính trị kết luận tại Kết luận số 41-KL/TW ngày 19/01/2006 và Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 386/QĐ-TTg ngày 09/03/2006 với mục tiêu tổng quát của công tác phát triển NNL là: “Xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, khoa học-công nghệ và công nhân kỹ thuật dầu khí Việt Nam đồng bộ có trình độ chuyên môn kỹ thuật, khoa học công nghệ, nghiệp vụ quản lý và điều hành ngang tầm quốc tế, để tự điều hành các hoạt động dầu khí trong nước và nước ngoài với hiệu quả kinh tế cao, phù hợp với Chiến lược phát triển Ngành Dầu khí Việt Nam cho các giai đoạn” (PVN 2012). Kết hợp mục tiêu này với quan điểm về NNL CLC nêu trên, tác giả luận án đề xuất quan điểm về NNL CLC trong lĩnh vực dầu khí như sau: *NNL CLC dầu khí là một bộ phận của NNL CLC, bao gồm những lao động có trình độ chuyên môn kỹ*

thuật được đào tạo từ cao đẳng trở lên hay có bậc thợ từ 4/7 trở lên; đảm trách các công việc yêu cầu cao về phẩm chất thái độ, về sức khỏe, về kiến thức và kỹ năng; có năng lực sáng tạo, khả năng vận dụng những tri thức, kỹ năng đã được đào tạo vào trong quá trình lao động sản xuất; nhằm đem lại năng suất và hiệu quả cao.

2.1.3.2. Cấu trúc của nguồn nhân lực chất lượng cao

Đại hội XI của Đảng nhân mạnh phát triển NNL CLC phải đặc biệt coi trọng phát triển đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi, đội ngũ chuyên gia, quản trị doanh nghiệp giỏi, lao động lành nghề và cán bộ khoa học, công nghệ đầu đàn (Đảng Cộng sản Việt nam 2010). Căn cứ vào quan điểm của Đảng và đặc biệt là tình hình NNL hiện nay, có thể xem xét NNL CLC ở nước ta hiện nay gồm các bộ phận nhân lực sau:

Thứ nhất, những cán bộ lãnh đạo, quản lý

Thứ hai, đội ngũ chuyên gia, quản trị doanh nghiệp

Thứ ba, người lao động lành nghề

Thứ tư, các cán bộ khoa học, công nghệ

Những lực lượng nằm trong NNL CLC nêu trên cũng phù hợp với kết quả khảo sát của tác giả Lương Công Lý (2014) nêu trong luận án của mình. Theo kết quả khảo sát bằng phiếu, với câu hỏi lực lượng nào là NNL CLC ở nước ta hiện nay, nhìn chung đều nhất trí các lực lượng kể trên với tỷ lệ khá cao. Trên 54% số giáo viên đại học được hỏi cho là những cán bộ lãnh đạo, quản lý giỏi; 77,5% cho là những chuyên gia, quản trị doanh nghiệp giỏi; khoảng 90% cho là những lao động lành nghề; 88,77% cho là những cán bộ khoa học, công nghệ.

Các bộ phận nhân lực này của NNL CLC cũng phù hợp với quan điểm của Tổ chức Lao động Quốc tế ILO: xem xét cách phân loại của Tổ chức Lao động quốc tế ISCO-88, các nhóm nhân lực sau đây được xem là “có tay nghề cao”: nhóm chính 1: các nhà lập pháp, quan chức cấp cao và quản lý; nhóm chính 2: các chuyên gia; nhóm chính 3: kỹ thuật viên và các chuyên gia phụ, trong đó cũng bao gồm các nhà nghiên cứu.

2.1.3.3. Tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực chất lượng cao

Theo Hồ Bá Thâm (2003), tiêu chí về lượng nhân lực CLC, nói chung phải là tốt nghiệp từ cao đẳng- đại học trở lên, nhưng phải từ loại khá- giỏi. Tiêu chí chất

lượng thể hiện ở năng lực linh hoạt, sáng tạo, ý chí vượt khó, đạo đức nghề nghiệp, thể hiện tinh thần trách nhiệm cao, kỹ năng nghề nghiệp tạo nên sản phẩm có chất lượng khá, và tốt, phù hợp qua hoạt động thực tế. Một NNL CLC, thể hiện ở trình độ lãnh nghề của NNL. Nếu cụ thể hóa các tiêu chí đó, thì theo tác giả có 7 tiêu chí cần thiết không thể thiếu, sau đây: i) Đạo đức nghề nghiệp: tinh thần kỷ luật, ý thức trách nhiệm, tinh thần dân chủ, hợp tác, và ý thức vì tập thể, cộng đồng cao; ii) Năng lực chuyên môn: độ thành thạo nghiệp vụ cao; iii) Kỹ năng xã hội: kỹ năng làm việc nhóm, khả năng thay đổi, thích ứng nhanh, hội nhập cao; iv) Ý chí vượt khó, bền bỉ, năng lực kìm chế bản thân; v) Tinh thần và phương pháp đột phá, sáng kiến, sáng tạo trong công việc; vi) Năng lực tự học, tự rút bài học kinh nghiệm bản thân, biết học hỏi đồng nghiệp, làm mới mình, thể hiện tiềm lực làm việc lâu dài; vii) Cuối cùng là năng lực thực tế tạo nên kết quả cao và vượt trội, có năng lực cạnh tranh, có đóng góp thực sự hữu ích cho công việc của xã hội.

Còn theo quan điểm của Đinh Sơn Hùng (trích dẫn bởi Anh Thư 2011), để đưa ra những tiêu chí đánh giá NNL CLC, nên dựa trên góc độ của nhà tuyển dụng, sử dụng lao động. Chính họ mới đánh giá một cách chính xác NNL của họ thật sự có CLC hay không. Thực tế, theo kết quả điều tra gần đây của Trung tâm dự báo nhu cầu nhân lực và thông tin thị trường lao động TP.HCM, khi yêu cầu nhà tuyển dụng nêu ra các tiêu chí để đánh giá chất lượng của người lao động, kết quả thu được cho thấy có 3 tiêu chí được nhiều sự đồng thuận nhất: trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng xử lý thực tế, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm; có kỷ luật đạo đức; trình độ văn hóa và kiến thức cơ bản.

Còn theo tác giả Huỳnh Thế Du (2010), thì nhân lực CLC thường có các tính cách như: sáng tạo, biết đặt câu hỏi và nghi ngờ; tinh thần khởi nghiệp, dám chấp nhận rủi ro, khám phá và chinh phục các đỉnh cao; ước muốn làm giàu hay thi thố tài năng đúng nghĩa; được trang bị những kỹ năng tốt (thường là qua đào tạo); có tinh thần và mong muốn học hỏi không ngừng.

Theo Phùng Rân (2008) chất lượng NNL được đo bằng 2 tiêu chí: là năng lực hoạt động của NNL và phẩm chất đạo đức của NNL đó. Năng lực hoạt động có được thông qua đào tạo, qua huấn luyện, qua thời gian làm việc, được đánh giá bằng học

hàm, học vị, cấp bậc công việc và người thực hiện, kỹ năng giải quyết công việc... Năng lực này là kết quả giáo dục đào tạo của cả cộng đồng chứ không riêng của một tổ chức nào. Tiêu chí thuộc về phẩm chất đạo đức tuy dễ nói nhưng lại rất khó đánh giá và điều chỉnh, một số tiêu chí về phẩm chất như: trình độ nhận thức về chính trị; ý thức chính trị; nếp sống văn hóa của NNL; quan hệ xã hội của NNL... Phẩm chất là một thuật ngữ tương đối nhạy cảm khi chúng ta sử dụng để đánh giá, nhận định về một con người.

Theo Vũ Thị Ngọc Phùng (2006) cho rằng chất lượng NNL được đánh giá qua trình độ học vấn, chuyên môn và kỹ năng của người lao động cũng như sức khỏe của họ.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2009), chất lượng NNL được xem xét trên các mặt: trình độ sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất.

Như vậy có thể thấy các quan điểm được thể hiện trong các nghiên cứu của nhiều tác giả về chất lượng NNL không có sự thống nhất. Các tiêu chí được sử dụng làm thước đo trong mỗi khái niệm được đưa ra khi là trừu tượng khó đánh giá, có thể định lượng được chủ yếu là trình độ học vấn, trình độ văn hóa, kiến thức chuyên môn, kỹ năng làm việc.

Theo quan điểm của tác giả luận án, NNL CLC với khái niệm như chúng tôi đã nêu ở trên thì có thể đánh giá thông qua bốn tiêu chí tổng quát là: tiêu chí về phẩm chất - thái độ, tiêu chí về thể lực, tiêu chí về tri thức và tiêu chí về kỹ năng.

Thứ nhất, về phẩm chất-thái độ: NNL CLC phải là lực lượng lao động có tinh thần yêu nước, có đạo đức nghề nghiệp, có thái độ tích cực. Tinh thần yêu nước thể hiện ở mong muốn đóng góp tài năng, công sức của mình vào sự phát triển chung của dân tộc, có bản lĩnh chính trị, xã hội vững vàng, có ý thức và năng lực thực thi dân chủ và pháp quyền. Đó là những con người có trình độ nhận thức các giá trị cuộc sống, tinh thần trách nhiệm, khả năng hòa hợp với cộng đồng, đấu tranh với các tệ nạn xã hội để xây dựng lối sống lành mạnh. Đạo đức nghề nghiệp đó là lòng yêu nghề, say mê với công việc, có tính kỷ luật, có trách nhiệm với công việc và tác phong

lao động công nghiệp. Thái độ khát khao cống hiến, nhiệt tình, đoàn kết với mọi người để phát triển bản thân, phát triển đơn vị, phát triển đất nước.

Đây được coi là tiêu chí mang lại tính chất nền gốc trong quá trình xây dựng những tiêu chí xác định NNL CLC. Theo Henri Boudreault (2002): kỹ năng của một người không bộc lộ ở khả năng anh ta thực hiện nhiệm vụ mà ở trạng thái tinh thần thể hiện khi anh thực hiện các nhiệm vụ. Còn theo Charlene Durand (2008), trong thực tiễn phẩm chất chứa hai thành tố còn lại của kỹ năng. Nó quyết định cách thức ta vận hành kiến thức và tay nghề của mình. Do đó phẩm chất không ở bên cạnh hai thành tố kia mà vượt lên trên.

Thứ hai, về thể lực: thể lực thể hiện tình trạng sức khỏe của NNL, ngày nay không chỉ được hiểu là tình trạng không có bệnh tật, mà còn là sự hoàn thiện về mặt thể chất và tinh thần. Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) xác định sức khỏe là một trạng thái của một con người hài hòa về thể chất, tinh thần và xã hội. Mọi người lao động, dù lao động chân tay hay lao động trí óc đều cần có sức vóc thể chất tốt để duy trì và phát triển trí tuệ, để chuyển tải tri thức vào hoạt động thực tiễn, biến tri thức thành sức mạnh vật chất. Tình trạng sức khỏe được phản ánh bằng một hệ thống các chỉ tiêu cơ bản về sức khỏe như: chiều cao, cân nặng, tuổi thọ, các chỉ tiêu về tình hình bệnh tật, các chỉ tiêu về cơ sở vật chất và các điều kiện về bảo vệ và chăm sóc sức khỏe theo Vũ Bá Thế (2005) và Bùi Văn Nhơn (2006). Hơn nữa cần có sự dẻo dai của hoạt động thần kinh, niềm tin và ý chí, khả năng vận động của trí lực trong những điều kiện khác nhau, đáp ứng quá trình sản xuất liên tục, kéo dài. Có các thông số nhân chủng học đáp ứng được các hệ thống thiết bị công nghệ được sản xuất phổ biến và trao đổi trên thị trường khu vực và thế giới, luôn tỉnh táo và sáng khoái tinh thần (Trần Xuân Cầu & Mai Quốc Chánh 2009).

Do đó, phương pháp tiếp cận tiên bộ đối với khái niệm sức khỏe phải là tiếp cận định lượng sức khỏe là *tổng các công suất dự trữ ở các hệ thống chức năng cơ bản của mỗi con người*.

Thứ ba, về tri thức: tri thức bao gồm những dữ kiện, thông tin, sự mô tả, hay kỹ năng có được nhờ trải nghiệm hay thông qua giáo dục. Trong tiếng Việt, cả “tri”

lẫn “thức” đều có nghĩa là biết. Tri thức có thể chỉ sự hiểu biết về một đối tượng, về mặt lý thuyết hay thực hành.

Sự tích lũy tri thức tạo nên năng lực trí tuệ của một cá nhân. Dưới góc độ tâm lý học, trí tuệ được hiểu là sự thông minh của cá nhân, là óc phán đoán hay nói cách khác là sự nhạy cảm, sự khôn ngoan, sáng tạo và năng lực thích nghi với hoàn cảnh (Alfred Binet); năng lực tổng hợp có mục đích của cá nhân, là năng lực tư duy một cách hợp lý và ứng xử hiệu quả với môi trường (David Wechsler) hoặc khả năng suy lý, lập kế hoạch, giải quyết vấn đề, tư duy khái quát, hiểu các ý tưởng phức tạp, học hỏi nhanh (Mainstream Science of Intelligence), ... (trích dẫn bởi Hoàng Văn Luân 2010).

Năng lực trí tuệ được thể hiện trước hết thông qua *trình độ học vấn*, nó vừa là cơ sở, vừa là tiêu chí xác nhận chất lượng của NNL. Trình độ học vấn của NNL thể hiện trình độ dân trí của một quốc gia, thông qua các chỉ số như số lượng người biết chữ, mù chữ, số lượng người đi học đúng độ tuổi. Trình độ học vấn của NNL thường được phân loại thành năm nhóm, bao gồm: chưa đi học, chưa tốt nghiệp tiểu học, tốt nghiệp tiểu học, tốt nghiệp trung học cơ sở và tốt nghiệp trung học phổ thông.

Trí tuệ còn thể hiện qua *trình độ chuyên môn kỹ thuật* của NNL được đo bằng kiến thức, sự hiểu biết, khả năng thực hành về một chuyên môn nào đó trong quá trình lao động xã hội. Trình độ chuyên môn kỹ thuật được phân thành các bậc: chưa được đào tạo, tốt nghiệp trung học chuyên nghiệp, cao đẳng, đại học, trên đại học, các bậc nghề được đào tạo. Thể hiện trình độ chuyên môn kỹ thuật của NNL có thể thông qua các chỉ tiêu so sánh như: tỷ lệ lao động có chuyên môn kỹ thuật cao so với lực lượng lao động đang làm việc đã qua đào tạo; tỷ lệ lao động được đào tạo theo cấp bậc so với tổng số lao động đang làm việc của cả nước, từng vùng, từng ngành; cơ cấu các loại lao động đã qua đào tạo theo trình độ chuyên môn kỹ thuật và cấp bậc đào tạo.

Thứ tư, về kỹ năng: kỹ năng liên quan đến các cử chỉ, hành động và áp dụng kiến thức. Đó là những hành động khi thực hiện cho phép thực hiện thành công công việc tổ chức, lập kế hoạch, quản lý nhóm làm việc. Trong trường hợp này, năng lực gắn với hành động. Năng lực mang tính cụ thể, dễ quan sát trong hành động và thường có được thông qua kinh nghiệm. Năng lực có thể được dạy, được thực hành và rèn tập trong quá trình học tập và suy nghĩ về cách thức làm việc tốt hơn.

Kỹ năng làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến sự thành công trong sự nghiệp của cá nhân người lao động và tác động trực tiếp đến kết quả sản xuất, kinh doanh của từng cơ quan, doanh nghiệp. Qua khảo sát năm 2010 của Tổng cục Dạy nghề, yếu tố nào của người lao động trong thực tế được các cơ quan, doanh nghiệp đánh giá là quan trọng nhất? Kết quả 81% trong gần 3000 doanh nghiệp thì người sử dụng đều trả lời yếu tố “kỹ năng làm việc” là quan trọng nhất, trong đó yếu tố “phối hợp tốt trong nhóm” (55,6%), “ý thức kỷ luật tốt” (35,5%).

Các kỹ năng mềm của người lao động theo nghiên cứu “Putting higher Education to Work” của Ngân hàng Thế giới, gồm 9 kỹ năng là: tư duy sáng tạo, kỹ năng công nghệ thông tin, kỹ năng tiếng Anh, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng giải quyết vấn đề, thái độ làm việc, kỹ năng kỹ thuật, kỹ năng tính toán/viết. (trích dẫn bởi Vũ Văn Phúc & Nguyễn Duy Hùng 2012).

Kỹ năng còn giúp tạo nên tính năng động xã hội của NNL, thể hiện ở khả năng thích ứng và phát triển, sự nhạy bén; khả năng tiếp nhận và làm chủ những kỹ thuật, công nghệ mới; khả năng áp dụng những thành tựu khoa học công nghệ vào thực tiễn để tạo ra các sản phẩm có giá trị cho xã hội; khả năng nắm bắt được các vận hội, thời cơ; ý thức tự chủ và quyết đoán cao; năng lực hoạch định các giải pháp kinh tế và thực hiện phát triển kinh tế.

Tóm lại, NNL CLC phải là lực lượng lao động gồm những con người phát triển cả về thể lực, trí lực, phẩm chất và tính tích cực, năng động xã hội. Mỗi thời kỳ khác nhau, mỗi lĩnh vực, mỗi địa phương khác nhau thì yêu cầu về các tiêu chí đánh giá NNL CLC cũng khác nhau. Đối với nước ta hiện nay, để đẩy mạnh quá trình CNH, HĐH, việc cụ thể hóa các nội dung số lượng, chất lượng, cơ cấu NNL CLC cho phù hợp là yêu cầu đặc biệt quan trọng trong chiến lược phát triển NNL CLC của quốc gia cũng như của mỗi ngành, mỗi lĩnh vực, mỗi địa phương.

2.1.4. Phát triển nguồn nhân lực

2.1.4.1. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực từ góc độ vĩ mô

Theo UNESCO, phát triển NNL là làm cho toàn bộ sự lãnh nghề của dân cư luôn luôn phù hợp trong mối quan hệ với sự phát triển của đất nước. Quan niệm này

gắn phát triển NNL với phát triển sản xuất; do đó, phát triển NNL giới hạn trong phạm vi phát triển kỹ năng lao động và thích ứng với yêu cầu về việc làm.

Theo ILO (trích dẫn bởi Sriyan de Silva 1997), phát triển NNL là quá trình tăng lên của kiến thức, kỹ năng và năng lực của tất cả mọi người trong xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế, nó được mô tả như sự tích lũy của VNL. Quan điểm này của ILO cho rằng, phát triển NNL không chỉ là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề bao gồm ngay cả vấn đề đào tạo nói chung, mà còn là phát triển năng lực và sử dụng năng lực đó của con người để tiến tới có được việc làm hiệu quả, cũng như thỏa mãn nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân. Sự lành nghề được hoàn thiện không chỉ nhờ quá trình đào tạo, bồi dưỡng mà còn cả sự tích lũy kinh nghiệm trong cuộc sống và làm việc của người lao động.

Kunio Yoshihara (1989) cho rằng phát triển NNL là các hoạt động đầu tư nhằm tạo ra nguồn nhân lực với số lượng và chất lượng đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, đồng thời đảm bảo sự phát triển của mỗi cá nhân.

Theo định nghĩa của McLean and McLean's (2001): phát triển NNL là bất kỳ quá trình hay hoạt động nào, hoặc ngắn hạn hoặc dài hạn, có tiềm năng trong việc thúc đẩy phát triển kiến thức nơi làm việc, chuyên môn, năng suất và sự hài lòng của một cá nhân hay một nhóm người, hay là vì lợi ích của một tổ chức, cộng đồng, quốc gia, nhân loại. Định nghĩa này dựa trên những kết quả thu thập được từ các học giả, những người làm công tác phát triển trên toàn thế giới (trích dẫn bởi Phan Thanh Thanh, 2015).

Theo Bùi Văn Nhơn (2006) thì phát triển NNL là tổng thể các hình thức, phương pháp, chính sách và biện pháp nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cho NNL (trí tuệ, thể chất, và phẩm chất tâm lý xã hội) nhằm đáp ứng đòi hỏi về NNL cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2009), phát triển NNL là quá trình phát triển thể lực, trí lực, khả năng nhận thức và tiếp thu kiến thức tay nghề, tính năng động xã hội và sức sáng tạo của con người; nền văn hoá; truyền thống lịch sử.... Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ xã hội, phát triển NNL là quá trình tăng lên về mặt số lượng (quy mô) NNL và nâng cao về mặt chất lượng NNL, tạo ra cơ cấu NNL

ngày càng hợp lý. Với cách tiếp cận phát triển từ góc độ cá nhân, phát triển NNL là quá trình làm cho con người trưởng thành, có năng lực xã hội (thể lực, trí lực, nhân cách) và tính năng động xã hội cao.

Theo Nguyễn Văn Điềm & Nguyễn Ngọc Quân (2004): phát triển NNL là tổng thể các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng thời gian nhất định để nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp của người lao động.

2.1.4.2. Quan điểm phát triển nguồn nhân lực tại doanh nghiệp

Theo McGuire và ctg (2001) có hai trường phái về phát triển NNL là trường phái Mỹ và trường phái Châu Âu, chúng tôi xin trích dẫn quan điểm của một số tác giả tiêu biểu của hai trường phái này:

Theo trường phái Mỹ:

Theo Smith (1988): HRD bao gồm các chương trình và các hoạt động, trực tiếp và gián tiếp, được hướng dẫn hoặc tự cá nhân thực hiện, mà có thể tác động đến sự phát triển, năng suất của cá nhân và lợi ích của cả tổ chức.

McLagan (1989): HRD là sự sử dụng tổng hợp của đào tạo & phát triển, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức để nâng cao hiệu quả của cá nhân và tổ chức.

Gilley (1989): HRD là các hoạt động học tập có tổ chức được sắp xếp trong một doanh nghiệp để cải thiện hiệu suất làm việc và/hoặc sự phát triển cá nhân; và/hoặc tổ chức.

Chalofsky (1992): HRD là nghiên cứu và thực hành nâng cao năng lực học tập của các cá nhân, nhóm, tập thể và các tổ chức thông qua việc phát triển và ứng dụng các biện pháp can thiệp học tập với mục đích tối ưu hóa sự phát triển và tính hiệu quả của con người và tổ chức.

Watkins & Marsick (1997): HRD là lĩnh vực nghiên cứu và thực hành nhằm bồi dưỡng năng lực học tập về lâu dài, và có liên quan tới công việc của các cá nhân, nhóm và các cấp tổ chức. Như vậy, nó bao gồm - nhưng không giới hạn tới - đào tạo, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức.

Theo trường phái Châu Âu:

Garavan (1991): HRD là quản lý chiến lược đào tạo, phát triển và quản lý hoặc can thiệp giáo dục chuyên nghiệp, để đạt được các mục tiêu của tổ chức trong

khi đồng thời vẫn bảo đảm đầy đủ việc sử dụng các kiến thức cụ thể và các kỹ năng của từng cá nhân người lao động.

Bergenhengouwen và ctg (1992): HRD có thể được mô tả như là các thành phần của hoạt động đào tạo của một tổ chức qua đó cung cấp kiến thức và kỹ năng cần thiết trong bối cảnh của các mục tiêu (thay đổi) của tổ chức.

Stewart và McGoldrick (1996): HRD bao gồm các hoạt động và quy trình, được thiết kế để có tác động đến việc học tập của cá nhân và tổ chức. Nó giả định rằng các tổ chức có thể được hình thành bằng cách xây dựng các đơn vị học tập và các quá trình học tập của cả tổ chức và cá nhân có khả năng ảnh hưởng và chỉ đạo thông qua các can thiệp có chủ ý và có kế hoạch.

Armstrong (1999): HRD có liên quan với việc cung cấp các cơ hội học tập, phát triển và đào tạo nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức. Nó thực chất là một cách tiếp cận kinh doanh dẫn đến phát triển con người trong khuôn khổ chiến lược.

McCracken và Wallace (2000): HRD là việc tạo ra một văn hóa học tập, trong đó bao gồm một loạt các chiến lược đào tạo, phát triển và học tập nhằm vừa ứng phó với chiến lược của tổ chức vừa giúp hình thành và ảnh hưởng lại nó.

Gourlay (2000): HRD tập trung vào lý thuyết và thực hành liên quan đến đào tạo, phát triển và học tập trong các tổ chức và các cá nhân trong bối cảnh hình thành chiến lược kinh doanh và năng lực cạnh tranh của tổ chức.

Tham khảo các quan điểm trên, tác giả luận án nhận thấy hai nội dung được đề cập nhiều nhất và có những điểm đồng thuận là: thứ nhất, quan điểm phát triển không chỉ dừng ở các hoạt động đào tạo, học tập mà phát triển phải được xem là một quá trình liên tục và nằm trong tổng thể các hoạt động can thiệp về quản lý bao gồm phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức; thứ hai, phát triển NNL phải hướng đến mục tiêu cải thiện được hiệu quả làm việc của cá nhân và tổ chức. Phát triển nghề nghiệp: Phát triển nghề nghiệp là một quá trình liên tục của các hoạt động quản lý cuộc sống, học tập và việc làm. Nó liên quan đến việc phát triển các kỹ năng và kiến thức cho phép bạn lập kế hoạch và đưa ra quyết định về việc học tập, đào tạo và lựa chọn nghề nghiệp (Bộ Giáo dục và Đào tạo Australia). Phát triển tổ chức: Phát triển

tổ chức là quá trình sắp xếp chiến lược nguồn nhân lực theo sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị và chiến lược của tổ chức. (Stanford Business)

Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất quan điểm của mình về phát triển NNL tại các doanh nghiệp như sau: *phát triển NNL là quá trình thay đổi về số lượng, cơ cấu, chất lượng nhân lực đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời nâng cao trình độ nghề nghiệp, cải thiện hiệu quả làm việc của nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

2.1.5. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Trong điều kiện tiến hành CNH, HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế, nhấn mạnh nhiệm vụ phát triển NNL CLC như là một phương hướng cụ thể của phát triển NNL. Trong NNL, chất lượng đóng vai trò quyết định trong sự phát triển kinh tế xã hội. Do vậy, phát triển NNL CLC đóng vai trò vô cùng quan trọng và là động lực thúc đẩy nền kinh tế xã hội phát triển. Phát triển NNL CLC cũng gắn với phát triển NNL của xã hội nhưng tập trung khai thác NNL ở khía cạnh lao động chất xám, với trình độ tay nghề cao, có khả năng đáp ứng được yêu cầu cho CNH, HĐH và hội nhập kinh tế quốc tế.

Do đó cũng có thể xem *phát triển NNL CLC là quá trình thay đổi về số lượng, cơ cấu, chất lượng của bộ phận nhân lực có CLC nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh của doanh nghiệp cả trong hiện tại và tương lai, đồng thời nâng cao trình độ nghề nghiệp, cải thiện hiệu quả làm việc của nhân lực và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.*

2.1.6. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực dầu khí

Đối với lĩnh vực dầu khí, do đặc điểm kỹ thuật và công nghệ của sản xuất khai thác dầu khí là tiên tiến, hiện đại nên yêu cầu phải sử dụng lực lượng lao động chuyên môn kỹ thuật được đào tạo cơ bản và trải qua kiểm nghiệm thực tiễn. Trong thời kỳ CNH, HĐH mang tính quốc tế hóa cao đòi hỏi tính năng động, khả năng ra quyết định nhanh chóng, am hiểu môi trường kinh doanh, văn hoá, luật lệ quốc tế của đội ngũ cán bộ lãnh đạo và đội ngũ lao động. Do đó phát triển NNL CLC trong lĩnh vực dầu khí cần định hướng theo năng lực.

Phát triển NNL CLC định hướng theo năng lực không chỉ tập trung vào năng

lực làm việc theo kiểu KSA (knowledge, skill, attitudes), mà còn phải đầu tư cho năng lực tư duy (IQ), năng lực cảm xúc (EQ), năng lực sáng tạo (CQ)..., nhằm phát huy tổng lực năng lực của mỗi con người trong tổ chức một cách lâu bền, trong đó chú trọng 3P: Phát hiện (tiềm năng), Phát huy (năng lực), và Phát triển (tài năng). Việc sử dụng thuật ngữ năng lực đã vận động theo thời gian và không có cách hiểu thống nhất trong cộng đồng các nhà khoa học về thuật ngữ này. Tuy nhiên, mọi định nghĩa đều có khuynh hướng xác định năng lực là các đặc điểm cá nhân của một cá nhân nào đó cho phép tạo ra chất lượng thực thi công việc tốt. Theo Phòng Ngôn ngữ Pháp (2001), năng lực là tập hợp các kiến thức, kỹ năng và thái độ cần có để thực hiện đầy đủ một số nhiệm vụ nào đó và thành công trong thực thi một chức vụ nào đó. Hay theo Mc Lagan và Suhadolnik (1989) thì: năng lực là một tập hợp các kiến thức, thái độ và kỹ năng hoặc cách chiến lược tư duy mà tập hợp này là cốt lõi và quan trọng cho việc tạo ra những sản phẩm đầu ra quan trọng. Năng lực thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc.

Năng lực của các cá nhân được tạo ra và phục vụ cho các mục tiêu của tổ chức, được huy động trong điều kiện của tổ chức, thông qua cơ chế sử dụng, sự khuyến khích và tạo điều kiện. Nếu không có những điều kiện hỗ trợ, khuyến khích từ phía tổ chức, năng lực của các cá nhân chỉ dừng ở dạng tiềm năng. Hoạt động đào tạo, bồi dưỡng những kiến thức cần thiết, mới chỉ giải quyết được việc cung cấp những kiến thức, kỹ năng cần cho cá nhân hoàn thành nhiệm vụ. Việc huy động những kiến thức, kỹ năng vào thực tiễn công tác của các cá nhân còn phụ thuộc vào môi trường của tổ chức. Có thể thấy đào tạo để trang bị những kiến thức cần thiết cho việc hoàn thành, thực thi công việc mới chỉ là “yếu tố cần”, song chưa phải là “yếu tố đủ” cho cá nhân thực hiện một cách đầy đủ, hoàn thiện nhiệm vụ theo yêu cầu một cách hiệu quả. Theo Valkeavaara (1998) và Dooley (2001) (trích dẫn bởi Nguyễn Hữu Lam 2004), năng lực luôn bị chi phối bởi bối cảnh cụ thể của môi trường, của đất nước và của tổ chức cũng như vị trí cụ thể trong tổ chức đó. Vì thế trong điều kiện của toàn cầu hóa và sự thay đổi nhanh chóng của môi trường và khoa học công nghệ, mô hình năng lực được sử dụng rất phổ biến ở cấp vi mô và ngày càng phát triển mạnh mẽ trên toàn thế giới trong quá trình tăng cường và phát triển các tổ chức.

Trên cơ sở tiêu chuẩn hóa việc giáo dục, đào tạo, phát triển và nâng cao hiệu quả hoạt động của người lao động, Bộ lao động Mỹ xây dựng bộ kỹ năng, gồm những kỹ năng mà các tổ chức mong muốn, đây là các nhóm kỹ năng cốt lõi có thể sử dụng ở những môi trường và điều kiện khác nhau mà các kỹ năng này thể hiện những chức năng cốt lõi và những kiến thức, thái độ, và kỹ năng “mềm” được đòi hỏi bởi nơi làm việc của thế kỷ 21. Những kỹ năng này là cần thiết cho sự thành công nghề nghiệp tại tất cả các cấp độ làm việc và cho sự thành công tại tất cả các cấp độ giáo dục khác nhau. Mô hình này thể hiện 16 kỹ năng khác nhau (theo Overtoom 2000 được trích dẫn bởi Nguyễn Hữu Lam 2004) được phân thành 6 nhóm: i) Những kỹ năng về năng lực cơ bản: đọc, viết, tính toán; ii) Những kỹ năng truyền đạt: nói, nghe; iii) Những kỹ năng về năng lực thích ứng: giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo; iv) Những kỹ năng phát triển: tự trọng, động viên và xác định mục tiêu, hoạch định sự nghiệp; v) Những kỹ năng về hiệu quả của nhóm: quan hệ qua lại giữa các cá nhân, làm việc đồng đội, đàm phán; vi) Những kỹ năng tác động, ảnh hưởng: hiểu biết văn hóa tổ chức, lãnh đạo tập thể.

Có thể tổng hợp những yếu tố tác động, ảnh hưởng đến năng lực và khả năng phát huy năng lực của người lao động trong các doanh nghiệp.

Bảng 1.1. Yêu cầu đối với nguồn nhân lực và cách thức đạt được

Yêu cầu, đòi hỏi đối với NNL	Có thể đạt được thông qua
Có năng lực phù hợp với vị trí công tác	Đào tạo, bồi dưỡng
Có tinh thần trách nhiệm, tác phong làm việc nghiêm túc	Quy định rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, thẩm quyền, trách nhiệm
Nhiệt tình, đam mê công việc; có khát vọng, nghị lực và sự gắn bó với tổ chức	Có cơ chế khuyến khích động cơ làm việc, đảm bảo các điều kiện cần thiết cho việc thực hiện nhiệm vụ, đãi ngộ xứng đáng.
Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy; quan hệ hài hòa với đồng nghiệp	Giáo dục, tạo dựng các giá trị văn hóa của tổ chức.
Liên tục phát triển năng lực, đam mê học hỏi	Khuyến khích, hỗ trợ sự phát triển cá nhân, có cơ chế rõ ràng về sự thăng tiến.

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

2.2. Vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao trong phát triển kinh tế-xã hội

2.2.1. Vai trò của vốn nhân lực trong các lý thuyết tăng trưởng kinh tế

Từ lâu, ý tưởng cho rằng vốn con người đóng vai trò quan trọng trong việc lý giải sự khác biệt về lợi nhuận đã xuất hiện trong quan niệm của các nhà kinh tế học. Xét theo khía cạnh nào đó, quan điểm trên đã hình thành từ công trình của Adam Smith và Alfred Marshall, mặc dù phải đến tận giữa thế kỷ XX thì Gary Becker và một số nhà nghiên cứu khác mới phát triển học thuyết về vốn con người. Học thuyết này, vốn cho rằng trình độ học vấn và kinh nghiệm của một người sẽ quyết định thu nhập (lao động) của họ, ban đầu được vạch ra cho bối cảnh kinh tế vi mô nhưng dần dần cũng được áp dụng cả vào kinh tế vĩ mô. Những chuyên viên hạch toán tăng trưởng như Denison và Jorgenson, Griliches đã nghiên cứu thử xem sự thay đổi chất lượng đội ngũ lao động lý giải được đến mức nào lượng năng suất yếu tố tổng hợp (TFP). Tuy nhiên, chính sự xuất hiện của “lý thuyết tăng trưởng mới” và nhất là đóng góp quan trọng của Lucas đã làm dấy lên sự chú ý về quan hệ giữa vốn con người với tăng trưởng. Thế kỷ vừa qua đã chứng kiến một loạt phép thống kê hồi quy xuyên quốc gia, không chỉ kiểm tra sự hội tụ mà còn nỗ lực làm sáng tỏ những yếu tố quyết định sự tăng trưởng khác biệt giữa các quốc gia. Trong khi phép hồi quy đã tính đến rất nhiều biến số thì một trong những nguồn tăng trưởng khả dĩ được nghiên cứu nhiều nhất là vốn con người. Chúng tôi sẽ trình bày những mô hình có ảnh hưởng lớn nhất lên kho tài liệu thực nghiệm.

Thứ nhất là mô hình nguyên mẫu Solow: trọng tâm của mô hình tăng trưởng tân cổ điển chuẩn do Solow phát triển là một hàm sản xuất tổ hợp dưới dạng $Y_t = F(K_t, L_t \cdot A_t)$, trong đó Y là kết quả đầu ra, K là vốn, L là lao động và A là chỉ số công nghệ hoặc hiệu suất. Lao động và trình độ công nghệ tăng theo tỷ lệ lũy thừa ngoại sinh. Nếu không có tiến bộ công nghệ thì cuối cùng sự tăng trưởng trong mô hình này sẽ bị ngưng trệ. Tuy nhiên sự hình thành mô hình được lựa chọn sao cho hiệu suất gia tăng nhằm bù đắp vào phần lợi nhuận sụt giảm tính theo vốn. Vì vậy, nền kinh tế đồng quy về một trạng thái ổn định, trong đó sản phẩm đầu ra và vốn tính trên mỗi công nhân đều tăng theo tỷ lệ ngoại sinh của sự tiến bộ công nghệ.

Thứ hai, mô hình Solow hiệu chỉnh: Mankiw/Romer/Weil đã đưa ra cách mở rộng mô hình Solow khá đơn giản: thêm vốn con người - như một yếu tố đầu vào riêng biệt- vào hàm sản xuất chuẩn của Cobb-Douglas với tiến bộ kỹ thuật trung tính của Harrod (tức tập trung nâng cao lao động). Công nghệ sản xuất trong mô hình này có dạng: $Y_t = K_t^\alpha H_t^\beta (A_t \cdot L_t)^{1-\alpha-\beta}$. Trong đó H là lượng vốn con người; số mũ α , β và $(1-\alpha-\beta)$ thể hiện độ co giãn của kết quả đầu ra với lượng yếu tố đầu vào tương ứng. Mô hình Solow có thêm vốn con người đã xem nó như một yếu tố đầu vào thông thường, bổ sung cho sản xuất. Vốn con người được mô hình hóa tương tự như vốn vật chất: nó được tích lũy bằng cách đầu tư một phần thu nhập, hao hụt theo tỷ lệ y như vốn vật chất và được sản xuất bằng phương pháp giống với vốn vật chất lẫn sự tiêu dùng. Tương tự mô hình nguyên mẫu của Solow, sự tăng trưởng lâu dài mang tính ngoại sinh, tỷ lệ của nó bằng với tốc độ tiến bộ công nghệ.

Mô hình tăng trưởng nội sinh: điểm hạn chế lớn nhất trong những tài liệu về tăng trưởng ở thập niên 1950, 1960 là chủ thể chính của nghiên cứu, tức tỷ lệ tăng trưởng lâu dài, lại mang tính ngoại sinh trong mô hình. Lý thuyết tăng trưởng mới do Romer khởi xướng đã cố gắng “nội sinh hóa” nguồn lực tăng trưởng, nhờ đó tỷ lệ tăng trưởng sẽ được quyết định trong mô hình. Tài liệu về tăng trưởng nội sinh đưa ra hai cách tiếp cận khác nhau về việc tích hợp vốn con người vào các mô hình tăng trưởng kinh tế. Cách đầu tiên do Lucas khởi xướng, xem sự tích lũy vốn con người là động cơ thúc đẩy tăng trưởng. Cách thứ hai nhấn mạnh vai trò của lượng vốn con người trong quá trình đổi mới, sáng tạo và tiếp thu công nghệ.

Sự tăng trưởng nhờ tích lũy vốn con người: trong mô hình do Lucas đưa ra, vốn con người tích hợp vào hàm sản xuất giống như cách mà công nghệ đi vào mô hình Solow, tức là dưới dạng thúc đẩy lao động. Nền kinh tế bao gồm nhiều cá thể tương tự nhau cố gắng tối đa hóa tổng hiệu dụng. Các nhân tố có khả năng kiểm soát hai biến số là: mức độ tiêu dùng và sự phân bổ thời gian giữa làm việc với tiếp nhận kỹ năng. Biến số đầu tiên quyết định sự tích lũy vốn vật chất trong khi biến số thứ hai ảnh hưởng đến năng suất trong tương lai của nhân tố. Lucas đề ra hàm công nghệ sản xuất có dạng: $Y_t = AK_t^\beta (u_t \cdot h_t \cdot L_t)^{1-\beta} h_{a,t}^\gamma$. Trong đó u là phần thời gian mà cá nhân dành cho công việc, h là mức kỹ năng hay vốn con người của nhân tố đại diện và h_a

là vốn con người trung bình của nền kinh tế. Lucas cho rằng cá nhân đầu tư vào vốn con người bằng cách dành một phần thời gian của họ để tiếp thu kỹ năng, thay vì một phần thu nhập như tài liệu của Mankiw/ Romer/ Weil. Mô hình đưa đến kết luận: không cần biết có bao nhiêu vốn con người được tích lũy, một nỗ lực cụ thể luôn mang lại phần trăm gia tăng cố định. Vì sự tiếp nhận kỹ năng không tạo ra lợi tức tịm giảm nên vốn con người có thể phát triển không giới hạn, từ đó tạo ra sự tăng trưởng nội sinh.

Vốn con người và sự biến đổi công nghệ: loại mô hình tăng trưởng nội sinh thứ hai vẫn duy trì quan điểm nền tảng của mô hình Solow, đó là tiến bộ kỹ thuật đóng vai trò trung tâm của tăng trưởng kinh tế. Tuy nhiên, bằng cách đưa sự biến đổi công nghệ vào trong mô hình, các lý thuyết này thừa nhận rằng một lượng lớn phát minh là kết quả của hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) có mục đích, được thực hiện nhằm phản hồi lại kích thích kinh tế. Điều này làm thay đổi vai trò của vốn con người – giờ đây nó xuất hiện trong mô hình với vai trò xúc tác cho tiến bộ công nghệ chứ không phải như một nguồn duy trì tăng trưởng độc lập.

Nelson/ Phelps là những người đầu tiên tranh luận rằng trình độ học vấn của một người có thể tác động đáng kể lên khả năng thích ứng với thay đổi và sáng tạo công nghệ mới của họ. Theo đó, mức vốn con người càng cao sẽ càng đẩy nhanh quy trình phổ biến công nghệ trong một nền kinh tế. Điều này cho phép các quốc gia bị tuột lại so với mặt bằng công nghệ trên thế giới có thể bắt kịp nhanh hơn với những quốc gia đứng đầu. Thế nhưng trong mô hình của Nelson/ Phelps, sự phát triển của mức công nghệ thực hành tốt nhất lại bị xem là mang tính ngoại sinh nên vốn con người chỉ đóng vai trò hỗ trợ quốc gia thu hẹp khoảng cách so với mặt bằng công nghệ chung.

Thông qua việc quan sát thấy hoạt động R&D chỉ đòi hỏi lao động có tay nghề cao như yếu tố đầu vào quan trọng nhất, Romer đã mở rộng khái niệm này từ việc tiếp thu công nghệ hiện có sang chế tạo ra công nghệ mới. Kết quả chính rút ra từ cả hai cách tiếp cận này là tiến bộ công nghệ, và do đó là cả sự tăng trưởng, phụ thuộc vào lượng vốn con người (khác với sự tích lũy vốn con người).

2.2.2. Vai trò của nguồn nhân lực chất lượng cao trong thúc đẩy tăng trưởng của các doanh nghiệp

Động lực quan trọng nhất của sự tăng trưởng kinh tế bền vững chính là những con người, đặc biệt là NNL CLC, tức là những con người được đầu tư phát triển, có kỹ năng, kiến thức, tay nghề, kinh nghiệm, năng lực sáng tạo. So với các nguồn lực khác, NNL với yếu tố hàng đầu là trí tuệ, chất xám có ưu thế nổi bật ở chỗ nó không bị cạn kiệt nếu biết bồi dưỡng, khai thác và sử dụng hợp lý, còn các nguồn lực khác dù nhiều đến đâu cũng chỉ là yếu tố có hạn và chỉ phát huy được tác dụng khi kết hợp với NNL một cách có hiệu quả. Vì vậy, con người với tư cách là NNL, là chủ thể sáng tạo, là yếu tố bản thân của quá trình sản xuất, là trung tâm của nội lực, là nguồn lực chính quyết định quá trình phát triển của doanh nghiệp. Phát triển NNL CLC thúc đẩy phát triển doanh nghiệp được thể hiện ở:

Một là, NNL CLC có vai trò như chất xúc tác thúc đẩy quá trình cải tiến công nghệ của doanh nghiệp. Các lý thuyết về vai trò của vốn con người trong thúc đẩy ứng dụng và sáng tạo ra công nghệ mới cho thấy NNL với chất lượng càng cao thì mức phổ biến công nghệ càng nhanh. Ngoài ra, đây là lực lượng nhân lực tinh túy nhất với những phẩm chất, kỹ năng nổi trội trên nhiều phương diện mà đặc biệt là khả năng sáng tạo, tạo ra những cái mới về chất so với những cái hiện có. Do đó lực lượng này là bộ phận xung kích trong nghiên cứu khoa học, trong tiếp nhận chuyển giao công nghệ.

Hai là, NNL CLC là nhân tố chính thực hiện quá trình R&D, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh. Hoạt động R&D giúp một doanh nghiệp tạo ra sản phẩm mới, luật sở hữu trí tuệ cho phép công ty có thể độc quyền cung cấp sản phẩm mới của mình. Viễn cảnh thu lợi nhuận một cách độc quyền lại khuyến khích các công ty cho ra đời nhiều sản phẩm mới tốt hơn nhờ đó mà các công ty có tư duy sáng tạo, thể hiện qua đội ngũ NNL CLC, sẽ thâm nhập được vào thị trường và nhà độc quyền hiện hành sẽ dần bị thay thế (sự phá hủy mang tính sáng tạo theo kiểu Schumpeter). Hai nhà kinh tế học là Philippe Aghion và Peter Howitt (1992) đã có đóng góp quan trọng trong phát triển mô hình tăng trưởng kinh tế nội sinh với yếu tố sự phá hủy mang tính sáng tạo. Còn theo Canton và ctg (2002), việc học cách vận hành công nghệ mới sẽ

trở nên hấp dẫn hơn khi người lao động làm việc cho các công ty mang tính cạnh tranh cao.

Ở góc độ vĩ mô, một cách khác để mô hình hóa ý tưởng rằng R&D có tác động đến sự tăng trưởng là đưa ra mối liên hệ giữa TFP và lượng R&D qua những nghiên cứu của Griffith và ctg (2000). Họ xem xét hàm sản xuất có dạng $Y=A(T)K^\alpha L^{1-\alpha}$, và chứng minh rằng quốc gia có lượng R&D lớn hơn sẽ có mức TFP cao hơn, hoặc khi lấy vi phân thì quốc gia có lượng đầu tư vào R&D cao hơn sẽ trải qua sự gia tăng TFP nhanh hơn.

Ba là, NNL CLC góp phần thúc đẩy nâng cao năng suất lao động. Bartel và Lichtenberg (1987) chỉ ra rằng các doanh nghiệp với dung lượng vốn mới có nhu cầu cao hơn về nhân lực được đào tạo bởi vì nhân lực có kỹ năng có thể triển khai sự đổi mới nhanh hơn và nhờ thế giảm chi phí hiệu chỉnh của doanh nghiệp. Black và Lynch (1996) đã sử dụng hàm sản xuất Cobb-Douglas mở rộng để phân tích ảnh hưởng của những lĩnh vực khác nhau của VNL và đào tạo lên năng suất lao động: họ nhận thấy năng suất lao động cao hơn ở những doanh nghiệp có NNL có mức giáo dục trung bình cao hơn. Mức giáo dục trung bình của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến năng suất lao động ở cả khu vực sản xuất và không sản xuất. Ước lượng hệ số trong hàm Cobb-Douglas chỉ ra rằng 10% tăng trong mức giáo dục trung bình của doanh nghiệp (tương đương với một năm học thêm) sẽ dẫn đến sự gia tăng 8,5% trong năng suất lao động ở doanh nghiệp sản xuất và tăng 12,7% ở doanh nghiệp không sản xuất.

2.2.3. Lợi ích đối với bản thân nguồn nhân lực chất lượng cao

Phân tích lợi ích từ góc độ chủ sở hữu VNL cho thấy: kết quả trên thị trường lao động của một cá nhân phụ thuộc vào VNL của họ: người có học vấn cao có cơ hội tìm được việc làm tốt hơn với mức thu nhập cao hơn và ít có nguy cơ thất nghiệp. Kho tài liệu kinh tế học chứa đựng hàng trăm công trình nghiên cứu cho thấy mối liên hệ tích cực giữa VNL (đặc biệt là nền tảng giáo dục) và mức thu nhập như các nghiên cứu của Psacharopoulos và Patrinos (2004). Nghiên cứu của Krueger và Lindahl (1999) cho thấy nếu trình độ học vấn cao hơn thì thu nhập trung bình một năm tăng từ 5% -15%. Ví dụ ở New Zealand và Đan Mạch, những người có bằng cấp đại học thu nhập bình quân 15% cao hơn những người chỉ tốt nghiệp phổ thông trong

suốt quãng đời làm việc của họ (OECD 2001). Borjas (2005) dựa trên hàm thu nhập của Mincer ước lượng suất sinh lợi từ đi học ở Hoa Kỳ thập niên 90 là xấp xỉ 9%. Còn Psacharopoulos (1994) sử dụng số liệu quốc tế để ước tính hệ số của biến số năm đi học cho kết quả là: ở các nước phát triển là 6,8%, các nước châu Á đang phát triển là 9,6% và các nước Mỹ Latin là 12,4%.

2.2.4. Các ngoại tác tích cực của việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Thứ nhất, tăng cung lao động CLC sẽ làm *giảm sự bất bình đẳng về tiền lương* thông qua việc hạ thấp lợi nhuận riêng thu về từ giáo dục (Dur và Teulings 2001). Ý tưởng chủ đạo ở đây là việc tăng số năm đi học trung bình (hay chính xác hơn là tăng tỷ lệ đăng ký nhập học bậc cao hơn) sẽ giảm số lượng nhân công tay nghề thấp, giúp họ nâng cao mức lương; đồng thời tăng số lượng người lao động có tay nghề và qua đó giảm mức lương của đối tượng này.

Thứ hai, lan tỏa tri thức: lợi nhuận thu được từ R&D là tri thức (kỹ thuật). Ở khía cạnh nào đó, loại tri thức này có những đặc điểm của một hàng hóa công: nó mang tính phi cạnh tranh và chỉ không thể loại trừ một phần. Một khi mà công ty sáng tạo đã nghĩ ra ý tưởng mới thì các công ty khác, cả đối thủ cạnh tranh lẫn công ty hoạt động trong lĩnh vực khác, đều có thể mô phỏng theo. Hiện tượng tận dụng những thành tựu có sẵn trong quá trình lan tỏa kiến thức đã cho phép nhiều công ty khác hưởng lợi nhờ vào sự rò rỉ tri thức, luật bản quyền chưa hoàn chỉnh và sự di chuyển của lực lượng lao động có tay nghề sang công ty mới (Cameron 1998). Tuy nhiên, như Cohen và Levinthal (1989) đã nhấn mạnh, thu thập được kết quả R&D của những công ty khác là công việc đòi hỏi nhiều nỗ lực nghiên cứu (và chi phí) từ phía công ty đảm nhận. Thay vì nhận thức sự lan tỏa tri thức như một hiện tượng ngoại sinh thì công ty cần phải đầu tư vào *năng lực hấp thụ* của chính mình (tức khả năng công ty có thể xác định, đồng hóa và lợi dụng kiến thức đã được phát triển ở nơi khác) để có thể hưởng lợi từ sự lan tỏa kiến thức của các công ty khác.

Thứ ba, lan tỏa thặng dư: công ty tiến hành R&D không thể chiếm đoạt toàn bộ phần thặng dư sinh ra khi người tiêu dùng mua món hàng do công ty sản xuất. Việc chiếm đoạt toàn vẹn này chỉ trở nên khả dĩ trong trường hợp công ty đó có thể đưa ra chính sách phân định giá một cách hoàn hảo (Cameron 1998). Tuy nhiên công

ty không thể bán sản phẩm cho mỗi người tiêu dùng với mức giá tối đa mà người đó mong muốn trả. Điều này ngầm chỉ rằng những ngành công nghiệp gắn với khâu phân phối, tiêu thụ hoặc người tiêu dùng có thể hưởng lợi từ nỗ lực R&D của các ngành chuyên về khâu sản xuất. Tầm quan trọng của hiện tượng lan tỏa thặng dư cũng gia tăng cùng với cường độ cạnh tranh vì trong một thị trường cạnh tranh hoàn hảo, người tiêu dùng có thể giành được toàn bộ phần giá trị dư ra này.

Thứ tư, lợi ích ngoại sinh mang tính phi tiền tệ (hay mang tính xã hội) của việc phát triển NNL CLC: khi giáo dục là nhân tố chính gia tăng chất lượng NNL thì đồng thời nó cũng giúp giảm thiểu tội phạm (Grogger (1998), Lochner và Moretti (2004)); kết quả tốt hơn về mặt sức khỏe (Grossman và Kaestner(1996), Wolfe và Haveman (2002)). Sự đầu tư vào VNL cũng làm gia tăng lòng tin và sự tham gia xã hội (Helliwell và Putman (1999), Schuller và ctg (2001), Milligan và ctg (2003)).

2.3. Vai trò của phát triển nguồn nhân lực trong cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp

Nhiều hệ thống quản trị hiệu suất sử dụng một số cách tiếp cận mới như Thẻ điểm cân bằng (BSC), Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), thực hành tốt nhất công cụ “Benchmarking”, hoặc Tái cấu trúc doanh nghiệp (BRP). Đo lường hiệu suất phải được xem là một phần của hệ thống quản trị hiệu suất tổng thể và có thể được xem xét như quá trình định lượng hiệu suất và hiệu quả hoạt động. Một phương pháp đo lường hiệu suất tốt nên xem xét đo lường và đánh giá ba E: là Economy (tính kinh tế), Efficiency (hiệu suất) và Effectiveness (hiệu quả). Tính kinh tế: việc cung cấp các nguồn lực đầu vào về con người, vật chất và tài chính kịp thời và đáp ứng mức độ hoạt động. Hiệu suất: “Việc chuyển đổi tối ưu (hoạt động) của các đầu vào thành đầu ra” (UNDP), sử dụng phương tiện để đạt được kết quả và mục tiêu là sử dụng hợp lý các nguồn lực với chi phí ít nhất mà tối đa được kết quả hoạt động. Hiệu quả: “Mức độ mà một chương trình, dự án đạt được mục tiêu trước mắt của nó hoặc mục tiêu mong muốn của nó” (UNDP) (Salem, 2003).

Sự liên kết giữa HRD và Hiệu suất của doanh nghiệp thường được xây dựng dựa trên lý thuyết về nguồn lực dựa trên tầm nhìn của doanh nghiệp (RBV). Yếu tố trung tâm của lý thuyết RBV dựa trên nguồn nhân lực là mối quan hệ tích cực giữa

HRD và hiệu suất tổ chức (Mayo, 2000; Mabey & Ramirez, 2005). Các quan điểm RBV chủ trương rằng lợi thế cạnh tranh tiềm năng của một tổ chức dựa trên khả năng tổ chức đó có thể khai thác những đặc điểm không thể bắt chước của chỗ đứng trong NNL và năng lực của NNL. Các chỗ đứng của nguồn lực lao động và năng lực mà các quan điểm RBV dựa vào, phần lớn phụ thuộc vào nguồn lực nhân viên và phát triển. Theo Bartlett (2001), Fey và ctg (2000), Wright và ctg (2003), các quá trình nguồn lực và phát triển hướng đến việc cung cấp các kỹ năng cho người lao động có tác động trực tiếp đến thái độ của họ, chẳng hạn như động lực, cam kết và sự hài lòng. Thái độ và hành vi của người lao động nói chung phụ thuộc vào các chính sách và các thủ tục HRD mà các tổ chức sử dụng. Thái độ của nhân viên ảnh hưởng đến hành vi của họ sau đó ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức. Người ta cũng chứng minh được rằng suất sinh lợi của người công nhân bị ảnh hưởng rất lớn bởi sự hài lòng trong công việc, động lực và sự cam kết với tổ chức (Hardre, 2003). Ngoài ra, theo Bartlett (2001), khi người nhân viên có được sự hài lòng thì họ mới có động lực và cam kết với tổ chức, sự hài lòng, động lực và sự cam kết với tổ chức thì có liên quan với nhau rất mạnh mẽ. (trích dẫn bởi Katou 2009)

Sự nhấn mạnh về NNL trong các tổ chức phản ánh quan điểm cho rằng giá trị thị trường ít khi phụ thuộc vào nguồn tài nguyên hữu hình, mà chủ yếu là tài nguyên vô hình, đặc biệt là NNL (Stiles & Kulvisaechana, 2005). Tuyển dụng và giữ chân những nhân viên tốt nhất, tuy nhiên, chỉ là một phần của khuôn khổ phát triển NNL. Các tổ chức cũng đã tận dụng các kỹ năng và khả năng của nhân viên của mình bằng cách khuyến khích các cá nhân học tập và tạo ra một môi trường hỗ trợ, trong đó kiến thức có thể được tạo ra, chia sẻ và áp dụng để đạt được mục tiêu của tổ chức. Tăng cường kỹ năng và khả năng của người lao động được dự kiến sẽ tạo ra lợi nhuận trong tương lai thông qua việc tăng năng suất và hiệu quả kinh doanh (Shih, Chiang và Hsu, 2006).

2.4. Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao

Theo khái niệm nêu ở trên thì phát triển NNL CLC gồm các nội dung:

Một là, tạo ra sự thay đổi về số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực, đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh. Số lượng nhân lực phản ánh quy mô nhân lực và phải

được xem xét đồng thời với cơ cấu và chất lượng nhân lực. Cơ cấu nhân lực là tổng thể các thành phần, bộ phận quan hệ hữu cơ, phản ánh tỷ trọng nhân lực theo từng tiêu thức nghiên cứu trong nguồn lực của doanh nghiệp như cơ cấu nhân lực theo độ tuổi, cơ cấu nhân lực theo trình độ đào tạo, cơ cấu nhân lực theo lĩnh vực hoạt động... Số lượng, cơ cấu nhân lực phải phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp ở mỗi giai đoạn đồng thời phải luôn gắn với chất lượng NNL. Chất lượng NNL CLC được đánh giá qua bốn tiêu chí tổng quát là: tiêu chí về phẩm chất - thái độ, tiêu chí về thể lực, tiêu chí về tri thức và tiêu chí về kỹ năng như đã nêu trong mục 2.1.3.3.

Hai là, nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân lực: thông qua các hoạt động nhằm phát triển kiến thức, kỹ năng, năng lực cho người lao động. Nói cách khác, đó chính là đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ, kiến thức chính trị, xã hội... cho người lao động, nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Ba là, cải thiện hiệu quả làm việc của nhân lực. Năng suất lao động là yếu tố hàng đầu thể hiện hiệu quả làm việc của người lao động. Các hoạt động học tập, đào tạo, phát triển giúp nâng cao năng lực của nhân lực chỉ thực sự đạt kết quả khi qua đó nhân lực nâng cao được năng suất và hiệu quả công việc. Đây cũng là yếu tố quyết định đến việc thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh, tăng trưởng và phát triển trong cả ngắn hạn và dài hạn. Hiệu quả làm việc còn gắn với việc cải thiện thu nhập và đời sống cho người lao động, giúp họ có cuộc sống tốt hơn.

Bốn là, cải thiện hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hiệu quả hoạt động thường được các doanh nghiệp và các bên liên quan quan tâm là hiệu quả hoạt động kinh doanh và hiệu quả hoạt động tài chính.

Để đánh giá các nội dung trên, tác giả đề xuất các chỉ tiêu sau:

Thứ nhất, nhóm chỉ tiêu đánh giá sự chuyển biến về số lượng, cơ cấu và chất lượng NNL CLC, đáp ứng yêu cầu sản xuất - kinh doanh

- *Tỷ trọng nhân lực có trình độ cao đẳng, đại học trở lên qua các năm, tỷ trọng càng cao thì chất lượng nhân lực càng tốt.* Tuy nhiên, khi xem xét chỉ tiêu này cần đối chiếu với nội dung quy hoạch phát triển NNL CLC và kế hoạch sản xuất kinh

doanh theo từng thời kỳ, tránh tình trạng “thừa thầy, thiếu thợ” hoặc đào tạo chưa sát với nhu cầu sử dụng nhân lực của doanh nghiệp.

- *Cơ cấu nhân lực theo trình độ chuyên môn kỹ thuật qua các năm* phản ánh chất lượng nhân lực cũng như kết quả hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhân lực, bao gồm: cơ cấu nhân lực theo bậc thợ qua các năm; bậc thợ trung bình của nhân lực có trình độ chuyên môn kỹ thuật qua các năm; tỷ trọng nhân lực có trình độ bậc thợ cao; số lượng và tỷ lệ nhân lực đạt danh hiệu “Thợ giỏi” qua các năm. (Nguyễn Thị Mai Phương 2015)

- *Cơ cấu đội ngũ cán bộ quản lý theo trình độ qua các năm.* Đội ngũ cán bộ quản lý phải được nâng cao trình độ chuyên môn theo lĩnh vực quản lý để nâng cao năng lực quản lý, khả năng xác định và giải quyết vấn đề phức tạp.

- *Chỉ tiêu đánh giá về sức khỏe nhân lực qua các năm* được xem xét trên cơ sở số liệu thống kê về sức khỏe của nhân lực như: số nhân lực phải nghỉ ốm, bị mắc các bệnh nghề nghiệp phải nghỉ điều trị...

Thứ hai, nhóm các chỉ tiêu đánh giá về nâng cao trình độ nghề nghiệp

- *Các chỉ tiêu đánh giá nâng cao trình độ nghề nghiệp cho nhân lực:* có thể sử dụng các chỉ tiêu như: số lượng và tỷ lệ nhân lực của tập đoàn được gửi đi đào tạo tại các cơ sở trong và ngoài nước; đào tạo đại học và sau đại học; được bồi dưỡng về lý luận chính trị, về kiến thức quản lý... Nếu các chỉ tiêu trên tăng tức là trình độ nghề nghiệp của nhân lực được nâng lên.

Thứ ba, nhóm chỉ tiêu đánh giá về hiệu quả làm việc của nhân lực:

- *Chỉ tiêu về năng suất lao động* của người lao động, năng suất thường được đo bằng sản lượng, giá trị lao động theo doanh thu được tạo ra.

- *Các chỉ tiêu đánh giá cải thiện đời sống cho nhân lực:* thu nhập bình quân; tỷ lệ nhân lực có việc làm thường xuyên, được tham gia đóng Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế; tỷ lệ nhân lực được khám chữa bệnh; được tham gia tập huấn về HSE; tỷ lệ nhân lực bỏ việc hàng năm...

Thứ tư, nhóm chỉ tiêu đánh giá về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp: được thể hiện qua kết quả của doanh nghiệp trên ba lĩnh vực: (1) hoạt động tài chính (lợi nhuận, lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trên vốn đầu tư, ...); (2) hoạt động thị trường

(doanh thu, thị phần,...); và (3) suất sinh lời của cổ đông (lợi tức của cổ đông, giá trị thị trường của cổ phiếu,...) (Richard và ctg 2009).

Theo tác giả Lê Thị Hồng (2010) còn có các chỉ tiêu: (1) Mức độ sẵn có của lao động sản xuất CLC; (2) Mức độ sẵn có của cán bộ hành chính CLC; (3) Mức độ sẵn có của cán bộ quản lý hành chính CLC; (4) Sự thành thạo lao động công nghệ cao; (5) Sự thành thạo tiếng Anh của đội ngũ nhân lực CLC; (6) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ cán bộ hành chính; (7) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ chuyên gia; (8) Mức độ thành thạo kỹ năng của đội ngũ cán bộ quản lý hành chính; (9) Năng suất lao động của đội ngũ nhân lực CLC; (10) Số đơn đăng ký phát minh sáng chế được Tổ chức sở hữu trí tuệ thế giới cấp; (11) Số bài viết được đăng trên các tạp chí khoa học quốc tế; (12) Chỉ số h – chỉ số đánh giá khả năng sáng tạo của các nhà khoa học.

2.5. Các yếu tố chính tác động đến sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao

Theo UNDP có 5 điểm “phát sinh năng lượng” của phát triển NNL là: giáo dục và đào tạo; sức khỏe và dinh dưỡng; môi trường (tự nhiên, kinh tế, xã hội); việc làm và thu nhập; tự do chính trị và kinh tế. Những điểm phát sinh năng lượng đó xâm nhập vào nhau, phụ thuộc lẫn nhau nhưng GD&ĐT là cơ sở của tất cả các điểm khác, là nhân tố thiết yếu để cải thiện sức khỏe và dinh dưỡng, để duy trì một môi trường có chất lượng cao, để mở rộng và cải thiện việc làm, và để duy trì sự đáp ứng về kinh tế và chính trị (trích dẫn bởi Jacques Hallak 1990).

Có thể chia các yếu tố tác động đến sự phát triển của NNL CLC thành hai nhóm: nhóm các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và nhóm các yếu tố thuộc môi trường vi mô.

2.5.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

2.5.1.1. Trình độ phát triển kinh tế- xã hội

Trình độ phát triển kinh tế- xã hội là nhân tố cơ bản nhưng có vai trò quyết định đến trình độ phát triển NNL. Trình độ phát triển kinh tế góp phần quan trọng vào việc nâng cao mức sống, điều kiện chăm sóc sức khỏe để nâng cao thể lực, giúp phát triển GD&ĐT để nâng cao trí lực. Quá trình phát triển kinh tế gắn liền với những

biến đổi về mọi mặt của cuộc sống con người và cộng đồng thể hiện qua trình độ phát triển xã hội. Một xã hội có truyền thống văn hóa, truyền thống lịch sử được bồi đắp và kết tinh trong mỗi con người, trong cộng đồng dân tộc sẽ tạo nên một NNL có lòng yêu nước, có mong muốn đóng góp vào sự phát triển của đất nước, lòng yêu nghề và trách nhiệm với công việc. Do đó, trình độ phát triển kinh tế- xã hội và phát triển NNL CLC có mối quan hệ biện chứng với nhau và tác động qua lại lẫn nhau. Phát triển kinh tế là nền tảng của phát triển xã hội, phát triển con người, trong đó có NNL CLC, và đến lượt nó, NNL CLC lại trở thành nhân tố thúc đẩy sự phát triển kinh tế.

2.5.1.2. Yếu tố thời đại

Kinh tế thế giới đang phát triển trong những điều kiện và bối cảnh mới, với hai xu hướng lớn bao trùm là toàn cầu hóa và chuyển sang kinh tế tri thức. Theo hai xu hướng đó, nền kinh tế thế giới đang chuyển đổi sâu sắc và toàn diện, cả về trình độ công nghệ, cơ cấu sản phẩm lẫn thể chế kinh tế. Song song đó, quá trình tăng trưởng cao kéo dài trên phạm vi toàn cầu được coi là điều kiện thuận lợi cơ bản hàng đầu cho sự phát triển kinh tế của tất cả các quốc gia trong giai đoạn tới. Nó cũng là căn cứ tổng quát để xem xét triển vọng tăng tốc phát triển toàn bộ thông qua các cú nhảy “đột phá” ở cấp độ chiến lược của mỗi nền kinh tế quốc gia (Trần Đình Thiên 2008). Do đó nó tác động rất lớn đến hoạt động phát triển NNL của từng cá nhân và doanh nghiệp.

Xu hướng thứ nhất - toàn cầu hóa: theo Nguyễn Văn Dân (2001), toàn cầu hoá là một quá trình mà thông qua đó thị trường và sản xuất ở nhiều nước khác nhau trở nên ngày càng phụ thuộc lẫn nhau do tính năng động của việc buôn bán hàng hoá và dịch vụ cũng như do tính năng động của sự lưu thông vốn tư bản và công nghệ. Làn sóng toàn cầu hoá hiện nay đã có thêm nhiều đặc trưng mới do sự phát triển của xã hội đem lại như: các loại thị trường mới; các công cụ mới; các thể chế mới, như: các tập đoàn kinh tế đa quốc gia liên kết chi phối nền sản xuất thế giới, Tổ chức thương mại thế giới ngày càng có ảnh hưởng và quyền lực lớn đối với các quốc gia...; các quy tắc và chuẩn mực mới: các hiệp định đa phương, song phương xuất hiện ngày càng nhiều và có vai trò to lớn trong việc điều chỉnh hàng loạt chính sách của các quốc gia, hành vi ứng xử giữa các quốc gia (AFTA, TPP...)

Xu hướng thứ hai: bước chuyển sang kinh tế tri thức, xu hướng này tạo ra các lợi thế mới và thời cơ phát triển “đột phá” cho các nền kinh tế đi sau. Cũng theo tác giả Trần Đình Thiên (2008), nền kinh tế tri thức có 2 đặc trưng:

Thứ nhất, sự hiện diện của một lực lượng sản xuất mới về chất, đóng vai trò quyết định quá trình phát triển của thế giới hiện đại, đó là tri thức - trí tuệ con người. Thay cho đất đai, tài nguyên, là những lợi thế tự nhiên đóng vai trò quyết định trong nền kinh tế nông dân cổ truyền, và thay cho vốn tài chính, là lợi thế quyết định trong nền kinh tế công nghiệp cổ điển (công nghiệp cơ khí), trong nền kinh tế tri thức, lợi thế phát triển cơ bản của bất cứ chủ thể kinh tế nào - nền kinh tế quốc gia, doanh nghiệp hay cá nhân - cũng đều là trí tuệ con người.

Thứ hai, sự vận hành của kinh tế tri thức dựa vào một nguyên lý mới: tốc độ cao. Tốc độ cao của quá trình biến đổi đồng nghĩa với xu hướng dịch chuyển cơ cấu và công nghệ nhanh. Đặc trưng này vừa chứa đựng khả năng, vừa đặt ra yêu cầu phát triển “nhảy vọt cơ cấu” cho các nền kinh tế và các công ty. Trước sự thay đổi nhanh của công nghệ, một nền kinh tế hay một công ty có điều kiện đi tắt cơ cấu, đón đầu công nghệ bằng cách thức phát triển nhảy vọt cơ cấu. Đây chính là cơ hội để các nước đi sau “đuổi kịp” các nước đi trước. Tuy nhiên để tận dụng được cách thức phát triển nhảy vọt này đòi hỏi phải có được đội ngũ NNL có đủ năng lực tiếp nhận và phát triển công nghệ mới cả ở quy mô quốc gia và từng doanh nghiệp.

2.5.1.3. Chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà Nước

Các chính sách vĩ mô của nhà nước tạo ra môi trường pháp lý cho quá trình hình thành và phát triển NNL nói chung và NNL CLC nói riêng. Khi các chính sách này phù hợp thì nó hỗ trợ và thúc đẩy phát triển NNL, ngược lại sẽ kìm hãm hoặc làm lãng phí NNL và rất khó khăn trong việc nâng cao chất lượng NNL. Các chính sách quản lý và sử dụng NNL là các yếu tố để kích thích sản xuất và tạo ra các động cơ mới cho người lao động. Thông thường các chính sách đó được lồng ghép vào các chính sách xã hội như: chính sách việc làm, chính sách tiền lương, các chính sách có liên quan đến phúc lợi xã hội. Các chính sách trực tiếp tác động đến sự phát triển của NNL như: chính sách phát triển giáo dục cơ bản- tạo nền móng ban đầu cho phát triển NNL; chính sách

đào tạo NNL- có tính chiến lược dài hạn tác động đến chất lượng, trình độ của NNL; chính sách thu hút và sử dụng NNL- tác động đến quá trình quản lý NNL.

Vai trò điều tiết của chính phủ đối với quan hệ cung- cầu sức lao động cũng rất quan trọng. Chính phủ điều tiết bằng lương tối thiểu từng ngành, vùng và toàn quốc. Ngoài ra, chính phủ còn quy định các tiêu chuẩn lao động, các chuẩn mực quan hệ lao động mà bắt buộc người lao động và người sử dụng lao động phải tuân thủ trong quá trình mua bán, sử dụng sức lao động. Theo Phan Huy Đường (2010), thực chất của việc phát huy vai trò của Nhà nước trong quản lý lao động chính là việc nhà nước phát huy vai trò của bên thứ ba trong cơ chế ba bên (người lao động, người sử dụng lao động và nhà nước) để hướng tới mục tiêu căn bản là xây dựng mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và bình đẳng.

2.5.1.4. Giáo dục và đào tạo

Lý luận và thực tiễn đều khẳng định GD&ĐT là những nhân tố cơ bản nhất tạo nên chất lượng NNL, đồng thời chất lượng NNL cũng trở thành mục tiêu hàng đầu của GD&ĐT. Giáo dục cơ bản mang lại cho mỗi cá nhân một cơ sở cho sự phát triển tiềm năng của họ, là nền tảng cho khả năng có việc làm. Đào tạo ban đầu cung cấp các kỹ năng làm việc cốt lõi, kiến thức chung, năng lực chuyên môn và nền tảng công nghệ tạo thuận lợi cho quá trình chuyển đổi từ học tập sang làm việc. Học tập suốt đời duy trì kỹ năng và năng lực cá nhân trong công việc, công nghệ và những thay đổi trong yêu cầu về kỹ năng. Ước tính cho các nước châu Âu cho thấy số ngày đào tạo cứ tăng 1% dẫn đến năng suất tăng 3%, và tỷ lệ tăng trưởng năng suất tổng thể do đào tạo là khoảng 16% (Cedefop 2007).

GD&ĐT là hoạt động tự giác có mục đích của các chủ thể nhằm tác động một cách có hệ thống đến sự phát triển của người học. GD&ĐT đối với sự hình thành và phát triển NNL CLC thể hiện ở các vai trò sau: *Thứ nhất*, GD&ĐT giúp cho người học có tri thức, trình độ chuyên môn, trình độ tư duy đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội. *Thứ hai*, GD&ĐT giúp cho người học phát triển và hoàn thiện nhân cách, đạo đức nghề nghiệp, nâng cao thể chất đáp ứng yêu cầu phát triển đất nước. *Thứ ba*, GD&ĐT giúp cho người học có được phương pháp làm việc khoa học và khả năng

thích ứng nhanh với biến đổi của môi trường làm việc trong nước và quốc tế (Lương Công Lý 2014).

Một phân nhánh chính của các tư liệu nghiên cứu về kinh tế học, mà các tác giả hiện đại ghi nhận nguồn gốc là từ Adam Smith, đã hoàn toàn thừa nhận rằng giáo dục chính quy (cụ thể là giáo dục đại học) đóng góp vào sự hình thành nguồn vốn con người bằng cách phát triển kỹ năng, mở rộng tri thức và định hình thái độ. Nó cũng làm rõ rằng, giáo dục chính quy là một nhân tố tạo ra, duy trì, và nâng cao nguồn vốn con người trong những năm hình thành nhân cách và trong cả cuộc đời của một con người. Phân tích vốn con người cho rằng đào tạo tại trường làm tăng thu nhập từ việc làm và năng suất chủ yếu bằng cách cung cấp tri thức, kỹ năng và cách thức phân tích vấn đề. Quan điểm khác lại cho rằng bằng cấp và giáo dục truyền tải thông tin về những năng lực cơ bản, tính kiên trì và những đặc điểm quan trọng khác của con người (Becker 1964). Tuy nhiên nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng, đối với người lớn, chỉ có 10% kiến thức học tập thu được từ lớp học chính quy, bởi vì hình thức học này thường ở dạng thụ động. Trong khi 70% kiến thức thu nhận thông qua quá trình vừa học vừa làm và kinh nghiệm lãnh đạo.

2.5.1.5. Trình độ phát triển khoa học- công nghệ

KH&CN đã trực tiếp tác động nâng cao năng suất lao động, giảm nhẹ cường độ lao động, giảm chi phí, giá thành sản xuất, giảm rõ rệt tỷ lệ tiêu hao vật chất, tăng tỷ lệ chất xám trong cấu tạo sản phẩm,... Nhiều sản phẩm mới ra đời phong phú, đa dạng, đa năng, mẫu mã đẹp, kích thước nhỏ nhẹ hơn. Chu kỳ sản xuất cũng được rút ngắn đáng kể.

Sự phát triển của KH&CN sẽ dẫn đến sự phát triển của kinh tế tri thức, từ đó thúc đẩy lực lượng sản xuất phát triển. KH&CN phát triển sẽ dẫn đến sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế, cơ cấu lao động giữa các ngành, nhất là sự dịch chuyển lao động từ nông nghiệp sang các lĩnh vực công nghiệp và dịch vụ. Điều này có tác động không nhỏ đến NNL, đặc biệt đối với NNL CLC, đội ngũ quan trọng trong phát triển lực lượng sản xuất. Sự phát triển của khoa học công nghệ cần phải có một đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật nhất định để ứng dụng và triển khai, áp dụng vào thực tế, thì cũng cần phải có một đội ngũ nhân lực được đưa đi đào tạo ở các nước phát triển để quay về phát triển

KH&CN của nước nhà. Muốn đẩy mạnh phát triển KH&CN thì có thể ứng dụng công nghệ do các nước phát triển nghiên cứu phát minh ra, hoặc có thể hợp tác trong nghiên cứu và chuyển giao công nghệ, nhưng mặt khác bản thân mỗi quốc gia cũng cần phát triển đội ngũ các nhà khoa học để tự tìm tòi, nghiên cứu và phát triển công nghệ cho mình, đây là đội ngũ nhân lực có trình độ cao.

2.5.2. Các yếu tố thuộc môi trường vi mô

Nghiên cứu của Herzberg và ctg (1957), tổng quan lý thuyết của 16 nghiên cứu cho thấy sáu yếu tố hàng đầu giúp tăng hiệu suất lao động là điều kiện đảm bảo an toàn công việc, sự thú vị của công việc, cơ hội thăng tiến, được tôn trọng, mối quan hệ, quản lý và đãi ngộ. Nghiên cứu của Jürgensen (1978) thu được thông qua phỏng vấn hơn 50.000 người nộp đơn cho Công ty Gas Minneapolis trong khoảng thời gian 30 năm. Nghiên cứu về xếp hạng sự quan trọng của các yếu tố tác động đến hiệu suất làm việc cho thấy: đối với nam giới: quan trọng nhất là an toàn, tiến bộ, loại công việc, và đãi ngộ; đối với phụ nữ, đó là: loại công việc, sự hòa hợp, an toàn, giám sát, tiến bộ, đồng nghiệp và đãi ngộ.

Nghiên cứu của Henrietta Lake (2008) thì thấy rằng các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển NNL gồm: nhóm nhân tố quản lý doanh nghiệp: chính sách; tuyển dụng; đào tạo; quản lý hiệu quả công việc và quản lý thông tin kịp thời. Và nhóm nhân tố môi trường làm việc doanh nghiệp: nơi làm việc, đặc điểm công việc, vị trí nhà máy và nguồn nguyên liệu. Nghiên cứu của Rosemary Hill and Jim Stewart (2000) (trích dẫn bởi Nguyễn Thành Vũ 2015) xem xét các yếu tố tác động đến phát triển NNL trong các doanh nghiệp qui mô nhỏ. Đó là: chiến lược; tăng trưởng; sự đổi mới; liên kết với kết quả hoạt động kinh doanh; các quan điểm của chủ doanh nghiệp; văn hoá; yếu tố ngành; công nghệ; sự khó khăn tuyển dụng; đào tạo; những sáng kiến thay đổi; sự mong đợi; sự giúp đỡ từ bên ngoài; tính hợp lý của đào tạo. Theo Nguyễn Quang Thu và ctg (2005) khi nghiên cứu về biến động NNL trong ngành chế biến gỗ gia dụng tại thành phố Hồ Chí Minh cho thấy có 5 nguyên nhân thay đổi nơi làm việc của người lao động gồm: (1) thu nhập, (2) đánh giá khen thưởng và phúc lợi, (3) chuyên môn, (4) cơ sở vật chất và điều kiện làm việc, (5) mối quan hệ giữa con người. Nghiên cứu của Đỗ Phú Trần Tinh và ctg (2012) đã phát hiện ra

5 nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên đối với doanh nghiệp là: cơ hội thăng tiến; chính sách khen thưởng và phúc lợi; quan hệ với lãnh đạo; điều kiện làm việc và mức độ phù hợp với mục tiêu nghề nghiệp. Trong đó, cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là một gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng các chiến lược và kế hoạch phù hợp nhằm duy trì tốt hơn NNL cho đơn vị mình.

Các lý thuyết nghiên cứu về hiệu quả làm việc của nhân viên đã chỉ ra các yếu tố tác động đến hiệu suất làm việc không chỉ là năng lực làm việc mà yếu tố quan trọng không kém chính là thái độ đối với công việc. Như thuyết Hai nhân tố của Herzberg (1957), về mười yếu tố động viên nhân viên dựa trên sự thỏa mãn. Lý thuyết hàm ý rằng một nhân viên thỏa mãn sẽ được động viên từ bên trong để làm việc tốt hơn, và một nhân viên không được thỏa mãn sẽ không được tự động viên. Các nhân tố giúp thỏa mãn được chia làm hai loại là các yếu tố nội tại và các yếu tố bên ngoài. Yếu tố nội tại là giá trị của công việc, sự đánh giá và sự công nhận, trách nhiệm, cơ hội phát triển cá nhân và khả năng thăng tiến. Các nhân tố bên ngoài gây bất mãn được nhân viên đề cập nhiều nhất: chính sách và sự quản trị của công ty; sự giám sát; quan hệ với cấp quản trị; điều kiện làm việc; tiền lương; quan hệ với đồng nghiệp; đời sống cá nhân; quan hệ với cấp dưới; chức vụ; sự an toàn.

Hay các thang đo sự thỏa mãn trong công việc như thang đo mô tả công việc JDI (Job Descriptive Index) do Smith và cộng sự thiết lập năm 1969 (trích dẫn bởi Trần Kim Dung 2005). Thang đo này gồm 5 yếu tố: (1) Bản chất công việc: liên quan đến những thách thức của công việc, cơ hội để sử dụng các năng lực cá nhân và cảm nhận thú vị khi thực hiện công việc. (2) Cơ hội đào tạo và thăng tiến: liên quan đến nhận thức của nhân viên về các cơ hội được đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội được thăng tiến trong tổ chức. (3) Lãnh đạo: liên quan đến các mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo cấp trên trực tiếp; sự hỗ trợ của cấp trên; phong cách lãnh đạo và khả năng của lãnh đạo thực hiện các chức năng quản trị trong tổ chức. (4) Đồng nghiệp: liên quan đến các hành vi, quan hệ đồng nghiệp tại nơi làm việc. (5) Tiền lương: liên quan đến cảm nhận của nhân viên về tính công bằng (bên trong và bên ngoài) trong chi trả lương.

Một thang đo khác cũng khá phổ biến được dùng để đo lường sự thỏa mãn trong công việc là MSQ (Minnesota Satisfaction Question). Weiss và ctg (1967) của trường Đại học Minnesota đưa ra các tiêu chí đo lường sự thỏa mãn công việc thông qua Bảng câu hỏi thỏa mãn Minnesota (MSQ) trong đó có các câu hỏi về khả năng sử dụng năng lực bản thân, thành tựu, tiến bộ, thẩm quyền, chính sách công ty, đãi ngộ, đồng nghiệp, sáng tạo, sự độc lập, giá trị đạo đức, sự thừa nhận, trách nhiệm, sự đảm bảo, địa vị xã hội, sự giám sát của cấp trên, điều kiện làm việc,... . Ngoài ra, còn có thang đo JIG (Job in General) bao gồm 18 mục mô tả cảm nhận chung, được đánh giá là một công cụ thích hợp để đánh giá mức độ hài lòng tổng thể của nhân viên.

Xem xét chất lượng NNL tổng thể trên các mặt thể lực, tri thức, kỹ năng và phẩm chất- thái độ thì các yếu tố tác động làm thay đổi các thành tố trên của NNL ở tầm vi mô- tại các doanh nghiệp, tác giả luận án đề xuất 4 yếu tố sau: (1) Đào tạo tại doanh nghiệp; (2) Chính sách sử dụng nguồn nhân lực; (3) Điều kiện làm việc; (4) Chính sách đãi ngộ.

2.5.2.1. Đào tạo tại doanh nghiệp

Trong thực tế, phần lớn những gì chúng ta học được và biết được là từ những nguồn nằm ngoài các tổ chức giáo dục chính quy. Điều này đã phần nào giải thích tầm quan trọng của việc phát triển chuyên môn và các tổ chức giúp cho việc học tập suốt đời, một hiện tượng gắn bó mật thiết với mức độ mà kinh tế và xã hội kích thích việc học tập, ban thưởng cho sự thích nghi và thúc đẩy sự tiến bộ nói chung. Một số loại tri thức người ta có thể nắm vững hơn nếu đồng thời được gắn với thực tế. Sự cấp bách phải đầu tư vào công tác đào tạo và phát triển liên tục giúp cải thiện được trình độ thành thạo trong sản xuất cũng như trong thu hồi vốn đầu tư vào nguồn nhân lực (Knoke & Kalleberg 1994).

Chen và Ho (2001) nghiên cứu về tầm quan trọng của đào tạo, tác động của nó vào hiệu suất lao động thấy rằng: trong khi hiệu suất người lao động được cấp lãnh đạo coi là một trong những chỉ tiêu quan trọng nhất thì người lao động lại quan tâm chủ yếu đến năng suất của bản thân họ và ngày càng ý thức được sự lỗi thời nhanh chóng của kiến thức và kỹ năng trong môi trường sôi động ngày nay. Các tác giả này cũng chỉ ra rằng việc đào tạo thích hợp tạo ra những cải thiện rõ trong quan hệ với

người lao động và trong việc làm chủ kỹ năng cũng như việc mở rộng thời gian giữ chân họ. Hơn nữa, khi các chương trình đào tạo có mục tiêu tăng kỹ năng giao tiếp giữa các đồng nghiệp với nhau thì lợi nhuận gia tăng đáng kể đồng thời cũng tăng mạnh số lượng các báo cáo về mối quan hệ tích cực trong làm việc. Người lao động có kỹ năng giao tiếp tốt thường chú ý thu thập thêm thông tin về các thủ tục và các công nghệ liên quan đến khả năng tăng trình độ thành thạo công việc, do đó tăng tinh thần trách nhiệm, cả hai đều có tác dụng nâng cao trình độ. Ngoài ra, theo Karia & Asaari (2006), GD&ĐT đã được chứng minh là có tác dụng tích cực đối với sự hài lòng về công việc, sự hội nhập vào công việc, với cam kết của tổ chức.

Nhiều công trình cho thấy công tác đào tạo và phát triển người lao động có hiệu quả khiến họ tham gia tích cực vào sự tăng trưởng của ngành nghề - tiềm năng tăng trưởng ngành nghề lại thúc đẩy động cơ cá nhân tham gia đào tạo. Còn theo Campbell & Kuncel (2001): một trong những cách can thiệp thông dụng nhất vào thách thức của NNL là đào tạo. Nghiên cứu của Holton & Baldwin (2000) khẳng định: để nâng cao hiệu suất lao động, việc đào tạo kỹ năng và thái độ phải được chuyển đến nơi làm việc, duy trì qua thời gian, và được tổng quát hóa qua các bối cảnh khác nhau. Còn theo Becker và Gerhard (1996), cả hai cơ hội đào tạo chính quy và không chính quy được coi là nơi cung cấp diễn đàn cho sự phát triển tài năng. Khi tài năng được nuôi dưỡng và vun đắp, lợi thế cạnh tranh trong hoạt động sẽ luôn tươi mới.

Mặc dù các nghiên cứu cho thấy các chương trình đào tạo là điều sống còn của các tổ chức (Knoke & Kalleberg 1994), nhưng chúng lại thường là những kẻ phải ra đi trước tiên.

2.5.2.2. Chính sách sử dụng nguồn nhân lực

Chính sách sử dụng NNL nhấn mạnh đến khía cạnh dùng đúng người, đúng việc, đánh giá đúng năng lực và cống hiến của mỗi người lao động một cách công bằng, công khai, kịp thời. Chính sách sử dụng hợp lý sẽ tạo ra sự khích lệ đối với người lao động, từ đó sẽ mang lại mức sinh lợi cao cho hoạt động phát triển NNL nói chung.

Để có thể bố trí, phân công hợp lý NNL phải dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh. Sử dụng các phương pháp khoa

học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc để xây dựng từng chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động. Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động CLC.

2.5.2.3. Điều kiện làm việc

Cải tiến điều kiện làm việc, góp phần xây dựng một lực lượng lao động năng suất, hiệu quả và khoẻ mạnh. Môi trường làm việc tốt, đảm bảo lợi ích, sức khỏe, tính mạng người lao động, sẽ giúp doanh nghiệp thu hút lao động. Khi lao động yên tâm sản xuất, năng suất lao động nâng cao, đôi bên cùng có lợi. Dĩ nhiên, việc duy trì và cải thiện điều kiện làm việc tốt cho người lao động rất cần sự tận tâm của người sử dụng lao động và cả sự hiểu biết, phối hợp của người lao động. Trong doanh nghiệp phải có đầy đủ các quy trình về kỹ thuật an toàn và thực hiện đúng các biện pháp làm việc an toàn. Các quy trình kỹ thuật an toàn phải được sửa đổi cho phù hợp mỗi khi thay đổi phương pháp công nghệ, cải tiến thiết bị. Các khóa tập huấn về cải thiện điều kiện làm việc dành cho doanh nghiệp hay các cuộc kiểm tra về an toàn vệ sinh lao động, được các ngành chức năng thực hiện nghiêm túc, thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp và người lao động, giúp họ nâng cao nhận thức về điều kiện, môi trường làm việc.

2.5.2.4. Chính sách đãi ngộ

Đánh giá hiệu quả công việc của người lao động phải đi kèm với các biện pháp đãi ngộ, khen thưởng thì mới giải quyết được mối quan hệ biện chứng giữa vật chất và ý thức. Lý thuyết kỳ vọng của Vroom cũng nhấn mạnh rằng những kỳ vọng về nỗ lực dẫn đến thành quả và phần thưởng sẽ xác định mức độ động viên cao hay thấp. Tuy các kỳ vọng này thuộc tâm trí nhân viên, chúng có thể bị ảnh hưởng bởi tác động của giới quản trị và trải nghiệm trong tổ chức. Nhân viên có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn khi tin rằng họ có cơ hội tốt nhận được phần thưởng có ý nghĩa. Muốn vậy, hệ thống đãi ngộ phải được thiết kế trên cơ sở đánh giá thành quả bằng sự đo lường năng lực và các kết quả.

2.6. Tóm tắt, tổng hợp các lý thuyết và các nghiên cứu trước làm cơ sở đề xuất mô hình nghiên cứu

Tiêu chí của NNL CLC	
Hồ Bá Thâm	Tốt nghiệp cao đẳng- đại học trở lên, năng lực linh hoạt, sáng tạo, ý chí vượt khó, đạo đức nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm cao, có kỹ năng nghề nghiệp, tạo nên sản phẩm có chất lượng khá và tốt.
Đình Sơn Hùng	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ, khả năng xử lý thực tế, kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, có kỷ luật đạo đức, trình độ văn hóa và kiến thức cơ bản.
Huỳnh Thế Du	Sáng tạo, biết đặt câu hỏi và nghi ngờ, tinh thần khởi nghiệp, dám chấp nhận rủi ro, ước muốn làm giàu chính đáng, được trang bị những kỹ năng tốt, có tinh thần và mong muốn học hỏi không ngừng.
Phùng Rân	Năng lực hoạt động thể hiện qua học hàm học vị, cấp bậc công việc, kỹ năng giải quyết công việc; và phẩm chất đạo đức như ý thức chính trị, nếp sống văn hóa, quan hệ xã hội.
Vũ Thị Ngọc Phùng	Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kỹ năng, sức khỏe.
Trần Xuân Cầu, Mai Quốc Chánh	Sức khỏe, trình độ văn hóa, trình độ chuyên môn, năng lực phẩm chất.
Phát triển NNL	
Smith	Các chương trình và các hoạt động có thể ảnh hưởng đến sự phát triển của cá nhân và năng suất- lợi ích của tổ chức.
Mc Lagan	Là tổng hợp của đào tạo và phát triển, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức để nâng cao hiệu quả của cá nhân và tổ chức.
Gilley	Là các hoạt động học tập có tổ chức để cải thiện hiệu suất làm việc, sự phát triển của cá nhân và tổ chức

Watkins và Marsick	Các hoạt động nghiên cứu và thực hành nhằm bồi dưỡng năng lực học tập về lâu dài, nó bao gồm nhưng không giới hạn đào tạo, phát triển nghề nghiệp và phát triển tổ chức.
Armstrong	HRD có liên quan với việc cung cấp các cơ hội học tập, phát triển và đào tạo nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của cá nhân, nhóm và tổ chức.
Phát triển NNL và hiệu suất của doanh nghiệp	
Mayo, 2000; Mabey & Ramirez, 2005.	Mối quan hệ tích cực giữa HRD và hiệu suất tổ chức
Wright và ctg, 2003	Thái độ và hành vi của người lao động nói chung phụ thuộc vào các chính sách và các thủ tục HRD mà các tổ chức sử dụng. Thái độ của nhân viên ảnh hưởng đến hành vi của họ sau đó ảnh hưởng đến hiệu suất của tổ chức.
Mba Okechukwu Agwu và Tonye Ogiriki.	Xem HRD như việc sử dụng tích hợp của đào tạo và phát triển, phát triển tổ chức và phát triển nghề nghiệp để cải thiện cá nhân, nhóm và hiệu quả tổ chức. Giả định rằng việc thực hành HRD có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp nâng cao hiệu quả kinh doanh thông qua cải tiến trong kỹ năng lao động, thái độ và hành vi. Kết quả phân tích dữ liệu chỉ ra rằng tồn tại mối quan hệ có ý nghĩa giữa các hoạt động HRD (đào tạo và phát triển) và tăng động cơ/ cam kết của người lao động và năng suất tổ chức trong các công ty khí đốt tự nhiên hóa lỏng Nigeria.
Anastasia A. Katou	Nghiên cứu cho thấy tác động của HRD lên hiệu năng tổ chức là tích cực và nối tiếp qua trung gian là kỹ năng, thái độ và hành vi, và được điều tiết bởi nguồn lực, bối cảnh tổ chức và các biến ngẫu sinh khác.

Các yếu tố tác động đến phát triển NNL	
Niveen M. Al-Sayyed	Sử dụng khái niệm phát triển NNL bao gồm ba thành phần là phát triển tổ chức (OD), phát triển nghề nghiệp (CD) và đào tạo và phát triển (TD). Thông qua phương pháp quy nạp, kết quả nghiên cứu cho thấy rằng những yếu tố quan trọng nhất (bao gồm yếu tố bên trong và yếu tố bên ngoài) ảnh hưởng đến HRD là phong cách lãnh đạo, các cam kết của nhân viên và động lực, đặc điểm nhân khẩu học, công đoàn lao động, pháp luật và các quy định của chính phủ.
Malihe Mohamedi và Masoud Ghorbanhosseini	Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cam kết, quy hoạch, đào tạo, các yếu tố tổ chức, quy trình và đánh giá có tác động cùng chiều và đáng kể đến phát triển vốn nhân lực, và có sự khác biệt đáng kể giữa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển vốn nhân lực, trong đó sự cam kết có tác động cao nhất.
Nguyễn Thành Vũ	Nghiên cứu đã đề xuất 9 yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến phát triển NNL doanh nghiệp may tinh Tiền Giang, trong đó có 4 yếu tố thuộc môi trường bên ngoài và 5 yếu tố thuộc môi trường bên trong doanh nghiệp. Các yếu tố bên ngoài là: môi trường kinh tế - văn hóa xã hội; chất lượng lao động cá nhân người lao động; giáo dục đào tạo và pháp luật về lao động; chính sách hỗ trợ của Nhà nước về lao động. Các yếu tố bên trong là: tuyển dụng lao động; đào tạo và phát triển nghề nghiệp; phân tích và đánh giá kết quả công việc; môi trường làm việc và quan hệ lao động; lương thưởng và phúc lợi.
Nguyễn Thị Hồng Cẩm	Yếu tố đo lường chất lượng NNL gồm: Trí lực- trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, thâm niên nghề, kỹ năng; Thể lực- thể chất, sức khỏe; Tâm lực- thái độ làm việc, tâm lý làm việc và khả năng chịu áp lực công việc. Luận án cũng xem xét các yếu tố thực tế ảnh hưởng đến chất lượng NNL trong các doanh

	nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam gồm: đánh giá NNL; đào tạo NNL; lựa chọn và tuyển dụng nhân lực; mức độ an toàn trong lao động sản xuất; việc thực hiện các quy định của Nhà nước và mức độ hài lòng người lao động; ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp.
--	--

2.7. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ngành dầu khí

2.7.1. Kinh nghiệm của các tập đoàn dầu khí trên thế giới

Thứ nhất, Kinh nghiệm của Tập đoàn Total (Pháp): các chủ trương chính sách phát triển NNL CLC của Total được thể hiện ở các điểm sau:

Một là, tuyển chọn, hợp nhất và thúc đẩy tiến bộ của đội ngũ lao động ở tất cả các địa bàn kinh doanh của Total. Tuyển chọn là một hoạt động chiến lược của Total, song hành với sự tăng trưởng của Total trên toàn cầu và trong các lĩnh vực kinh doanh mới mở. Phương châm “Thu hút, tôn vinh và giữ chân mọi nhân tài, nam và nữ”. Những phẩm chất ưu tiên ở ứng viên: cởi mở để tiếp thu; ham học hỏi; dễ thích nghi; độc lập tự chủ; khả năng làm việc nhóm; quyết đoán; thích ứng với thay đổi công việc và di chuyển địa điểm; biết ngoại ngữ. Các vị trí cần người đều được thông báo công khai trên trang web của công ty, nội dung công việc, yêu cầu về trình độ của người đảm trách những vị trí này, thời gian dự định tuyển lựa v.v... Mọi người lao động đều có thể đăng kí ứng cử nhờ vậy bộ phận nhân sự phát hiện được những ứng viên sáng giá trước đây có khi bị bỏ sót.

Hai là, xác định đào tạo là đòn bẩy để nâng cao trình độ chuyên nghiệp, cải thiện độ an toàn trong sản xuất và tạo thuận lợi cho nhân viên thăng tiến. Mục tiêu chủ yếu là lấp khoảng cách giữa trình độ năng lực của nhân viên với đòi hỏi của ngành nghề (hiện tại và tương lai), tạo thuận lợi cho nhân viên phát triển. Công ty bám sát quá trình làm việc của nhân viên, có kế hoạch đào tạo liên tục cho nhân viên mới tuyển cũng như cho các nhân viên lớn tuổi. Đào tạo về an toàn là ưu tiên số một, đào tạo về ngành nghề là tối cần thiết để gia tăng trình độ chuyên nghiệp của người lao động. Tỷ lệ các môn học: 46% kỹ thuật, 26% an toàn lao động, 18% các môn phi kỹ thuật, 10% ngoại ngữ. Trung bình mỗi lao động được học 5,8 ngày mỗi năm, tuy số

ngày ở mỗi vùng có khác nhau: lao động Pháp- 4,1 ngày; Châu Âu (ngoài Pháp)- 5,4; Mỹ- 7,5; Phi châu- 8,3; Á châu, Trung Đông, Úc- 9,4 ngày.

Thứ ba, quốc tế hóa bộ máy quản trị. Total khuyến khích việc tuyển dụng các nhân tài bản xứ có triển vọng trở thành nhà lãnh đạo các chi nhánh. Họ tiến bộ dần qua các chức vụ được giao ngày càng cao, tham dự các lớp huấn luyện, hội thảo được Total tổ chức khắp thế giới. Khuyến khích đa dạng hóa, tạo cơ hội đồng đều cho mọi người. Đào tạo tại địa phương để tuyển chọn tại địa phương. Ở một số nước thường khó có thể tìm ra những ứng viên đủ tiêu chuẩn, vì thế Total có những chương trình cấp học bổng, tập việc, thậm chí học bổng đi du học đại học. Mỗi năm có 200 sinh viên của 30 nước được cấp học bổng sang Pháp làm luận án thạc sĩ, tiến sĩ ngành dầu khí. Năm 2011 tỉ lệ lao động người nước ngoài: 64% tổng số lao động.

Thứ tư, đánh giá đúng năng lực người lao động và có chính sách đãi ngộ tương xứng. Chế độ tiền lương vừa phải có tính cạnh tranh với các công ty khác vừa phải đảm bảo công bằng trong công ty. Ngoài tiền lương còn được tặng cổ phiếu của công ty. 91% người lao động hưởng lương cao hơn mức lương tối thiểu của quốc gia nơi họ làm việc. Nam nữ bình đẳng trong công việc và đãi ngộ. Lao động nữ: chiếm 30% trong tổng số đội ngũ lao động, trong đó 23% là cán bộ với 15% là cán bộ lãnh đạo chủ chốt.

Thứ năm, thường xuyên điều tra mức hài lòng của người lao động. Hai năm một lần tổ chức điều tra mức hài lòng, mức gắn bó với công ty, các kiến nghị cải thiện mối quan hệ. Kết quả điều tra được công bố cho toàn thể người lao động. Năm 2011 có 70.000 người của 324 cơ sở trong 90 quốc gia được phỏng vấn, 65% đã trả lời trong đó 80% tỏ ra hài lòng. Trong 10 người có 7 cho biết công việc đang làm giúp họ cảm thấy thỏa mãn. Tháng 9/2008, Total thành lập cơ quan Khảo sát Xã hội chuyên nghiên cứu dư luận người lao động về các vấn đề như: sự cân bằng giữa công việc với đời sống riêng; sự bình đẳng về vận hội; hậu quả của làm việc xa tổ quốc; làm gì để thụ hưởng tối đa những quyền lợi đã có, cần bổ sung thêm những gì? Phải làm gì để áp dụng những phương thức lao động mới? v.v...

Thứ sáu, chú trọng an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe người lao động, liên tục kiểm tra và cải thiện. Hai năm một lần cơ quan Total Survey làm cuộc điều tra dư luận về văn hóa an toàn, kết quả lần vừa rồi cho thấy 90% người lao động có ý thức thực

hiện các qui tắc an toàn lao động. Đề cao trách nhiệm của cán bộ: Total giao trách nhiệm đảm bảo HSE (vệ sinh, an toàn, bảo vệ môi trường) cho cán bộ các cấp, coi đây là một tiêu chuẩn khi xem xét đánh giá năng lực, thành tích và bậc lương của cán bộ. Tại các nơi làm việc đều có chuyên viên vệ sinh công nghiệp theo dõi, đánh giá các yếu tố gây hại cho sức khỏe người lao động, hướng dẫn cách đề phòng. Năm 2011 họ mở chiến dịch hướng dẫn cách quản lý giấc ngủ nhằm giúp công nhân tránh các bệnh do mất ngủ, nâng cao tình trạng sức tinh táo và thể trạng. Ngoài việc chăm lo sức khỏe trong lao động, hướng dẫn đề phòng và xử trí các hiểm họa do sản phẩm và công nghệ dầu khí gây ra các cơ quan y tế của Total còn mở những cuộc vận động bảo vệ sức khỏe cộng đồng như chống béo phì, chống uống rượu, hút thuốc, chơi ma túy.

Thứ hai, kinh nghiệm của CNPC (China National Petroleum Corporation): Phát triển NNL CLC tại CNPC chú trọng các mặt sau:

Một là, chính sách tiền lương của CNPC ưu đãi những lao động có tay nghề cao đang giữ những vị trí then chốt, ổn định chế độ tăng phụ cấp cho những lao động có trình độ kỹ thuật chuyên môn. Năm 2010 hãng tiếp tục cải tiến các chế độ tiền lương, an sinh xã hội và bảo hiểm. Bằng cách thực hiện rộng khắp chế độ giá trị kinh tế gia tăng, kiểm tra năng suất của mọi người lao động, thực hiện những cuộc kiểm tra, đánh giá năng lực theo những tiêu chí thống nhất, thực hiện với cấp dưới cũng như cấp trên, với người có trình độ cao và thấp, với các chuyên viên kỹ thuật cũng như người thừa hành.

Hai là, thực hiện nguyên tắc “dân chủ, công khai, đua tranh và xứng đáng”, CNPC chọn lựa và tuyển mộ trong nội bộ cũng như ở bên ngoài những nam và nữ tài năng nhằm có đủ NNL CLC đảm bảo sự phát triển của Hãng. Năm 2010, Hãng đã tuyển mộ 192 chuyên viên cao cấp đồng thời nghiên cứu nhu cầu tuyển mộ nhân tài người nước ngoài để đáp ứng các hoạt động sắp tới. Hãng đã có đầy đủ dữ liệu về nhân tài nước ngoài trong đó mười người đã có tên trong “đề án nhiều nghìn” của đất nước.

Ba là, CNPC ra sức củng cố các bộ phận làm công tác quản lý, chuyên môn kỹ thuật và quốc tế hóa. Dựa trên nguyên tắc quản lý đa cấp, Hãng có chương trình đào tạo cơ bản và nhiều chương trình đào tạo chuyên ngành nên tất cả mọi người đều được đào tạo. Trong năm 2010 hãng lập ra 133 chương trình đào tạo về quản lý thương

mai; HSE về Sức khỏe, An toàn và Môi trường; về thăm dò khai thác dầu khí, xây dựng công trình... . Tổng cộng hơn 20.000 người đã theo học, trong đó có các cán bộ cao cấp, các chuyên gia kỹ thuật và những kỹ thuật viên bình thường. Nhiều cuộc thi về kỹ thuật được tổ chức: kỹ thuật thăm dò, khai thác, chế tạo các kết cấu kim loại của ngành dầu khí, kỹ thuật giám sát các giếng dầu... Giải thưởng cho người thắng là được đề cử lên chức vụ cao hơn. Số người dự thi đông đảo, nhiệt tình đã giúp nâng cao năng lực chuyên môn của toàn bộ đội ngũ kỹ thuật.

Bốn là, CNPC tăng mạnh việc sử dụng và quản lý các NNL địa phương, tạo nên một đội ngũ lao động nhiều màu sắc do hoạt động ngoài nước phát triển nhanh, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng lớn về nhân tài, nhờ vậy mà tạo được khung cảnh làm việc hài hòa và đa văn hóa. Năm 2010 số người nước ngoài làm việc cho các dự án hải ngoại của CNPC lên tới gần 80.000. Ở Soudan và Kazakhstan hơn 90% lao động được tuyển mộ tại chỗ. Trong bối cảnh đa văn hóa đó hãng đã tạo điều kiện và khuyến khích mọi cố gắng thích nghi như học tiếng nước ngoài, trao đổi văn hóa. Hãng đã mở nhiều lớp học tiếng Ả Rập, Tây Ban Nha, Ba Tư, gửi 190 người giỏi sang Mỹ và Nga học chuyên môn. 94 công nhân phụ sau khi được học chuyên môn cơ bản đã được đưa ra các công trình ở nước khác để tập sự. Ngoài ra hãng còn tổ chức nhiều hoạt động cho người nước ngoài giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn để họ đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển của hãng. Năm 2010 chi nhánh CPCN ở Kazakhstan đã chi 5 triệu cho những lao động trẻ có khả năng ở địa phương đi học các trường đại học Trung Quốc, Kazakhstan và một số nước khác.

Thứ ba, kinh nghiệm của Petronas (Mã Lai): ra đời năm 1974, được xếp vào Fortune Global 500 công ty đa quốc gia lớn nhất thế giới, có đội ngũ lao động tuyển chọn từ nhiều quốc gia. Petronas coi việc không ngừng nâng cao trình độ mọi mặt của NNL CLC là nhân tố tăng trưởng, quyết định tương lai nên họ chú trọng xây dựng văn hóa “học hỏi không ngừng, không một phút dừng lại”. Khuyến khích và nuôi dưỡng một môi trường học tập liên tục để khai thác các khả năng và tiềm năng của NNL. Từ thời điểm một nhân viên bắt đầu gia nhập vào Petronas, một khung phát triển có cấu trúc sẽ được thiết lập cho sự phát triển của người đó, gồm các chương trình phát triển toàn diện cả về thái độ, về kỹ năng và các năng lực toàn diện.

Petronas vận dụng công nghệ ICT lập chương trình eLearning khá phong phú để các thành phần NNL dù ở nơi nào, là người nước nào cũng có thể nâng cao trình độ. ELearning của Petronas có nhiều chương trình như tài chính, thông tin, dịch vụ khách hàng, tiếng Anh...

Thứ tư, kinh nghiệm của Shell (Hà Lan): liên kết chiến lược phát triển NNL CLC với chiến lược kinh doanh. Tuyển dụng NNL có kỹ năng không chỉ cho công việc hôm nay mà còn cho ngày mai. Liên kết chặt chẽ với các trường đại học hàng đầu như Cornell ở Mỹ, Imperial College London, và các Đại học Kỹ thuật Delft ở Hà Lan... . Với mỗi trường đại học, Shell cử một nhân viên cao cấp để quản lý các mối quan hệ. Mỗi năm các kỹ sư và các nhà khoa học của Shell đều tới thăm các trường đại học để thảo luận về sự nghiệp, khả năng và phỏng vấn tuyển dụng. Điều đó đã giúp Shell trở thành nhà tuyển dụng số một đối với sinh viên, đảm bảo luôn thu hút các tài năng hàng đầu trong mọi lĩnh vực.

2.7.2. Kinh nghiệm rút ra cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Qua nghiên cứu kinh nghiệm của các Tập đoàn dầu khí nổi tiếng thế giới ở trên ta thấy các Tập đoàn đều rất coi trọng NNL có chất lượng từ khâu tuyển chọn, thu hút, sử dụng, đãi ngộ, đào tạo và phát triển vì NNL có chất lượng luôn là lợi thế cạnh tranh của các Tập đoàn. Các kinh nghiệm trên sẽ giúp cho PVN nhanh chóng phát triển được đội ngũ NNL có chất lượng nếu như biết học hỏi và áp dụng đúng, kịp thời, thích hợp một số bài học rút ra sau:

Thứ nhất, các nhà lãnh đạo, quản lý cần nhận thức rằng NNL CLC là nguồn lực vô cùng to lớn và quan trọng của các tập đoàn, doanh nghiệp, cần có các chính sách riêng thúc đẩy sự phát triển của đội ngũ này.

Thứ hai, liên kết chiến lược phát triển NNL CLC với chiến lược kinh doanh. Tuyển dụng NNL có kỹ năng không chỉ cho công việc hôm nay mà còn cho ngày mai.

Thứ ba, trong sử dụng và đãi ngộ cần đánh giá đúng năng lực và có chính sách đãi ngộ tương xứng, chế độ đãi ngộ vừa phải có tính cạnh tranh với các công ty khác vừa phải đảm bảo công bằng trong công ty.

Thứ tư, chú trọng an toàn lao động và bảo vệ sức khỏe người lao động, liên tục kiểm tra và cải thiện điều kiện lao động. Giao trách nhiệm đảm bảo HSE (vệ sinh, an

toàn, bảo vệ môi trường) cho cán bộ các cấp, coi đây là một tiêu chuẩn khi xem xét đánh giá năng lực, thành tích và bậc lương của cán bộ.

Thứ năm, quốc tế hóa bộ máy quản trị, khuyến khích đa dạng hóa, tạo cơ hội đồng đều cho mọi người. Thường xuyên điều tra mức hài lòng của người lao động, mức gắn bó với công ty, các kiến nghị cải thiện mối quan hệ.

Thứ sáu, không ngừng nâng cao trình độ mọi mặt của NNL CLC, các chương trình phát triển toàn diện cả về thái độ, về kỹ năng và các năng lực toàn diện. Khuyến khích và nuôi dưỡng một môi trường học tập liên tục để khai thác các khả năng và tiềm năng của NNL. Sử dụng công nghệ thông tin trong xây dựng và phổ biến các chương trình đào tạo để người lao động có thể học tập mọi lúc, mọi nơi.

2.8. Kết luận chương 2

Đối với Việt Nam, muốn trở thành đối tác bình đẳng với các nước và giữ vai trò quan trọng trên trường quốc tế, nước ta phải có đội ngũ NNL CLC đồng đảo với trình độ ngang tầm thế giới. Muốn vậy cần nhanh chóng xây dựng chiến lược phát triển đội ngũ trí thức, chuyên gia, doanh nhân, lao động giỏi với những bước đi táo bạo. Chương này làm rõ các cơ sở lý thuyết về NNL CLC và phát triển NNL CLC, từ đó đề xuất quan điểm của tác giả về khái niệm và các yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC, các yếu tố tác động đến phát triển NNL CLC. Dựa trên các cơ sở lý thuyết này, tác giả sẽ nghiên cứu thực trạng phát triển NNL CLC tại một đơn vị cụ thể là Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Qua khảo cứu nhiều quan điểm về VNL của các tác giả có uy tín trên thế giới cùng với các quan điểm về NNL CLC tại Việt Nam, tác giả đề xuất các yếu tố cấu thành nên chất lượng NNL CLC gồm 4 yếu tố là phẩm chất- thái độ, thể lực, tri thức và kỹ năng. Phát triển NNL CLC là tổng thể các cơ chế chính sách và biện pháp hoàn thiện, nâng cao chất lượng NNL về các mặt trên, và điều chỉnh hợp lý về số lượng NNL nhằm đáp ứng yêu cầu, đòi hỏi về NNL có chất lượng cho sự phát triển kinh tế xã hội trong từng giai đoạn phát triển. Các yếu tố (cả bên trong và bên ngoài) tác động làm thay đổi các thành tố trên của NNL như: trình độ phát triển kinh tế- xã hội; yếu tố thời đại; chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà Nước; giáo dục và đào tạo; trình

độ phát triển khoa học- công nghệ; đào tạo tại doanh nghiệp; chính sách sử dụng nguồn nhân lực; điều kiện làm việc; chính sách đãi ngộ. Đây là cơ sở để trong chương tiếp theo, tác giả sẽ sử dụng phương pháp định tính thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia và thảo luận nhóm để nghiên cứu về thực trạng hoạt động phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Ngoài ra, trong chương này tác giả cũng khẳng định lại các lợi ích của việc phát triển NNL CLC cũng như đầu tư vào VNL, mà nhiều ích lợi đã được kiểm nghiệm qua các nghiên cứu trên thế giới. Chương cũng trình bày kinh nghiệm của một số tập đoàn dầu khí nổi tiếng trên thế giới, qua đó rút ra bài học kinh nghiệm cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trong việc thực hiện phát triển NNL CLC đạt được hiệu quả cao.

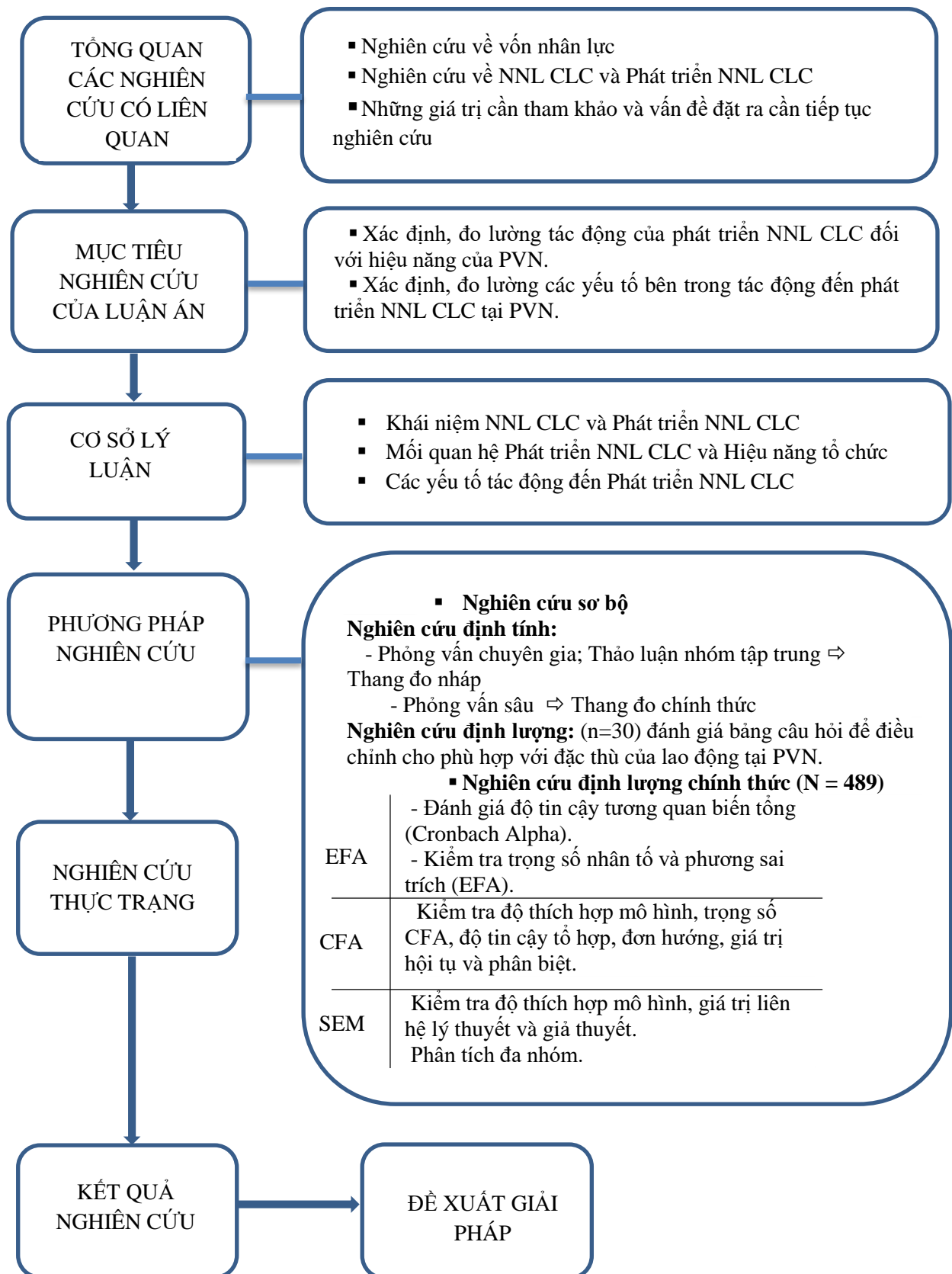
CHƯƠNG 3. ĐỀ XUẤT PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU CỦA LUẬN ÁN

Khi nghiên cứu về tác động của phát triển NNL đến hiệu năng tổ chức, các nhà nghiên cứu thường gặp phải một “hộp đen”, nghĩa là sự không rõ ràng về “chính xác những gì dẫn đến những gì” (Gerhart (2005); Alcazar và ctg (2005)). Trong các mô hình thực nghiệm đó, hầu hết các nghiên cứu được dựa trên dữ liệu cắt ngang và phương pháp phân tích được áp dụng là “mô hình hồi quy phân cấp” hoặc “mô hình hồi quy cạnh tranh”, mà không chứng minh quan hệ nhân quả. Do đó, Becker và Gerhart (1996); Fey, Bjorkman và Pavlovskaya (2000) đã khuyến khích các nhà nghiên cứu sử dụng “mô hình cấu trúc tuyến tính” (SEM) để chiếu sáng “hộp đen” (Wright, Gardner và Moynihan, 2003). Điều này là do việc sử dụng SEM là đặc biệt thích hợp khi kiểm tra các mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa các chính sách quản lý nhân sự và hiệu năng tổ chức và kiểm tra con đường chuyển hóa về mặt lý thuyết giữa nhiều loại biến ngoại sinh và nội sinh khác nhau.

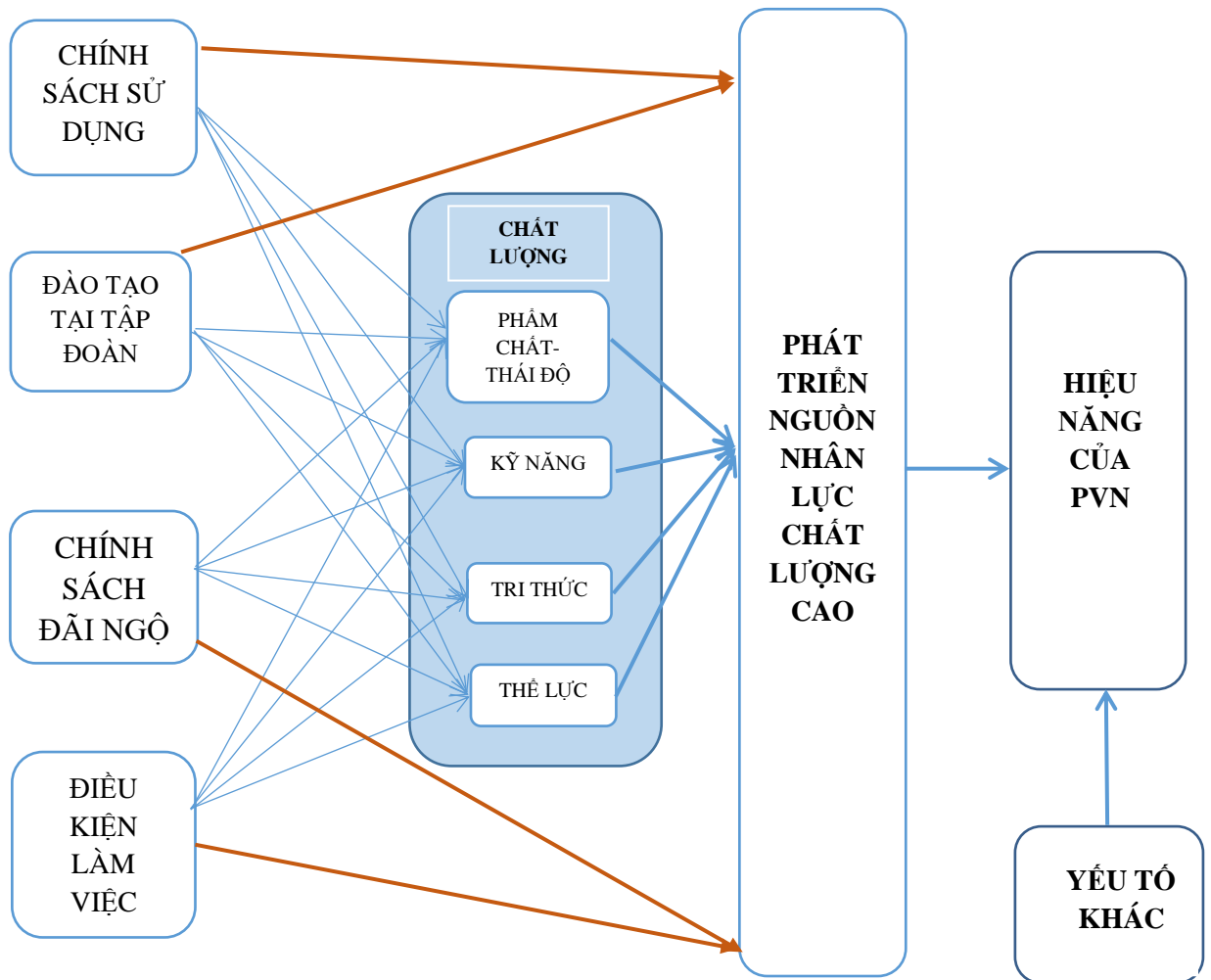
Do đó, tác giả luận án lựa chọn sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính.

3.1. Quy trình và mô hình đề xuất nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

3.1.1. Quy trình nghiên cứu:



3.1.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 3.1. Mô hình nghiên cứu

3.2. Giả thuyết nghiên cứu

Thứ nhất, một trong những nghiên cứu về mối quan hệ giữa các chính sách quản trị NNL (mà nhấn mạnh vai trò của phát triển NNL) với hiệu năng tổ chức là nghiên cứu của Becker và Huselid (1998). Những triết lý cốt lõi của mô hình này cho thấy rằng chính sách nhân sự có tác động trực tiếp vào các kỹ năng của nhân viên và động lực, từ đó làm cho hiệu năng hoạt động của doanh nghiệp được cải thiện. Nhiều nghiên cứu tiếp tục sử dụng logic của quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) để giải thích lợi thế cạnh tranh, tập trung vào một hình thức thực hành quản lý nhân sự cụ thể, đó là phát triển NNL (Mabey và Gooderham, 2005), mà mục tiêu là tăng cường

khả năng và động lực của nhân viên, do đó cuối cùng là cải thiện hiệu năng tổ chức (Lopez và ctg, 2005; Mayo, 2000; Mabey và Ramirez, 2005).

Dựa trên các nghiên cứu trên, giả thuyết nghiên cứu được đặt ra:

Giả thuyết H1: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa phát triển NNL CLC với hiệu năng của PVN.*

Thứ hai, theo quan điểm của Tổ chức Lao động Quốc tế ILO về phát triển NNL: “Phát triển NNL là quá trình tăng lên của kiến thức, kỹ năng và năng lực của tất cả mọi người trong xã hội. Trong lĩnh vực kinh tế, nó được mô tả như sự tích lũy của vốn nhân lực.” (trích dẫn bởi Sriyan de Silva 1997). Kế thừa quan điểm này trong phát triển NNL CLC, nghiên cứu xem xét quan điểm phát triển NNL CLC là sự tăng lên của tri thức, kỹ năng, phẩm chất- thái độ và thể lực của NNL CLC. Cả bốn tiêu chí này nếu đáp ứng được các điều kiện mà người sử dụng lao động cần cho các vị trí công việc được đảm nhiệm bởi NNL CLC sẽ giúp cho doanh nghiệp phát triển cả về số lượng và chất lượng NNL CLC.

Giả thuyết H2: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa phẩm chất - thái độ với sự phát triển NNL CLC*

Giả thuyết H3: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa kỹ năng với sự phát triển NNL CLC*

Giả thuyết H4: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa tri thức với sự phát triển NNL CLC*

Giả thuyết H5: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa thể lực với sự phát triển NNL CLC*

Thứ ba, các yếu tố thuộc môi trường vi mô tác động đến sự phát triển của NNL CLC được đề xuất thông qua nghiên cứu lý thuyết kết hợp với phương pháp nghiên cứu định tính bằng cách thảo luận nhóm, luận án đề xuất các yếu tố ảnh hưởng đến sự Phát triển NNL CLC là: thứ nhất là Chính sách sử dụng; thứ hai là Đào tạo tại Tập đoàn; thứ ba là Chính sách đãi ngộ và thứ tư là Điều kiện làm việc.

Thứ nhất, chính sách sử dụng NNL CLC tại Tập đoàn: bao gồm từ việc bố trí công việc phù hợp với năng lực của từng người lao động đến việc ghi nhận và đánh giá kết quả công việc. Các chính sách sử dụng này nếu được thiết kế và vận hành

đúng, hợp lý, khoa học, khách quan, công bằng sẽ giúp người lao động phát huy được khả năng của bản thân, cống hiến toàn tâm toàn lực phục vụ cho mục tiêu phát triển của PVN. Các nghiên cứu có đề cập đến tác động của chính sách sử dụng đến phát triển NNL như: Rosemary Hill và Jim Stewart (2000); Henrietta Lake (2008); Nguyễn Thành Vũ (2015).

Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H6: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa chính sách sử dụng NNL CLC với sự phát triển NNL CLC.*

Giả thuyết H7: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa chính sách sử dụng NNL CLC với chất lượng NNL CLC về các mặt Phẩm chất- thái độ, Kỹ năng, Tri thức và Thể lực.*

Thứ hai, đào tạo tại Tập đoàn: Đào tạo là cách thức tốt nhất để duy trì và nâng cao năng lực của NNL. Đào tạo được tiến hành thường xuyên, liên tục, có hệ thống sẽ giúp người lao động cải thiện được trình độ thành thạo trong sản xuất cũng như giúp thu hồi vốn đầu tư vào nguồn nhân lực. Một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc đào tạo thích hợp tạo ra những cải thiện rõ trong quan hệ với người lao động và trong việc mở rộng thời gian giữ chân họ. Các nghiên cứu có đề cập đến tác động của đào tạo đến phát triển năng lực của NNL như nghiên cứu của: Henrietta Lake (2008); Rosemary Hill và Jim Stewart (2000); Knoke & Kalleberg 1994; Chen và Ho (2001); Campbell & Kuncel (2001); Holton & Baldwin (2000); Becker và Gerhard (1996).

Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H8: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa đào tạo tại Tập đoàn với sự phát triển NNL CLC*

Giả thuyết H9: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa đào tạo tại Tập đoàn với chất lượng NNL CLC về các mặt Phẩm chất- thái độ, Kỹ năng, Tri thức và Thể lực.*

Thứ ba, chính sách đãi ngộ NNL CLC tại Tập đoàn: Chính sách đãi ngộ thông qua các hình thức lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi... luôn được xem là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực trong công việc. Một chế độ đãi ngộ tốt, khiến người lao động hài lòng khi nó tương xứng với kết quả, công sức mà người lao động

tạo ra cho doanh nghiệp và tạo được sự gắn kết trong tập thể. Chế độ đãi ngộ tốt là động lực quan trọng trong việc giữ chân và thu hút NNL CLC cho PVN. Các nghiên cứu có đề cập đến tác động của đãi ngộ đến phát triển năng lực của NNL như nghiên cứu của: Smith và ctg (1969); Weiss và ctg (1967); Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012); Nguyễn Quang Thu và ctg (2005).

Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H10: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa chính sách đãi ngộ NNL CLC với sự phát triển NNL CLC.*

Giả thuyết H11: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa chính sách đãi ngộ NNL CLC với chất lượng NNL CLC về các mặt Phẩm chất- thái độ, Kỹ năng, Tri thức và Thể lực.*

Thứ tư, điều kiện làm việc: Điều kiện làm việc an toàn, đảm bảo sức khỏe là yếu tố quan trọng để người lao động yên tâm cống hiến. Đặc biệt đối với PVN, với những đặc trưng riêng về môi trường làm việc nhiều rủi ro, nặng nhọc, độc hại và nguy hiểm. Người lao động thường xuyên làm việc trong môi trường có tiếng ồn cao, độ rung, nhiệt độ quá mức quy định, thời tiết khắc nghiệt, nắng nóng, mưa bão thất thường... Thì các yếu tố giúp đảm bảo an toàn vệ sinh lao động, giảm thiểu tác động tiêu cực của môi trường ảnh hưởng đến sức khỏe người lao động đóng vai trò quan trọng trong phát triển NNL CLC tại PVN. Các nghiên cứu có đề cập đến tác động của điều kiện làm việc đến phát triển năng lực của NNL như nghiên cứu của: Henrietta Lake (2008); Herzberg (1957); Nguyễn Quang Thu và ctg (2005); Đỗ Phú Trần Tình và ctg (2012).

Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

Giả thuyết H12: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa điều kiện làm việc với sự phát triển NNL CLC.*

Giả thuyết H13: *Có mối quan hệ thuận chiều giữa điều kiện làm việc với chất lượng NNL CLC về các mặt Phẩm chất- thái độ, Kỹ năng, Tri thức và Thể lực.*

3.3. Các bước nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu trên, luận án tiến hành qua hai bước: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

3.3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Được thực hiện bằng cách kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính: Nghiên cứu sơ bộ định tính dùng để khám phá, điều chỉnh và bổ sung các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Nghiên cứu định tính được tác giả sử dụng là kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn sâu chuyên gia.

i) Thảo luận nhóm tập trung: Nhóm thảo luận gồm 11 người gồm các nhà quản lý từ cấp Phó Chủ tịch HĐQT, Giám đốc, Phó giám đốc các đơn vị thuộc PVN, Hiệu trưởng, Hiệu phó trường Cao đẳng nghề Dầu khí (*xem Phụ lục 3*). Kết quả của các cuộc thảo luận này là cơ sở để tác giả phát triển thang đo nhập sử dụng cho giai đoạn phỏng vấn sâu.

Mục đích của thảo luận nhóm tập trung nhằm: (1) thống nhất thang đo các yếu tố tác động đến Phát triển NNL CLC tại PVN; (2) khám phá các yếu tố cấu thành nên chất lượng NNL CLC.

Cách thức thảo luận nhóm được thực hiện dưới sự chủ trì của tác giả luận án, dàn bài thảo luận nhóm do tác giả luận án biên soạn. Thời gian thảo luận dự kiến trong vòng 3 giờ đồng hồ. Chia nhóm thảo luận thành 2 nhóm nhỏ để có khả năng thu thập nhiều thông tin khác nhau, trên cơ sở dàn bài này, các thành viên tham gia thảo luận sẽ đưa ra ý kiến của mình. Tiếp tục thảo luận cho đến khi không còn thu nhận được các thông tin mới. Nhập hai nhóm lại, tiếp tục thảo luận để giữ lại các ý kiến giống nhau. Cuối cùng lấy ý kiến biểu quyết và giữ lại ý kiến được 2/3 số thành viên thông qua.

Thảo luận nhóm được thực hiện vào tháng 6 năm 2015.

Dàn bài thảo luận nhóm: xem *Phụ lục 1*.

Kết quả thảo luận nhóm tập trung: các thành viên của hai nhóm thảo luận đều thống nhất hai vấn đề sau: *thứ nhất*, các yếu tố: Chính sách sử dụng NNL CLC; Đào tạo tại Tập đoàn; Chính sách đãi ngộ NNL CLC và Điều kiện làm việc là những yếu tố có ảnh hưởng chính đến sự phát triển của NNL CLC tại PVN; *thứ hai*, thống nhất

xem xét NNL CLC là phải xem xét NNL trên bốn tiêu chí: phẩm chất- thái độ, kỹ năng, tri thức và thể lực; đồng thời thống nhất thang đo của từng yếu tố.

Từ đó, thang đo (nháp) được phát triển dựa vào kết quả thảo luận nhóm tập trung này.

Thang đo Phát triển NNL CLC tại PVN

Sử dụng khái niệm Phát triển NNL như tác giả đề xuất ở trang 44, luận án sử dụng các biến sau để đo lường Phát triển NNL CLC tại PVN:

1	Sự thay đổi số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL CLC phù hợp với kế hoạch sản xuất – kinh doanh của PVN
2	Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN
3	Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN
4	Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN

Thang đo Hiệu năng của PVN

Sử dụng quan điểm về Hiệu năng của Liên Hiệp Quốc (Salem 2003), với cách tiếp cận phi tài chính, hiệu năng của doanh nghiệp có thể được đánh giá bằng 3 E là Economy, Efficiency và Effectiveness. Do đó luận án sử dụng các biến sau để đo lường Hiệu năng tại PVN:

1	Tính kinh tế của PVN (sự kịp thời và đáp ứng mức độ hoạt động của việc cung cấp các nguồn lực đầu vào về con người, vật chất và tài chính).
2	Hiệu suất của PVN (việc chuyển đổi tối ưu các đầu vào thành các đầu ra)
3	Hiệu quả của PVN (việc hoàn thành kế hoạch và mục tiêu đặt ra)

Thang đo Các yếu tố khác

Ngoài mối quan hệ giữa phát triển NNL CLC và hiệu năng tổ chức, tác giả thêm biến kiểm soát là Các yếu tố khác, bao gồm 3 biến là vốn, công nghệ và quy mô doanh nghiệp (Katou A. A. 2009)

1	Đóng góp của yếu tố vốn vào hiệu năng của PVN
2	Đóng góp của yếu tố công nghệ vào hiệu năng của PVN
3	Đóng góp của yếu tố quy mô doanh nghiệp vào hiệu năng của PVN

Thang đo các yếu tố cấu thành nên chất lượng của NNL CLC tại PVN

Dựa vào tài liệu của Tổ chức Lao động quốc tế - ILO (2010); tài liệu “Putting higher Education to Work” của Ngân hàng Thế giới; Khung năng lực tham khảo của Trường Hành chính Quốc gia (ENAP) Québec; Bảng Tiêu chuẩn chức danh công việc; Quy chế trả lương tại PVN (công ty mẹ và một số đơn vị thành viên). Tác giả đề xuất một số biến đo lường từng thành tố chất lượng NNL CLC, sau đó tiến hành thảo luận nhóm và phỏng vấn sâu chuyên gia để thống nhất các thang đo sau:

Phẩm chất- Thái độ	
1	Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy
2	Tinh thần trách nhiệm với công việc
3	Sự gắn bó với tổ chức
4	Lòng yêu nghề, say mê với công việc
5	Tác phong làm việc
6	Ý thức tự chủ
Thể lực	
7	Tình trạng sức khỏe
8	Kiểm soát được áp lực công việc (Khả năng chịu đựng sự căng thẳng thần kinh và sự tập trung)
9	Mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai
10	Khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe
Tri thức	
11	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
12	Kiến thức chuyên ngành
13	Kinh nghiệm làm việc

14	Khả năng vận dụng kiến thức trong công việc
15	Năng lực sáng tạo
16	Kiến thức về tin học
17	Kiến thức về ngoại ngữ
18	Khả năng học tập cao hơn
Kỹ năng	
19	Kỹ năng giao tiếp
20	Kỹ năng làm việc nhóm
21	Kỹ năng tổ chức
22	Kỹ năng lập kế hoạch
23	Kỹ năng ra quyết định
24	Kỹ năng thích ứng

Thang đo các yếu tố tác động đến NNL CLC tại PVN

Căn cứ vào Bảng Tiêu chuẩn chức danh công việc; Quy chế trả lương tại PVN (công ty mẹ và một số đơn vị thành viên).

Đào tạo tại doanh nghiệp	
1	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức
2	Người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm
3	Tập đoàn có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc
4	Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên
5	Tập đoàn hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên
Chính sách sử dụng NNL CLC	
6	Người lao động trong Tập đoàn được bố trí công việc phù hợp với năng lực
7	Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình
8	Người lao động trong Tập đoàn được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể
9	Người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác

10	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân
11	Tập đoàn tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân
Chính sách đãi ngộ NNL CLC	
12	Mức độ đãi ngộ phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể
13	Sự hài lòng của người lao động về chế độ đãi ngộ
14	Chế độ đãi ngộ tạo động lực trong công việc
15	Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp
16	Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể
Điều kiện làm việc	
17	Tập huấn và giám sát An toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ) của Tập đoàn
18	Trang bị thiết bị ATVSLĐ
19	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng, v.v
20	Qui định về ATVSLĐ của Tập đoàn đảm bảo trong công việc
21	Các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật

ii) Phỏng vấn sâu chuyên gia: Phỏng vấn sâu được thực hiện đối với 9 cán bộ quản lý cấp trung, mục đích để hoàn chỉnh thang đo nháp thành thang đo chính thức, phỏng vấn sâu nhằm xem xét các câu hỏi có rõ ràng, dễ hiểu, người được phỏng vấn có sẵn sàng cung cấp thông tin không? Người phỏng vấn có thông tin để trả lời hay không? Phỏng vấn sâu được thực hiện cũng vào tháng 6 năm 2015. (*xem Phụ lục 2*)

Kết quả phỏng vấn sâu: các quản lý cấp trung được phỏng vấn không có ý kiến về mặt nội dung của các phát biểu (các biến quan sát) trong thang đo nháp. Dựa vào kết quả phỏng vấn sâu và kết quả thảo luận nhóm tập trung trên đây, tác giả hiệu chỉnh thang đo nháp thành thang đo chính thức để thiết kế bảng câu hỏi sử dụng cho nghiên cứu định lượng.

Các thang đo và các biến quan sát sử dụng thang điểm Likert 5 mức độ (Likert, 1932) với 1: Rất kém, và 5: Tốt.

Nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện để đánh giá sơ bộ về độ tin cậy và giá trị của các thang đo đã thiết kế và điều chỉnh cho phù

hợp với đặc thù của lao động trong ngành dầu khí. Nghiên cứu này được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi chi tiết. Mẫu cho nghiên cứu sơ bộ định lượng này có kích thước $n=30$, và được chọn theo phương pháp lấy mẫu Thuận tiện. Mục đích của nghiên cứu sơ bộ định lượng không phải để thu thập dữ liệu mà là để đánh giá bảng câu hỏi: đối tượng nghiên cứu có hiểu đúng câu hỏi không? Họ có thông tin để trả lời không? Hay thông tin họ cung cấp đúng là thông tin mà nghiên cứu cần không? Ngoài ra lần thử này cũng giúp phỏng vấn viên rút kinh nghiệm trong việc phỏng vấn. Sau khi điều chỉnh ở lần phỏng vấn sơ bộ này chúng ta có bảng câu hỏi hoàn chỉnh để phỏng vấn chính thức.

Luận án không chỉ nghiên cứu các yếu tố này trong tổng thể NNL CLC của PVN, ngoài ra còn tách riêng theo cơ cấu NNL CLC là bộ phận NNL CLC lãnh đạo, quản lý và bộ phận NNL CLC trong lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu khoa học so sánh với lao động trực tiếp sản xuất. Tuy nhiên do số lượng mẫu khảo sát hai bộ phận nhân lực này không lớn (chỉ có 98 lao động lãnh đạo quản lý và 78 lao động trong lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu khoa học), nên luận án sẽ nhập hai bộ phận lao động này thành một nhóm và so sánh với bộ phận lao động trực tiếp sản xuất.

3.3.2. Nghiên cứu chính thức

3.3.2.1. Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

Phân tích kiểm định Cronbach Alpha: theo Nguyễn Đình Thọ (2013), để tính Cronbach Alpha cho một thang đo thì thang đo phải có tối thiểu ba biến đo lường. Hệ số Cronbach Alpha có giá trị biến thiên trong khoảng $[0,1]$. Về lý thuyết, Cronbach Alpha càng cao càng tốt (thang đo càng có độ tin cậy cao). Tuy nhiên, nếu hệ số Cronbach Alpha quá lớn ($\alpha > 0,95$) cho thấy có nhiều biến trong thang đo không có khác biệt gì nhau nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu, hiện tượng này gọi là hiện tượng trùng lặp trong đo lường.

Khi kiểm tra từng biến đo lường, chúng ta sử dụng hệ số tương quan biến tổng, được tính như sau: $r_{i-t} = r(i, \sum_{i=1}^k i_i)$. Trong đó: r_{i-t} là hệ số tương quan biến tổng (của biến đo lường i nào đó) với tổng k biến đo lường của thang đo. Nếu một biến đo lường có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn bằng 0,30 thì biến đó đạt yêu cầu.

Một thang đo có độ tin cậy tốt khi nó biến thiên trong khoảng [0,70-0,80]. Nếu Cronbach α lớn hơn bằng 0,60 là thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy.

3.3.2.2. Phân tích nhân tố khám phá- EFA

Để có thể làm tiếp CFA và SEM cần quan tâm đến cấu trúc của thang đo và sự phân biệt rõ ràng giữa các nhân tố nên luận án làm EFA bằng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax.

Để mô hình EFA đảm bảo độ tin cậy, cần thực hiện các kiểm định chính sau:

(1) Kiểm định tính thích hợp của EFA: Sử dụng thước đo KMO (Kaiser-Meyer-Olkin measure) để đánh giá sự thích hợp của mô hình EFA đối với ứng dụng vào dữ liệu thực tế nghiên cứu. Khi trị số KMO thỏa mãn $0,5 < KMO < 1$, phân tích nhân tố khám phá là thích hợp cho dữ liệu thực tế.

(2) Kiểm định tương quan của các biến quan sát trong thước đo đại diện: Sử dụng kiểm định Bartlett để đánh giá các biến quan sát có tương quan với nhau trong một thang đo. Khi mức ý nghĩa của kiểm định Bartlett nhỏ hơn 0,05 các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện.

(3) Kiểm định mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố: Sử dụng phương sai trích để đánh giá mức độ giải thích của các biến quan sát đối với nhân tố. Trị số phương sai trích nhất thiết phải lớn hơn 50%. (Đình Phi Hồ 2014)

Ngoài ra, tại mỗi Item, chênh lệch Factor Loading lớn nhất và Factor Loading bất kỳ phải lớn hơn bằng 0,3.

3.3.2.3. Kiểm định thang đo bằng CFA

Luận án nghiên cứu đồng thời tác động trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố Đào tạo tại doanh nghiệp, Chính sách sử dụng NNL CLC, Điều kiện làm việc và Chính sách đãi ngộ NNL CLC đến Phát triển NNL CLC. Tác động gián tiếp của các yếu tố này đến Phát triển NNL CLC là tác động qua sự thay đổi của chất lượng NNL về các mặt phẩm chất- thái độ, kỹ năng, tri thức, thể lực.

Luận án thực hiện CFA cho mô hình tới hạn nghĩa là mô hình mà các khái niệm nghiên cứu được tự do quan hệ với nhau.

Đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, luận án xem xét Chi-square (CMIN), Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích

hợp so sánh (CFI- comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis (TLI- Tucker & Lewis Index), chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error Approximation).

Mô hình được xem là thích hợp với dữ liệu thị trường khi kiểm định Chi-square có $P\text{-value} > 0,05$; $CMIN/df \leq 3$, tốt hơn là $CMIN/df \leq 2$; $TLI, CFI \geq 0,9$; $RMSEA \leq 0,8$, $RMSEA \leq 0,5$ được xem là rất tốt. Chỉ tiêu đánh giá là: hệ số tin cậy tổng hợp, tổng phương sai trích, tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp ước lượng ML (maximum likelihood).

3.3.2.4. Phân tích mô hình cấu trúc SEM

Kiểm tra độ thích hợp mô hình, giá trị liên hệ lý thuyết và giả thuyết.

3.3.2.5. Phân tích cấu trúc đa nhóm

Mục tiêu của phân tích đa nhóm là xem xét tác động của Phát triển NNL CLC đến hiệu năng của PVN, các yếu tố tác động đến Phát triển NNL CLC có sự khác biệt giữa nhóm lao động làm công tác lãnh đạo- quản lý, nhóm lao động làm công tác đào tạo- nghiên cứu khoa học với nhóm lao động trực tiếp sản xuất hay không? Phân tích đa nhóm cũng xem xét các thành tố của NNL CLC khác nhau như thế nào giữa nhóm lao động làm Lãnh đạo quản lý và Đào tạo với nhóm lao động Trực tiếp sản xuất.

Tuy nhiên do bị giới hạn bởi số lượng mẫu thu thập cho hai nhóm lao động làm công tác lãnh đạo- quản lý (98 mẫu) và nhóm lao động làm công tác đào tạo- nghiên cứu khoa học (79 mẫu), nếu xét riêng từng nhóm lao động này thì số mẫu đạt được chưa đủ để phân tích (< 100), nên tác giả luận án quyết định gộp chung hai nhóm lãnh đạo- quản lý và đào tạo- nghiên cứu khoa học thành một nhóm đặt tên là Lãnh đạo- Đào tạo. Luận án sẽ phân tích giữa hai nhóm: Lãnh đạo- Đào tạo và Trực tiếp sản xuất.

Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), để phân tích cấu trúc đa nhóm, người ta sẽ làm hai mô hình: mô hình khả biến và mô hình bất biến. Trong mô hình khả biến, các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc. Trong mô hình bất biến, thành phần đo lường không bị ràng buộc nhưng các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được ràng buộc có giá trị như nhau cho tất cả các nhóm. Để lựa chọn giữa hai mô hình, ta kiểm tra giả thuyết sau:

H_0 : Chi-square của mô hình khả biến bằng Chi-square của mô hình bất biến

H_1 : Có sự khác biệt về Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến

Kiểm định Chi- square được sử dụng để so sánh giữa hai mô hình. Nếu kiểm định Chi- square cho thấy giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến không có sự khác biệt ($P\text{-value} > 0,05$), thì ta chấp nhận giả thuyết H_0 : Chi-square của mô hình khả biến bằng Chi-square của mô hình bất biến. Khi đó mô hình bất biến sẽ được chọn (vì có bậc tự do cao hơn). Ngược lại, nếu sự khác biệt Chi-square là có ý nghĩa giữa hai mô hình ($P\text{-value} < 0,05$), thì chọn mô hình khả biến (có độ tương thích cao hơn).

Công cụ phân tích: Luận án sử dụng công cụ phân tích dữ liệu bằng phần mềm xử lý SPSS 22.0 và phần mềm AMOS 21.

3.4. Hệ thống thông tin, dữ liệu nghiên cứu

3.4.1. Thông tin thứ cấp

Các nguồn số liệu liên quan đến nguồn nhân lực, nguồn nhân lực chất lượng cao, các hoạt động phát triển NNL và các hoạt động khác từ công ty mẹ- PVN và một số đơn vị thành viên, các bài báo và những công trình khoa học uy tín có liên quan.

3.4.2. Thông tin sơ cấp

3.4.2.1. Đối tượng khảo sát

Nghiên cứu này được thực hiện tại PVN, giới hạn đối với các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực thuộc khâu đầu gồm tìm kiếm, thăm dò, khai thác và một số đơn vị thuộc khâu sau trong lĩnh vực chế biến dầu khí và đào tạo.

Với khái niệm NNL CLC như tác giả đề xuất trong mục 2.1.3.1, tác giả chọn mẫu phỏng vấn dựa vào cấu trúc NNL CLC, bao gồm: (1) Lao động làm lãnh đạo, quản lý: bao gồm những quản lý cấp cao, cấp trung; (2) Lao động làm công tác nghiên cứu khoa học- đào tạo; (3) Lao động trực tiếp sản xuất: sẽ được lựa chọn căn cứ vào vị trí công việc đảm nhận và có trình độ chuyên môn từ trình độ cao đẳng nghề trở lên. Các vị trí công việc được chọn là những vị trí yêu cầu cao về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất- thái độ và thể lực. Các vị trí công việc này được lựa chọn dựa vào bảng mô tả công việc và bảng tiêu chuẩn chức danh công việc.

Thực tế khi trao đổi với các nhà lãnh đạo Tập đoàn đều đồng ý rằng đây là những lao động đáp ứng được các tiêu chí về NNL CLC như tác giả đề cập trong mục

2.1.3.3. Vì vậy, các đối tượng khảo sát trên là đối tượng có thể cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết cho nghiên cứu.

3.4.2.2. Thiết kế mẫu nghiên cứu

Chọn mẫu: Mẫu cho nghiên cứu định lượng này được chọn theo phương pháp lấy mẫu Thuận tiện. Với mô hình phân tích nhân tố khám phá, theo Hair và ctv (2006), kích thước mẫu được xác định dựa vào: i) Mức tối thiểu và ii) Số lượng biến đưa vào phân tích của mô hình.

Mức tối thiểu: 50

P_j : số biến quan sát của thang đo thứ j ($j=1$ đến t)

k : Tỷ lệ của số quan sát so với biến quan sát (5/1 hoặc 10/1)

Quy mô mẫu (n) đòi hỏi là: $n = \sum_{j=1}^t kP_j$

Nếu $n < 50$, chọn $n=50$; nếu $n > 50$, chọn quy mô mẫu là n . (Đình Phi Hồ, 2014)

Mô hình nghiên cứu của luận án có 55 biến đo lường. Nếu tính theo quy tắc 5 mẫu/biến đo lường thì cỡ mẫu tối thiểu là 275. Tuy nhiên, tác giả luận án quyết định sử dụng 510 bảng câu hỏi.

Thời gian lấy mẫu được tiến hành vào tháng 08 năm 2015.

Thông tin về mẫu nghiên cứu: Thông tin mẫu nghiên cứu được thu thập bằng kỹ thuật phỏng vấn dưới hai hình thức:

- Phỏng vấn trực tiếp
- Phỏng vấn qua email đối với các lao động ở xa.

Các đơn vị tác giả luận án tiến hành khảo sát gồm: Tổng công ty Thăm dò và Khai thác dầu khí Việt Nam (PVEP); Công ty dầu khí Biển Đông (BDPOC); Vietsopetro; Công ty đường ống khí Nam Côn Sơn (Namconson Pipeline Co.); Lam Sơn JOC; Cuu Long JOC; Công ty dịch vụ kỹ thuật dầu khí (PTSC); PV Gas; Công ty Lọc hóa dầu Bình Sơn (BSR); Công ty Cổ phần Phân bón Dầu khí Cà Mau (PVCFC); Trường Cao Đẳng Nghề Dầu khí.

Tỷ lệ phân bố mẫu cho các đối tượng: lãnh đạo- quản lý, nghiên cứu khoa học- đào tạo, lao động trực tiếp sản xuất căn cứ vào tỷ lệ các đối tượng này tại Tập đoàn. Các đơn vị được lựa chọn khảo sát là những đơn vị có vai trò quan trọng trong lĩnh vực hoạt động, nên mẫu nghiên cứu có thể đại diện cho tổng thể.

Kết quả 496 bảng câu hỏi được thu về từ 510 bảng câu hỏi phát ra. Sau khi loại bỏ các bảng câu hỏi không hợp lệ do có nhiều ô trống hoặc đáp viên chọn hơn một trả lời, 489 bảng câu hỏi sử dụng để phân tích và kiểm định. Đặc điểm về mẫu nghiên cứu được mô tả tại Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

1	Tổng số người khảo sát	510
2	Số lao động lãnh đạo, quản lý cấp cao và cấp trung (Phó chủ tịch HĐQT, Hiệu trưởng, Hiệu phó, Giám đốc, Phó Giám đốc, Trưởng phó phòng, ban, khoa, tổ trưởng, tổ phó, trưởng ca, trưởng bộ phận, trưởng nhóm, quản đốc)	98
3	Số lao động làm công tác đào tạo, nghiên cứu khoa học	78
4	Số lao động làm việc trực tiếp	334
	1=2+3+4	
5	Số lao động làm việc tại các đơn vị trong lĩnh vực thăm dò, tìm kiếm, khai thác. Trong đó: -Cửu Long JOC: 33 -Lam Sơn JOC: 32 -Nam Côn Sơn: 33 -Biển Đông POC: 31 -Vietsopetro: 35 -PVEP: 60 -PTSC: 33	257
6	Số lao động trong lĩnh vực đào tạo, nghiên cứu khoa học Trong đó: -Trường Cao đẳng nghề Dầu khí: 63 -Tại các đơn vị: 15	78
7	Số lao động trong lĩnh vực chế biến Trong đó: -Lọc hóa dầu Bình Sơn: 81 -PV Gas: 40 -Phân bón Dầu khí Cà Mau: 54	175

	1=5+6+7	
--	----------------	--

3.5. Kết luận chương 3

Qua nghiên cứu cơ sở lý thuyết và một số nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước, tác giả luận án đề xuất quy trình và mô hình nghiên cứu nhằm đạt được các mục tiêu nghiên cứu đặt ra. Chương này trình bày chi tiết về: Cơ sở hình thành nên 13 giả thuyết nghiên cứu; Phương pháp nghiên cứu chính được sử dụng; Số liệu được sử dụng trong nghiên cứu; Phương pháp điều tra thu thập số liệu; Mô tả mẫu nghiên cứu và cách thức lấy mẫu.

Tác giả tiến hành khảo sát 510 người bao gồm các lãnh đạo quản lý cấp cao và cấp trung, các nhà nghiên cứu khoa học- đào tạo và một bộ phận lao động trực tiếp sản xuất tại các vị trí công việc có yêu cầu cao về phẩm chất- thái độ, tri thức, kỹ năng và thái độ. Đây là một bộ số liệu khá lớn, sẽ giúp cho nghiên cứu đạt được ý nghĩa khoa học và thực tiễn không chỉ đối với lao động tại PVN mà có thể suy ra cho lao động chung trong ngành dầu khí Việt Nam.

CHƯƠNG 4. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

Việt Nam là một quốc gia có tiềm năng dầu khí, với diện tích thềm lục địa và vùng đặc quyền kinh tế gần 1 triệu km² bao gồm 8 bể trầm tích Đệ tam: Sông Hồng, Phú Khánh, Cửu Long, Nam Côn Sơn, Malay - Thổ Chu, Tư Chính - Vũng Mây, nhóm bể Trường Sa và Hoàng Sa. Tổng tiềm năng dầu và khí của Việt Nam khoảng 3,8-4,2 tỷ TOE, trong đó trữ lượng dầu và khí đã phát hiện khoảng 1,05-1,4 tỷ TOE (trữ lượng khí chiếm tới trên 60%). Công tác tìm kiếm, thăm dò dầu khí luôn được Đảng và Nhà nước quan tâm, đầu tư và được coi là một trong các hoạt động quan trọng nhất của PVN. Nền công nghiệp dầu khí đã hình thành và phát triển nhanh với sự tham gia của các công ty dầu khí quốc tế. Tính quốc tế cao là thách thức song cũng là cơ hội để PVN hội nhập quốc tế, tiếp cận với các tiên bộ KH-CN cũng như kêu gọi đầu tư nước ngoài.

4.1. Tổng quan về Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Tiền thân là Tổng cục Dầu khí VN (1975) và Tổng Công ty Dầu khí Việt Nam (1990), Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) được Thủ tướng thành lập theo quyết định số 199/2006/QĐ-TTg ngày 29/8/2006, hoạt động đa ngành trong lĩnh vực dầu khí ở trong nước và ở nước ngoài. Năm 2007, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam chính thức ra mắt và bắt đầu triển khai hoạt động theo cơ chế vận hành mới “công ty mẹ - công ty con”. Tính đến 2015, cơ cấu tổ chức của Tập đoàn bao gồm công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam (PVN) gồm 6 ban quản lý dự án, 1 chi nhánh Tập đoàn, 1 trung tâm ứng cứu sự cố tràn dầu phía Nam và 4 văn phòng đại diện; 5 tổng công ty/ công ty do PVN nắm giữ 100% vốn; 11 tổng công ty/ công ty/ doanh nghiệp PVN nắm giữ trên 50% vốn điều lệ; 11 tổng công ty/ công ty/ doanh nghiệp PVN nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ và 3 đơn vị nghiên cứu khoa học, đào tạo. Với tổng số lao động khoảng 60 nghìn người.

Hoạt động sản xuất kinh doanh của PVN trải rộng gồm nhiều lĩnh vực từ khâu thăm dò khai thác dầu khí, giàn khoan - thiết bị khoan và dịch vụ kỹ thuật dầu khí, hệ thống đường ống khí, các nhà máy lọc hoá dầu, các nhà máy chế biến các sản phẩm

dầu khí, nhà máy sản xuất nhiên liệu sinh học, nhà máy đạm và hoá chất dầu khí, đầu tư tài chính, trang thiết bị, đầu tư các công trình dân dụng hay kỹ thuật... Đặc biệt là trong quá trình toàn cầu hóa, hội nhập kinh tế quốc tế, Tập đoàn đã mở rộng hoạt động ra nước ngoài, hợp tác đầu tư với Nga, Venezuela, Nam Phi, Algeria, Uzbekistan... .Hiện nay, ngành dầu khí Việt Nam đã có sản lượng khai thác dầu tại Malaysia, Nga và đang phát triển để khai thác dầu ở Algeria, Venezuela.

Hàng năm, ngành dầu khí đã có những đóng góp rất lớn (từ 25-30%) vào tổng thu ngân sách Nhà nước. Sự phát triển của ngành dầu khí ngoài việc mang lại hiệu quả kinh tế cao còn góp phần đảm bảo an ninh năng lượng trong nước và thúc đẩy phát triển KT-XH của các địa phương. Ngành dầu khí đóng góp phần lớn ngoại tệ cho quốc gia với các sản phẩm phục vụ nền kinh tế như điện khí, xăng dầu, khí nén cao áp và năng lượng sạch. Trong giai đoạn vừa qua, PVN đã cung cấp gần 35 tỷ m³ khí khô cho sản xuất, 40% sản lượng điện của toàn quốc, 35-40% nhu cầu ure và cung cấp 70% nhu cầu khí hóa lỏng cho phát triển công nghiệp và tiêu dùng dân sinh. Hiện nay, Việt Nam đã trở thành nước xuất khẩu dầu lớn thứ 3 trong khu vực. Trong tương lai, PVN sẽ vẫn tiếp tục trở thành một tập đoàn kinh tế mạnh, góp phần tích cực vào sự nghiệp CNH, HĐH đất nước.

4.2. Đặc điểm kinh tế kỹ thuật ngành công nghiệp dầu khí

Dầu thô và khí thiên nhiên là các tài nguyên điển hình trong số các tài nguyên dưới lòng đất, tài nguyên khoáng sản dưới lòng đất là hữu hạn và không tái tạo, sẽ cạn kiệt dần cùng với thời gian khai thác (theo dự báo, chỉ còn có thể khai thác trong khoảng 60 năm nữa). Các mỏ dầu khí được hình thành một cách tự nhiên trong quá trình kiến tạo của vỏ trái đất nên chúng có vị trí địa lý, điều kiện địa chất, điều kiện khai thác, trữ lượng, chất lượng, đặc điểm cấu tạo khác nhau. Đối tượng lao động của tìm kiếm và thăm dò dầu khí là các mỏ dầu khí được bao quanh bởi các lớp đất đá và nằm sâu trong lòng đất theo một quy luật phân bố nhất định. Do tính phức tạp của cấu trúc địa chất nên con người không thể xác định và không thể lường trước một cách chính xác các đặc điểm và sự biến động của chúng. Vì vậy, điều kiện khai thác thường xuyên biến động theo không gian và thời gian với xu hướng chung là ngày

càng khó khăn phức tạp hơn. Điều đó đòi hỏi công nghệ, thiết bị và tổ chức sản xuất, tổ chức lao động luôn phải được tính toán và điều chỉnh một cách phù hợp.

Hoạt động dầu khí được chia thành ba lĩnh vực hoạt động chính: (1) Hoạt động tìm kiếm-thăm dò-khai thác (còn gọi là lĩnh vực thượng nguồn, hoặc khâu đầu, hoặc upstream) được tính từ khi bắt đầu các hoạt động khảo sát địa vật lý, xử lý tài liệu địa chấn, khoan thăm dò v.v... cho tới khi đưa dầu hoặc khí lên tới miệng giếng. (2) Hoạt động vận chuyển - tàng trữ dầu khí (còn gọi là lĩnh vực trung nguồn, hoặc khâu giữa, hoặc midstream) là khâu nối liền khai thác với chế biến và tiêu thụ. Quá trình phát triển của nó gắn liền với quá trình khai thác dầu khí, bao gồm các kho chứa, các hệ thống vận chuyển bằng đường ống và tàu dầu. (3) Các hoạt động thuộc lĩnh vực chế biến dầu khí, kinh doanh phân phối sản phẩm v.v... (còn gọi là lĩnh vực hạ nguồn, hoặc khâu sau, hoặc downstream), bao gồm các hoạt động lọc, hoá dầu, chế biến dầu và khí. Nó được tính từ khi nhận dầu (hay khí) từ nơi xuất của khu khai thác đến quá trình lọc, chế biến, hoá dầu và kinh doanh phân phối các sản phẩm dầu, khí đó. Các nhà khoa học đã phát hiện ra trong thành phần của dầu mỏ có chứa nhiều hợp chất khác có thể tách ra thành các nguyên liệu quý báu, có những nguyên liệu quý chỉ có thể tách ra từ dầu mỏ. Chính vì vậy, khâu chế biến dầu mỏ đã được hình thành và ngày càng phát triển rất nhanh để chưng cất và tách thành các sản phẩm khác nhau như xăng máy bay, xăng ô tô các loại, dầu hỏa, dầu bôi trơn và nhiều loại nguyên liệu quý báu phục vụ cho các ngành công nghiệp khác nhau. Xây dựng các khu công nghiệp chế biến dầu mỏ đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn, công nghệ cao, phức tạp. Thời gian xây dựng hạ tầng cơ sở, các công trình phụ trợ và nhà máy chính thường mất nhiều thời gian khoảng từ 4 đến 5 năm. Lợi nhuận của khâu chế biến dầu mỏ thường không cao nhưng ổn định. Do khâu chế biến là độc lập với khâu khai thác dầu mỏ nên nhiều quốc gia rất phát triển trong chế biến dầu mỏ nhưng đất nước họ lại không có tiềm năng về dầu thô và khí thiên nhiên, trong đó Nhật Bản và Singapore là những ví dụ điển hình.

Ngày nay, các nhà máy lọc hóa dầu thường được xây dựng gắn liền với các thị trường tiêu thụ xăng dầu. Nguyên liệu đầu vào của các nhà máy lọc dầu thường được cung cấp từ một nguồn ổn định trong cả đời hoạt động của nhà máy khoảng 30 năm.

Mỗi nhà máy được thiết kế cho sử dụng nguyên liệu là loại dầu thô cụ thể, nếu muốn sử dụng loại dầu thô khác thì phải pha trộn hợp lý hoặc bổ sung thiết kế. Các nhà đầu tư nhà máy chế biến dầu thường yêu cầu và được nước chủ nhà cấp phép quyền phân phối các sản phẩm của mình để đảm bảo có lợi nhuận tổng thể cao hơn.

Nhìn chung, có thể nhận thấy 4 đặc trưng rất riêng của ngành công nghiệp dầu khí, đó là:

Thứ nhất, ngành công nghiệp tiền đề: dầu khí là nguồn năng lượng quan trọng trong quá khứ, hiện tại và tương lai của thế giới. Nhu cầu sử dụng các sản phẩm từ dầu mỏ ngày càng tăng, không chỉ trong ngắn hạn mà cả trong dài hạn do sự bùng nổ dân số, các ngành công nghiệp tiếp tục phát triển, đặc biệt là sự bùng nổ của ngành giao thông do nhu cầu đi lại ngày càng nhiều... Ngoài ra, đây còn là nguồn năng lượng chưa thể thay thế ngay bằng nguồn năng lượng khác. Theo Viện phân tích An ninh Năng lượng toàn cầu, nhu cầu tiêu thụ dầu toàn cầu sẽ tăng khoảng 60% trong năm 2020 so với hiện nay. Theo OPEC, nhu cầu sử dụng nguồn nhiên liệu dầu khí tăng nhanh ở các quốc gia đang phát triển, và đến năm 2025, nguồn cung sẽ không đáp ứng kịp nhu cầu. Đối với những quốc gia có tiềm năng dầu khí, việc tìm kiếm thăm dò, khai thác, kinh doanh dầu khí trở thành một ngành công nghiệp mũi nhọn của nền kinh tế quốc dân và mang lại lợi nhuận cao. Xuất phát từ nguồn thu nhập và lợi nhuận cao nên việc tích tụ tư bản từ dầu khí thường nhanh chóng và lớn. Vì vậy, dầu khí có ưu thế trong việc đóng góp vào ngân sách quốc gia và hỗ trợ cho các ngành khác phát triển. Ngoài ra, dầu khí còn là nguồn cung cấp năng lượng cho hoạt động an ninh, quốc phòng, một yếu tố không thể thiếu trong việc đảm bảo sự ổn định và phát triển của mỗi quốc gia. Đó cũng là một trong các lý do hiện nay nước ta phải đối mặt với tình hình căng thẳng ngoài Biển Đông khi Trung Quốc chiếm đóng và hạ đặt giàn khoan trái phép trên vùng biển Việt Nam. Thống kê cho thấy Trung Quốc tiêu thụ khoảng 13 triệu thùng dầu mỗi ngày, đứng thứ hai thế giới sau Mỹ, vì vậy Trung Quốc cần tới những nguồn dự trữ khổng lồ để có thể tăng trưởng bền vững trong thời gian tới. Theo Cơ quan xúc tiến xuất khẩu Braxin, Trung Quốc đang có ý định tăng thêm khoảng 60% lượng dự trữ dầu mỏ chiến lược cho dù nó nằm ở bất kỳ đâu trên thế giới.

Công nghiệp dầu khí có tính lan tỏa cao: sự phát triển của ngành công nghiệp dầu khí có tính lan tỏa cao và ảnh hưởng đến thị trường cũng như sự phát triển của các ngành khác. Đối với nền kinh tế của Việt Nam, dầu khí có vai trò rất quan trọng trong quá trình CNH, HĐH. Công nghiệp dầu khí là ngành kinh tế, kỹ thuật đa ngành và liên ngành, là khâu đầu cung cấp nguyên, nhiên vật liệu và các sản phẩm hóa dầu cho các ngành công nghiệp khác như điện lực, hóa chất, Sự phát triển của ngành dầu khí ngoài việc mang lại hiệu quả kinh tế cao còn góp phần đảm bảo an ninh năng lượng trong nước và thúc đẩy phát triển KT-XH của các địa phương.

Thứ hai, ngành công nghiệp đòi hỏi vốn đầu tư lớn: do điều kiện khai thác dầu khí tại những vùng nước sâu, xa bờ, điều kiện địa chất thủy văn phức tạp nên đòi hỏi lĩnh vực này phải ứng dụng hầu như tất cả những công nghệ tiên tiến nhất đã được phát minh trên thế giới trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Để ứng dụng được những công nghệ cao thì cần phải có một lượng vốn đầu tư khá lớn. Do vậy, mọi nhà đầu tư vào lĩnh vực dầu khí đều phải tính đến khả năng sử dụng lượng vốn lớn và ứng dụng công nghệ tiên tiến nhất hiện có.

Thứ ba, ngành công nghiệp có hiệu quả cao nhưng mang tính rủi ro: lĩnh vực đầu tư có khả năng đem lại siêu lợi nhuận: Khi các phát hiện dầu, khí có tính thương mại và đưa vào phát triển, khai thác thì sẽ thu được một khoản lợi nhuận lớn. Thông thường, nếu có phát hiện thương mại, chi phí cho một thùng dầu chỉ bằng khoảng 1/3 giá bán. Chẳng hạn, khu vực Trung Đông là khu vực có tiềm năng dầu khí lớn, chi phí sản xuất chỉ khoảng 1USD/thùng; trong khi đó giá bán có lúc đạt trên 100 USD/thùng. Có thể nói, nhờ đặc trưng rất hấp dẫn này mà các nhà đầu tư đã chấp nhận rủi ro để bỏ vốn đầu tư vào hoạt động dầu khí.

Tuy vậy, dầu khí là ngành công nghiệp bấp bênh, hoạt động dầu khí liên quan tới tìm kiếm tài nguyên thiên nhiên dưới lòng đất nên không thể khẳng định một cách chắc chắn kết quả của quá trình đầu tư. Đôi khi có thể đầu tư lớn nhưng không thu được hoặc thu không đủ vốn đầu tư, tuy ngành vật lí địa chất đã tiến bộ nhiều nhưng rủi ro vẫn lớn, hiện nay trung bình chỉ 30% các giếng thăm dò có hiệu quả thương mại. Hiệu quả sản xuất kinh doanh trong khai thác các mỏ dầu khí khác nhau là hoàn toàn khác nhau và phụ thuộc chủ yếu vào quy mô mỏ, điều kiện khai thác và chất

lượng dầu mỏ, chất lượng khí thiên nhiên. Những rủi ro không chỉ tùy thuộc vào điều kiện tự nhiên (địa chất) mà cả điều kiện về kinh tế, chính trị.

Thứ tư, ngành công nghiệp mang tính quốc tế: do sử dụng công nghệ tiên tiến, thiết bị và kỹ thuật hiện đại nên đòi hỏi phải có sự hợp tác quốc tế và thu hút đầu tư nước ngoài. Sự hợp tác được thể hiện dưới nhiều cách thức khác nhau và trong mọi hoạt động. Hợp tác quốc tế nhằm mục đích san sẻ rủi ro và tạo ra một lượng vốn đầu tư đủ lớn cho hoạt động của mình. Để sự hợp tác quốc tế đạt hiệu quả cao cho cả hai bên, cần có khung pháp lí thích hợp để dung hòa các quyền lợi không phải bao giờ cũng thống nhất. Các công ty dầu khí cần một khung pháp lí, một chế độ thuế đảm bảo kinh doanh có lãi, quyền được xuất khẩu sản phẩm, được chuyển tiền lãi và tiền vốn về nước. Nước chủ nhà cần được thỏa mãn nhu cầu về dầu khí, được chia lãi tối đa, có quyền kiểm soát việc thực thi pháp luật trong các hoạt động của công ty dầu khí, được chuyển giao công nghệ góp phần phát triển đất nước.

4.3. Thị trường nhân lực dầu khí Việt Nam

Do vai trò đặc biệt quan trọng của ngành dầu khí đối với đất nước, cũng như tính chất của ngành là đòi hỏi vốn đầu tư lớn và tính rủi ro cao nên đã tạo ra rào cản trong việc gia nhập ngành. Xét trong lĩnh vực thăm dò, khai thác dầu khí tồn tại tính độc quyền tự nhiên. Độc quyền tự nhiên xuất hiện khi người cung cấp lớn nhất trong một ngành, hoặc người cung cấp đầu tiên trong một khu vực, có lợi thế vượt trội về chi phí so với những đối thủ cạnh tranh khác đang có mặt tại thị trường hoặc dự định tham gia thị trường. Lợi thế này còn được gọi là “lợi thế của người đến đầu tiên”. Xu hướng này thường xuất hiện ở những ngành có chi phí cố định lớn, người cung cấp đầu tiên đã chiếm được gần hết thị phần, vì vậy chi phí cố định bình quân cho một sản phẩm của họ nhỏ. Trong khi đó, những người cung cấp khác có thị phần nhỏ, vì thế chi phí cố định bình quân cho một sản phẩm lớn hơn nhiều. Ngoài ra đối với thị trường xăng dầu hiện nay cũng tồn tại tính độc quyền nhóm với mức độ tập trung rất cao khi thị phần của 3 doanh nghiệp xăng dầu lớn nhất thị trường là Petrolimex, PV Oil và Saigon Petro là 83,83% (trong đó Petrolimex- 51,15%; PV Oil- 25,86% và Saigon Petro- 6,81%) (Nguyễn Trung Hiếu 2014).

4.3.1. Cầu nhân lực dầu khí

Cầu nhân lực dầu khí là cầu thứ phát nghĩa là nó phụ thuộc vào cầu về hàng hóa, dịch vụ đó là dầu khí và các sản phẩm từ dầu. Do đó, cầu nhân lực dầu khí cũng biến động khi cầu và giá dầu thay đổi. Đánh giá về thị trường lao động ngành dầu khí, theo tiến sĩ Tạ Quốc Dũng - phó khoa kỹ thuật địa chất dầu khí, đại học Bách khoa TP.HCM, nhu cầu tuyển dụng nhân lực ngành này ở hiện tại và tương lai ít nhất 5-10 năm tới rất dồi dào bởi ở nước ta hiện nay đang tiếp tục mở rộng khai thác dầu tại các mỏ nhỏ và các dự án hợp tác với đối tác nước ngoài ngày càng tăng. Colin Rogers, Giám đốc khu vực của Opus Oil and Gas, một công ty chuyên tuyển dụng nhân sự cấp cao cho các công ty dầu khí trên thế giới cho rằng: với số lượng các lô mà Chính phủ Việt Nam hiện cho phép thăm dò, nhu cầu nhân lực cho ngành dầu khí của Việt Nam sẽ rất lớn. Tốc độ phát triển của ngành này ở Việt Nam hiện nay phụ thuộc hoàn toàn vào NNL. Trong nhiều năm vừa qua, Việt Nam đã cho cấp phép thăm dò dầu khí tại hàng loạt lô cho các công ty như Nippon Oil Exploration, Talisman Energy, Chevron Texaco, Singapore Petroleum và Petronas.

Tập đoàn Dầu khí Việt Nam cũng đã xây dựng một chuỗi giá trị khép kín từ thăm dò, khai thác, khoan, hút dầu đến vận chuyển, phân phối xăng, dầu, khí đốt kể cả thành lập các công ty tài chính, bảo hiểm thu xếp vốn cho hoạt động trong ngành và bảo hiểm rủi ro ngành.

Ở trong nước, hoạt động tìm kiếm thăm dò, định hướng giai đoạn 2016-2025 sẽ gia tăng trữ lượng đạt 35-45 triệu tấn quy dầu/năm, trong đó 25-35 triệu tấn quy dầu/năm ở trong nước và 15 triệu tấn quy dầu/năm ở nước ngoài. Trong khai thác dầu khí, định hướng giai đoạn 2016-2025 khai thác quy dầu đạt 40-45 triệu tấn quy dầu/năm, trong đó sản lượng dầu khai thác trong nước khoảng 12-16 triệu tấn/năm. Sản lượng dầu khai thác ở nước ngoài đạt khoảng 7-14 triệu tấn/năm. Sản lượng khai thác khí đạt 15-19 tỉ m³/năm. Về công nghiệp chế biến dầu khí, đến năm 2015 xây dựng xong 3-5 nhà máy lọc hóa dầu với tổng công suất lọc khoảng 26-32 triệu tấn/năm, xây dựng và đưa vào vận hành từ 1-2 tổ hợp hóa dầu sản xuất các sản phẩm hóa dầu cơ bản. Đến năm 2025 hoàn thành việc mở rộng và xây dựng xong 6-7 nhà máy lọc hóa dầu với tổng công suất lọc dầu 45-60 triệu tấn/năm, đáp ứng được khoảng 50% nhu cầu sản phẩm hóa dầu cơ bản. Ở nước ngoài, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

đang hoạt động ở 18 quốc gia và vùng lãnh thổ và hợp tác thực hiện 25 dự án dầu khí. Đến nay, Tập đoàn đã ký được 87 hợp đồng dầu khí với các công ty dầu khí của Mỹ, Nhật, Nga, Malaysia, Singapore, Canada, Úc... trong đó có 60 hợp đồng dầu khí đang còn hiệu lực, với tổng vốn đầu tư hơn 14 tỷ USD.

Với định hướng và mục tiêu phát triển của ngành đòi hỏi một NNL rất lớn, sinh viên tốt nghiệp ngành dầu khí có thể làm các công việc như: kỹ sư thực hành, nhà quản lý các dự án về dầu khí, các công tác hỗ trợ dịch vụ cho các công ty dầu khí, nhà tư vấn... Tuy nhiên điều kiện làm việc nghề này nhiều thử thách và áp lực cao khi kỹ sư dầu khí thường xuyên phải làm việc tại nhà giàn hay đi khảo sát dài ngày ngoài hiện trường, nhất là trên biển. Do đó, ngoài chuyên môn giỏi còn yêu cầu sức khỏe, thể lực tốt.

4.3.2. Cung nhân lực dầu khí

Hiện nay, PVN có 3 đơn vị hoạt động trong lĩnh vực đào tạo. Trường Cao đẳng nghề dầu khí với hệ thống thiết bị thực hành, mô phỏng hoạt động các công trình dầu khí khá phong phú đã thành địa điểm đào tạo chất lượng cao công nhân kỹ thuật ngành dầu khí và đội ngũ vận hành các công trình dầu khí trọng điểm của PVN. Trường Đại học Dầu khí Việt Nam với đội ngũ giảng viên có trình độ, nhưng còn mỏng, sẽ tập trung đào tạo hàn lâm theo hệ đại học, cung cấp đội ngũ kỹ sư trẻ phục vụ nhu cầu nhân lực theo diện rộng của ngành. Hiện trường đào tạo một số ngành như: địa chất- địa vật lý dầu khí, khoan- khai thác mỏ dầu khí, lọc- hóa dầu. Viện Dầu khí Việt Nam, đơn vị nghiên cứu khoa học có chức năng thực hiện công tác đào tạo, có lực lượng cán bộ nắm sâu lý thuyết và giàu kinh nghiệm thực tiễn, trang thiết bị hiện đại, số liệu thực tiễn phong phú, là cơ sở quan trọng để đẩy mạnh công tác đào tạo chuyên sâu cho toàn ngành. Viện Dầu khí đã tổ chức nhiều khóa đào tạo chuyên đề ngắn hạn, tham gia với đại học Mỏ Địa chất đào tạo trên đại học.

Ngoài ra còn có một số cơ sở đào tạo của các đơn vị thành viên (VSP, Tổng Công ty Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí,...), được thành lập chủ yếu phục vụ nhu cầu trực tiếp của đơn vị mình.

Cung nhân lực dầu khí còn được cung cấp từ một số các trường trong hệ thống giáo dục quốc gia, hiện nay các trường có đào tạo các ngành phục vụ các hoạt động trong ngành dầu khí bao gồm:

Bảng 4.1. Các trường đại học Việt Nam có đào tạo các chuyên ngành dầu khí

Ngành đào tạo Trường đào tạo	Kỹ thuật dầu khí	Kỹ thuật công trình biển	Công nghệ máy và Thiết bị hóa chất dầu khí	Kỹ thuật địa chất DK	Kỹ thuật địa vật lý DK
ĐH Mỏ- Địa chất	x			x	x
ĐH Khoa học Tự Nhiên, ĐHQGHN				x	
ĐH Xây dựng Hà Nội		x			
ĐH Tài nguyên và Môi trường Hà Nội				x	
ĐH Sư phạm Kỹ thuật Hưng Yên			x		
ĐH Bách khoa, ĐH Đà Nẵng	x				
ĐH Bách khoa, ĐHQGHCM	x	x			

Nguồn: Tác giả thống kê từ Cẩm nang tuyển sinh cao đẳng, đại học 2015

Số lượng các trường có các chuyên ngành đào tạo lao động trực tiếp dầu khí còn thiếu, mới có 7 trường với 5 chuyên ngành có liên quan trực tiếp đến dầu khí. Hiện nay, Việt Nam chưa có đủ nhân lực có kinh nghiệm để đảm nhiệm các vị trí quản lý hoặc kỹ thuật cao cấp trong ngành công nghiệp dầu khí, một lĩnh vực đòi hỏi các chuyên gia phải có hơn 10 năm kinh nghiệm. Theo giới chuyên môn, Petro Vietnam, đối tác trong nhiều liên doanh thăm dò và khai thác dầu khí đang cố gắng

đưa các chuyên gia Việt Nam vào các vị trí kỹ thuật chủ chốt. Hiện Petro Vietnam đã thành lập một công ty thành viên chuyên về lĩnh vực nhân sự và dịch vụ dầu khí để đào tạo và cung cấp kỹ sư khoan thăm dò để đáp ứng nhu cầu của thị trường cả trong và ngoài nước.

Sự mất cân bằng cung- cầu NNL CLC dầu khí trong nước đòi hỏi phải thu hút lao động từ nước ngoài vào làm việc tại các dự án dầu khí tại Việt nam. Tuy nhiên hiện nay, số tiền phải trả để thuê chuyên gia nước ngoài cũng có thể xem là một rào cản khác đối với việc đưa chuyên gia nước ngoài vào làm việc. Tuy nhiên, trong bối cảnh ngành công nghiệp dầu khí của Việt Nam đang phát triển mạnh, áp lực phải thuê chuyên gia nước ngoài và trả lương cho họ ở mức xứng đáng đang ngày càng tăng lên. Vì theo các công ty tuyển dụng nhân sự dầu khí thì đây là một trong những ngành công nghiệp tăng trưởng chủ đạo của Việt Nam và cần phải có sự cân bằng giữa việc đưa dầu ra khỏi lòng đất và đưa nhân lực vào để thực hiện điều đó.

4.4. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

4.4.1. Đặc thù nguồn nhân lực dầu khí Việt nam

Các sản phẩm dầu, khí ở nước ta chủ yếu ở khu vực thềm lục địa ngoài biển cách bờ từ 50 km trở lên. Vì vậy, hoạt động thăm dò, khai thác dầu khí ở Việt Nam được tiến hành chủ yếu ở ngoài khơi, trên các giàn khoan biển, các công trình, thiết bị nổi, tàu chở dầu, tàu dịch vụ kỹ thuật. Khi làm việc phải cách ly hoàn toàn với gia đình, bạn bè, trong thời gian làm việc chủ yếu tiếp xúc với đồng nghiệp. Đối với các vị trí công việc trong lĩnh vực thăm dò, tìm kiếm, khai thác, thời gian làm việc của nhân viên kéo dài liên tục từ 2- 4 tuần, mỗi ca làm việc 12 giờ, ngày hoặc đêm, không có ngày nghỉ nhằm đảm bảo việc khai thác liên tục, đạt sản lượng. Vì đặc điểm này, đội ngũ nhân viên khai thác dầu cần có kỹ thuật, năng lực và trình độ cũng như sức khỏe. Hầu hết đều có trình độ từ cao đẳng trở lên, có chứng chỉ an toàn đi biển và có sức khỏe tốt, được kiểm tra định kỳ 6 tháng/lần. Do yêu cầu công việc nên nhân viên khai thác dầu khí phải nỗ lực, tập trung cao độ để hạn chế tối đa các sai sót, đáp ứng các quy định chặt chẽ của giàn, tàu khai thác.

Lao động chuyên môn kỹ thuật dầu khí với tính chất công việc cần được đào tạo cơ bản và trải qua kiểm nghiệm thực tiễn, tuy vậy một số công việc phức tạp, sử

dụng công nghệ cao vẫn phải thuê chuyên gia nước ngoài. Tất nhiên, việc sử dụng lao động nước ngoài cho những công việc đặc biệt phức tạp, đã làm tăng chi phí nhân công do phải trả mức lương cao theo giá công của chuyên gia trên thị trường lao động quốc tế. Nhưng mặt khác, do làm việc bên cạnh đội ngũ chuyên gia quốc tế lành nghề, nên cán bộ, nhân viên, công nhân dầu khí Việt Nam cũng trưởng thành nhanh chóng. Đặc điểm này vừa tạo ra thời cơ, vừa là thách thức cho sự phát triển NNL CLC ngành dầu khí Việt Nam. Đến nay, nhiều cán bộ, công nhân viên dầu khí nước ta đủ trình độ và bản lĩnh làm việc hàng ngày với chuyên gia quốc tế trên giàn khoan, trên tàu dịch vụ vận tải dầu khí, trong các nhà máy, công trường dầu khí, trong đó một bộ phận không nhỏ cán bộ, công nhân lành nghề Việt Nam có thể thay thế chuyên gia, lao động kỹ thuật nước ngoài ở nhiều lĩnh vực.

4.4.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

4.4.2.1. Quy mô số lượng nguồn nhân lực

Tính đến năm 2015, tổng số lao động trong toàn PVN là 58.858 người, làm việc ở công ty mẹ và các đơn vị thành viên thuộc PVN. Số lượng lao động này gấp hơn 29 lần số lao động ngành dầu khí ở những năm đầu thành lập (năm 1975: khoảng 2000 người).

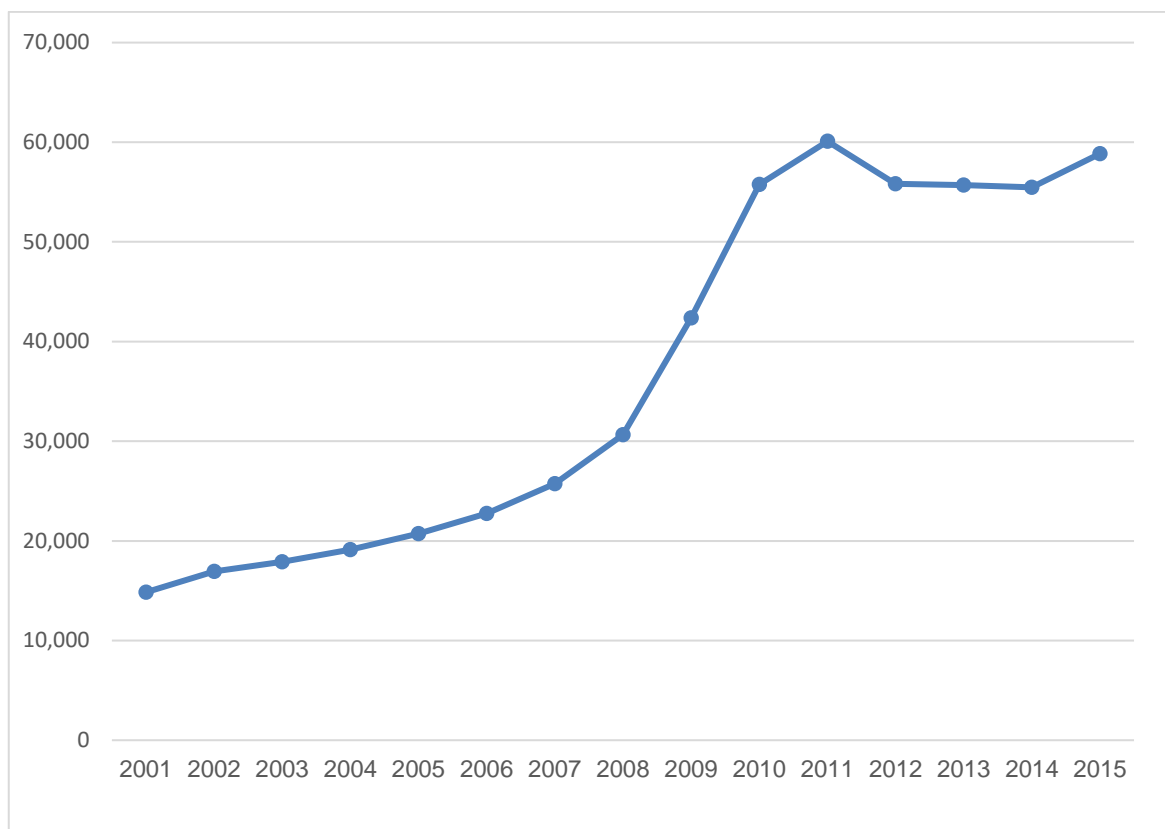
Bảng 4.2. Số lượng lao động giai đoạn 2001 - 2015

	2001-2005 (1)	2006-2010 (2)	2011-2015 (3)	Tốc độ tăng (2)/(1)	Tốc độ tăng (3)/(2)
Tổng số lao động (Đơn vị tính: người)	89.541	177.311	285.970	98%	61,3%

Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Biểu đồ 4.1. Tổng số lao động toàn Tập đoàn qua các năm từ 2001-2015

(Đơn vị tính: người)



Có thể thấy, số lượng lao động toàn PVN gia tăng rất nhanh, sự gia tăng này là hệ quả tự nhiên và tất yếu của sự thay đổi cơ chế, sự phát triển và mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh. Số lượng lao động giai đoạn 2006-2010 so với giai đoạn 2001-2005 gấp 2 lần (tốc độ tăng 98%), đây là giai đoạn ngành dầu khí mở rộng hợp tác, thu hút đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí. Sự gia tăng tiếp tục để đáp ứng yêu cầu phát triển, giai đoạn 2011-2015 so với giai đoạn 2006-2010, tốc độ tăng là 61,3%. Giai đoạn này cùng với việc tiếp tục duy trì và gia tăng hoạt động tìm kiếm, thăm dò, khai thác dầu khí ở trong nước, PVN còn mở rộng hoạt động ra nước ngoài. Đây cũng là giai đoạn PVN đẩy mạnh và phát triển hàng loạt các lĩnh vực hoạt động mới như điện lực, lọc hóa dầu, phân phối, chế biến sản phẩm dầu khí, các dịch vụ kỹ thuật, tài chính, bảo hiểm, xây lắp.

Các năm gần đây, số lượng nhân lực có sự thay đổi khá lớn, cụ thể như năm 2009, tổng số nhân lực toàn ngành chỉ trên 34 ngàn người, sau đó PVN mở rộng mạnh mẽ và phát triển các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh mới như điện lực, lọc hóa dầu, phân phối, chế biến sản phẩm dầu, khí, các dịch vụ kỹ thuật, bảo hiểm, tài chính (10 lĩnh vực sản xuất kinh doanh)... . Do vậy, đến năm 2010 - 2011, con số này

tăng mạnh lên trên 50 ngàn người, số lao động cao nhất là năm 2011 (trên 60 ngàn người), để đáp ứng lao động cho việc duy trì và gia tăng hoạt động tìm kiếm thăm dò khai thác cả trong và ngoài nước. Tuy nhiên, sau đó với chủ trương tái cơ cấu và tập trung hoạt động vào 5 lĩnh vực cốt lõi, số lượng nhân lực giảm xuống trong năm 2012, sau đó có mức tăng không lớn trong thời gian 2013 - 2014. Số nhân lực theo thống kê đến năm 2015 là gần 59 ngàn người.

Sự gia tăng mạnh mẽ về quy mô số lượng đã giúp cho PVN tăng trưởng nhanh chóng, tạo ra nguồn doanh thu lớn, góp phần nộp ngân sách đáng kể cho đất nước.

Bảng 4.3. Doanh thu của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam qua các năm 2001-2015 theo từng giai đoạn 5 năm

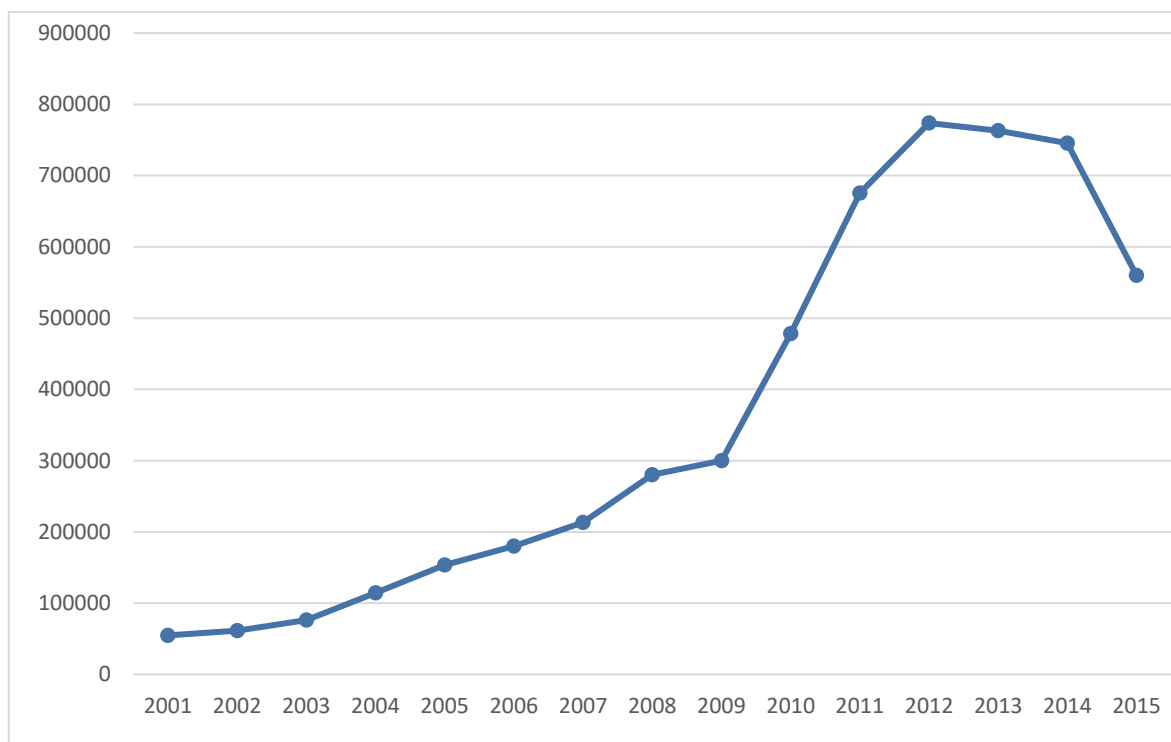
	2001-2005 (1)	2006-2010 (2)	2011-2015 (3)	Tốc độ tăng (2)/(1)	Tốc độ tăng (3)/(2)
Tổng doanh thu toàn PVN qua các giai đoạn (đơn vị tính: tỷ đồng)	460.168	1.452.087	3.517.511	216%	142%

Nguồn: Ban Kế hoạch Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Doanh thu gia tăng rất nhanh giai đoạn 2006-2010 so với 2001-2005, tăng 216% khi hàng loạt các dự án đầu tư hoàn thành đưa vào sử dụng như Dự án khí Nam Côn Sơn, nhà máy điện Phú Mỹ, nhà máy phân đạm Phú Mỹ, thủy điện Sơn La, nhà máy lọc dầu Dung Quất... . Giai đoạn 2011 đến 2015 doanh thu tăng thêm 142% so với giai đoạn 2006-2010, trong đó 3 năm 2012, 2013, 2014 mỗi năm doanh thu đạt hơn 74 nghìn tỷ đồng. Năm 2015, doanh thu giảm so với 3 năm trước đó và giảm 25% so với năm 2014, chủ yếu do giá dầu suy giảm mạnh từ tháng 10-2014 đến nay. Giá dầu 9 tháng đầu năm 2015 giảm trung bình 49% so với giá trung bình 9 tháng năm 2014. Tuy nhiên, lượng dầu khí khai thác năm 2015 tăng 6,6% so với năm 2014 (29,42 so với 27,6 triệu tấn quy dầu).

Biểu đồ 4.2. Doanh thu toàn Tập đoàn qua các năm

(Đơn vị tính: tỷ đồng)



Điều này đạt được là do Việt Nam còn tiềm năng rất lớn trong khai thác và sản xuất dầu khí. Theo báo cáo về năng lượng toàn cầu của BP, thì đến cuối năm 2010 Việt Nam đang đứng thứ 4 về dầu mỏ và thứ 7 về khí đốt trong khu vực Châu Á Thái Bình Dương, so với thế giới thì lần lượt là thứ 25 và 30. Việt Nam có hệ số trữ lượng/sản xuất (R/P) rất cao, hệ số R/P dầu thô là 32,6 lần, đứng đầu khu vực Châu Á Thái Bình Dương và thứ 10 thế giới; và R/P khí đốt là 66 lần, đứng đầu khu vực Châu Á Thái Bình Dương và đứng thứ 6 thế giới. Hiện tại, 100% lượng khí đốt khai thác dùng để phục vụ nhu cầu sản xuất công nghiệp trong nước, ưu tiên điện và đạm.

Như vậy có thể thấy, sự gia tăng quy mô>NNL của PVN thời gian vừa qua là hoàn toàn hợp lý, nó giúp tăng tổng doanh thu toàn PVN, khai thác tốt những tiềm năng phát triển và đẩy mạnh sự phát triển của toàn bộ các khâu.

Tuy nhiên, so với các tập đoàn trong nước thuộc lĩnh vực khai khoáng như Tập đoàn Than và Khoáng sản có trên 100.000 lao động, hoặc so với Tập đoàn Dệt may với khoảng 900.000 lao động, Tập đoàn Bưu Chính Viễn Thông, Điện lực, Cao su thì số lượng lao động của PVN đều thấp hơn.

4.4.2.2. Cơ cấu nguồn nhân lực

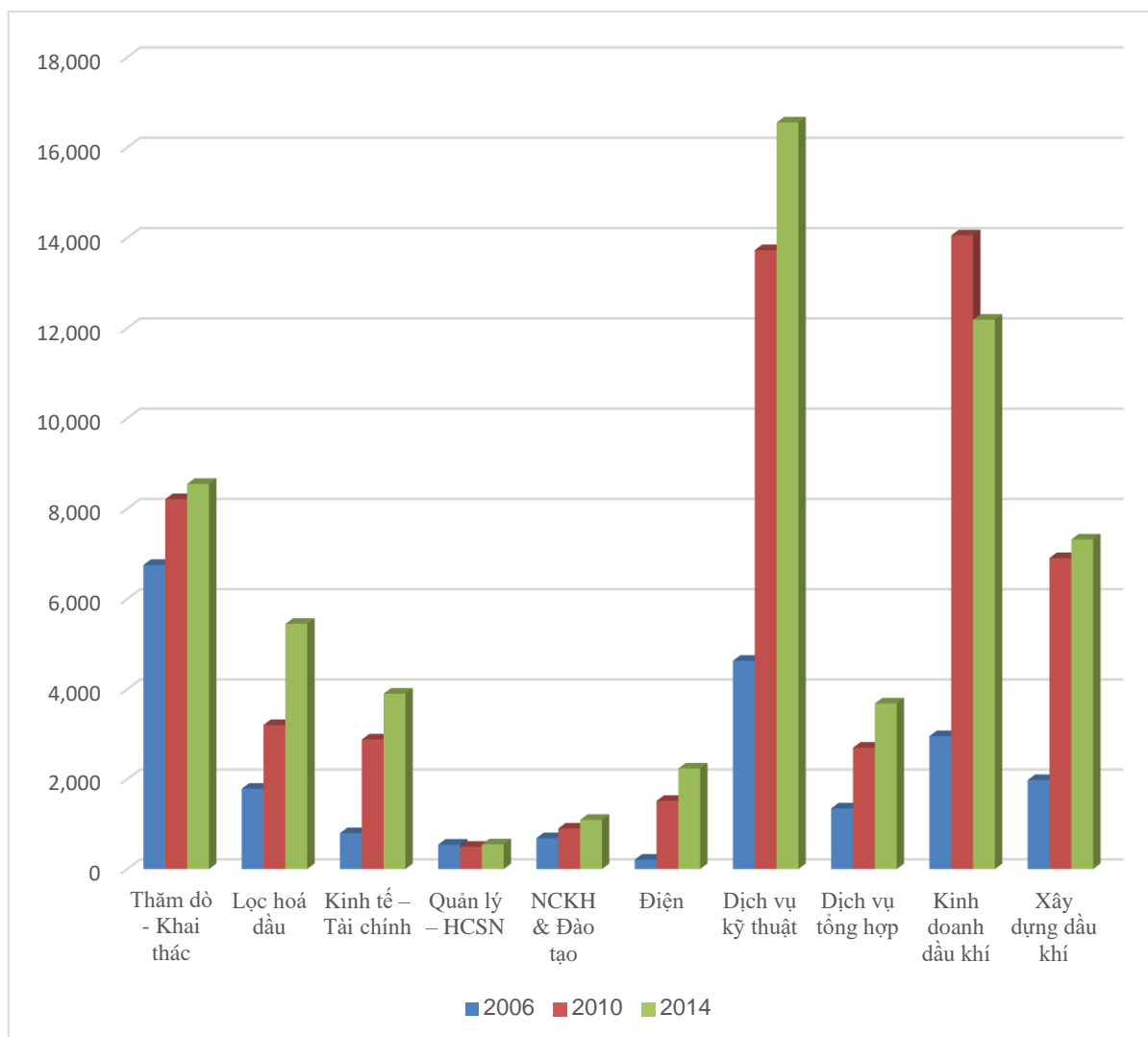
➤ **Cơ cấu nhân lực theo lĩnh vực sản xuất kinh doanh:** được thể hiện ở bảng 4.4.

Bảng 4.4. Số lượng nhân lực theo các lĩnh vực SXKD, 2006-2010-2014

S T T	Lĩnh vực	2006		2010		2014		Tăng giảm 2014/2006	
		SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %	SL	Tỷ lệ %
1	Thăm dò - Khai thác	6.757	31,11	8.214	15,04	8.551	15,41	1.794	26,55
2	Lọc hoá dầu	1.790	8,24	3.209	5,87	5.450	9,82	3.660	204,47
3	Kinh tế – Tài chính	800	3,68	2.887	5,28	3.905	7,04	3.105	388,13
4	Quản lý – HCSN	545	2,51	498	0,91	551	0,99	6	1,10
5	NCKH & Đào tạo	688	3,17	905	1,66	1.096	1,98	408	59,30
6	Điện	211	0,97	1.520	2,78	2.241	4,04	2.030	962,09
7	Dịch vụ kỹ thuật	4.634	21,34	13.729	25,13	16.557	29,84	11.923	257,29
8	Dịch vụ tổng hợp	1.351	6,22	2.704	4,95	3.689	6,65	2.338	173,06
9	Kinh doanh dầu khí	2.961	13,63	14.057	25,73	12.188	21,97	9.227	311,62
10	Xây dựng dầu khí	1.982	9,13	6.909	12,65	7.319	13,19	5.337	269,27
Tổng số		21.719	100%	54.632	100%	55.488	100%	33.769	155,48

Nguồn: Ban Nhân lực Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Biểu đồ 4.3. Nhân lực theo lĩnh vực sản xuất kinh doanh



Các ngành nghề của đội ngũ lao động tại PVN hết sức đa dạng từ những ngành liên quan trực tiếp đến hoạt động dầu khí như thăm dò - khai thác, lọc hóa dầu đến những ngành phục vụ cho các hoạt động này như điện, dịch vụ kỹ thuật, dịch vụ tổng hợp... và những ngành dịch vụ khác. Trong những năm gần đây, cơ cấu ngành nghề tại PVN có sự dịch chuyển, các ngành dịch vụ kỹ thuật, điện, kinh tế - tài chính, kinh doanh dầu khí có sự gia tăng mạnh mẽ trong số lượng lao động, nguyên nhân là do sự phát triển mạnh của các hoạt động thuộc khâu sau. Điều đó dẫn tới hệ quả là sự sụt giảm của tỷ trọng lao động thuộc khâu đầu: giảm từ 31,11% năm 2006 xuống còn 15,41% vào năm 2014, tuy xét về số tuyệt đối vẫn tăng.

Sự tăng trưởng lao động lớn nhất trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật dầu khí, nguyên nhân là do quy mô phát triển dịch vụ dầu khí, đặc biệt là dịch vụ kỹ thuật đạt

tới mức độ cao, cả bề rộng và bề sâu. Dịch vụ dầu khí phát triển nhanh và đa dạng, có mặt ở hầu hết các khâu, các địa bàn có hoạt động dầu khí, từ khâu thượng nguồn đến hạ nguồn, từ Bắc vào Nam và từng bước vươn ra nước ngoài. Dịch vụ dầu khí Việt Nam có thể cung cấp hầu hết các loại hình dịch vụ cho mọi mặt hoạt động dầu khí. Một số lĩnh vực đã tạo được thế mạnh đáng kể như dịch vụ căn cứ, dịch vụ tàu thuyền, dịch vụ chế tạo và lắp ráp các công trình dầu khí biển. Nhiều lĩnh vực dịch vụ mới có hàm lượng công nghệ cao như FSO/FPSO, dịch vụ chế tạo và xây lắp công trình dầu khí biển, khoan và dịch vụ giếng khoan, dịch vụ vận tải dầu khí... Các đơn vị dịch vụ chuyên nghiệp này đã cung cấp được nhiều loại hình dịch vụ kỹ thuật cao mà trước đây phải thuê nước ngoài, đồng thời đã từng bước vươn ra cung cấp dịch vụ dầu khí trong khu vực. Doanh thu và tỷ trọng thu dịch vụ trên tổng doanh thu toàn ngành tăng liên tục, trung bình 15-20%/năm.

Tuy nhiên, chiến lược phát triển ngành Dầu khí Việt Nam đã xác định khâu đầu vẫn là khâu chủ lực, định hướng phát triển và dẫn dắt các lĩnh vực hoạt động hạ nguồn, các hoạt động dịch vụ khác của PVN. Do đó Tập đoàn cần chú trọng và có chiến lược xây dựng, đào tạo và phát triển đội ngũ lao động thuộc các ngành nghề khâu đầu nhằm đảm bảo đủ NNL CLC phục vụ hoạt động tìm kiếm, thăm dò khai thác, làm tiền đề phát triển của các khâu sau.

Ngoài ra, NNL phục vụ hoạt động nghiên cứu khoa học và đào tạo tuy có tăng về số lượng nhưng mức tăng vẫn còn ít và số lượng nhân lực cho các hoạt động này còn rất mỏng, nên nếu so với tình hình gia tăng nhân lực ở các khâu khác thì tỷ lệ nhân lực KH-CN và đào tạo lại có khuynh hướng giảm, đây cũng là điểm cần lưu ý đối với ban lãnh đạo Tập đoàn và cả các đơn vị thành viên trong chiến lược phát triển NNL CLC.

Một điểm đáng khen trong sự phát triển NNL tại PVN qua các năm từ 2006 đến 2014 mặc dù tổng số lao động tăng trưởng rất nhiều nhưng số lao động (số tuyệt đối) làm công tác quản lý và hành chính sự nghiệp gần như không thay đổi. Việc giảm tỷ trọng lao động gián tiếp thể hiện năng lực quản trị của PVN ngày càng hiệu quả từ đó giúp tăng lợi nhuận.

➤ Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi

Tuổi đời trung bình của người lao động tại PVN qua các năm đều vào khoảng 33 đến 35 tuổi. Có thể thấy, họ đang ở độ tuổi trẻ, sung sức và với thời gian công tác đủ để tích lũy kinh nghiệm, có thể hoàn thành tốt các nhiệm vụ, nếu được đào tạo một cách phù hợp và bài bản.

Bảng 4.5. Tỷ lệ nhân lực theo độ tuổi

Độ tuổi	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<30	42,9%	44,3%	40,5%	38,1%	35,5%	33%
31-39	29,4%	30,7%	33,9%	36,2%	38%	40%
40-49	16,9%	16,2%	15,3%	16%	16,6%	17,2%
50-55	7,3%	6,8%	7,6%	7,4%	7,4%	7,2%
>55	2,5%	2,1%	2,7%	2,3%	2,5%	2,6%

Nguồn: Ban Đào tạo và phát triển nhân lực Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Cơ cấu nhân lực theo độ tuổi gần như không có sự thay đổi qua các năm, các năm gần đây 2014-2015 độ tuổi bình quân của lao động nằm trong thang độ 2, nghĩa là trong khoảng 31-39 tuổi. Tuổi trung bình của toàn ngành năm 2010 là 33 tuổi, tuổi trung bình tăng 2 tuổi, đạt 35 tuổi năm 2015. Sự phân bố độ tuổi hiện tại đảm bảo được tính kế thừa trong giai đoạn lâu dài và giúp NNL có khả năng tiếp nhận công nghệ và kỹ năng làm việc mới.

➤ **Cơ cấu giới tính của NNL**

Do đặc thù của ngành dầu khí là lao động nặng nhọc, độc hại và nguy hiểm, đa số hoạt động dầu khí diễn ra trên giàn khoan biển, nhà máy lọc hóa dầu, các công trình xây lắp chân đế giàn khoan... là những nơi thường xuyên tiềm ẩn các rủi ro cao, điều kiện lao động khắc nghiệt, nên số lao động nữ chiếm tỷ lệ thấp, khoảng 20% tổng số lao động dầu khí. Phần lớn lao động nữ tham gia lao động gián tiếp, có trên 85% lao động nữ tham gia lao động gián tiếp với các ngành nghề chuyên môn về kinh

tế, tài chính- kế toán, ngoại ngữ và một số ngành khác. Trong số lao động trực tiếp họ chỉ chiếm khoảng 10% tổng số lao động trực tiếp.

4.4.2.3. Chất lượng nguồn nhân lực

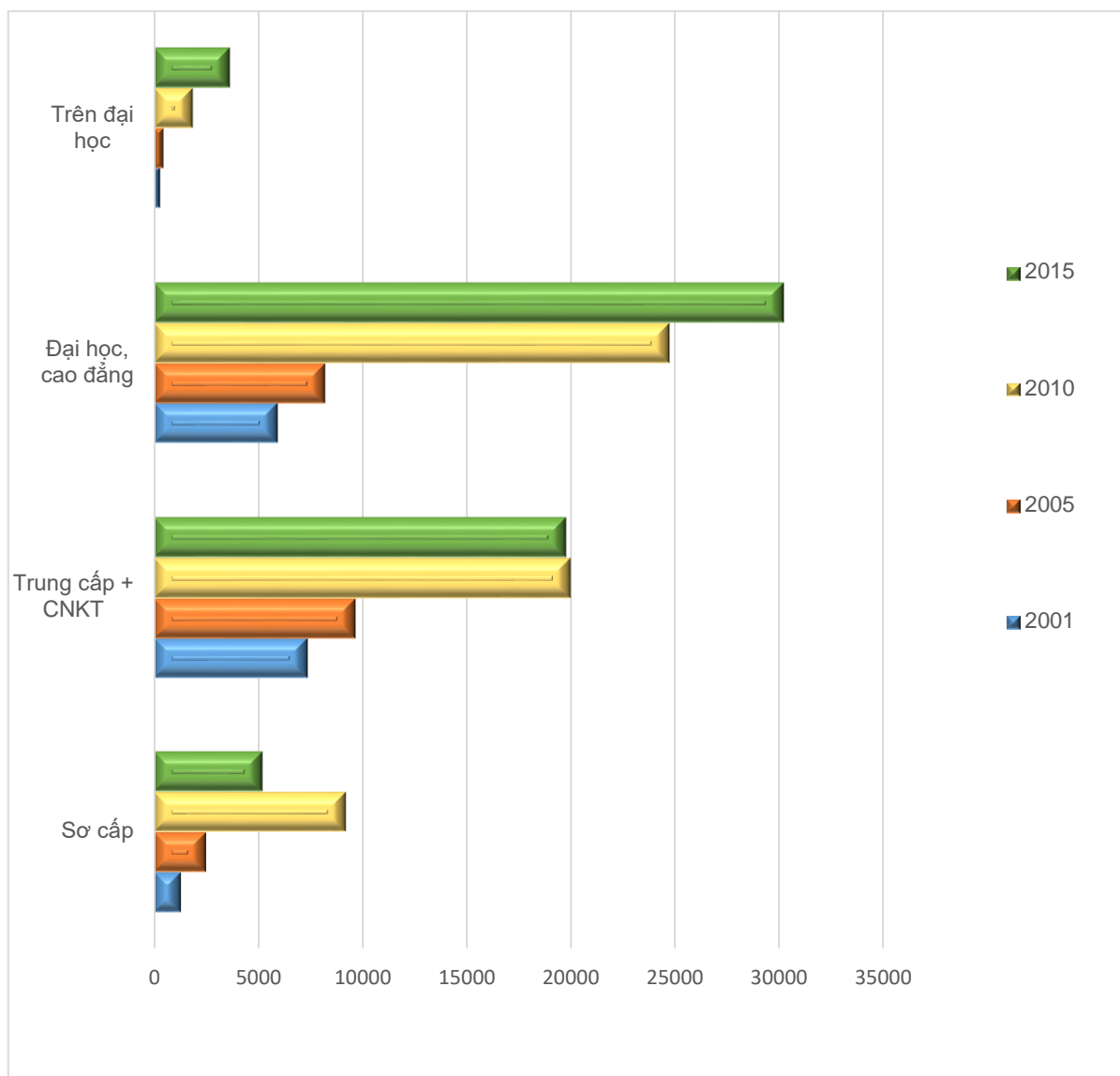
Lao động tại PVN được đào tạo cơ bản và ở cấp độ đào tạo cao so với mặt bằng chung của cả nước và đối với các tập đoàn khác. Tỷ lệ lao động qua đào tạo luôn từ 80%-90% tổng số lao động, cao gấp 2 lần tỷ lệ của các nước đang phát triển và gấp 5 lần so với mặt bằng chung của Việt Nam. (Theo số liệu từ Tổng cục thống kê về tỷ lệ lao động đang làm việc trong nền kinh tế phân theo trình độ chuyên môn, kỹ thuật, thì lao động đã qua đào tạo tại Việt Nam trong giai đoạn 2010 – 2014 chiếm khoảng 14,6 – 18,4%, lao động chưa được đào tạo chuyên môn kỹ thuật chiếm phần lớn với 81,8 – 85,4% tổng số lao động tại Việt Nam).

Bảng 4.6. Thống kê trình độ nhân lực 2001-2005-2010-2015

Năm	Tổng số lao động (người)	Trên đại học		Đại học, cao đẳng		Trung cấp + CNKT		Sơ cấp	
		SL	%	SL	%	SL	%	SL	%
2001	14.850	303	2,04	5.916	39,84	7.334	49,39	1.297	8,73
2005	20.723	466	2,25	8.159	39,37	9.605	46,35	2.493	12,03
2010	55.767	1.871	3,36	24.705	44,30	19.983	35,83	9.208	16,51
2015	58.858	3.654	6,21	30.203	51,32	19.783	33,61	5.218	8,87
Mức tăng/giảm thêm (%) 2005 so 2001	39,55	53,80		37,91		30,97		92,21	
Mức tăng/giảm thêm (%) 2010 so 2005	169,11	301,50		202,79		108,05		269,35	
Mức tăng/giảm thêm (%) 2015 so 2010	5,54	95,30		22,25		-1,00		-43,33	

Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Biểu đồ 4.4. Trình độ nhân lực 2001-2005-2010-2015



Cơ cấu lao động theo trình độ giai đoạn 2001-2005 không có sự thay đổi đáng kể, tuy nhiên những năm sau này có sự thay đổi theo hướng lao động có trình độ cao đẳng, đại học và trên đại học có xu hướng ngày càng tăng về cả số lượng tuyệt đối và tương đối. Tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng trở lên luôn ở mức trên 40% từ những năm 2001, càng ngày tỷ lệ này càng tăng lên như năm 2010 là 47,66%, 2015 là 57,53%. Tỷ lệ này luôn vượt trội khi so sánh với các tập đoàn kinh tế khác như Dệt may (xấp xỉ 9%), Thép (xấp xỉ 14%), Tập đoàn Công nghiệp Than- Khoáng sản Việt Nam (TKV) (15-21%). Hay nếu so sánh với một tập đoàn có tỷ lệ nhân lực được đào tạo tương ứng là Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) thì tỷ lệ nhân lực trình độ đại

học trở lên của EVN cũng thấp hơn hẳn so với PVN với 33% đại học và sau đại học, 25% cao đẳng và trung cấp, 37% CNKT (2012).

Sự gia tăng trong số lượng lao động đi kèm với sự thay đổi trong chất lượng NNL tại PVN đã góp phần đáng kể trong sự phát triển mạnh mẽ và hiệu quả của PVN thời gian qua. Đội ngũ nhân lực CLC này được làm việc trong môi trường lao động quốc tế nên họ trưởng thành rất nhanh chóng và thay thế dần các chuyên gia nước ngoài. Lao động tại tập đoàn còn được đào tạo nhiều ngành nghề kinh tế kỹ thuật khác nhau, trong đó, được đào tạo chuyên ngành dầu khí (upstream, midstream, downstream) là hơn 21%, còn lại là các chuyên ngành không thuộc dầu khí (cơ khí, chế tạo máy, kinh tế, xã hội...).

Nếu xét trình độ nhân lực theo lĩnh vực ta thấy, lĩnh vực hoạt động có tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng trở lên trên tổng lao động cao nhất lần lượt là thiết kế các công trình dầu khí biển (98,73%), địa vật lý (95,24%), ngoại ngữ (92,78%), công nghệ mỏ (91,62%), kinh tế (91,48%). Đây là những lĩnh vực trọng yếu trong khai thác và kinh doanh dầu khí. Các lĩnh vực có tỷ lệ lao động trình độ cao đẳng trở lên trên tổng lao động thấp nhất lần lượt là cơ khí (31,1%), đường ống bể chứa (39,33%), điện (51,84%) (với số liệu năm 2012), đây là những lĩnh vực mà lao động thường được đào tạo từ các trường trung cấp, trung cấp nghề.

Tuy nhiên, nếu so sánh với các công ty dầu khí quốc tế có tỷ lệ lao động qua đào tạo là 100%, tỷ lệ lao động có trình độ đại học trở lên là 72% thì tỷ trọng lao động qua đào tạo và đào tạo cấp độ cao của PVN vẫn còn ở mức thấp, cũng cho thấy cần phát triển nhanh NNL CLC.

Trình độ của đội ngũ lãnh đạo: 100% cán bộ lãnh đạo thuộc bộ máy điều hành PVN có trình độ đại học trở lên, 1/5 trong số đó có trình độ trên đại học. Trong số đó được đào tạo chuyên ngành dầu khí chiếm 42%, số cán bộ được đào tạo chuyên ngành kinh tế- quản trị kinh doanh là 39%, còn lại được đào tạo chuyên ngành khác (cơ khí, điều khiển,...).

Đa phần lao động của PVN được đào tạo trong nước, số đào tạo ở nước ngoài chỉ chiếm chưa đến 5% tổng số lao động. Số nhân sự được đào tạo chính quy ở nước ngoài hoặc tốt nghiệp chuyên ngành ngoại ngữ trong nước (chủ yếu tiếng Anh, Nga, Pháp...)

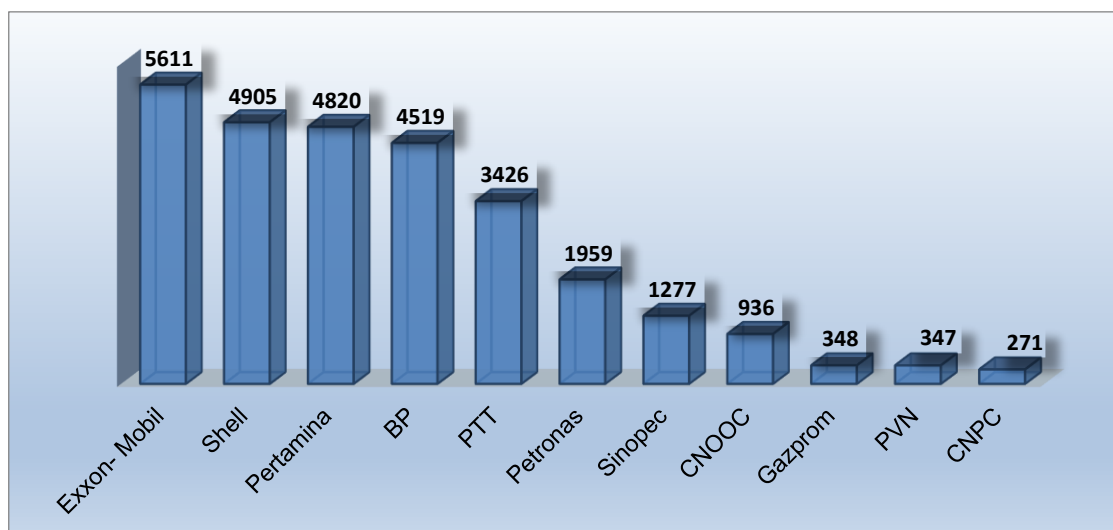
chiếm 28% và nhân sự được bồi dưỡng ngắn hạn các khóa học ngoại ngữ nước ngoài/trong nước chiếm 16%, tổng số nhân sự có thể làm việc tốt bằng ngoại ngữ lên tới 44%.

Như vậy, qua thông kê cho thấy PVN đã xây dựng và phát triển được đầy đủ NNL phục vụ cho mọi khâu quan trọng trong chuỗi giá trị ngành công nghiệp dầu khí. Tuy nhiên, số lượng lao động thuộc PVN được đào tạo chính quy chuyên ngành dầu khí hay đã tham gia học thêm các khóa bổ túc chuyên ngành dầu khí còn rất ít (tương ứng chiếm khoảng 24% và 6% trong tổng số cán bộ, nhân viên). Do vậy, PVN cũng cần phải chú trọng xây dựng, đào tạo và phát triển đội ngũ các cán bộ thuộc các ngành nghề cốt lõi nhằm đảm bảo đủ nhân lực có trình độ cao phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt lĩnh vực tìm kiếm thăm dò khai thác dầu khí.

Năng suất lao động của ngành dầu khí rất cao, năng suất lao động của PVN là 347 nghìn USD/người, cao hơn hẳn so với trung bình của ngành khai khoáng (khoảng 65 nghìn USD/người); ngành công nghiệp chế biến, chế tạo hay xây dựng (khoảng 3 nghìn USD/người); các hoạt động chuyên môn, khoa học và công nghệ (khoảng 8 nghìn USD/người) (theo số liệu từ Tổng cục thống kê). Theo số liệu của Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (TKV), năng suất lao động năm 2013 của TKV là khoảng 27 nghìn USD/người, chỉ xấp xỉ bằng 1/13 năng suất lao động của PVN. (Tập đoàn Dầu khí Việt Nam 2015)

Tuy nhiên, so với các tập đoàn dầu khí khác trong khu vực và trên thế giới, năng suất lao động của ngành dầu khí Việt Nam còn thấp. Theo “Báo cáo tổng hợp quy hoạch KH-CN và Đào tạo của PVN”, với số liệu năm 2013: năng suất lao động của PVN chỉ bằng 1/16 năng suất của Exxon-Mobil, tập đoàn có năng suất lao động cao nhất. So với các tập đoàn dầu khí trong khu vực Đông Nam Á như Petronas hay PTT, năng suất lao động của PVN thấp hơn rất nhiều. Năng suất lao động của PVN chỉ cao hơn năng suất lao động của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Trung Quốc (CNPC) và xấp xỉ bằng Công ty dầu khí của Nga – Gazprom. (Tập đoàn Dầu khí Việt Nam 2015)

Biểu đồ 4.5. Năng suất lao động của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam và một số tập đoàn dầu khí thế giới năm 2013



Nguồn: Báo cáo tổng hợp quy hoạch KHCN và Đào tạo của PVN

4.4.3. Thực trạng các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại PVN

4.4.3.1. Hoạt động đào tạo tại Tập đoàn

Để triển khai tốt hoạt động sản xuất kinh doanh, PVN đã rất chú trọng đến công tác đào tạo và phát triển NNL, điều này thể hiện ở kinh phí dành cho đào tạo tăng liên tục qua các năm. Nếu năm 2006, tổng kinh phí chỉ ở mức gần 51 tỷ đồng thì đến năm 2015, con số này tăng gấp gần 8 lần; số lượt người được tham gia đào tạo cũng gia tăng từ 9 -10 lần. Tính trung bình hiện nay, mỗi người lao động tại PVN được đào tạo khoảng 2 lượt/ năm với kinh phí trung bình khoảng 7 triệu người mỗi năm.

Bảng 4.7. Tổng số lượt người được đào tạo và kinh phí đào tạo

Năm	Tổng số lượt người được đào tạo	Tổng kinh phí cho đào tạo (Triệu đồng)	Số lượt đào tạo bình quân mỗi lao động/năm	Kinh phí đào tạo bình quân mỗi lao động/năm (Triệu đồng)
2006	11.852	50.916	0,52	2,24
2010	63.128	359.571	1,13	6,45
2011	70.435	379.038	1,17	6,3
2012	86.726	398.833	1,55	7,14

Năm	Tổng số lượt người được đào tạo	Tổng kinh phí cho đào tạo (Triệu đồng)	Số lượt đào tạo bình quân mỗi lao động/năm	Kinh phí đào tạo bình quân mỗi lao động/năm (Triệu đồng)
2013	99.273	370.900	1,78	6,66
2014	114.170	466.434	2,06	8,41
2015	108.833	394.365	1,85	6,7

Nguồn: Ban Đào tạo và Phát triển nhân lực Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Công tác đào tạo, phát triển nhân lực của PVN đã được đầu tư cả về chiều sâu và chiều rộng, với nhiều loại hình đào tạo đa dạng từ đào tạo cơ bản, nâng cao, chuyên sâu cho đến đào tạo cao học, tiến sĩ. Các hình thức đào tạo cũng rất đa dạng từ các lớp ngắn hạn đến dài hạn được tổ chức trong nước và nước ngoài, với nhiều nguồn kinh phí khác nhau. Các loại hình đào tạo bao gồm: đào tạo chính quy, dài hạn (tuyển chọn và đào tạo sinh viên đại học, sau đại học ở nước ngoài; đào tạo công nhân kỹ thuật, trung cấp nghề, cao đẳng nghề); đào tạo bồi dưỡng thường xuyên (đào tạo nhập ngành; đào tạo cập nhật theo chuyên đề nghiệp vụ, chuyên môn kỹ thuật, quản lý; đào tạo ngoại ngữ, tin học...); đào tạo lấy chứng chỉ quốc tế; đào tạo trước tuyển dụng đội ngũ vận hành cho các dự án trọng điểm; đào tạo nhân sự vận hành các công trình dầu khí; đào tạo chuyên sâu, chuyên gia cho các lĩnh vực (từ một năm trở lên); đào tạo chuyển giao công nghệ mới; đào tạo kèm cặp tại chỗ, trong nội bộ công ty... Loại hình đào tạo nội bộ, đào tạo kèm cặp tại chỗ là hình thức đào tạo rất có hiệu quả. Đây là những hình thức đào tạo thực hiện phổ biến ở hầu hết các đơn vị thành viên.

PVN những năm gần đây cũng đã thực hiện chủ trương phân cấp trong công tác đào tạo và đem lại hiệu quả tốt, các đơn vị chủ động hơn trong công tác đào tạo nhân lực của mình, phù hợp hơn với quy chế của các tổng công ty và các công ty, đáp ứng kịp thời nhu cầu của sản xuất kinh doanh, đặc biệt tại các đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực dịch vụ.

Một số số liệu cụ thể về công tác đào tạo của PVN trong giai đoạn 2009-2015:

Trong 6 năm (2009 - 2015), Tập đoàn đã tổ chức được 16 khóa đào tạo chuyên sâu nghiệp vụ cho cán bộ làm công tác đào tạo và phát triển nhân lực với 448 lượt cán bộ tham dự, kinh phí đào tạo 1.856 triệu đồng. Số cán bộ làm công tác đào tạo từ 232 người năm 2008 tăng lên 1.653 người năm 2012. Đồng thời, Tập đoàn và các đơn vị đã chú trọng hơn tới công tác đào tạo nội bộ thông qua việc tổ chức các khóa đào tạo nhằm nâng cao năng lực – kỹ năng giảng dạy dành cho các cán bộ là giảng viên nội bộ của Tập đoàn. Tập đoàn đã tổ chức 08 khóa đào tạo về kỹ năng giảng dạy với 131 lượt cán bộ tham dự, kinh phí đào tạo là 1.112 triệu đồng. Đào tạo nâng cao năng lực quản lý và điều hành doanh nghiệp cho đội ngũ cán bộ quản lý: đã thực hiện được 85 khóa đào tạo với 5.045 lượt cán bộ tham dự, kinh phí 78.877 triệu đồng. Đào tạo tại chức cao cấp lý luận chính trị- hành chính: 5 khóa cho 579 cán bộ lãnh đạo-quản lý chủ chốt. Đào tạo chuyên sâu định hướng phát triển chuyên gia: số cán bộ được đào tạo là 4.102 lượt cán bộ trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề. Đào tạo sinh viên đại học ở nước ngoài: Số sinh viên được tuyển chọn và cử đi đào tạo: 763 người với tổng chi phí: 32 triệu USD. Đào tạo đại học, sau đại học trong và ngoài nước: 1.261 cán bộ công nhân viên được cử đi đào tạo đại học trong nước, 614 cán bộ được cử đi đào tạo đại học ở nước ngoài. Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên: hàng trăm chương trình, khóa đào tạo bồi dưỡng thường xuyên với 98.528 lượt cán bộ, công nhân viên tham dự. Đào tạo kỹ năng công tác: 22.257 lượt cán bộ, công nhân viên tham dự các khóa đào tạo kỹ năng mềm. Đào tạo nâng bậc và tái đào tạo: 15.589 lượt công nhân kỹ thuật trực tiếp sản xuất. Đào tạo ngoại ngữ: 10.714 lượt người tham dự, tập trung vào các ngoại ngữ phổ thông phục vụ cho công việc như tiếng Anh, Nga, Pháp, Tây Ban Nha.

4.4.3.2. Chính sách sử dụng

PVN đã xác định: “Sử dụng và bố trí hợp lý nguồn nhân lực là một trong các biện pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, thúc đẩy tăng năng suất lao động và hiệu quả công việc của người lao động nói riêng và PVN nói chung”. (Tập đoàn Dầu khí Việt Nam 2010). Trong chính sách sử dụng, việc đánh giá đúng hiệu quả công việc và năng lực của người lao động có vai trò quan trọng trong việc tạo ra động lực lao động sản xuất. Người lao động được ghi nhận công sức một cách khách quan sẽ

toàn tâm, toàn ý với công việc và luôn nỗ lực, phấn đấu để đạt được hiệu suất công việc cao nhất, ngược lại, việc đánh giá không đúng sẽ làm giảm động lực lao động, khiến tài năng bị thui chột và là một trong các nguyên nhân khiến người lao động rời bỏ đơn vị. Hiện tại, một số đơn vị trong PVN đã xây dựng được hệ thống đánh giá công việc đối với người lao động, nhưng số lượng các đơn vị này không nhiều. Các đơn vị chưa có hệ thống đánh giá công việc thường thông qua cảm quan và các tiêu chí định tính, do đó mức độ chính xác còn hạn chế. Tại một số đơn vị vẫn tồn tại tư tưởng “sống lâu lên lão làng”, mà không căn cứ vào đóng góp thực tế của từng người lao động. Những lao động rời bỏ ngành dầu khí, rời bỏ các đơn vị vì lý do vật chất là không nhiều bằng những lao động bỏ đi để tìm sự thừa nhận tại các đơn vị khác.

Ngoài ra, phần lớn các đơn vị trong PVN cũng chưa hoạch định được các lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cụ thể để tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Trong những năm qua, các đơn vị thuộc PVN đã bổ nhiệm hàng nghìn lượt cán bộ các cấp nhằm đáp ứng nhu cầu quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, các vị trí được bổ nhiệm phần lớn lấy từ nguồn lực quản lý trong nội bộ, chưa có nhiều trường hợp chuyển từ đơn vị ngoài ngành, mặc dù môi trường tự do hóa lao động trong nước và toàn cầu hóa lao động quốc tế cho phép Tập đoàn tiếp cận, tuyển chọn và thu hút được những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật tốt nhất, có thể đem lại hiệu quả cao trong quản lý, điều hành.

4.4.3.3. Điều kiện làm việc

Phần lớn các công việc dầu khí đều nặng nhọc, độc hại và nguy hiểm, người lao động thường xuyên làm việc trong môi trường có tiếng ồn cao, độ rung, nhiệt độ quá mức quy định, thời tiết khắc nghiệt, nắng nóng, mưa bão thất thường... Khi khoan thăm dò, các yếu tố rủi ro luôn đe dọa như gặp phải khí độc hay vùng áp suất dị thường dễ xảy ra phun trào. Bản thân các thiết bị dầu khí cũng chứa đựng nguy hiểm tiềm tàng như các thiết bị đo phóng xạ, đo địa vật lý giếng khoan hay các vật liệu nguy hiểm phải sử dụng như thuốc nổ dùng để thử, mở vỉa. Việc thi công, xây lắp, sửa chữa các công trình diễn ra trên biển nhiều sóng lớn, bãi dốc hoặc dưới độ sâu 50 - 60m trong lòng biển.

Mặt khác, các mỏ dầu khí của nước ta có cấu tạo đặc thù khác với những mỏ dầu khí của các nước khác trên thế giới, sản phẩm dầu khí của các nước nằm trên phần đáy móng của mỏ, sản phẩm dầu khí của ta nằm dưới phần đáy móng, nên thăm dò và khai thác dầu khí khó khăn hơn. Ngoài ra, hoạt động dầu khí phải diễn ra liên tục, không có thời gian gián đoạn, nên lao động dầu khí phải gắn liền với tiến độ của dây chuyền, phải phục vụ dài ngày, cường độ cao, chấp hành nghiêm ngặt mọi yêu cầu về an toàn- vệ sinh lao động và bảo vệ môi trường.

4.4.3.4. Chính sách đãi ngộ

Ngoài các quy chế về đào tạo và phát triển nhân lực, PVN cũng đã xây dựng và ban hành các quy chế, như quy chế trả lương kèm các chế độ phúc lợi: nghỉ mát, trang phục, trợ cấp khi ốm đau, hay chế độ khuyến khích thu hút cán bộ trình độ cao... Đặc biệt công tác quản lý cán bộ, công tác quy hoạch, bố trí, sử dụng lao động được quan tâm và thực hiện nghiêm túc, đúng theo các quy định của Nhà nước, đáp ứng kịp thời thực hiện nhiệm vụ sản xuất của các đơn vị và của cả PVN.

Một số tổng công ty lớn và PVN đã xây dựng hệ thống trả lương theo chức danh công việc đảm nhận và mức độ hoàn thành công việc của người lao động, tuy nhiên hệ thống này chưa thực sự hiệu quả vì không xác định được người lao động có đảm nhận được chức danh công việc đó hay không và chất lượng công việc ra sao. Để hình thức trả lương này thực sự phát huy tính sáng tạo và tạo động lực cho người lao động cần thiết phải kết hợp với việc xây dựng tiêu chuẩn chức danh, tiêu chuẩn thực hiện công việc và hệ thống đánh giá công việc. Phần lớn các đơn vị vẫn đang sử dụng hệ thống lương cơ bản để làm cơ sở trả lương chức danh cho người lao động. Hệ thống tiền lương vẫn còn sự hiện diện của sự bình quân trong phân phối. Chưa xây dựng được chế độ đãi ngộ mang tính đột phá đối với chuyên gia,>NNL CLC.

Bảng 4.8. Thu nhập bình quân đầu người tại PVN

	2011	2012	2013	2014	2015	Bình quân 5 năm 2011-2015
--	------	------	------	------	------	---------------------------

Thu nhập bình quân đầu người (triệu đồng/người/tháng)	11,63	12,08	15,85	16,7	16,5	14,6
---	-------	-------	-------	------	------	------

Nguồn: Ban Kế hoạch Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

4.5. Vai trò nguồn nhân lực chất lượng cao đối với tăng trưởng doanh thu của PVN

Như trình bày trong mục 1.2.1, sử dụng dạng hàm Cobb-Douglas cho hàm doanh thu có dạng: $Doanh thu = A.K^\alpha.L^\beta.H^\gamma$.

Hàm hồi quy tuyến tính dạng logarit: $\ln Doanh thu = \alpha_0 + \alpha \ln K + \beta \ln L + \gamma \ln H + \varepsilon$

Trong đó, K là tổng vốn đầu tư, L là số lao động không bao gồm lao động chất lượng cao, H là lao động chất lượng cao. L được đo bằng tổng số lao động trừ đi số lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên. H được đo bằng tổng số lao động có trình độ từ cao đẳng trở lên chia cho tổng số lao động

Sử dụng phương pháp STEPLS – Stepwise Least Squares

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.*
LNK	1.293464	0.515913	2.507136	0.0291
LNTILE_LDCD_UP	1.297790	0.735681	1.764067	0.1054
C	-4.764041	2.497867	-1.907244	0.0829
LNLD_PHOTHONG	0.425247	0.507173	0.838464	0.4196
R-squared	0.965088	F-statistic		101.3591
Adjusted R-squared	0.955566	Prob(F-statistic)		0.000000
Log likelihood	5.265000	Durbin-Watson stat		1.153335

Kết quả $\ln Doanh thu = -4,76 + 1,293 \ln K + 1,298 \ln TILE_LDCD_UP$

Mô hình có ý nghĩa thống kê cao với giá trị Prob = 0.000000 là rất tốt, mô hình đạt độ tin cậy 90%. Sử dụng phương pháp STEPLS mô hình tự động loại biến LD_PHOTHONG vì có ý nghĩa thống kê không cao. Như vậy, hai yếu tố tác động đến sự tăng trưởng của doanh thu là vốn đầu tư (K) và NNL CLC (H) được đo bằng tỷ lệ lao động có trình độ đào tạo từ cao đẳng trở lên (TILE_LDCD_UP).

Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi vốn đầu tư tăng 1% sẽ làm cho doanh thu tăng 1,293%; khi tỷ lệ lao động có trình độ đào tạo từ cao đẳng trở lên tăng 1% sẽ làm cho doanh thu tăng 1,298%. Như vậy tác động của vốn đầu tư và NNL CLC đến doanh thu gần tương đương như nhau, thậm chí NNL CLC có tác động mạnh hơn một chút. Ba biến trên giải thích được 95,6% sự biến động của doanh thu.

Kết quả kiểm định mô hình được trình bày ở Phụ lục 17

Kết quả chạy mô hình một lần nữa khẳng định vai trò quan trọng của NNL CLC đối với sự tăng trưởng của PVN. Với những đặc thù của ngành dầu khí như sử dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại, làm việc trong môi trường quốc tế,... đòi hỏi lao động của ngành phải được đào tạo nhất định. Việc gia tăng lao động nếu chỉ quan tâm đến số lượng mà không có chất lượng sẽ không có ý nghĩa đối với sự tăng trưởng của PVN. Ngoài ra, một trong những đặc trưng của ngành dầu khí là đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn, điều này cũng được thể hiện trong mô hình qua tương quan giữa thay đổi cùng chiều của vốn đầu tư với sự tăng trưởng doanh thu của PVN. Mặc dù vốn đầu tư là quan trọng nhưng trong thời buổi kinh tế tri thức như hiện nay, vai trò của NNL CLC vẫn được thể hiện là quan trọng nhất đối với sự tăng trưởng của PVN. Điều này hoàn toàn phù hợp với các lý thuyết về vai trò của vốn nhân lực đối với tăng trưởng kinh tế và một lần nữa khẳng định hướng đi đúng đắn và nhu cầu cấp thiết phải phát triển NNL CLC tại PVN.

4.6. Kết luận chương 4

Chương này trình bày những đặc điểm kinh tế kỹ thuật của ngành dầu khí, của NNL dầu khí và của thị trường NNL dầu khí. Chương cũng phân tích thực trạng sự phát triển NNL tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam về các mặt số lượng, cơ cấu và đặc biệt nhấn mạnh mặt chất lượng. Phương pháp sử dụng chủ yếu là thống kê mô tả, với số liệu thứ cấp được cung cấp từ PVN. Ngoài ra, tác giả luận án sử dụng hàm sản xuất có dạng Cobb-Douglas để chứng minh việc đầu tư nâng cao chất lượng NNL đã đóng vai trò quan trọng thiết yếu trong sự tăng trưởng của Tập đoàn Dầu khí Việt

Nam thời gian vừa qua. Đây là căn cứ khẳng định hướng đi đúng đắn và cấp thiết trong công tác phát triển NNL CLC của Tập đoàn.

Qua thống kê, phân tích cho thấy một số thực trạng sau:

Thứ nhất, sự gia tăng về quy mô NNL của PVN thời gian vừa qua là hoàn toàn hợp lý, nó giúp tăng tổng doanh thu toàn PVN, khai thác tốt những tiềm năng phát triển và đẩy mạnh sự phát triển của toàn bộ các khâu.

Thứ hai, trong những năm gần đây, cơ cấu ngành nghề tại PVN có sự dịch chuyển, các ngành dịch vụ kỹ thuật, điện, kinh tế - tài chính, kinh doanh dầu khí có sự gia tăng mạnh mẽ, nguyên nhân là do sự phát triển mạnh của các hoạt động thuộc khâu sau. Tuy nhiên, chiến lược phát triển ngành Dầu khí Việt Nam đã xác định khâu đầu vẫn là khâu chủ lực, dẫn dắt các khâu sau nên PVN cần chú trọng chiến lược xây dựng, đào tạo và phát triển đội ngũ lao động thuộc các ngành nghề khâu đầu. Ngoài ra cũng cần quan tâm phát triển đội ngũ nhân lực làm công tác nghiên cứu khoa học và đào tạo.

Thứ ba, lao động tại PVN được đào tạo cơ bản và ở cấp độ đào tạo cao so với mặt bằng chung của cả nước và đối với các tập đoàn khác tại Việt Nam. Tuy nhiên, nếu so sánh với các công ty dầu khí quốc tế thì tỷ trọng lao động qua đào tạo và đào tạo cấp độ cao của PVN vẫn còn ở mức thấp, cũng cho thấy cần phát triển nhanh NNL CLC.

Tất cả các kết quả nghiên cứu thực trạng này đều khẳng định cần tập trung và nhanh chóng phát triển NNL CLC tại PVN để thúc đẩy tăng trưởng nhanh và bền vững.

CHƯƠNG 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

5.1. Đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha

5.1.1. Thang đo Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Thang đo yếu tố Phát triển NNL CLC được đo lường bằng 4 biến quan sát là: Sự thay đổi số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL CLC phù hợp với kế hoạch sản xuất – kinh doanh của PVN (PT1); Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN (PT2); Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN (PT3); Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN (PT4).

Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo Phát triển NNL CLC bằng hệ số Cronbach Alpha cho thấy các biến quan sát trên là phù hợp, vì có hệ số Cronbach Alpha của thang đo là 0,861 ($>0,6$), hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh của cả bốn biến đều lớn hơn 0,3. (xem bảng 5.1.). Hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach Alpha của thang đo.

Bảng 5.1. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Phát triển NNL CLC

Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số Cronbach's Alpha dựa trên biến chuẩn hóa	Số lượng biến
,860	,861	4

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến-tổng	Bình phương tương quan đa cấp	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
PT1	12,48	3,189	,751	,587	,805
PT2	12,49	3,115	,754	,606	,802
PT3	12,57	3,020	,726	,538	,814
PT4	12,45	3,351	,603	,368	,864

5.1.2. Thang đo Hiệu năng của PVN

Thang đo Hiệu năng của PVN được đo lường bằng 3 biến quan sát là: Tính kinh tế của PVN (OP1); Hiệu suất của PVN (OP2); Hiệu quả của PVN (OP3). Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo Hiệu năng của PVN bằng hệ số Cronbach Alpha cho

thấy các biến quan sát trên là rất phù hợp, vì có hệ số Cronbach Alpha của thang đo là 0,764 ($>0,6$), hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh của cả bốn biến đều lớn hơn 0,3. (xem bảng 5.2.), hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach Alpha của thang đo.

Bảng 5.2. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Hiệu năng của PVN

Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số Cronbach's Alpha dựa trên biến chuẩn hóa	Số lượng biến
,763	,764	3

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến-tổng	Bình phương tương quan đa cấp	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
OP1	6,78	1,624	,609	,381	,668
OP2	6,91	1,627	,550	,303	,732
OP3	7,01	1,500	,627	,401	,644

5.1.3. Thang đo Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN

Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN bao gồm 3 yếu tố là vốn, công nghệ và quy mô doanh nghiệp. Kết quả đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số Cronbach Alpha cho thấy các biến quan sát trên là rất phù hợp, vì có hệ số Cronbach Alpha của thang đo là 0,705 ($>0,6$), hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh của cả bốn biến đều lớn hơn 0,3. (xem bảng 5.3.), hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach Alpha của thang đo.

Bảng 5.3. Cronbach Alpha các thành phần thang đo Hiệu năng của PVN

Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số Cronbach's Alpha dựa trên biến chuẩn hóa	Số lượng biến
,705	,705	3

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Hệ số tương quan biến- tổng	Bình phương tương quan đa cấp	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
KH1	7,03	1,511	,571	,326	,550
KH2	7,09	1,531	,517	,276	,622
KH3	7,21	1,797	,484	,240	,661

5.1.4. Thang đo các thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao

Các yếu tố cấu thành nên NNL CLC như nêu trong Chương 2, mục 2.1.3.3. bao gồm bốn yếu tố là phẩm chất - thái độ, kỹ năng, tri thức, thể lực. Để đo lường các yếu tố này, tác giả sử dụng 24 biến đo lường. Kết quả Cronbach Alpha các thành phần thang đo của từng thành tố của NNL CLC được trình bày trong bảng 5.4.

Bảng 5.4. Cronbach Alpha các thành phần thang đo của từng thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao

Biến quan sát	Tương quan biến- tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến	Biến quan sát	Tương quan biến- tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến
1. Phẩm chất- Thái độ, Cronbach Alpha= 0.878			3. Tri thức, Cronbach Alpha= 0,893		
PC1	.670	.859	TT1	.507	.895
PC2	.702	.853	TT2	.656	.883
PC3	.704	.853	TT3	.674	.881
PC4	.687	.856	TT4	.668	.882
PC5	.694	.855	TT5	.725	.876
PC6	.642	.863	TT6	.687	.880
2. Kỹ năng, Cronbach Alpha= 0.895			TT7	.713	.877
KN1	.685	.881	TT8	.755	.873
KN2	.716	.876	4. Thể lực, Cronbach Alpha= 0.829		
KN3	.734	.874	TL1	.618	.800
KN4	.727	.875	TL2	.620	.799
KN5	.754	.871	TL3	.666	.778
KN6	.687	.881	TL4	.718	.755

Các thang đo có hệ số tin cậy Cronbach Alpha cao, hệ số tương quan biến-tổng của các biến đều lớn hơn 0.3. Hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach Alpha của thang đo ngoại trừ biến TT1, nhưng xét thấy biến này có ý nghĩa thống kê nên tác giả luận án quyết định giữ lại biến này để phân tích.

5.1.5. Thang đo các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Các yếu tố tác động đến phát triển NNL CLC về các mặt phẩm chất- thái độ, kỹ năng, tri thức và thể lực tại PVN như trình bày trong chương 2, mục 2.3.2. bao gồm bốn yếu tố là: đào tạo tại doanh nghiệp; chính sách sử dụng; điều kiện làm việc; chính sách đãi ngộ. Để đo lường các yếu tố này, tác giả sử dụng 21 biến đo lường. Kết quả Cronbach Alpha các thành phần thang đo của từng thang đo được trình bày trong bảng 5.5.

Bảng 5.5. Cronbach Alpha các thành phần thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Biến quan sát	Tương quan biến-tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến	Biến quan sát	Tương quan biến-tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến
1. Đào tạo cho NNL CLC tại Tập đoàn, Cronbach's Alpha = 0,855			3. Điều kiện làm việc của NNL CLC tại Tập đoàn, Cronbach's Alpha = 0,862		
DT1	,684	,821	DK1	,705	,826
DT2	,608	,840	DK2	,766	,811
DT3	,669	,825	DK3	,664	,837
DT4	,691	,819	DK4	,685	,832
DT5	,693	,818	DK5	,586	,856
2. Chính sách sử dụng NNL CLC tại Tập đoàn, Cronbach Alpha = 0,906			4. Chế độ đãi ngộ NNL CLC tại Tập đoàn, Cronbach Alpha = 0,918		
SD1	,690	,896	DN1	,751	,908
SD2	,705	,895	DN2	,772	,903
SD3	,724	,892	DN3	,832	,891
SD4	,793	,881	DN4	,773	,903

Biến quan sát	Tương quan biến-tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến	Biến quan sát	Tương quan biến-tổng	Cronbach Alpha nếu loại biến
SD5	,751	,888	DN5	,819	,894
SD6	,785	,882			

Các thang đo có hệ số tin cậy Cronbach Alpha cao ($>0,6$); hệ số tương quan biến- tổng của các biến đều lớn hơn 0,3; hệ số Cronbach Alpha nếu loại biến đều nhỏ hơn hệ số Cronbach Alpha của thang đo.

5.2. Đánh giá thang đo bằng phân tích nhân tố khám phá

Để có thể làm tiếp CFA và SEM cần quan tâm đến cấu trúc của thang đo và sự phân biệt rõ ràng giữa các nhân tố nên luận án làm EFA bằng phương pháp trích Principal Axis Factoring với phép xoay Promax.

5.2.1. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Thang đo Phát triển NNL CLC gồm 4 biến quan sát, 4 biến này được xếp chung một nhóm, kết quả KMO là 0,810 nằm trong đoạn $0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Phương sai trích bằng 61,675% (lớn hơn 50%), cho biết 4 nhân tố này giải thích được 61,675% biến thiên của các biến quan sát. (xem Phụ lục 5)

5.2.2. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Hiệu năng của PVN

Thang đo Hiệu năng của PVN gồm 3 biến quan sát, 3 biến này được xếp chung một nhóm, kết quả KMO là 0,688 nằm trong đoạn $0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Phương sai trích bằng 52,346% (lớn hơn 50%), cho biết 4 nhân tố này giải thích được 52,346% biến thiên của các biến quan sát. (xem Phụ lục 6)

5.2.3. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN

Thang đo Các yếu tố khác tác động đến Hiệu năng của PVN gồm 3 biến quan sát, 3 biến này được xếp chung một nhóm, kết quả KMO là 0,697 nằm trong đoạn

$0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Phương sai trích bằng 52,093% (lớn hơn 50%), cho biết 4 nhân tố này giải thích được 52,093% biến thiên của các biến quan sát. (xem Phụ lục 7)

5.2.4. Phân tích nhân tố khám phá cho thang đo các thành tố của nguồn nhân lực chất lượng cao

Thang đo các thành tố của NNL CLC gồm 24 biến quan sát, kết quả EFA cho thấy có 4 nhân tố được rút ra, các biến quan sát đều có Factor Loading lớn nhất lớn hơn 0,5.

Kết quả EFA được thể hiện ở bảng 5.6.

Bảng 5.6. Bảng Ma trận nhân tố đã xoay trong kết quả EFA

Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
TT5	,808			
TT8	,790			
TT7	,717			
TT3	,703			
TT6	,690			
TT2	,677			
TT4	,627			
TT1	,505			
KN3		,827		
KN4		,827		
KN5		,763		
KN2		,734		
KN1		,647		
KN6		,596		
PC2			,850	
PC5			,743	
PC3			,691	

PC4			,689	
PC6			,594	
PC1			,568	
TL4				,753
TL3				,737
TL1				,634
TL2				,612

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

Kết quả EFA cho thấy có 4 nhân tố trích được từ 24 biến này, với phương sai trích bằng 55,522% (lớn hơn 50%), cho biết 4 nhân tố này giải thích được 55,522% biến thiên của các biến quan sát. (xem Phụ lục 8)

Sự thích hợp của EFA thông qua kết quả KMO là 0,950, nằm trong đoạn $0,5 \leq KMO \leq 1$, do đó phân tích nhân tố khám phá là thích hợp. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Bốn nhân tố như sau:

Nhân tố 1: Tri thức, bao gồm 8 biến quan sát:

TT1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
TT2	Kiến thức chuyên ngành
TT3	Kinh nghiệm làm việc
TT4	Khả năng vận dụng kiến thức trong công việc
TT5	Năng lực sáng tạo
TT6	Kiến thức về tin học
TT7	Kiến thức về ngoại ngữ
TT8	Khả năng học tập cao hơn

Nhân tố 2: Kỹ năng, bao gồm 6 biến quan sát:

KN1	Kỹ năng giao tiếp
KN2	Kỹ năng làm việc nhóm
KN3	Kỹ năng tổ chức

KN4	Kỹ năng lập kế hoạch
KN5	Kỹ năng ra quyết định
KN6	Kỹ năng thích ứng

Nhân tố 3: Phẩm chất- Thái độ, bao gồm 6 biến quan sát:

PC1	Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy
PC2	Tinh thần trách nhiệm với công việc
PC3	Sự gắn bó với tổ chức
PC4	Lòng yêu nghề, say mê với công việc
PC5	Tác phong làm việc
PC6	Ý thức tự chủ

Nhân tố 4: Thể lực, bao gồm 4 biến quan sát:

TL1	Tình trạng sức khỏe
TL2	Kiểm soát được áp lực công việc
TL3	Mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai
TL4	Khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe

5.2.5. Phân tích nhân tố khám phá thang đo các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Như trình bày trong phần trên về các yếu tố tác động đến Phát triển NNL CLC tại PVN gồm 21 biến đo lường. Kết quả EFA cho thấy có 4 nhân tố trích được từ 21 biến này, với phương sai trích bằng 61,911% (lớn hơn 50%), cho biết 4 nhân tố này giải thích được 61,911% biến thiên của các biến quan sát. (xem Phụ lục 9)

Sự thích hợp của EFA thông qua kết quả KMO là 0,945, nằm trong đoạn $0,5 \leq KMO \leq 1$, do đó phân tích nhân tố khám phá là thích hợp. Kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê ($Sig \leq 0,05$) thể hiện các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Kết quả EFA được thể hiện ở bảng 5.7.

Có 4 nhân tố được rút ra, các biến quan sát đều có Factor Loading lớn nhất lớn hơn 0,5. Ngoài ra, tại mỗi Item, chênh lệch Factor Loading lớn nhất và Factor Loading bất kỳ đều lớn hơn 0,3.

Bảng 5.7. Bảng Ma trận nhân tố đã xoay trong kết quả EFA
Pattern Matrix^a

	Factor			
	1	2	3	4
SD6	,846			
SD4	,814			
SD3	,805			
SD5	,790			
SD2	,734			
SD1	,691			
DN3		,908		
DN4		,876		
DN5		,813		
DN2		,656		,276
DN1		,555		,368
DK2			,889	
DK1			,703	
DK4			,654	
DK3			,650	
DK5			,503	
DT3				,771
DT5		,205		,665
DT1				,632
DT4				,628
DT2			,205	,605

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

21 biến quan sát đưa vào EFA được rút gọn thành 4 nhân tố, như sau:

Nhân tố 1: Chính sách sử dụng NNL CLC, bao gồm 6 biến quan sát:

SD1	Người lao động trong Tập đoàn được bố trí công việc phù hợp với năng lực
SD2	Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình

SD3	Người lao động trong Tập đoàn được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể
SD4	Người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác
SD5	Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân
SD6	Tập đoàn tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân

Nhân tố 2: Chế độ đãi ngộ NNL CLC, bao gồm 5 biến quan sát:

DN1	Mức độ đãi ngộ phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể
DN2	Sự hài lòng của người lao động về chế độ đãi ngộ
DN3	Chế độ đãi ngộ tạo động lực trong công việc
DN4	Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp
DN5	Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể

Nhân tố 3: Điều kiện làm việc tại Tập đoàn, bao gồm 5 biến quan sát:

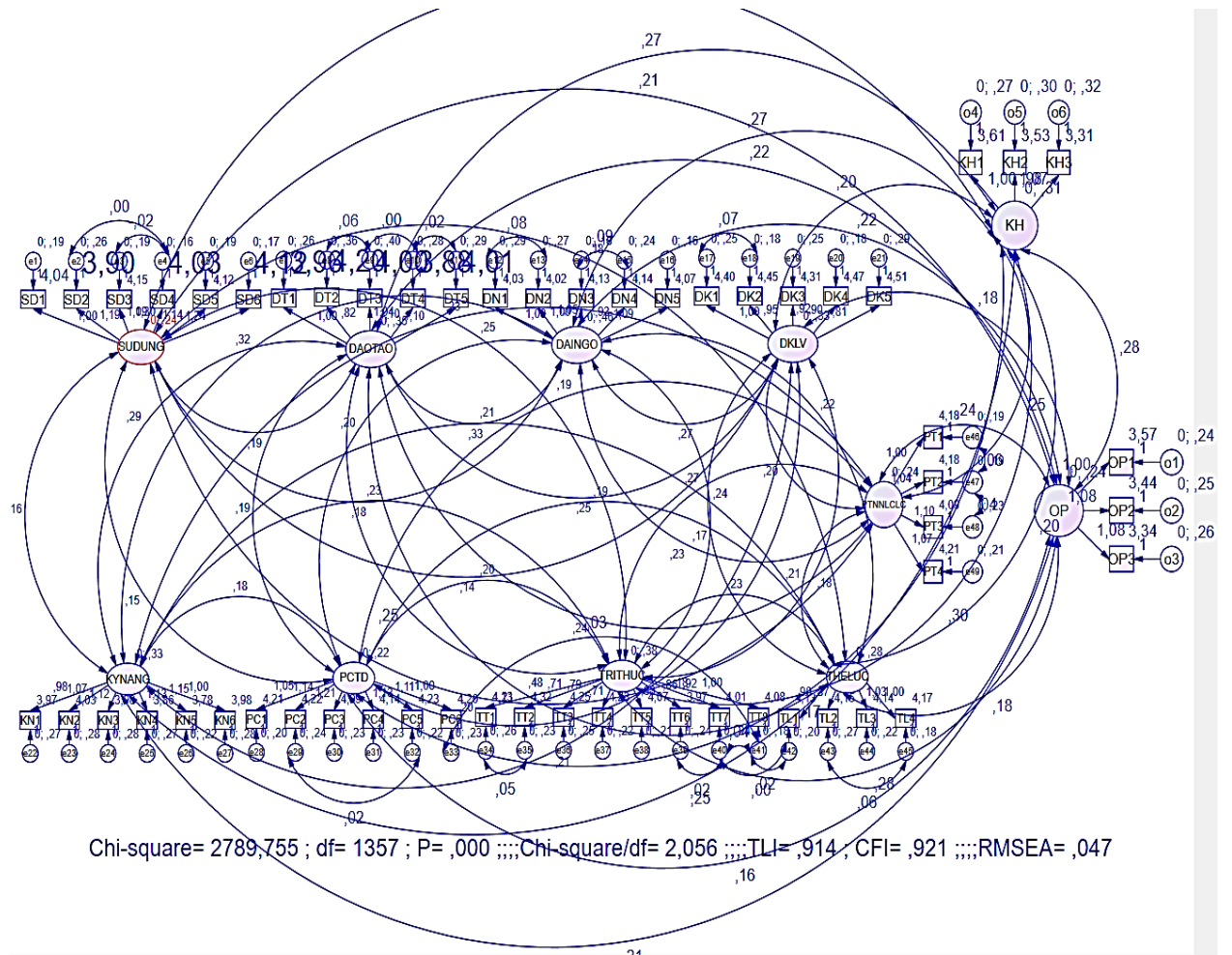
DK1	Tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của Tập đoàn
DK2	Trang bị thiết bị an toàn vệ sinh lao động
DK3	Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng, v.v
DK4	Quy định về an toàn vệ sinh lao động của Tập đoàn đảm bảo trong công việc
DK5	Các quy định về nghỉ phép đảm bảo theo quy định của pháp luật

Nhân tố 4: Đào tạo tại Tập đoàn, bao gồm 5 biến quan sát:

DT1	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức
DT2	Người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm
DT3	Tập đoàn có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc
DT4	Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên
DT5	Tập đoàn hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên

5.3. Kiểm định thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả CFA được trình bày ở hình 5.1.



Hình 5.1. CFA cho mô hình tối hạn

(1) Luận án thực hiện CFA cho mô hình tối hạn, kết quả CFA như sau: Mô hình có 1357 bậc tự do, CFA cho thấy Chi bình phương (CMIN) bằng 2789,755 với giá trị $p=,000$; Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) bằng 2,056 (<3); Các chỉ tiêu CFI=0,921, TLI=0,914 ($>0,9$); RMSEA=0,047 ($<0,08$). Các kết quả trên cho thấy mô hình này phù hợp với dữ liệu thị trường.

(2) Giá trị hội tụ: các trọng số chuẩn hóa đều lớn hơn 0,05 và các trọng số chưa chuẩn hóa đều có ý nghĩa thống kê (các giá trị p đều bằng 0,000) (xem Phụ lục 10, 11) nên các khái niệm đạt được giá trị hội tụ.

(3) Đánh giá độ tin cậy của thang đo đã được kiểm định qua hệ số Cronbach Alpha trình bày ở trên, luận án đánh giá thêm độ tin cậy của thang đo thông qua tính toán Hệ số tin cậy tổng hợp và Tổng phương sai trích, giá trị tính toán được trình bày

ở bảng 5.8. Kết quả tính toán các hệ số này đều đạt yêu cầu vì có giá trị lớn hơn 0,5.

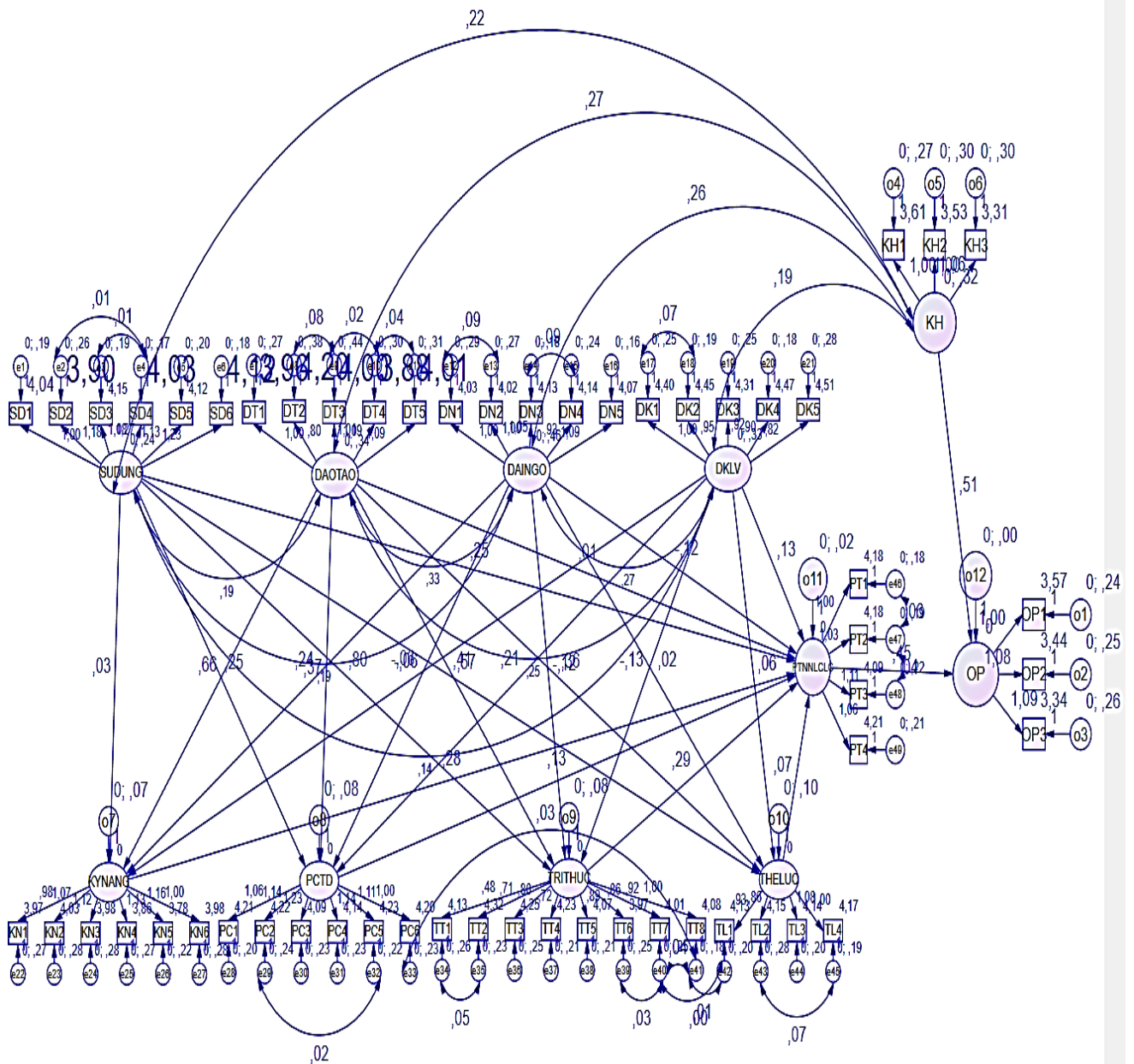
Bảng 5.8. Kết quả tính toán Hệ số tin cậy tổng hợp và Tổng phương sai trích

Khái niệm	Số biến quan sát	Độ tin cậy tổng hợp	Tổng phương sai trích (%)	Giá trị
SUDUNG	6	0,908	0,623	Đạt yêu cầu
DAOTAO	5	0,850	0,532	
DAINGO	5	0,912	0,674	
DKLV	5	0,857	0,546	
KYNANG	6	0,895	0,587	
PCTD	6	0,877	0,543	
TRITHUC	8	0,910	0,563	
THELUC	4	0,820	0,534	
PTNNLCLC	4	0,842	0,603	
HIEUNANG	3	0,763	0,517	
YEUTOKHAC	3	0,764	0,519	

(4) Giá trị phân biệt: Kết quả tính toán hệ số tương quan giữa các khái niệm với sai lệch chuẩn kèm theo, cho chúng ta thấy các hệ số này đều khác 1 (có ý nghĩa thống kê), vì vậy các thang đo đều đạt giá trị phân biệt. (Xem Phụ lục 12).

5.4. Kiểm định mô hình nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính của mô hình cạnh tranh được trình bày ở hình 5.2.



Chi-square= 2943,005 ; df= 1376 ; P= ,000 ;;; Chi-square/df= 2,139 ;;; TLI= ,907 ; CFI= ,914 ;;; RMSEA= ,048

Hình 5.2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Mô hình này có Chi bình phương (CMIN) bằng 2943,005 với giá trị p=0,000; Chi bình phương điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df) bằng 2,139 (<3); các chỉ tiêu CFI=0,914, TLI=0,919 (>0,9); RMSEA=0,048 (<0,08). Các kết quả trên cho thấy mô hình này phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả chạy mô hình SEM cho thấy tồn tại mối tương quan (p<0,05) giữa các khái niệm sau: giữa PTNNLCLC với OP; giữa KH với OP; giữa SUDUNG với

PCTD, TRITHUC, THELUC; DAOTAO với KYNANG, PCTD, TRITHUC, THELUC; DAINGO với KYNANG; DKLV với PCTD, TRITHUC; SUDUNG, DAINGO, DKLV với PTNNLCLC; KYNANG, PCTD, TRITHUC với PTNNLCLC. (xem Phụ lục 13).

Chưa có đủ bằng chứng kết luận về các mối quan hệ khác.

Hệ số xác định R^2 của các khái niệm phụ thuộc trong mô hình được trình bày ở bảng 5.10.

Bảng 5.9. Hệ số xác định R^2 của các khái niệm phụ thuộc trong mô hình

	Tác động	SUDUNG	DAINGO	DAOTAO	DKLV	THELUC	PCTD	TRITHUC	KYNANG	PTNNLCLC	KH
THELUC		0,389		0,413							
PCTD		0,267		0,457	0,262						
TRITHUC		0,636	-0,134	0,534							
KYNANG			0,282	0,674							
PT NNL CLC	Tổng hợp	0,546	-0,134	0,497	0,122		0,118	0,358	0,317		
	Trực tiếp	0,250	-0,167		0,150						
	Gián tiếp	0,296		0,489							
OP										0,457	0,593

Kết quả cho thấy:

(1) Phát triển NNL CLC có tác động dương đến hiệu năng của PVN như giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi phát triển NNL CLC tăng 1 điểm phần trăm sẽ làm cho hiệu năng của PVN tăng 0,457 điểm phần trăm. Biến kiểm soát KH đo lường tác động của các yếu tố khác đến hiệu năng của PVN như vốn, công nghệ, quy mô doanh nghiệp. Khi KH tăng 1 điểm phần trăm sẽ làm cho hiệu năng của PVN tăng 0,593 điểm phần trăm.

(2) Ba nhân tố Tri thức, Kỹ năng và Phẩm chất- thái độ đều có tác động thuận chiều đến Phát triển NNL CLC theo mức độ từ lớn đến bé. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Tri thức tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,358 điểm phần trăm; Khi Kỹ năng tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,317 điểm phần trăm; Khi Phẩm chất- thái độ tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,118 điểm phần trăm.

(3) Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
THELUC	0,636
TRITHUC	0,795
PCTD	0,643
KYNANG	0,802
PTNNLCLC	0,929

Bốn khái niệm Thể lực, Tri thức, Phẩm chất- thái độ và Kỹ năng giải thích được 92,9% biến thiên của Phát triển NNL CLC.

(4) Yếu tố Chính sách sử dụng NNL CLC có tác động thuận chiều, theo thứ tự mạnh nhất đến Tri thức, Thể lực, Phẩm chất- thái độ. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Chính sách sử dụng NNL CLC tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Tri thức tăng thêm 0,636 điểm phần trăm, làm cho Thể lực tăng 0,389 điểm phần trăm, Phẩm chất- thái độ tăng 0,267 điểm phần trăm.

(5) Chính sách Đãi ngộ cho NNL CLC có tác động thuận chiều với Kỹ năng. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Chính sách Đãi ngộ cho NNL CLC tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Kỹ năng tăng 0,282 điểm phần trăm. Tuy nhiên, chính sách đãi ngộ lại có tác động nghịch biến đến Tri thức, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Chính sách Đãi ngộ cho NNL CLC tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Tri thức giảm 0,134 điểm phần trăm.

(6) Yếu tố Đào tạo tại doanh nghiệp có tác động thuận chiều, theo thứ tự mạnh nhất đến Kỹ năng, Tri thức, Phẩm chất- thái độ và Thể lực. Trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Đào tạo tại doanh nghiệp tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Kỹ năng tăng thêm 0,674 điểm phần trăm, Tri thức tăng 0,534 điểm phần trăm, Phẩm chất- thái độ tăng 0,457 điểm phần trăm và Thể lực tăng 0,413 điểm phần trăm.

(7) Điều kiện làm việc có tác động thuận chiều với Phẩm chất- thái độ, trong điều kiện các yếu tố khác không đổi, khi Điều kiện làm việc tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Phẩm chất- thái độ tăng 0.262 điểm phần trăm.

(8) Đối với yếu tố Thể lực, Đào tạo tại doanh nghiệp có tác động mạnh nhất, sau đó là Chính sách sử dụng NNL CLC.

(9) Đối với Phẩm chất- thái độ, Đào tạo tại doanh nghiệp có tác động mạnh nhất, sau đó là Chính sách sử dụng NNL CLC và cuối cùng là Điều kiện làm việc.

(10) Đối với yếu tố Tri thức, Chính sách sử dụng NNL CLC có tác động mạnh nhất, sau đó là Đào tạo tại doanh nghiệp.

(11) Đối với yếu tố Kỹ năng, Đào tạo tại doanh nghiệp có tác động mạnh nhất, sau đó là Chính sách Đãi ngộ cho NNL CLC.

(12) Chính sách sử dụng NNL CLC có tác động vừa trực tiếp vừa gián tiếp thuận chiều đến Phát triển NNL CLC trong đó tác động gián tiếp mạnh hơn tác động trực tiếp. Tác động trực tiếp: khi Chính sách sử dụng NNL CLC tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,250 điểm phần trăm. Tác động gián tiếp của Chính sách sử dụng NNL CLC đến Phát triển NNL CLC thông qua tác động đến các yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC như trình bày ở (1). Tác động gián tiếp: khi Chính sách sử dụng NNL CLC tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,296 điểm phần trăm.

(13) Yếu tố Đào tạo tại doanh nghiệp không có tác động trực tiếp mà chỉ có tác động gián tiếp thuận chiều đến Phát triển NNL CLC. Tác động gián tiếp của Đào tạo tại doanh nghiệp đến Phát triển NNL CLC thông qua tác động đến các yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC như trình bày ở (3). Tác động gián tiếp: khi Đào tạo tại doanh nghiệp tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm cho Phát triển NNL CLC tăng 0,489 điểm phần trăm.

(14) Điều kiện làm việc có tác động trực tiếp thuận chiều đến Phát triển NNL CLC, khi Điều kiện làm việc tăng thêm 1 điểm phần trăm sẽ làm Phát triển NNL CLC tăng 0,150 điểm phần trăm. Tác động gián tiếp của Điều kiện làm việc thông qua Phẩm chất- thái độ đến Phát triển NNL CLC không đủ mạnh.

(15) Như vậy để Phát triển NNL CLC, cách tốt nhất là gián tiếp thông qua Đào tạo tác động đến các yếu tố Kỹ năng, Phẩm chất- thái độ, Thể lực và Tri thức. Thông qua Chính sách sử dụng NNL CLC tác động gián tiếp đến Tri thức, Thể lực và Phẩm chất- thái độ hoặc tác động trực tiếp.

(16) Về Kỹ năng, kỹ năng quan trọng nhất là kỹ năng ra quyết định, tiếp theo là kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức, làm việc nhóm, thích ứng và kém quan trọng nhất là kỹ năng giao tiếp.

(17) Về Phẩm chất- thái độ, yếu tố quan trọng nhất là sự gắn bó với tổ chức, tiếp đến là lòng yêu nghề, say mê với công việc, tác phong làm việc, ý thức tổ chức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm và cuối cùng là ý thức tự chủ.

(18) Về Tri thức, yếu tố quan trọng nhất là khả năng học tập cao hơn tiếp đó là khả năng sáng tạo, kiến thức về ngoại ngữ, kiến thức về tin học, kinh nghiệm làm việc, khả năng vận dụng kiến thức trong công việc, kiến thức chuyên ngành và cuối cùng là trình độ chuyên môn nghiệp vụ được đo lường bằng bằng cấp đạt được. Điều này khẳng định rằng đối với NNL CLC nói chung và NNL CLC dầu khí nói riêng, chất lượng không thể chỉ đo lường thông qua bằng cấp, qua giáo dục chính quy mà chủ yếu thể hiện qua năng lực làm việc thực tế.

(19) Về thể lực, yếu tố thể lực quan trọng nhất là mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai, tiếp theo là khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe, tình trạng sức khỏe và kiểm soát được áp lực công việc.

5.4.1. Phân tích đa nhóm

Phân tích đa nhóm được sử dụng để so sánh tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNL CLC và các thành tố của NNL CLC khác nhau như thế nào giữa nhóm lao động làm Lãnh đạo quản lý và Đào tạo với nhóm lao động Trực tiếp sản xuất.

Do bị giới hạn bởi số lượng mẫu thu thập cho hai nhóm lao động làm công tác lãnh đạo- quản lý (98 mẫu) và nhóm lao động làm công tác đào tạo- nghiên cứu khoa học (78 mẫu) nhỏ hơn 100 mẫu sẽ dẫn đến mô hình không đạt được độ tin cậy. Nên tác giả luận án quyết định gộp chung hai nhóm lãnh đạo- quản lý và đào tạo- nghiên cứu khoa học thành một nhóm đặt tên là Lãnh đạo- Đào tạo. Luận án sẽ phân tích giữa hai nhóm: Lãnh đạo- Đào tạo và Trực tiếp sản xuất.

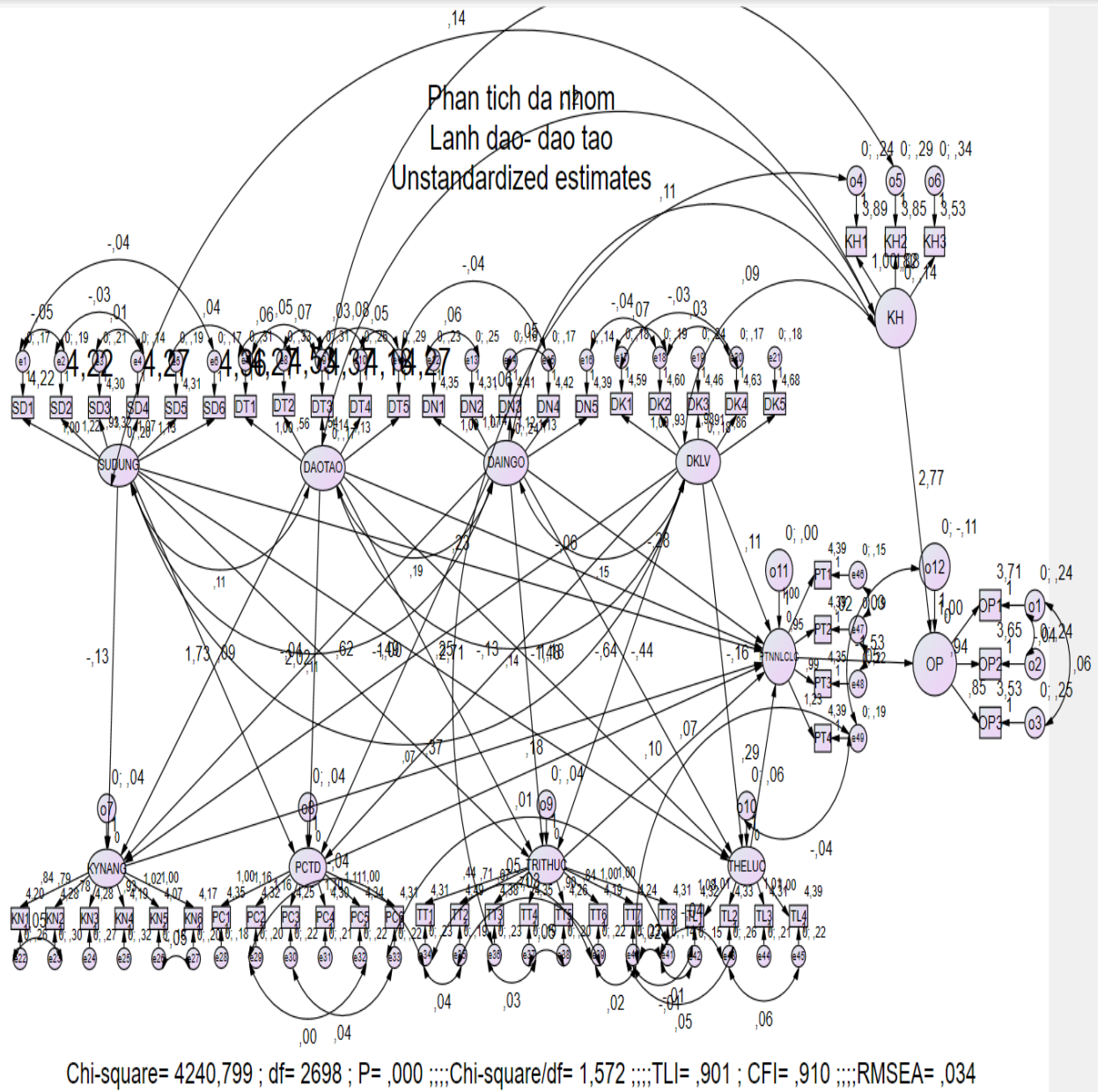
Để phân tích cấu trúc đa nhóm, người ta sẽ làm hai mô hình: mô hình khả biến và mô hình bất biến. Trong mô hình khả biến, các tham số ước lượng trong từng mô hình của các nhóm không bị ràng buộc. Trong mô hình bất biến, thành phần đo lường không bị ràng buộc nhưng các mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được ràng buộc có giá trị như nhau cho tất cả các nhóm. Để lựa chọn giữa hai mô hình, ta kiểm tra giả thuyết sau:

H_0 : Chi-square của mô hình khả biến bằng Chi-square của mô hình bất biến

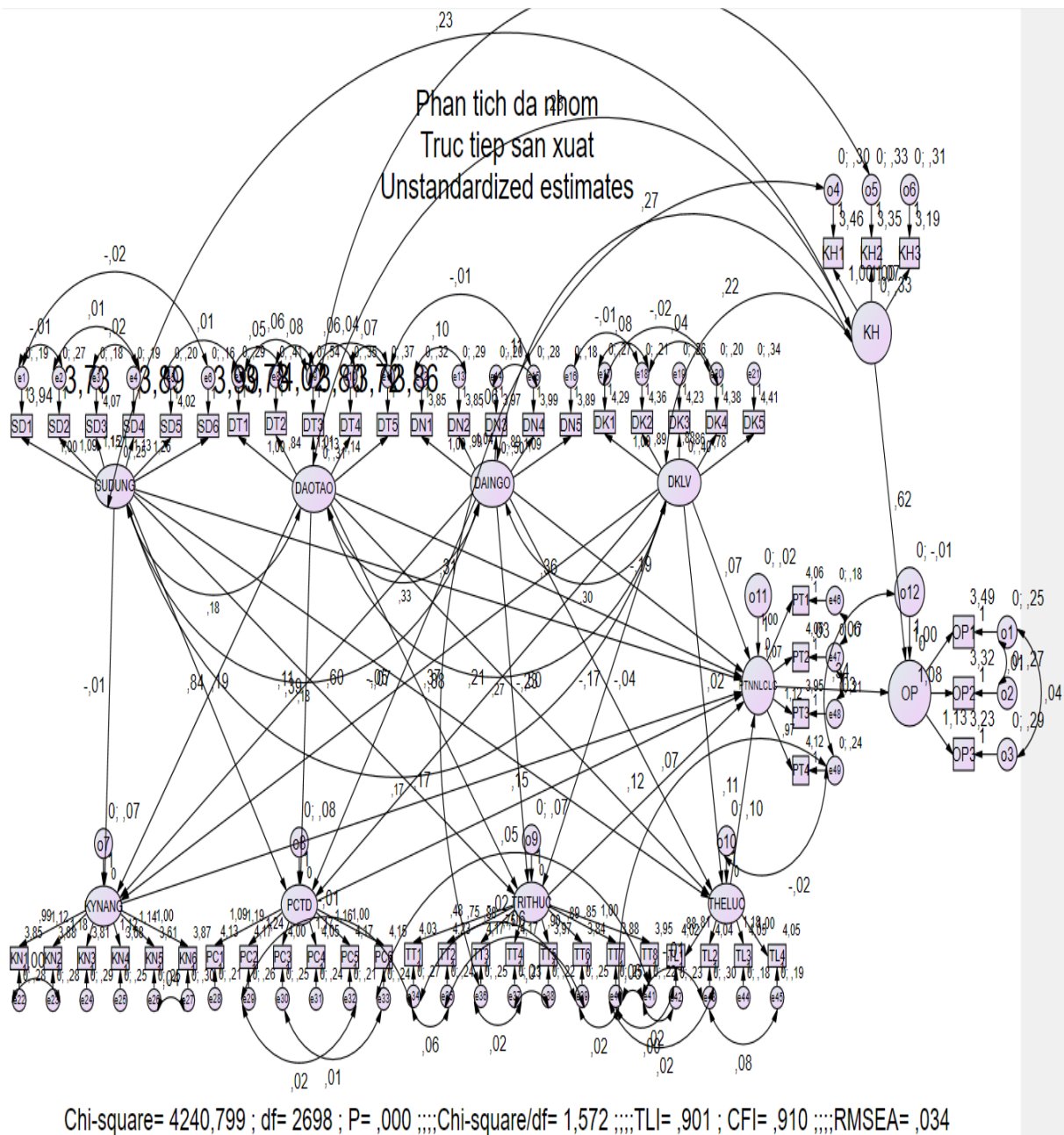
H_1 : Có sự khác biệt về Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến

Kiểm định Chi- square được sử dụng để so sánh giữa hai mô hình. Nếu kiểm định Chi- square cho thấy giữa mô hình bất biến và mô hình khả biến không có sự khác biệt ($P\text{-value} > 0.05$), thì ta chấp nhận giả thuyết H_0 : Chi-square của mô hình khả biến bằng Chi-square của mô hình bất biến. Khi đó mô hình bất biến sẽ được chọn (vì có bậc tự do cao hơn). Ngược lại, nếu sự khác biệt Chi-square là có ý nghĩa giữa hai mô hình ($P\text{-value} < 0.05$), thì chọn mô hình khả biến (có độ tương thích cao hơn). (Thọ và Trang 2008)

Kết quả chạy mô hình khả biến cho từng nhóm được thể hiện ở hình 5.3. và 5.4.

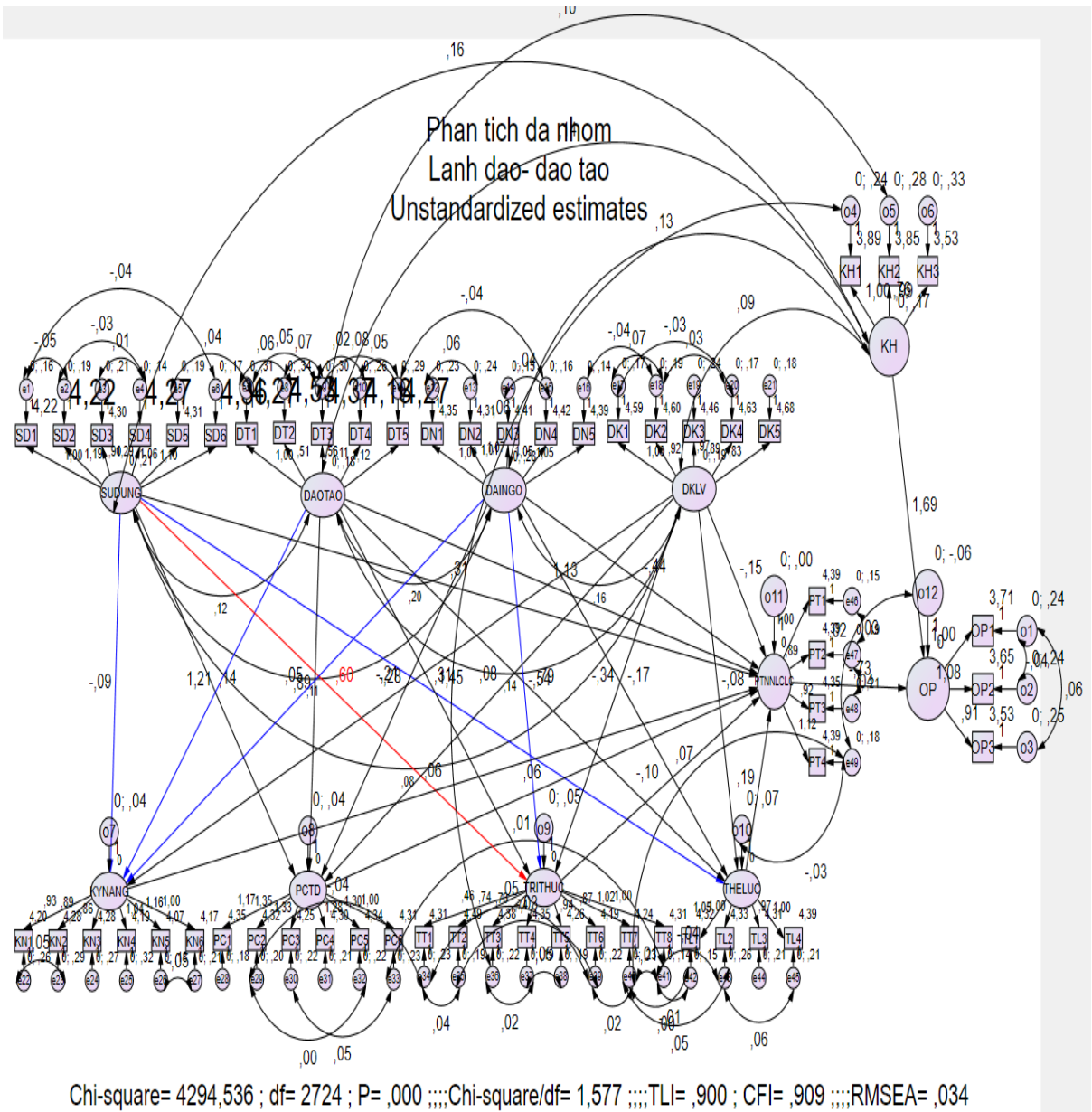


Hình 5.3. Mô hình khả biến cho nhóm lãnh đạo – đào tạo

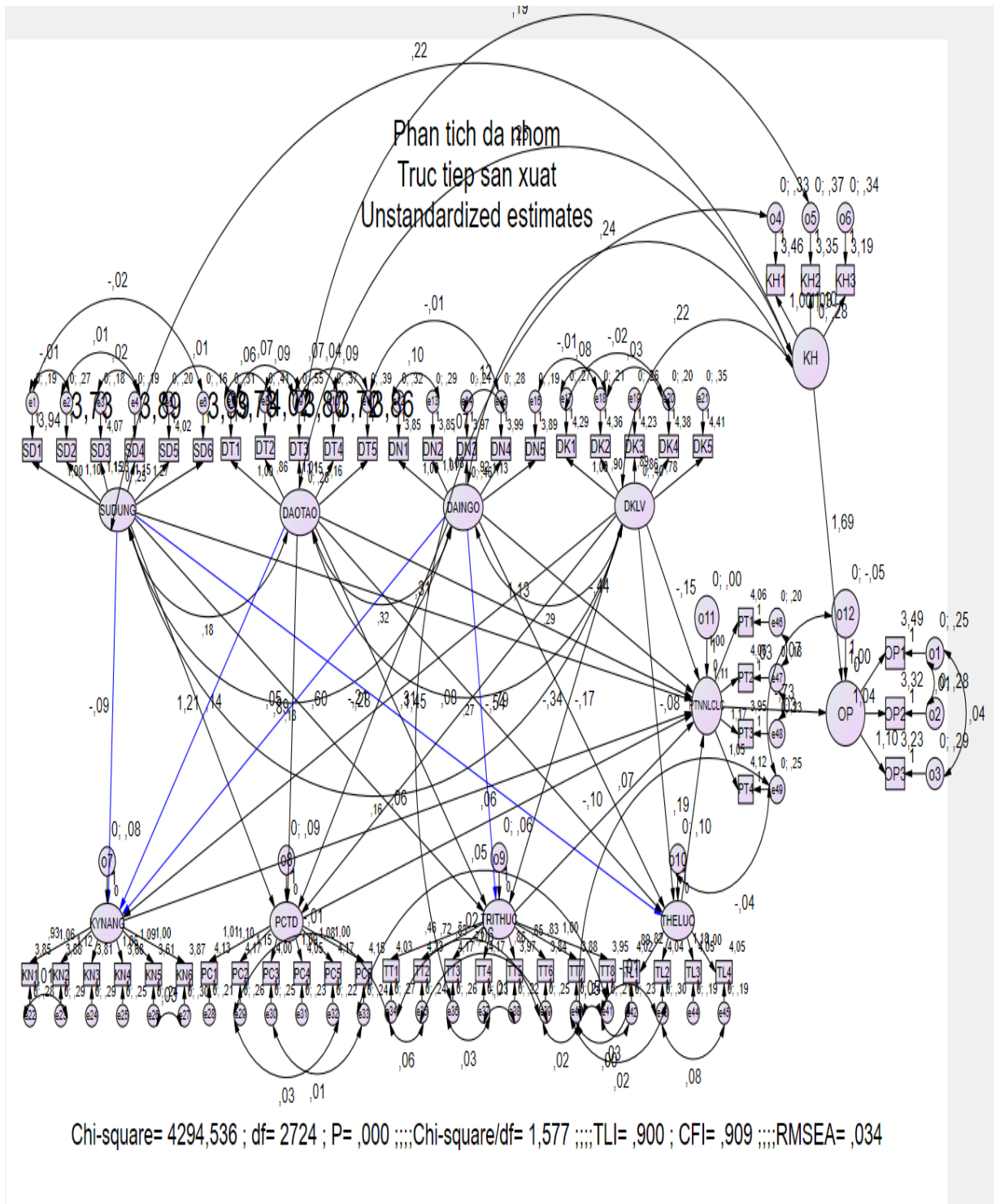


Hình 5.4. Mô hình khả biến cho nhóm lao động trực tiếp sản xuất

Kết quả chạy mô hình bất biến cho từng nhóm thể hiện ở hình 5.5. và 5.6.



Hình 5.5. Mô hình bất biến cho nhóm lao động lãnh đạo- đào tạo



Hình 5.6. Mô hình bất biến cho nhóm lao động trực tiếp sản xuất

Lựa chọn mô hình

Kiểm định Chi-square được sử dụng để so sánh giữa hai mô hình, ta kiểm tra giả thuyết sau:

H_0 : Chi-square của mô hình khả biến bằng Chi-square của mô hình bất biến

H₁: Có sự khác biệt về Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến

Mo hình kha bien	4240,799	2698
Mo hình bat bien	4294,536	2708
Sai biet	53,737	26
Chidist(53,737;26)	0,001095534	

Kiểm định Chi-square cho kết quả P-value= 0,001095534 (<0,05) nên ta bác bỏ giả thuyết H₀, chấp nhận H₁, nghĩa là Có sự khác biệt về Chi-square giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến. Do đó ta sẽ chọn mô hình khả biến (có độ tương thích cao hơn). (Xem Thọ và Trang 2008)

Như vậy, ta có thể kết luận là có sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các yếu tố Chính sách sử dụng NNL CLC, Chính sách đãi ngộ NNL CLC, Đào tạo tại doanh nghiệp và Điều kiện làm việc với Phát triển NNL CLC giữa hai nhóm lao động làm công tác lãnh đạo và đào tạo với nhóm lao động trực tiếp sản xuất. Cũng như có sự khác biệt trong các thành tố của NNL CLC là Phẩm chất- thái độ, Tri thức, Kỹ năng và Thê lực tác động vào Phát triển NNL CLC giữa hai nhóm lao động này.

Kết quả các khác biệt giữa hai nhóm lao động này được trình bày ở bảng 5.11.

Bảng 5.10. Bảng các khác biệt trong phân tích giữa hai nhóm lao động Lãnh đạo- đào tạo và lao động Trực tiếp sản xuất

Tác động	Lãnh đạo- đào tạo	Trực tiếp sản xuất	Chung 2 nhóm
SUDUNG---> PCTD	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa	Có ý nghĩa
DAINGO---> PCTD	Có ý nghĩa	Không có ý nghĩa	Không có ý nghĩa
DKLV--> KYNANG	Có ý nghĩa	Không có ý nghĩa	Không có ý nghĩa
DKLV--> PCTD	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa	Có ý nghĩa
DKLV--> TRITHUC	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa	Không có ý nghĩa
DAINGO--> PTNNLCLC	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa	Có ý nghĩa
KYNANG--> PTNNLCLC	Có ý nghĩa	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa
PCTD--> PTNNLCLC	Không có ý nghĩa	Có ý nghĩa	Có ý nghĩa
THELUC--> PTNNLCLC	Có ý nghĩa	Không có ý nghĩa	Không có ý nghĩa

Khi phân tích giữa hai nhóm thì có 9 mối quan hệ có sự khác biệt, tuy nhiên 7/9 mối quan hệ này có kết quả giống nhau giữa nhóm lao động Trực tiếp sản xuất và kết quả khi phân tích chung hai nhóm. Chỉ có 2 mối quan hệ là Điều kiện làm việc tác động đến Tri thức và Kỹ năng tác động đến PTNNL CLC là giống nhau giữa nhóm Lãnh đạo- đào tạo và kết quả chung. So với kết quả phân tích chung thì chúng ta thấy đối với nhóm lao động làm lãnh đạo- quản lý và đào tạo- nghiên cứu khoa học thì cần chú trọng thêm các yếu tố đãi ngộ, điều kiện làm việc và thể lực vì nếu so với kết quả phân tích chung thì đối với nhóm lao động này yếu tố đãi ngộ có tác động đến phẩm chất thái độ, điều kiện làm việc có tác động đến kỹ năng và thể lực thì có tác động đến Phát triển NNL CLC. Đối với nhóm lao động Trực tiếp sản xuất, cần chú trọng hơn đến điều kiện làm việc vì đối với nhóm lao động này thì điều kiện làm việc có tác động đến tri thức.

Về kỹ năng, đối với cả hai nhóm, kỹ năng quan trọng nhất là kỹ năng ra quyết định, tuy nhiên đối với nhóm lãnh đạo- đào tạo, kỹ năng quan trọng thứ hai là kỹ năng thích ứng trong khi kỹ năng này đối với nhóm lao động trực tiếp sản xuất là kém quan trọng nhất so với các kỹ năng lập kế hoạch, tổ chức, làm việc nhóm. Về Phẩm chất- thái độ, đối với nhóm lãnh đạo- đào tạo, phẩm chất quan trọng nhất là tinh thần trách nhiệm với công việc và kém quan trọng nhất là ý thức tự chủ và tác phong làm việc. Đối với nhóm lao động trực tiếp sản xuất, phẩm chất quan trọng nhất lại là tác phong làm việc. Về tri thức, đối với cả hai nhóm, tri thức quan trọng nhất là khả năng học tập cao hơn, tiếp đó là năng lực sáng tạo, khả năng tin học, ngoại ngữ và kém quan trọng nhất là trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Đối với yếu tố thể lực, đối với nhóm lãnh đạo- đào tạo, yếu tố thể lực quan trọng nhất là tình trạng sức khỏe nói chung, còn đối với nhóm lao động trực tiếp sản xuất, yếu tố quan trọng nhất là mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai.

Tất cả những khác biệt trên giữa hai nhóm lao động thể hiện những đặc thù đối với từng loại hình lao động, vị trí công việc đảm nhiệm. Việc hiểu được những khác biệt này sẽ giúp cho các nhà lãnh đạo, quản trị có các chính sách phù hợp hơn cho từng nhóm lao động.

5.4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Qua phân tích, kết quả nổi bật đạt được là chứng minh và đo lường được tác động của Phát triển NNL CLC đến hiệu năng của PVN như giả thuyết H1 đã đặt ra. Ngoài ra, các kết quả nghiên cứu khẳng định rằng tác động đến chất lượng NNL CLC dù về khía cạnh nào, Kỹ năng, Phẩm chất- thái độ, hay Tri thức đều thúc đẩy NNL CLC phát triển. Không những vậy, đây là cách tốt nhất giúp phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Ngoài yếu tố Phát triển NNL CLC tác động đáng kể đến hiệu năng của PVN, các yếu tố vốn, công nghệ và quy mô doanh nghiệp cũng có tác động rất lớn đến hiệu năng của PVN. Các yếu tố này tác động đến hiệu năng của PVN hoàn toàn phù hợp với những đặc thù trong lĩnh vực dầu khí đó là phải sử dụng vốn đầu tư rất lớn và công nghệ hiện đại bậc nhất. Điều này cho thấy kết quả nghiên cứu phù hợp với thực tế.

Kết quả phân tích cũng chỉ rõ rằng để nâng cao chất lượng NNL CLC, các chính sách sử dụng, đào tạo, điều kiện làm việc và đãi ngộ đều có vai trò. Ngoài ra, các chính sách này cũng tác động trực tiếp đến phát triển NNL CLC. Phân tích cụ thể từng chính sách ta thấy:

Thứ nhất, chính sách sử dụng NNL CLC tạo ra cả tác động trực tiếp và gián tiếp đến phát triển NNL CLC như giả thuyết H6, H7 đã đặt ra. Tác động gián tiếp của Chính sách sử dụng NNL CLC đến phát triển NNL CLC là tác động đến Tri thức, Phẩm chất- thái độ và Thể lực. Chính sách sử dụng NNL CLC tác động đồng thời đến cả ba thành phần này của chất lượng NNL CLC. Như vậy có thể thấy tác động truyền dẫn của các thành tố chất lượng NNL CLC từ chính sách sử dụng NNL CLC tác động lên Phát triển NNL CLC, ngoài ra thông qua tác động truyền dẫn này ảnh hưởng của chính sách sử dụng NNL CLC lên Phát triển NNL CLC còn mạnh mẽ hơn tác động trực tiếp. Tuy nhiên, các chính sách sử dụng hiện nay chưa có tác động đến thành tố Kỹ năng, do đó cần chú trọng mặt này hơn nữa vì kỹ năng có vai trò quan trọng thứ hai (sau tri thức) tác động đến phát triển NNL CLC tại PVN.

Thứ hai, Đào tạo chỉ tác động đến Phát triển NNL CLC thông qua các yếu tố truyền dẫn này chứ không tác động trực tiếp nên ta bác bỏ giả thuyết H8. Đào tạo tác động đến cả bốn yếu tố chất lượng NNL CLC là Kỹ năng, Phẩm chất- thái độ, Thể lực và Tri thức như giả thuyết H9 đã đặt ra. Có thể hiểu rằng các chương trình đào

tạo hiện tại tại PVN chỉ thực sự thúc đẩy sự phát triển của NNL CLC khi nó có tác dụng lên bốn thành tố chất lượng này của NNL CLC.

Tuy nhiên, các chính sách đào tạo cần được hoàn thiện hơn nữa để không chỉ tác động gián tiếp đến Phát triển NNL CLC mà còn có thể phát huy tác động trực tiếp. Nghĩa là các chính sách đào tạo cần làm tăng không chỉ chất lượng NNL CLC mà cả số lượng nhân lực bằng cách thu hút và giữ chân NNL CLC, thúc đẩy sự tăng trưởng nghề nghiệp, tăng năng suất người lao động và hiệu quả của doanh nghiệp.

Thứ ba, chính sách đãi ngộ tác động gián tiếp đến phát triển NNL CLC thông qua việc làm tăng kỹ năng của NNL CLC. Tuy nhiên đối với lao động dầu khí được thống kê trong phạm vi mẫu nghiên cứu này thì chính sách đãi ngộ có tác động trực tiếp nghịch biến đến phát triển NNL CLC nên ta bác bỏ giả thuyết H10, ngoài ra cũng tác động nghịch biến đến Tri thức. Điều này có thể thấy được rằng các chính sách đãi ngộ hiện tại của PVN chưa thực sự có tác dụng trong cải thiện trình độ nghề nghiệp cho người lao động cũng như hiệu quả làm việc của cá nhân và đơn vị. Nguyên nhân có thể xuất phát từ một số lý do sau: (1) Chế độ đãi ngộ tại PVN đã thu hút được một lượng lớn lao động vượt quá nhu cầu sản xuất kinh doanh dẫn đến sự không hiệu quả trong hoạt động; (2) Có sự chuyển dịch lao động sang những bộ phận có thể kiếm được thu nhập cao gây nên sự bất hợp lý trong cơ cấu NNL CLC; (3) Chế độ đãi ngộ tạo động lực cho người lao động trong công việc, họ quá mải mê công việc (để có thể kiếm nhiều tiền) nên sao nhãng việc đào tạo, học tập để cải thiện trình độ.

Ngoài ra, cần xem xét và điều chỉnh chính sách đãi ngộ vì các chính sách hiện nay mới chỉ tác động tích cực đến một thành tố là kỹ năng, hai thành tố còn lại là phẩm chất- thái độ và thể lực chính sách đãi ngộ chưa có tác dụng. PVN cần sử dụng chính sách đãi ngộ một cách hiệu quả hơn như một công cụ để gắn kết NNL CLC với PVN, tạo ra lòng yêu nghề, đam mê nghề nghiệp, tinh thần trách nhiệm của bộ phận nhân lực quan trọng này. Do những đặc thù công việc trong lĩnh vực dầu khí, chính sách đãi ngộ tốt còn cần phải giúp người lao động nâng cao được thể lực để có thể cống hiến dài lâu. Với những lợi thế của PVN, làm sao để xây dựng được chính sách đãi ngộ tốt là một công việc không hề đơn giản mà các nhà lãnh đạo, quản lý của PVN cần hiểu rõ hơn cơ chế tác động của các chính sách này đến phát triển NNL

CLC cũng như từng thành tố chất lượng NNL CLC thì mới phát huy được chính sách trong thúc đẩy hiệu quả doanh nghiệp.

Thứ tư, điều kiện làm việc tốt hơn cũng đóng góp vào sự phát triển của NNL CLC như giả thuyết H12, H13 đã đặt ra, dù tác động không mạnh bằng tác động của chính sách sử dụng và đào tạo. Khi điều kiện làm việc của người lao động được cải thiện, thể hiện ở ý thức và trang thiết bị an toàn vệ sinh lao động được đảm bảo, thì sẽ thúc đẩy hiệu quả làm việc của cá nhân và toàn PVN. Đối với ngành dầu khí, công tác HSE (Health- Safety- Environment, sức khỏe- an toàn- môi trường) luôn được đặt lên hàng đầu. HSE cũng bao gồm các biện pháp để giải quyết sinh lý lao động, chất lượng không khí và những khía cạnh khác của an toàn lao động có thể ảnh hưởng đến sức khỏe và phúc lợi của người lao động nói riêng và cộng đồng nói chung.

Đối với điều kiện hiện nay tại PVN, trong các thuộc tính của NNL CLC đóng góp vào sự phát triển NNL CLC thì yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất chính là Tri thức, nên ta chấp nhận giả thuyết H4. Tri thức bao gồm các yếu tố phản ảnh trình độ chuyên môn nghiệp vụ của NNL, khả năng vận dụng kiến thức trong công việc, năng lực sáng tạo, kinh nghiệm làm việc, kiến thức về ngoại ngữ, tin học và khả năng học tập cao hơn. Điều này hoàn toàn phù hợp với yêu cầu công việc của lao động dầu khí là phải được đào tạo cơ bản và phải được thực hành nhiều để đúc rút kinh nghiệm. Tuy nhiên, như khẳng định trong phần lý luận về NNL CLC là những người có năng lực thực sự chứ không chỉ có bằng cấp cao nên yếu tố khả năng vận dụng kiến thức trong công việc đóng vai trò quan trọng không kém kiến thức. Ngoài ra, yếu tố ngoại ngữ đối với lao động dầu khí hiện nay là yếu tố bắt buộc, không chỉ để đọc được các tài liệu, các thông số kỹ thuật của máy móc thiết bị hiện đại, tiên tiến mà còn làm việc với các chuyên gia nước ngoài và tiến tới đảm nhiệm các công trình dầu khí mà PVN đầu tư ở các nước bạn. Năng lực sáng tạo là yếu tố quan trọng hàng đầu hiện nay khi chúng ta đang xây dựng nền kinh tế tri thức, nó sẽ quyết định đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Cuối cùng, cần khuyến khích NNL CLC không ngừng học hỏi, tiến tới xây dựng một xã hội học tập suốt đời.

Yếu tố quan trọng thứ hai trong các thành tố NNL CLC đóng góp vào sự phát triển của NNL CLC chính là kỹ năng, như giả thuyết H3 đã đặt ra. Các kỹ năng bao gồm:

kỹ năng giao tiếp; kỹ năng làm việc nhóm; kỹ năng tổ chức; kỹ năng lập kế hoạch; kỹ năng ra quyết định; kỹ năng thích ứng.

Tiếp đến là Phẩm chất- thái độ như giả thuyết H2 đã đặt ra, phẩm chất- thái độ bao gồm các đánh giá về: ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy; tinh thần trách nhiệm với công việc; sự gắn bó với tổ chức; lòng yêu nghề, say mê với công việc; tác phong làm việc; ý thức tự chủ. Đây là những phẩm chất rất cần thiết đối với lao động nhiều ngành nghề, tuy nhiên đối với lao động dầu khí, nhất là đối với lao động làm việc trong các khâu tìm kiếm, thăm dò, khai thác thì ý thức kỷ luật, tinh thần trách nhiệm và tác phong làm việc là rất quan trọng. Vì các công việc này vô cùng nguy hiểm, lại được thực hiện tại những nơi địa hình phức tạp, chịu tác động của thiên nhiên. Chỉ một sơ suất nhỏ của một cá nhân cũng có thể dẫn đến sự nguy hiểm cho cả tập thể về tính mạng và cả sự thiệt hại vô cùng lớn về vật chất. Ngoài ra, vì những đặc thù như phải làm việc ở ngoài giàn, cách biệt với gia đình, bạn bè, xã hội (thậm chí không thể liên lạc điện thoại), đòi hỏi người lao động phải thực sự có lòng yêu nghề, say mê với công việc mới có thể gắn bó lâu dài.

Giá trị trung bình của từng biến đo lường các thành tố NNL CLC được thể hiện ở bảng 5.11.

Bảng 5.11. Giá trị trung bình và độ lệch chuẩn

Ký hiệu	Chỉ tiêu	Giá trị trung bình	Xếp loại	Độ lệch chuẩn
KN1	Kỹ năng giao tiếp	3.97	Khá	0.766
KN2	Kỹ năng làm việc nhóm	4.03	Khá	0.812
KN3	Kỹ năng tổ chức	3.98	Khá	0.833
KN4	Kỹ năng lập kế hoạch	3.86	Khá	0.834
KN5	Kỹ năng ra quyết định	3.78	Khá	0.814
KN6	Kỹ năng thích ứng	3.98	Khá	0.779
PC1	Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy	4.21	Tốt	0.666

Ký hiệu	Chỉ tiêu	Giá trị trung bình	Xếp loại	Độ lệch chuẩn
PC2	Tinh thần trách nhiệm với công việc	4.22	Tốt	0.726
PC3	Sự gắn bó với tổ chức	4.09	Khá	0.746
PC4	Lòng yêu nghề, say mê với công việc	4.14	Khá	0.714
PC5	Tác phong làm việc	4.23	Tốt	0.702
PC6	Ý thức tự chủ	4.2	Khá	0.668
TL1	Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy	4.11	Khá	0.669
TL2	Tinh thần trách nhiệm với công việc	4.15	Khá	0.693
TL3	Sự gắn bó với tổ chức	4.14	Khá	0.716
TL4	Lòng yêu nghề, say mê với công việc	4.17	Khá	0.676
TT1	Trình độ chuyên môn nghiệp vụ	4.13	Khá	0.59
TT2	Kiến thức chuyên ngành	4.32	Tốt	0.651
TT3	Kinh nghiệm làm việc	4.25	Tốt	0.699
TT4	Khả năng vận dụng kiến thức trong công việc	4.23	Tốt	0.642
TT5	Năng lực sáng tạo	4.07	Khá	0.714
TT6	Kiến thức về tin học	3.97	Khá	0.729
TT7	Kiến thức về ngoại ngữ	4.01	Khá	0.757
TT8	Khả năng học tập cao hơn	4.08	Khá	0.753

1.00 - 1.80 Rất kém 3.41 - 4.20 Khá

1.81 - 2.60 Kém 4.21 - 5.00 Tốt

2.61 - 3.40 Trung bình

Các chỉ tiêu PC1, PC2, PC5, TT2, TT3, TT4 được đánh giá ở mức Tốt, tất cả các chỉ tiêu còn lại đều ở mức Khá. Các chỉ tiêu cần đạt mức Tốt bao gồm: 3 chỉ tiêu về phẩm chất- thái độ là: ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy; tinh thần trách nhiệm với công việc; và tác phong làm việc. Và 3 chỉ tiêu về tri thức

là: kiến thức chuyên ngành; kinh nghiệm làm việc; khả năng vận dụng kiến thức trong công việc. Như vậy có thể thấy cả 6 chỉ tiêu này đều là những tiêu chí cốt lõi trong đánh giá NNL CLC tại PVN và nó hoàn toàn phù hợp với đặc điểm của lao động trong ngành dầu khí như đã phân tích ở các phần trên.

Tất cả những kết quả phân tích trên sẽ giúp cho PVN có những chính sách, biện pháp để nâng cao chất lượng NNL CLC thúc đẩy phát triển NNL CLC.

5.4.3. So sánh với các kết quả nghiên cứu khác

So với các nghiên cứu về phát triển NNL, về VNL, về nâng cao chất lượng NNL, nghiên cứu này đã đạt được một số kết quả như:

Thứ nhất, nghiên cứu khẳng định tác động thuận chiều của Phát triển NNL CLC lên hiệu năng của PVN như giả thuyết H1 đã đặt ra. Kết quả này phù hợp với kết quả nghiên cứu của các tác giả M. O. Agwu và T. Ogiriki (2014); A. A. Katou (2009).

Khẳng định đầu tư vào nâng cao chất lượng NNL sẽ dẫn đến sự tăng trưởng kinh tế, kết quả này thống nhất với các nghiên cứu về VNL và tăng trưởng kinh tế của Trần Thọ Đạt (2007); Đinh Phi Hồ và Từ Đức Hoàng (2016); Eric A. Hanushek (2013); Adeyemi O. Ogunade (2011); Hanushek và Kimko (2000); Robert J. Barro (1992).

Thứ hai, khẳng định chất lượng NNL cần được xem xét trên các mặt phẩm chất- thái độ, tri thức và thể lực như các nghiên cứu của Đoàn Anh Tuấn (2014); Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011).

Thứ ba, khẳng định các yếu tố tác động đến quá trình phát triển NNL là chính sách sử dụng, chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ và điều kiện làm việc như nghiên cứu của Nguyễn Thanh Vũ (2015), Nguyễn Thị Hồng Cẩm (2011).

Tuy nhiên, nghiên cứu này đã đạt được một số kết quả mới như:

Thứ nhất, nghiên cứu khẳng định phát triển NNL CLC có tác động thuận chiều và đáng kể đến hiệu năng của PVN. Tác động của phát triển NNL CLC là 0,457 trong khi tác động đồng thời của cả ba yếu tố là vốn, công nghệ và quy mô doanh nghiệp là 0,593. Điều này chứng minh vai trò của NNL CLC và các hoạt động phát triển đội ngũ nhân lực này là vô cùng quan trọng đối với PVN.

Thứ hai, nghiên cứu nhấn mạnh với đặc thù lao động ngành dầu khí cần chú trọng đến yếu tố kỹ năng trong chất lượng NNL và nghiên cứu tách riêng yếu tố kỹ năng này để phân tích chứ không gộp chung vào yếu tố tri thức.

Thứ ba, không chỉ chứng minh các yếu tố tác động đến quá trình phát triển của NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, luận án còn đo lường cụ thể mức độ tác động của các yếu tố đến quá trình phát triển NNL CLC tại Tập đoàn cả trực tiếp và gián tiếp.

Thứ tư, tác động gián tiếp của các yếu tố chính sách sử dụng, chính sách đào tạo, chính sách đãi ngộ và điều kiện làm việc đến phát triển NNL CLC là tác động thông qua các thành tố chất lượng của NNL. Từ đó, luận án góp phần chứng minh thuyết phục rằng nâng cao chất lượng NNL là quan trọng nhất hiện nay để xây dựng được một nguồn nhân lực đủ tầm phục vụ quá trình CNH, HĐH và hội nhập quốc tế.

Thứ năm, về phương pháp nghiên cứu: luận án sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, với phương pháp định lượng được sử dụng là phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), trong khi các nghiên cứu khác mới dừng lại ở các phương pháp định lượng như hồi quy tương quan, phân tích nhân tố khẳng định (EFA).

5.5. Kết luận chương 5

Với mô hình nghiên cứu được giới thiệu ở chương 3, chương này trình bày các kết quả nghiên cứu đã đạt được. Sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM), với những kiểm định hết sức chặt chẽ, luận án đạt được các kết quả nổi bật sau:

Thứ nhất, luận án chứng minh và đo lường tác động của phát triển NNL CLC đến hiệu năng của PVN để thấy được tính quan trọng và cấp thiết của việc thúc đẩy phát triển NNL CLC.

Thứ hai, luận án xác định và đo lường các yếu tố tác động đến quá trình phát triển NNL CLC tại PVN. Kết quả phân tích chỉ rõ rằng các chính sách sử dụng, đào tạo, điều kiện làm việc và đãi ngộ đều có tác động. Các chính sách này vừa tác động trực tiếp vừa tác động gián tiếp đến phát triển NNL CLC. Tác động gián tiếp là tác

động thông qua các thành tố chất lượng NNL, làm thay đổi các thành tố chất lượng NNL từ đó thúc đẩy phát triển NNL CLC.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy cả ba nhân tố tri thức, kỹ năng, phẩm chất - thái độ đều có tác động thuận chiều đến phát triển NNL CLC theo mức độ từ lớn đến bé. Không những vậy, tác động vào các yếu tố này chính là cách tốt nhất giúp phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Thứ tư, luận án còn tiến hành phân tích đa nhóm để so sánh tác động của các yếu tố tác động đến phát triển NNL CLC và các thành tố của NNL CLC khác nhau như thế nào giữa nhóm lao động làm Lãnh đạo quản lý và Đào tạo với nhóm lao động Trực tiếp sản xuất. Kết quả là có sự khác biệt và các khác biệt đã được phân tích rõ trong chương này.

Tất cả các kết quả nghiên cứu đạt được ở trên sẽ là một đóng góp quan trọng và hữu ích cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trong việc nâng cao chất lượng NNL CLC, thúc đẩy NNL CLC phát triển, đáp ứng được các mục tiêu phát triển lâu dài, bền vững của Tập đoàn.

CHƯƠNG 6. GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHẤT LƯỢNG CAO TẠI TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2025

6.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến 2025

6.1.1. Mục tiêu phát triển đến năm 2025

6.1.1.1. Mục tiêu tổng quát

Một là, khai thác và sử dụng hợp lý, hiệu quả nguồn tài nguyên dầu khí trong nước, đồng thời tích cực đẩy nhanh và mở rộng các hoạt động phát triển và khai thác các mỏ, phát hiện mới ở trong nước và ở nước ngoài để bổ sung phần thiếu hụt sản lượng từ các mỏ đang khai thác.

Hai là, đẩy nhanh phát triển và đưa vào khai thác các phát hiện dầu khí mới một cách linh hoạt với sản lượng khai thác hợp lý và ổn định cho từng mỏ. Tận dụng tối đa cơ sở hạ tầng khai thác sẵn có để phát triển, kết nối với các mỏ nhỏ, các mỏ có giá trị kinh tế tới hạn ở khu vực lân cận.

Ba là, khẩn trương triển khai nghiên cứu, ưu tiên đầu tư cho khoa học công nghệ để tìm các giải pháp kỹ thuật nhằm: nâng cao hệ số thu hồi dầu từ thân dầu móng nứt nẻ, các đối tượng truyền thống và phi truyền thống; phát triển đưa vào khai thác các mỏ nhỏ, các mỏ cận biên và các mỏ khí có hàm lượng CO₂ cao.

Bốn là, ưu tiên đầu tư phát triển NNL, đặc biệt là nhân lực liên quan đến công tác phát triển mỏ để từng bước tự đầu tư, điều hành công tác phát triển và khai thác các mỏ dầu khí ở trong nước.

Năm là, kiểm soát chặt chẽ quy trình công nghệ, khai thác thiết bị, thực hiện chủ trương không đốt và có giải pháp sử dụng khí đồng hành để tận dụng tối đa nguồn tài nguyên năng lượng trong nước và bảo vệ môi trường.

Sáu là, tăng cường công tác tìm kiếm cơ hội để mua thêm cổ phần tại các mỏ đang phát triển và khai thác ở trong nước và nước ngoài để góp phần bù đắp một phần sản lượng khai thác thiếu hụt trong nước.

6.1.1.2. Mục tiêu cụ thể

Giai đoạn 2016 – 2020

Về khai thác dầu khí ở trong nước: tiếp tục khai thác các mỏ đã hoạt động trong các giai đoạn trước. Phát triển, đưa vào khai thác từ 5 - 6 mỏ mới vào khai thác. Dự kiến sản lượng khai thác trong nước trong giai đoạn này ở mức 25-32 triệu tấn quy dầu/năm (trong đó: dầu từ 11-14 triệu tấn/năm, khí từ 14-18 tỷ m³).

Về khai thác dầu khí ở nước ngoài: sản lượng khai thác dầu khí tăng từ 6-8 triệu tấn/năm vào năm 2016 tăng lên khoảng 10-12 triệu tấn/năm vào 2020. Sản lượng dầu khí được gia tăng đáng kể trong giai đoạn này phụ thuộc vào việc mua tài sản trong giai đoạn 2009 – 2015, đẩy mạnh đầu tư tìm kiếm thăm dò ngoài nước và khai thác các mỏ thuộc 4 lô hợp đồng Nenetsky và mỏ Junin 2.

Phân đầu sản lượng khai thác dầu khí giai đoạn này như sau: tổng khai thác quy dầu đạt 184 - 196 triệu tấn quy dầu, trong đó: dầu khai thác trong nước đạt 58 - 62 triệu tấn; dầu khai thác ở nước ngoài đạt 46 - 50 triệu tấn; khai thác khí đạt 80 - 84 tỷ m³.

Giai đoạn 2021 – 2025

Về khai thác dầu khí ở trong nước: tiếp tục khai thác các mỏ đã hoạt động trong các giai đoạn trước; phát triển, đưa vào khai thác 5-6 mỏ mới vào khai thác. Dự kiến sản lượng khai thác trong nước trong giai đoạn này ở mức 24-30 triệu tấn quy dầu/năm (trong đó: dầu từ 8-12 triệu tấn/năm, khí từ 16-18 tỷ m³).

Về khai thác dầu khí ở nước ngoài: sản lượng khai thác dầu khí tăng từ 10-12 triệu tấn/năm vào năm 2021 tăng lên khoảng 13-15 triệu tấn/năm vào 2025. Sản lượng dầu khí được gia tăng đáng kể trong giai đoạn này phụ thuộc vào kết quả mua mỏ và thành công của công tác tìm kiếm thăm dò ở nước ngoài trong giai đoạn 2016-2020.

Phân đầu sản lượng khai thác dầu khí giai đoạn này như sau: tổng khai thác quy dầu đạt 190-220 triệu tấn quy dầu, trong đó: dầu khai thác trong nước đạt 45-55 triệu tấn; dầu khai thác ở nước ngoài đạt 60-70 triệu tấn; khai thác khí đạt 85-95 tỷ m³.

6.1.2. Định hướng phát triển đến năm 2025

Chiến lược phát triển ngành dầu khí Việt Nam được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại quyết định số 386/QĐ-TTg ngày 09/3/2009 đã chỉ rõ mục tiêu chiến lược, các quan điểm, định hướng phát triển và các tồn tại yếu kém của ngành dầu khí. Trong đó, mục tiêu chiến lược là phát triển ngành dầu khí trở thành ngành kinh tế- kỹ thuật

quan trọng, đồng bộ, bao gồm: tìm kiếm thăm dò, khai thác, vận chuyển, chế biến, tàng trữ, phân phối, dịch vụ và xuất nhập khẩu. Xây dựng Tập đoàn Dầu khí Việt Nam trở thành một Tập đoàn Dầu khí mạnh, kinh doanh đa ngành trong nước và quốc tế. Định hướng phát triển cụ thể như sau: Phát triển và đưa vào khai thác các phát hiện dầu khí mới một cách linh hoạt với sản lượng khai thác hợp lý và ổn định cho từng mỏ. Ưu tiên đầu tư phát triển trước các mỏ xa bờ, các vùng tranh chấp; đầu tư nghiên cứu và áp dụng các giải pháp công nghệ mới nhằm nâng cao hệ số thu hồi dầu tại các mỏ hiện có và phát triển đưa vào khai thác các mỏ nhỏ, các mỏ có giá trị kinh tế tới hạn và các mỏ khí có hàm lượng CO₂ cao... . Tăng cường công tác tìm kiếm cơ hội để mua thêm cổ phần tại các mỏ đang phát triển và khai thác ở trong nước và nước ngoài. Phấn đấu tự đầu tư, điều hành công tác phát triển và khai thác các mỏ dầu khí ở trong nước khi điều kiện cho phép. Kiểm soát chặt chẽ quy trình công nghệ, khai thác thiết bị, bảo vệ tài nguyên và môi trường.

6.2. Quan điểm, mục tiêu về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đến năm 2025

6.2.1. Quan điểm cơ bản về công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Các quan điểm cơ bản chỉ đạo công tác đào tạo và phát triển nhân lực bao gồm:

Một là, nhân lực là vốn quý nhất và trí thức là nguồn tài sản vô hình nhưng lại quyết định sự phát triển bền vững của Tập đoàn. Quản trị trí thức và quản trị nhân tài là trọng tâm và định hướng phát triển chiến lược của công tác phát triển NNL.

Hai là, công tác đào tạo và phát triển nhân lực phải đi trước một bước theo phương châm đồng bộ, có hệ thống, theo chuẩn mực quốc tế.

Ba là, phát huy các nguồn lực trong Tập đoàn (nội bộ) để đẩy mạnh và phát triển công tác đào tạo, với một chiến lược hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo trong nước, phát triển liên doanh với các cơ sở đào tạo ở nước ngoài hợp lý, nhằm chuẩn bị NNL lâu dài.

Bốn là, kế hoạch đào tạo, phát triển nhân lực hàng năm của mỗi đơn vị thành viên là một phần quan trọng trong Kế hoạch sản xuất kinh doanh và có tính pháp lý bắt buộc phải thực hiện, có trọng điểm, trọng tâm.

Năm là, đào tạo và phát triển nhân lực phải gắn liền với và xuất phát từ công việc, thực tế sản xuất kinh doanh của đơn vị.

Sáu là, xây dựng mỗi đơn vị thành viên của Tập đoàn thành một tổ chức học tập, tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động được học tập, phát triển và phát huy khả năng sáng tạo tiềm ẩn của mình, cống hiến cho sự nghiệp phát triển bền vững của Tập đoàn.

Bảy là, đẩy mạnh công tác phân cấp, tăng cường xã hội hóa trong công tác đào tạo, phát triển nhân lực, tiến tới mỗi người lao động phải tự chịu trách nhiệm về trình độ và năng lực công tác của mình.

6.2.2. Mục tiêu chiến lược của công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

6.2.2.1. Mục tiêu tổng quát

Trong lĩnh vực đào tạo và phát triển nhân lực, quyết định của Thủ tướng chính phủ (số 223/QĐ-TTg ngày 18/02/2009) ghi rõ: “chú trọng đào tạo NNL đủ về số lượng và đạt chuẩn quốc tế để triển khai thành công các hoạt động nghiên cứu khoa học và điều hành các dự án dầu khí cả trong nước và ngoài nước.” Do vậy, mục tiêu tổng quát của công tác đào tạo và phát triển nhân lực của PVN là: “xây dựng một đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, khoa học- công nghệ và công nhân kỹ thuật dầu khí Việt Nam đồng bộ có trình độ chuyên môn kỹ thuật, khoa học công nghệ, nghiệp vụ quản lý và điều hành ngang tầm quốc tế, để tự điều hành các hoạt động dầu khí trong nước và nước ngoài với hiệu quả kinh tế cao, phù hợp với Chiến lược phát triển Ngành Dầu khí Việt Nam cho các giai đoạn.

6.2.2.2. Mục tiêu cụ thể giai đoạn 2016-2020 và định hướng tới năm 2025

Giai đoạn này, ngành công nghiệp dầu khí Việt Nam đã phát triển mạnh ở tất cả các khâu của ngành công nghiệp dầu khí, công tác đào tạo, phát triển nhân lực có mục tiêu chính là đảm bảo:

Thứ nhất, mọi chức danh công tác tại Tập đoàn đáp ứng và phù hợp với yêu cầu chức danh công tác trong ngành dầu khí khu vực và quốc tế.

Thứ hai, Tập đoàn có được đội ngũ cán bộ hoàn toàn đảm nhận được công tác thiết kế (cơ bản, chi tiết) các công trình dầu khí, trên bờ và trên biển.

Thứ ba, Tập đoàn có thể chế tạo và sản xuất được một số thiết bị dầu khí chuyên ngành.

Thứ tư, Tập đoàn hoàn toàn chủ động trong công tác đào tạo nhân lực CLC, đạt trình độ quốc tế thông qua hệ thống đào tạo nhân lực của mình.

Thứ năm, hoàn thiện hệ thống đào tạo nhằm duy trì và phát triển NNL với trọng tâm đào tạo cập nhật, bồi dưỡng thường xuyên trong mọi lĩnh vực công tác.

Thứ sáu, quản trị nhân lực đạt trình độ ngang tầm quốc tế, quản trị tài năng và trí thức.

Để đạt được các mục tiêu trên, nhu cầu nhân lực cho các lĩnh vực hoạt động chính được Tập đoàn tính toán như sau:

Bảng 6.1. Nhu cầu nhân lực cần bổ sung cho toàn PVN và các lĩnh vực chính

Nhân lực các lĩnh vực	2016-2020	2021-2025
PVN	10680	9849
E&P	2126	2298
Khí	1727	2220
Điện	133	169
Lọc hóa dầu	4149	2446
DVKT	2033	2160
NCKH_ĐT-KT	437	462
Quản lý	74	94

Nguồn: Báo cáo quy hoạch phát triển đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035 lĩnh vực Khoa học – Công nghệ và Đào tạo.

Dự kiến tỷ lệ các loại hình đào tạo của PVN trong các giai đoạn tiếp theo như bảng dưới đây:

Bảng 6.2. Bảng số lượng đào tạo theo loại hình giai đoạn 2016- 2025

Loại hình đào tạo	2016-2020	2020-2025
Đào tạo chuyên sâu, chuyên gia (3%)	1849	1952
Đào tạo quản lý (8%)	4930	5206
Đào tạo BDTX (60%)	36979	39044
Kỹ năng (13%)	8012	8460
Đào tạo nội bộ (60%)	36979	39044
Tổng	61631	65074

Nguồn: Báo cáo quy hoạch phát triển đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2035 lĩnh vực Khoa học – Công nghệ và Đào tạo

6.3. Các giải pháp phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

6.3.1. Căn cứ đề xuất giải pháp

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả 4 yếu tố là chính sách sử dụng, đào tạo tại doanh nghiệp, chính sách đãi ngộ và điều kiện làm việc đều có tác động đến phát triển NNL CLC tại PVN. Trong đó tác động cùng chiều lớn nhất từ chính sách sử dụng, sau đó là đào tạo và cuối cùng là điều kiện làm việc. Như vậy, để nhanh chóng phát triển được đội ngũ NNL CLC, cần tập trung vào các hoạt động này. Tuy nhiên cần lưu ý rằng, đo lường các chính sách ở đây được thể hiện qua các đánh giá đo lường tính hợp lý và hiệu quả của chính sách. Như Chính sách sử dụng NNL CLC gồm các đánh giá về: người lao động trong Tập đoàn được bố trí công việc phù hợp với năng lực; cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình; người lao động trong Tập đoàn được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể; người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác; hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân; tập đoàn tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân. Điều kiện làm việc tại Tập đoàn đánh giá trên các mặt: tập huấn và giám sát an toàn vệ sinh lao động của Tập đoàn; trang bị thiết bị an toàn vệ sinh lao động; trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng; qui

định về an toàn vệ sinh lao động của PVN đảm bảo trong công việc; các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật. Và cuối cùng, đánh giá công tác đào tạo tại PVN trên các mặt: nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức; người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm; Tập đoàn có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc; kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên; tập đoàn hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên. Chính sách đãi ngộ NNL CLC đánh giá các mặt: mức độ đãi ngộ phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể; sự hài lòng của người lao động về chế độ đãi ngộ; chế độ đãi ngộ tạo động lực trong công việc; chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp; chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể.

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy tác động của chính sách đãi ngộ nghịch biến với sự phát triển NNL CLC tại PVN. Điều này cho thấy các chính sách đãi ngộ hiện tại còn chưa phù hợp với định hướng phát triển NNL CLC tại PVN. Do đó các giải pháp cũng cần chú trọng sao cho chính sách đãi ngộ có thể thu hút và giữ chân NNL CLC, cải thiện trình độ nghề nghiệp cho NNL, tăng hiệu quả làm việc của NNL CLC và hiệu quả hoạt động của toàn PVN.

Các giải pháp được đề xuất như sau:

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất giải pháp
Xây dựng và nâng cao nhận thức về công tác phát triển NNL CLC.	Quan điểm về NNL CLC mà tác giả đề xuất
Xây dựng chiến lược phát triển NNL CLC trên cơ sở chiến lược phát triển, mục tiêu sản xuất kinh doanh.	Quan điểm NNL phải phù hợp về số lượng và chất lượng với mục tiêu sản xuất trong từng giai đoạn.
Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá NNL CLC dầu khí	Dựa trên các tiêu chí NNL CLC mà tác giả đã nghiên cứu, khảo sát.
Nâng cao chất lượng ở hai khâu quan trọng nhất hiện nay là khai thác và chế biến.	Khai thác là khâu tiền đề của chuỗi giá trị ngành dầu khí còn chế biến giúp tạo ra giá trị gia tăng lớn.

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất giải pháp
Xây dựng văn hóa làm việc ngành dầu khí, thường xuyên phát động các phong trào thi đua.	Tạo động lực và hứng khởi cho người lao động
Xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế	Đáp ứng mục tiêu phát triển NNL của PVN: mọi chức danh công tác tại PVN đáp ứng và phù hợp với yêu cầu chức danh công tác trong ngành dầu khí khu vực và quốc tế.
Áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu KPI	Việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn
Mở cửa hội nhập sâu rộng hơn nữa	Đáp ứng mục tiêu về sản lượng dầu khí
Chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế nhiệm cho các chức vụ quan trọng của PVN	Chủ động xác định những ứng viên tiềm năng phù hợp cho các vị trí quan trọng trong tương lai.
Thực hiện thi tuyển các chức danh quan trọng	Khắc phục tình trạng đánh giá cán bộ nặng về lý lịch, thành phần xuất thân, bằng cấp, học vị, quá trình cống hiến, giới tính, chưa coi trọng đúng mức hiệu quả công tác thực tế và sự tín nhiệm của người lao động
Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển NNL CLC.	Đáp ứng mục tiêu: PVN hoàn toàn chủ động trong công tác đào tạo nhân lực chất lượng cao.
Xây dựng và phát triển hệ thống đào tạo của PVN	
Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn	Đáp ứng mục tiêu: mọi chức danh công tác tại PVN đáp ứng và phù hợp với yêu cầu chức danh công tác trong ngành dầu khí khu vực và quốc tế.
Xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức	

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất giải pháp
danh công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc	
Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, kỹ thuật cho đào tạo	Đáp ứng mục tiêu: xây dựng mỗi đơn vị thành viên của PVN thành một tổ chức học tập, tạo điều kiện tốt nhất cho người lao động được học tập, phát triển và phát huy khả năng sáng tạo tiềm ẩn của mình.
Áp dụng công nghệ thông tin trong công tác đào tạo	
Bố trí, phân công hợp lý NNL CLC dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh.	Sử dụng hợp lý lao động, đáp ứng được yêu cầu của chức danh công việc.
Chấn chỉnh việc định mức thời gian lao động	Bảo đảm định mức lao động được xây dựng hợp lý làm cơ sở cho việc xác định mức chi trả tiền lương một cách đúng đắn
Hoạch định các lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cụ thể	Tạo động lực cho người lao động phấn đấu
Rèn luyện và thử thách NNL CLC	Phương pháp kích thích, giúp cho nhân viên phải cố gắng phát huy hết khả năng của mình.
Điều chỉnh vị trí và chức vụ thích hợp cho cán bộ tại PVN.	Phát huy tính sáng tạo của NNL
Phát huy hơn nữa vai trò của Công đoàn trong việc tham gia quản lý doanh nghiệp	Đáp ứng mục tiêu: tăng cường xã hội hóa trong công tác quản trị doanh nghiệp.
Định kỳ thực hiện khảo sát sự hài lòng của cán bộ nhân viên	Phát hiện kịp thời những bất hợp lý trong công tác phát triển NNL
Công khai hóa và tiêu chuẩn hóa quá trình tuyển dụng	Tuyển đúng lao động đáp ứng được yêu cầu của chức danh cần tuyển.

6.3.2. Nội dung các giải pháp

6.3.2.1. Các giải pháp tổng thể

Xây dựng và nâng cao nhận thức về công tác phát triển NNL CLC. Từ đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đến mỗi cán bộ công nhân viên phải nhận thức được công tác phát triển NNL, đặc biệt là NNL CLC là khâu đột phá và là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam nói chung và từng đơn vị thành viên nói riêng. NNL CLC phải là lực lượng lao động gồm những con người phát triển cả về thể lực, trí lực, phẩm chất và tính tích cực, năng động xã hội cũng như các kỹ năng cần thiết cho công việc. NNL CLC phải được thừa nhận trên thực tế, điều đó có nghĩa là nó không đồng nghĩa với học vị cao. NNL CLC là những người có năng lực thực tế hoàn thành nhiệm vụ được giao một cách xuất sắc nhất, sáng tạo và có đóng góp thực sự hữu ích cho sự phát triển của đơn vị và rộng hơn là của đất nước.

Thực tiễn cho thấy, việc phát triển được NNL CLC hay không phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và mức độ quyết tâm chính trị của những người lãnh đạo và bộ máy quản lý điều hành. Một khi người đứng đầu và bộ máy quản lý có nhận thức đúng về vai trò của NNL CLC, họ sẽ có được những quyết định đúng đắn nhất về việc cử cán bộ, nhân viên đi học, đi đào tạo cũng như "trải thảm đỏ" thu hút và sử dụng NNL CLC cho đơn vị mình.

Xây dựng chiến lược phát triển NNL CLC trên cơ sở chiến lược phát triển, mục tiêu sản xuất kinh doanh. Nội dung chiến lược phát triển NNL CLC cần đầy đủ, cụ thể về quan điểm, mục tiêu, các định hướng, các lộ trình, kế hoạch phát triển cho từng năm, từng giai đoạn và các giải pháp để thực hiện chiến lược đó. Chiến lược phát triển NNL phải xác định cụ thể số lượng, yêu cầu cụ thể về chất lượng: kỹ năng, trình độ, tay nghề, phẩm chất, thể lực, ngoại ngữ... . Kế hoạch cần được rà soát, điều chỉnh hàng năm, việc thực hiện triển khai phải được giám sát, kết quả thực hiện sau từng giai đoạn cần được định lượng, đánh giá mức độ hoàn thành.

Xây dựng bộ tiêu chí đánh giá NNL CLC dầu khí, bao gồm 4 tiêu chí tổng quát về các mặt Kỹ năng, Tri thức, Phẩm chất- thái độ và Thể lực. Trong mỗi tiêu chí lại gồm một tập hợp các chỉ tiêu, như:

Kỹ năng gồm: kỹ năng ra quyết định, kỹ năng lập kế hoạch, kỹ năng tổ chức, kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng thích ứng, kỹ năng giao tiếp.

Tri thức gồm: khả năng học tập cao hơn, năng lực sáng tạo, kiến thức về ngoại ngữ, kiến thức về tin học, kinh nghiệm làm việc, khả năng vận dụng kiến thức trong công việc, kiến thức chuyên ngành, trình độ chuyên môn nghiệp vụ.

Phẩm chất- thái độ: sự gắn bó với tổ chức, lòng yêu nghề, say mê với công việc, tác phong làm việc, tinh thần trách nhiệm với công việc, ý thức tự chủ, ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy.

Thể lực gồm: mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai, khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe, tình trạng sức khỏe, kiểm soát được áp lực công việc.

Tất cả các chỉ tiêu trên cần đạt yêu cầu từ Khá trở lên.

Nâng cao chất lượng ở hai khâu quan trọng nhất hiện nay là khai thác và chế biến. Thực tế hiện nay mức độ khai thác của Việt Nam mới đạt 30% (thế giới từ 40-45%), trong thời gian tới nếu ngành dầu khí không nâng cao trữ lượng thu hồi và nhanh chóng tìm ra những mỏ mới, thì không thể đáp ứng được nhu cầu tiêu thụ xăng dầu trong thời gian tới. Muốn vậy, Chính phủ cũng như bản thân ngành dầu khí phải có những khoản đầu tư thích đáng trong lĩnh vực thăm dò và tìm kiếm. Thực tế hiện nay, chúng ta vẫn phải xuất khẩu dầu thô để nhập khẩu xăng dầu, phần giá trị tăng thêm (hay nói đúng hơn là phần lợi nhuận) vô tình đã “đổ” về phía các doanh nghiệp nước ngoài (các công ty chế biến). Một đô la Mỹ dầu thô ở các nước phát triển, người ta có thể thu về 0,5 hoặc gần 1 đô la giá trị gia tăng từ các sản phẩm sau chế biến (các loại xăng, dầu, nhựa đường, nhựa...) còn tại Việt Nam, lợi ích từ các sản phẩm chế biến thành hàng hóa còn rất hạn chế. Do đó cần chú trọng phát triển NNL CLC đột phá trong các khâu này.

Xây dựng văn hóa làm việc Dầu khí: môi trường làm việc thân thiện, điều kiện làm việc đầy đủ, khuyến khích và tạo điều kiện cho lao động sáng tạo, xây dựng niềm

tin, lòng yêu nghề, say mê công việc. Từ đó, người lao động sẽ tự giác, tận tâm làm việc vì ngành, vì đơn vị, vì lợi ích của chính người lao động. Điều đó cũng khuyến khích họ sẵn sàng truyền thụ những kinh nghiệm, bí quyết nghề nghiệp cho các thế hệ sau vì mục tiêu phát triển của toàn ngành dầu khí.

Phát động các phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo, lao động an toàn trong cán bộ công nhân viên, phát huy nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong sản xuất và tăng cường thực hành tiết kiệm, chống lãng phí trong mọi lĩnh vực hoạt động.

Xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế nhằm đánh giá khách quan, công bằng đóng góp của người lao động vào sự phát triển của đơn vị. Hệ thống này bao gồm: Bản đồ năng lực, tiêu chuẩn chức danh công việc cụ thể; Tiêu chuẩn thực hiện công việc; Hệ thống đánh giá thực hiện công việc và phần mềm quản trị nhân sự. Xây dựng hệ thống, quy trình từ tuyển chọn- đào tạo- sử dụng- đánh giá- đãi ngộ trên cơ sở chức danh công việc đảm nhiệm và mức độ hoàn thành công việc. Tuy một số đơn vị tại Tập đoàn đã xây dựng và đang áp dụng nhưng số lượng còn ít, cần nhân rộng hơn nữa. Tiến tới xây dựng hệ thống quản lý nhân lực điện tử toàn PVN, tiếp cận trình độ quản lý nhân lực trên toàn thế giới, tiến tới quản trị trí thức và quản trị nhân tài.

Ngoài ra, các đơn vị mới thiết lập bảng mô tả công việc cho các chức danh công việc, thực tế giữa các bộ phận, phòng ban cần sự phối hợp chặt chẽ trong công việc. Do đó, cần xây dựng bản mô tả công việc cho các phòng ban, bộ phận hoặc xây dựng sơ đồ, bảng chỉ rõ mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận.

Áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu KPI (Key Performance Indicators) trong đánh giá thực hiện công việc. Mục đích của việc sử dụng chỉ số KPI là nhằm đảm bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, điều này góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể. Để thực hiện KPI, công ty cần xây dựng một hệ thống các mục tiêu từ cao xuống thấp theo phương pháp MBO (Management By

Object). Quản lý theo mục tiêu, là một tiến trình hoạt động dựa trên mục tiêu, trong đó nhà quản trị và nhân viên đều thống nhất về những mục tiêu chung và hiểu rõ vai trò của từng mục tiêu đó.

Mở cửa hội nhập sâu rộng hơn nữa, để thu hút đầu tư nước ngoài đầu tư vào các mỏ tại các vùng nước sâu xa bờ, các mỏ hiệu quả thấp, áp dụng các sắc thuế ưu đãi đủ hấp dẫn để kích thích đầu tư nước ngoài. Ban hành chính sách hỗ trợ về cơ sở hạ tầng, về thuế, chính sách khuyến khích đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực chế biến Dầu khí. Khuyến khích các nước có nguồn dầu thô xuất khẩu tham gia đầu tư xây dựng các nhà máy lọc và hóa dầu tại Việt Nam. Khuyến khích các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài hình thành và triển khai các dự án hợp tác sản xuất LNG ở nước ngoài vận chuyển và phân phối tại Việt Nam. Tích cực đầu tư ra nước ngoài. Hiện nay, chính sách và cơ chế quản lý đối với hoạt động thăm dò khai thác dầu khí ở nước ngoài còn chưa đầy đủ và chưa phù hợp với thông lệ hoạt động thăm dò khai thác dầu khí quốc tế. Chính phủ cần sớm ban hành các chính sách và cơ chế thống nhất thuận lợi để tạo điều kiện cho Tập đoàn mở rộng đầu tư ra nước ngoài.

Chuẩn bị đội ngũ cán bộ kế nhiệm cho các chức vụ quan trọng của Tập đoàn, cần xây dựng biểu đồ thăng tiến, ứng dụng tập mớ để chuẩn bị đội ngũ cán bộ này. Quá trình chuẩn bị có thể bao gồm các bước: Thứ nhất: tổ chức đánh giá toàn diện chất lượng>NNL CLC hiện có và xác định những ứng viên tiềm năng trên cơ sở phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, năng lực của mỗi người để tìm ra sự phù hợp cho các vị trí quan trọng trong tương lai. Thứ hai: thảo luận kết quả đánh giá với người được đánh giá nhằm giúp cho họ biết được vị trí, tình trạng của mình so với yêu cầu của chức vụ trong tương lai, chỉ rõ cho họ những điểm yếu và giúp họ xây dựng lộ trình thăng tiến, lộ trình đào tạo cần thực hiện. Cuối cùng: lập kế hoạch hỗ trợ, giúp đỡ các lãnh đạo cấp trên đối với những ứng viên tiềm năng.

Thực hiện thi tuyển các chức danh quan trọng, trong những năm qua, các đơn vị thuộc Tập đoàn đã bổ nhiệm hàng nghìn lượt cán bộ các cấp nhằm đáp ứng nhu cầu quản lý và điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, các vị trí được bổ nhiệm phần lớn lấy từ nguồn lực quản lý trong nội bộ, chưa có nhiều trường hợp chuyển từ đơn vị ngoài ngành. Thi tuyển nhằm tìm kiếm

cách thức mới trong việc tuyển chọn cán bộ, bổ nhiệm cán bộ, góp phần khắc phục tình trạng đánh giá cán bộ nặng về lý lịch, thành phần xuất thân, bằng cấp, học vị, quá trình công hiến, giới tính, chưa coi trọng đúng mức hiệu quả công tác thực tế và sự tín nhiệm của người lao động- thước đo chủ yếu trong đánh giá cán bộ. Đây là quy trình lựa chọn tạo cơ hội cạnh tranh lành mạnh trong đội ngũ cán bộ, tạo động lực thúc đẩy ý thức tự học tập, tự hoàn thiện nhân cách, là bước tiến thực sự của dân chủ trong công tác cán bộ. Nói cách khác, là tạo cơ hội cho mọi người đều được công hiến và được hưởng thành quả của sự phát triển; hay đây là tạo điều kiện cho mọi người đều có cơ hội phát triển và phát huy tốt năng lực của mình. Tuy nhiên, đây là công việc phức tạp, nhạy cảm, có vấn đề phải dũng cảm, quyết liệt đột phá khỏi các quy định hiện hành, rất cần sự kiên định vững vàng, nhạy cảm, năng động, sáng tạo của các cấp lãnh đạo và của những người làm công tác tổ chức cán bộ hiện nay. Môi trường tự do hóa lao động trong nước và toàn cầu hóa lao động quốc tế cũng đã cho phép PVN tiếp cận, tuyển chọn và thu hút được những lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật tốt nhất, có thể đem lại hiệu quả cao trong quản lý, điều hành.

Xúc tiến tính thị trường của các nguồn cung ứng và các nhu cầu về lao động có CLC trong nước và quốc tế. Cần phải làm cho cả cung và cầu lao động, bất luận thuộc nguồn nào (nội địa hay quốc tế) đều phải bình đẳng trước các quy luật của thị trường, chấp nhận thị trường và vận động theo sự vận động của thị trường. Những can thiệp chủ quan nếu không khuyến khích tính hoàn hảo của thị trường, đều sẵn sàng gây ra những khuyết tật, những tiêu cực bất lợi. Chấp nhận thị trường, cũng tức là, người bán thuận bán, người mua thuận mua và giá cả được hình thành tự nhiên thông qua những lực cạnh tranh nội tại của thị trường. Quyền tự do của người cung ứng và người có nhu cầu phải được tôn trọng và trong những điều kiện đó, các hàng hoá giống nhau sẽ tự hình thành giá trao đổi giống nhau. Xúc tiến tính thị trường của nguồn cung ứng và nhu cầu, càng làm cho hai lực lượng này dễ tiếp cận nhau, giảm thiểu những thông tin sai lệch, đẩy mạnh sự hoạt động của thị trường phi điều tiết cứng nhắc, hình thành những cân đối thuận lợi hơn. Những yêu cầu tối quan trọng để thực hiện xúc tiến tính thị trường đó là công khai hoá các thông tin về nhu cầu và

cung ứng. Điều này hiện nay đang còn nhiều bất cập ở PVN. Một khi những thông tin về nhu cầu được sáng tỏ, các chủ thể sẽ dễ dàng chủ động xác định loại lao động cần thuê, giá cả và những điều kiện bên cung ứng đưa ra. Đồng thời, nguồn cung ứng cũng có trách nhiệm cung cấp đủ thông tin, trước hết về loại lao động, số lượng và chất lượng lao động, mức đơn giá tiền lương ứng với từng loại lao động và các điều kiện kèm theo. Nói chung, sự cởi mở về thông tin của thị trường lao động, đặc biệt là thị trường loại lao động CLC, là điều kiện cần để thoả mãn các nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp, hội nhập giá công lao động nội địa với giá công lao động quốc tế, đồng thời cũng bảo đảm cho các doanh nghiệp có điều kiện lựa chọn nguồn cung ứng, linh hoạt, tối ưu nhất về chất lượng và giá cả. (Trịnh Duy Huyền, 2012)

6.3.2.2. Các giải pháp cụ thể cho từng hoạt động tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam

Thứ nhất, nhóm giải pháp về đào tạo NNL CLC

Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển NNL CLC. Mỗi đơn vị cần có cán bộ chuyên trách làm công tác này, xác định rõ trách nhiệm của các cán bộ lãnh đạo trong công tác đào tạo - phát triển NNL CLC. Các đơn vị thành viên có nghĩa vụ và trách nhiệm trong công tác đào tạo- phát triển nhân lực trong đơn vị mình. Xây dựng các chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Mỗi cán bộ lãnh đạo, chuyên viên cao cấp, cán bộ khoa học công nghệ có bằng cấp... phải có trách nhiệm tham gia công tác đào tạo. Khuyến khích các cán bộ có trình độ cao đã về hưu tham gia công tác đào tạo trên cơ sở hợp đồng. Thu hút có hiệu quả các cán bộ giảng dạy, đào tạo vào các hoạt động có liên quan và phục vụ thực tiễn, đặc biệt các hoạt động nghiên cứu, tư vấn, thực hiện sự luân chuyển hoặc phối hợp để họ trực tiếp đảm nhận những công việc thực tế trong phạm vi chuyên môn mà họ giảng dạy, đào tạo. Việc đề giáo viên, cán bộ đào tạo kiêm nhiệm và ngược lại, cán bộ thực tế kiêm nhiệm giảng dạy, đào tạo nên được khuyến khích và đưa thành chế độ chính thức.

Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn kỹ thuật, mục đích là phục vụ đào tạo cán bộ theo hướng tiêu chuẩn hóa. Yêu cầu các cán bộ bắt buộc tham gia các chương trình này phù hợp theo chức danh công tác.

Tập trung đào tạo theo trọng điểm, lập quy hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo chuyên gia đầu ngành và cán bộ quản lý cao cấp; đội ngũ cán bộ đào tạo, nghiên cứu khoa học; các chuyên gia trong các lĩnh vực mũi nhọn tạo đột phá như các lĩnh vực E&P, chuyên gia tư vấn, thiết kế và xây dựng các công trình dầu khí, chuyên gia vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa các công trình dầu khí, điện, công nghệ mới.

Xây dựng các chương trình, các khóa đào tạo dựa trên hệ thống chức danh công việc và đánh giá kết quả thực hiện công việc. Hàng năm PVN nên xây dựng các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cần thiết. Đối với lao động mới tuyển dụng, đơn vị phải bố trí người kèm cặp, hướng dẫn nghiệp vụ, kỹ năng và hàng năm có đánh giá, định hướng phát triển nghề nghiệp đối với người lao động. PVN cũng cần xây dựng các hướng dẫn phát triển nghề nghiệp cán bộ trên cơ sở năng lực, mục tiêu của cá nhân và tổ chức. Các hướng dẫn này sẽ giúp NNL CLC định hướng mục tiêu phát triển của mình, bổ sung các kiến thức, kỹ năng còn thiếu, phát huy được các thế mạnh, tiềm năng của NNL CLC. Thường xuyên cập nhật kiến thức mới, kỹ năng quản trị cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, giúp họ hoạch định chiến lược và giải quyết các vấn đề quản trị con người trong tổ chức có hiệu quả.

Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, tùy vào mục đích đào tạo, mỗi loại hình đào tạo nhắm đến các đối tượng cụ thể nhưng khuyến khích tinh thần tự học, tự nâng cao trình độ của cả cán bộ lẫn người lao động. Giải pháp này giúp phát triển các kỹ năng tự học, tự nghiên cứu cũng như trang bị thêm tri thức cho NNL. Ưu tiên công tác đào tạo ngắn hạn và trung hạn cho các cán bộ đương nhiệm, nhằm đáp ứng ngay nhu cầu sản xuất kinh doanh.

Chú trọng loại hình đào tạo kèm cặp tại chỗ, hiện nay chưa có đơn vị thành viên nào của Tập đoàn thực hiện tốt loại hình đào tạo này vì có lẽ chưa nhận thức được hết những lợi ích của loại hình đào tạo này. Ngoài ra như kết quả phân tích cho thấy, việc tăng kỹ năng sẽ làm cho NNL CLC phát triển nhất so với ba yếu tố còn lại mà đào tạo tại chỗ là cách thức tốt nhất giúp gia tăng kỹ năng cho NNL CLC. Đào tạo tại chỗ đặc biệt có hiệu quả đối với nền kinh tế tri thức ngày nay, nền kinh tế vận hành dựa vào một nguyên lý mới: tốc độ cao. Tốc độ cao của quá trình biến đổi đồng nghĩa với xu hướng dịch chuyển cơ cấu và công nghệ nhanh. Trước sự thay đổi nhanh của công

nghệ, đào tạo tại chỗ được xem là một chiến lược phổ biến và hợp lý trong việc đối phó với sự biến động mà nó tạo ra sự thiếu hụt kỹ năng cấp tính. Kinh nghiệm cho thấy tự đào tạo giúp cho doanh nghiệp không những chủ động và linh hoạt trong từng tình huống mà nó còn có ưu điểm là có thể tiến hành thường xuyên, duy trì liên tục, không gián đoạn. Điều chỉnh được việc đào tạo nhân viên theo chiến lược kinh doanh và bằng cách kiểm soát chương trình giảng dạy, công ty có thể tập trung đào tạo các kỹ năng chuyên biệt hỗ trợ cho chiến lược của họ. Điều này sẽ giảm thiểu được tình trạng thiếu hụt kỹ năng ở các vị trí chính. Về mặt chi phí, doanh nghiệp tận dụng được nguồn lực nội bộ mà không làm gián đoạn, trì trệ công việc trong suốt quá trình nhân viên được đào tạo. Các doanh nghiệp cũng nên xem đào tạo là một khoản đầu tư chứ không phải là chi phí. Đào tạo có thể làm giảm thu nhập hiện tại và tăng chi phí hiện tại nhưng về lâu dài, đào tạo sẽ giúp nâng cao thu nhập một cách thích đáng và/hoặc chi phí tương lai được hạ thấp một cách thích đáng. Một ưu điểm khác của đào tạo trong công việc là tinh thần đoàn kết và sự chuyên nghiệp hóa trong nội bộ doanh nghiệp sẽ dần được nâng cao. Hiệu quả học tập cũng được nâng cao vì việc dạy và học gắn liền giữa lý thuyết và thực tiễn. Đào tạo trong công việc cũng được xem như một cách hữu hiệu để ngăn chặn sự mất mát kiến thức có giá trị, trong trường hợp các nhân viên có kinh nghiệm rời khỏi công ty, biến tri thức thành tài sản của doanh nghiệp được lưu truyền qua thời gian và ngày càng hoàn thiện hơn.

Đào tạo trong công việc khi được thực hiện một cách có kế hoạch sẽ giúp những nhân viên mới hội nhập một cách nhanh chóng với công việc, điều này giúp tiết kiệm thời gian- nguồn tài nguyên chiến lược ngày nay. Đào tạo trong công việc cũng được nhận thấy là được ưa chuộng bởi các nhân viên nữ hơn là đào tạo ngoài công việc. Lý do khác khuyến khích các tổ chức đào tạo nhiều hơn vì các nhân viên cần các kỹ năng cần thiết để di chuyển từ vị trí cấp thấp vào các vị trí cấp cao với nhiều trách nhiệm hơn. Các tổ chức có thể sử dụng hình thức đào tạo tại chỗ để tạo điều kiện thúc đẩy nội bộ của họ thông qua những nấc thang sự nghiệp trong các tổ chức (Knoke và Kalleberg 1994).

Hệ thống đào tạo cần xây dựng các tài liệu dùng cho đào tạo, thủ tục để đánh giá nếu người học đã có được những kỹ năng cần thiết, cũng như một kế hoạch để củng cố

các kỹ năng không thu được trong thời gian đào tạo thường xuyên, nên được thực hiện vào cuối kỳ đào tạo. Các huấn luyện viên cần có kỹ năng cần thiết để đào tạo nhân viên đúng cách. Đào tạo cần có hệ thống, linh hoạt và theo quy trình tiêu chuẩn, nếu không các huấn luyện viên khác nhau, với các cách thức khác nhau sẽ dẫn đến các sản phẩm và dịch vụ được tạo ra không đồng nhất về chất lượng.

Xây dựng và phát triển hệ thống đào tạo của PVN, chủ động trong phát triển NNL dài hạn thông qua hệ thống đào tạo ở mọi cấp độ từ công nhân kỹ thuật, cao đẳng, đại học và sau đại học, nhưng tập trung cao độ vào các chuyên ngành sâu phục vụ cho các hoạt động dầu khí. Quan hệ kinh tế giữa các đơn vị trong PVN và các cơ sở đào tạo phải thực hiện trên cơ sở hợp đồng kinh tế, hợp đồng đào tạo đặt hàng. Hệ thống đào tạo của PVN phải hướng tới đáp ứng được nhu cầu nhân lực cho ngành dầu khí, kể cả các nhà thầu dầu khí hoạt động ở Việt Nam, một phần có thể xuất khẩu ra nước ngoài.

Kinh nghiệm tại nhiều nước cho thấy các tập đoàn dầu khí lớn, các công ty dầu khí Quốc gia đều có các học viện chuyên ngành dầu khí như IFP (Pháp), Trung tâm năng lượng Sarkey (thuộc đại học Oklahoma), Texas A&M, các viện nghiên cứu thiết kế của Nga trong lĩnh vực dầu khí. Ở các trung tâm chuyên ngành này, công tác đào tạo thường tập trung đào tạo chuyên sâu, trình độ cao như thạc sĩ, tiến sĩ, cán bộ lãnh đạo cao cấp, chuyên đề kỹ thuật, công nghệ nâng cao.

Tăng cường đầu tư cơ sở vật chất, kỹ thuật cho đào tạo. Cần tránh quan niệm tách biệt hệ thống đào tạo, bồi dưỡng nhân lực thành một hệ thống khép kín. Huy động cơ sở vật chất của tất cả các đơn vị trong PVN vào phục vụ công tác đào tạo. Khi xây dựng các dự án đầu tư cơ sở vật chất cho đào tạo, bồi dưỡng nhân lực, cần tính đến cả những khả năng có thể huy động từ bên ngoài và cơ chế khai thác, sử dụng những khả năng này.

Tăng cường hợp tác với các nhà thầu dầu khí, liên doanh với nước ngoài trong công tác đào tạo, phát triển NNL CLC vì đây là môi trường đào tạo kèm cặp rất tốt cho cán bộ của PVN. Gia tăng hợp tác quốc tế là một trong những kênh hữu hiệu để cập nhật thành quả trí tuệ của nhân loại, là cầu nối để tăng cường ngoại lực nhằm phát huy nội lực của PVN trong đào tạo NNL CLC. Việc hợp tác quốc tế giúp cho PVN có thể tiếp cận với các chương trình tiên tiến, phương pháp hiện đại, các phần mềm mô phỏng, minh họa giúp việc đào tạo đạt hiệu quả cao hơn. Bên cạnh đó, cần hợp

tác quốc tế trong triển khai đào tạo bồi dưỡng thường xuyên và nâng cao, giúp cán bộ làm công tác đào tạo của PVN, kỹ sư của các đơn vị trong ngành dầu khí và cán bộ các trường đại học khác có thể tiếp cận, sử dụng thành thạo các phần mềm tiên tiến phục vụ vào mục đích đào tạo và nghiên cứu khoa học, đặc biệt là các đề tài khoa học mang tính liên ngành.

Tận dụng chuyên gia nước ngoài để tăng cường năng lực cho NNL CLC tại PVN. Tài liệu hóa các nội dung đào tạo và tri thức được chuyển giao, xây dựng cơ sở dữ liệu chuyên gia.

Áp dụng công nghệ thông tin trong công tác đào tạo, xây dựng hệ thống mạng phục vụ đào tạo nội bộ, khuyến khích người lao động học tập suốt đời.

Thứ hai, nhóm giải pháp về sử dụng NNL CLC

Đột phá trong tư duy sử dụng lao động, áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế. Cụ thể là lấy tiêu chí hiệu quả và chất lượng làm nền tảng, đánh giá công bằng đóng góp của người lao động, tạo cơ hội vật chất, thăng tiến minh bạch cho mọi người lao động có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao, có đóng góp hiệu quả đối với hoạt động sản xuất kinh doanh. Đồng thời đào thải những lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc.

Bố trí, phân công hợp lý NNL CLC dựa trên cơ sở năng lực và phân tích công việc, xây dựng định mức các chức danh. Sử dụng các phương pháp khoa học để xây dựng hệ thống định mức lao động, các tài liệu mô tả công việc để xây dựng từng chức danh một cách chính xác, kịp thời, khách quan làm căn cứ cho việc bố trí công việc và đánh giá kết quả làm việc của người lao động được coi là nhân lực chất lượng cao. Tổ chức xây dựng, hoàn chỉnh và trình duyệt hệ thống tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ để làm cơ sở xác định nhu cầu sử dụng lao động CLC.

Chấn chỉnh việc định mức thời gian lao động, bảo đảm định mức lao động được xây dựng hợp lý làm cơ sở cho việc xác định mức chi trả tiền lương một cách đúng đắn, phù hợp với hoạt động sản xuất, kinh doanh của từng đơn vị, doanh nghiệp. Theo Trần Thị Kim Dung (2001), có thể xác định hao phí thời gian lao động để thực hiện công việc của các phòng ban như sau:

Bước 1: dùng phương pháp chụp ảnh ngày làm việc để ghi lại hao phí thời gian thực tế trung bình khi thực hiện các hoạt động, chức năng, nhiệm vụ và tổng hao phí thời gian thực tế cần thiết của từng phòng ban.

Bước 2: cán bộ lãnh đạo xem xét lại tính chất hợp lý của việc sử dụng thời gian của từng phòng ban, bộ phận. Trên cơ sở đó, xác định lại thời gian làm việc cần thiết hợp lý trung bình trên một nhân viên trong phòng ban j theo công thức: $tg_j = \frac{\sum Tg_j}{n_j}$. Với $\sum Tg_j$: tổng thời gian hợp lý để thực hiện công việc ở phòng ban j , được xác định trên cơ sở tổng hợp thời gian hợp lý trung bình để thực hiện tất cả các công việc trong phòng ban; n_j : số nhân viên trong phòng ban j .

Bước 3: xác định hệ số bận việc của phòng ban j (Hsbv_j)

Hệ số bận việc hay mức khẩn trương trong thực hiện công việc của phòng ban j sẽ được xác định trên cơ sở so sánh (tg_j) với phòng ban có hao phí thời gian cần thiết hợp lý nhất (tg_{\min}) theo công thức: $Hsbv_j = \frac{tg_j}{tg_{\min}}$.

Căn cứ theo hệ số bận việc của các phòng ban, bộ phận, lãnh đạo doanh nghiệp có thể đưa ra các biện pháp phân công, bố trí lại nhân viên hoặc thực hiện đánh giá kết quả thi đua giữa các phòng ban hợp lý hơn.

Hoạch định các lộ trình thăng tiến nghề nghiệp cụ thể để tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Công khai quá trình bổ nhiệm, quá trình xét duyệt, đưa vào quy hoạch lãnh đạo và công khai quy hoạch cán bộ để người lao động, đơn vị theo dõi, giám sát. Xây dựng cơ chế cho phép cán bộ của đơn vị ứng cử vào các chức danh lãnh đạo hoặc giới thiệu nhân sự ngoài đơn vị vào các chức danh lãnh đạo.

Rèn luyện và thử thách NNL CLC bằng cách giao việc vượt quá năng lực và trình độ của bản thân họ một chút. Đây là một trong các phương pháp kích thích, giúp cho nhân viên phải cố gắng phát huy hết khả năng của mình. Muốn doanh nghiệp có thể tiến xa hơn thì người chủ doanh nghiệp luôn phải nghĩ ra những thách thức mới đối với doanh nghiệp, từ đó chỉ ra thách thức mới cho cán bộ dưới quyền.

Điều chỉnh vị trí và chức vụ thích hợp cho cán bộ trong PVN. Các nghiên cứu cho thấy rằng, tính sáng tạo của NNL phát huy theo một quy luật nhất định. Tài năng của một cá nhân trong quá trình tích lũy thường mang tính chu kỳ. Một người trong

một thời gian dài chỉ đảm nhận một chức vụ nào đó thì ba năm đầu sẽ là khoảng thời gian các ưu điểm của họ không ngừng được hoàn thiện, còn nếu kéo dài thời gian giữ chức vụ thì khoảng thời gian ba năm tiếp theo lại là lúc những nhược điểm của họ bắt đầu bộc lộ ra. Điều đó được lý giải rằng, khi NNL CLC làm việc lâu dài ở một vị trí thì họ sẽ có tư tưởng chủ quan và làm theo kinh nghiệm mà ít đầu tư nghiên cứu đổi mới cách làm việc. Do vậy, khi thấy nhân viên đạt được thành tích cao nhất, có biểu hiện làm theo kinh nghiệm, thì ngay lập tức phải có sự điều chỉnh hợp lý về mặt nhân sự, vị trí công tác cho phù hợp.

Hợp lý hóa công tác sử dụng lao động với mục tiêu tập trung NNL tốt nhất cho các hoạt động sản xuất kinh doanh chủ chốt của đơn vị. Xây dựng đề án giải quyết lao động dôi dư, lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc và tái đào tạo lao động để sử dụng vào các công việc, ngành nghề phù hợp.

Thứ ba, nhóm giải pháp về đãi ngộ NNL CLC

Chế độ đãi ngộ cho NNL CLC không chỉ là tiền lương, tiền thưởng mà quan trọng hơn là những ưu đãi vật chất, tinh thần khác dành cho người lao động. Tiền lương cũng không chỉ là quan tâm về vật chất dành cho người lao động, mà còn là sự đánh giá, sự trân trọng, thái độ ứng xử của người sử dụng lao động đối với loại nguồn lực đặc biệt (NNL CLC) mà họ được phép khai thác và sử dụng trên cơ sở những thỏa thuận bình đẳng. Phương thức trả lương cho NNL CLC cần trên nguyên tắc giải quyết mối quan hệ giữa chi phí tiền lương của doanh nghiệp và năng suất lao động mà người lao động tạo ra. Thông thường người sử dụng lao động đặt quyền lợi khai thác và sử dụng trước trách nhiệm, nhưng người quản lý giỏi lại biết rõ rằng, một khi quyền lợi được bảo đảm, thì đồng thời trách nhiệm (trách nhiệm ở mức tự giác) sẽ được đề cao. Còn người lao động cũng hiểu rằng, họ càng trách nhiệm với công việc, họ càng nỗ lực cố gắng làm việc tốt, thì khả năng để đạt quyền lợi cao là hiện thực. Khi quyền lợi của người lao động được thỏa mãn, họ càng thấy rằng, công sức, tài năng, giá trị lao động của họ được trân trọng, được đánh giá đúng. Đây cũng là phản ứng dây chuyền trong việc hình thành các mức doanh lợi siêu ngạch, khi sử dụng đội ngũ NNL CLC.

Tạo môi trường thuận lợi, điều kiện vật chất để NNL CLC phát triển bằng tài năng và hưởng lợi ích xứng đáng với giá trị lao động sáng tạo của mình. Mạnh dạn

sử dụng, giao trọng trách, nhiệm vụ lớn và tạo điều kiện để NNL CLC thử thách trong môi trường sáng tạo.

Biểu dương, tôn vinh công hiến của các họ bằng những danh hiệu vinh dự, xứng đáng và các phần thưởng cao quý của Nhà nước và nhiều hình thức động viên, khích lệ tại đơn vị. Khen thưởng, động viên phải kịp thời, đúng mức độ cống hiến, và phải được làm thường xuyên không phải đợi đến cuối năm, hay định kỳ mới khen thưởng. Không nên hình thức hóa những danh hiệu thi đua vì làm như vậy sẽ tạo ra cảm giác coi thường hay tầm thường hóa việc khen thưởng. Khen thưởng chính là sự thừa nhận thiết thực nhất của nhà lãnh đạo đối với cống hiến của thuộc cấp.

Tại mỗi đơn vị, cần xây dựng một quỹ khen thưởng đột xuất được trích từ lãi của đơn vị và giao quyền cho người đứng đầu sử dụng vào việc khen thưởng những sáng kiến, cải tiến kỹ thuật và những ý tưởng sáng tạo mang lại hiệu quả thiết thực.

Thứ tư, nhóm giải pháp về điều kiện làm việc cho NNL CLC

Tạo môi trường làm việc thuận lợi cho NNL CLC yên tâm công tác. Điều này cần chú ý một số việc như: tạo điều kiện về cơ sở vật chất, trang thiết bị, phương tiện, đồ dùng, dụng cụ phục vụ việc nghiên cứu và làm việc của đội ngũ NNL CLC để nơi làm việc trở thành nơi cuốn hút họ làm việc, hấp dẫn họ, biến tâm lý, thái độ phải làm việc thành mong muốn được làm việc. Tạo điều kiện nhà ở và phương tiện đi lại. Tạo điều kiện làm việc và học hành cho vợ, con của họ để họ yên tâm làm việc và cống hiến.

Phát huy hơn nữa vai trò của Công đoàn trong việc tham gia quản lý doanh nghiệp, giải quyết việc làm, nâng cao thu nhập, quản lý tốt việc sử dụng quỹ phúc lợi. Kịp thời đề xuất các biện pháp phòng ngừa bệnh nghề nghiệp và các chế độ, chính sách hợp lý cho người lao động phải làm việc trong điều kiện độc hại, nguy hiểm. Đẩy mạnh các hoạt động xã hội, nhân đạo, từ thiện, hoạt động tình nghĩa trong NNL CLC.

Định kỳ thực hiện khảo sát sự hài lòng của cán bộ nhân viên nhằm điều chỉnh công tác quản lý, điều hành tại PVN. Chú tâm duy trì không khí thoải mái, vui vẻ khi làm việc. Thường xuyên tổ chức các hoạt động như các giải thể thao, hội diễn văn nghệ, tổ chức sinh nhật cho cán bộ nhân viên, ngày hội gia đình, chăm lo con em người lao động, các hoạt động sinh hoạt nhân dịp các ngày lễ truyền thống của đất nước và Tập đoàn, các hoạt động chung vì cộng đồng xã hội.

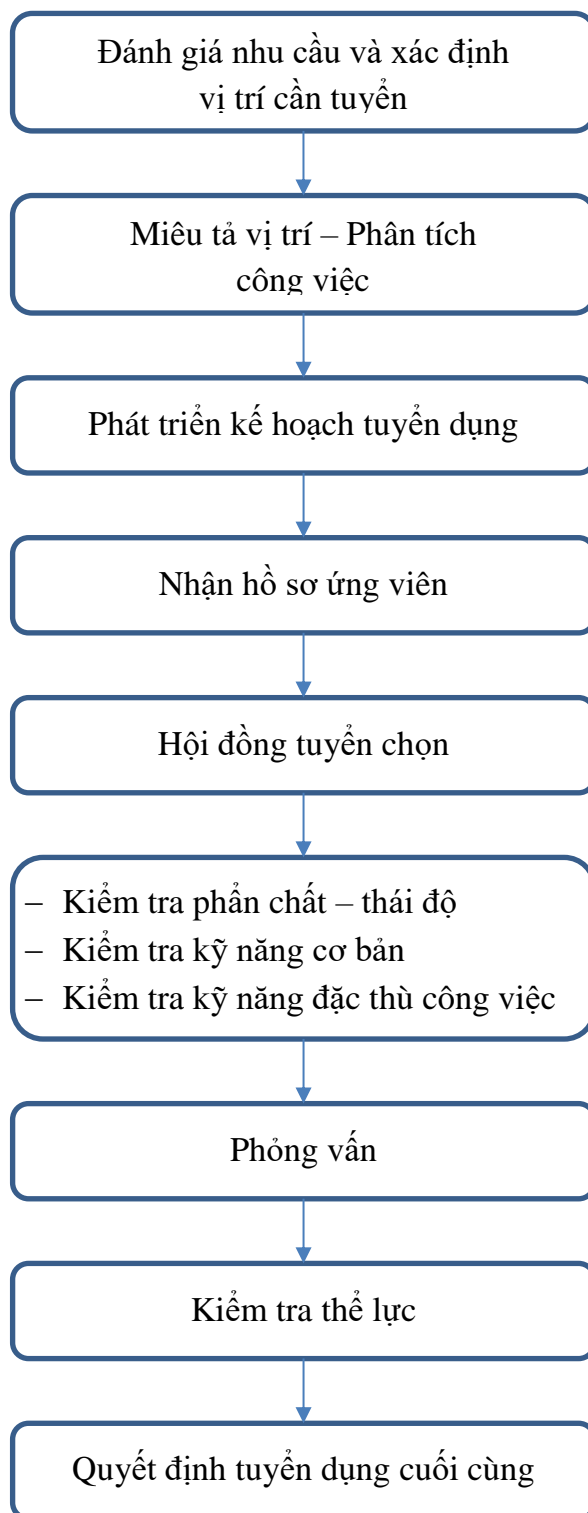
Thứ năm, nhóm giải pháp về tuyển dụng NNL CLC

Công khai hóa và tiêu chuẩn hóa quá trình tuyển dụng. Khi có nhu cầu tuyển dụng cần thông tin trên trang web của đơn vị, của PVN và thông báo đến các đơn vị trong PVN cũng như các phương tiện thông tin đại chúng. Tất cả lao động được tuyển dụng vào làm việc phải thông qua thi tuyển, sát hạch, triệt để xóa bỏ và chấm dứt việc tuyển dụng lao động theo các mối quan hệ, không đáp ứng được yêu cầu của chức danh cần tuyển. Quy chế, quy trình tuyển dụng lao động tại các đơn vị phải được đăng ký với PVN để làm cơ sở kiểm tra, giám sát quá trình thực hiện.

Không hạn chế nguồn tuyển dụng, từ lao động trong nước, Việt kiều và người nước ngoài. Xây dựng chính sách, biện pháp tuyển dụng, bổ nhiệm lao động là người nước ngoài, Việt kiều có trình độ chuyên môn kỹ thuật cao để thực hiện các công việc quản lý, kỹ thuật then chốt của đơn vị. Việc này cũng giúp quốc tế hóa trình độ nguồn nhân lực tại PVN, và là một bước để nâng cấp mức độ phát triển trong công tác quản trị NNL. (xem Phụ lục 22)

Tiến hành thí điểm áp dụng cơ chế thuê Tổng giám đốc, Giám đốc điều hành, các chức danh quản lý, điều hành về chuyên môn, kỹ thuật then chốt tại các đơn vị trực thuộc đơn vị thành viên. Trên cơ sở đó tổng kết, rút kinh nghiệm để áp dụng thực hiện cho các vị trí lãnh đạo, quản lý, kỹ thuật cao trong toàn Tập đoàn. Chủ trương này giúp tách bạch hai phạm trù giữa quản lý nhà nước và kinh doanh, giữa quyền hạn, trách nhiệm của đại diện sở hữu doanh nghiệp và người điều hành doanh nghiệp Nhà nước. Cùng với việc tuyển dụng là việc phân định rõ quyền hạn, trách nhiệm của tổng giám đốc hoặc giám đốc, đề ra những quy định ràng buộc cũng như sự ủy nhiệm, làm cơ sở để phát huy khả năng của người đảm nhận vai trò này. Thuê tổng giám đốc sẽ tạo một luồng không khí mới cho các đơn vị, vì sẽ thu hút được nhân tài từ bên ngoài, trong khi nguồn nhân lực nội lực còn hạn chế, sử dụng được đội ngũ giám đốc doanh nghiệp chuyên nghiệp trình độ cao. Giải pháp này cũng phần nào khắc phục được tình trạng bộ nhiệm “con ông cháu cha”, những người không có đủ năng lực vào những vị trí lãnh đạo then chốt gây thất thoát tài sản của Nhà nước như sự việc thời gian qua tại PVC.

Đề xuất quy trình tuyển dụng áp dụng tại PVN:



6.4. Kết luận chương 6

Dựa trên định hướng và mục tiêu phát triển của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đến 2025, quan điểm cơ bản về công tác đào tạo và phát triển NNL CLC cùng với kết

quả nghiên cứu thực trạng NNL CLC tại PVN, chương này đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy hoạt động phát triển NNL CLC tại PVN.

Thuận lợi lớn nhất khi xây dựng chiến lược phát triển NNL là các lãnh đạo của PVN đã khẳng định nhân lực là vốn quý nhất và trí thức là nguồn tài sản vô hình nhưng lại quyết định sự phát triển bền vững của Tập đoàn. Tư tưởng này thể hiện tầm nhìn và tạo thuận lợi rất lớn cho quá trình phát triển NNL CLC cả trong kế hoạch và thực thi.

Kết quả nghiên cứu thực trạng phát triển NNL CLC chỉ ra rằng để nâng cao chất lượng NNL CLC về các mặt phẩm chất - thái độ, tri thức, kỹ năng, thể lực, các chính sách sử dụng, đào tạo, điều kiện làm việc và đãi ngộ đều có tác động. Các chính sách này vừa tác động trực tiếp vừa tác động gián tiếp đến phát triển NNL CLC. Chính vì lẽ đó, các giải pháp tập trung vào các lĩnh vực này nhằm mục tiêu thúc đẩy sự phát triển bốn thành tố này của chất lượng NNL. Các giải pháp đề xuất ở đây được xây dựng một phần dựa vào nghiên cứu thực tế công tác phát triển NNL đang thực hiện tại PVN, một số giải pháp dựa trên các kết quả nghiên cứu định tính và định lượng. Một số giải pháp có thể đã và đang áp dụng tại PVN, nhưng khi được đề xuất trong luận án là đã dựa trên những kết quả nghiên cứu cụ thể mang tính khoa học và có thể giúp Tập đoàn có những điều chỉnh để đem lại hiệu quả cao hơn.

Phát triển NNL CLC là một công việc khó khăn, phức tạp vì liên quan trực tiếp đến yếu tố con người và lại có độ trễ nhất định, do đó công tác phát triển NNL CLC cần phải có tầm nhìn xa và rộng. Việc nghiên cứu phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam giúp đóng góp một cái nhìn khoa học về một vấn đề cấp bách hiện nay, là việc làm cần thiết. Tuy thực tế, Tập đoàn đã có những nghiên cứu riêng về NNL nhưng chủ yếu dựa trên những khảo sát thực tế, mức độ khoa học chưa cao. Do đó, các giải pháp đề xuất ở đây giúp Tập đoàn tham khảo để có thể hoàn thiện hơn nữa các mặt hoạt động, tuy nhiên để các giải pháp này đi vào thực tế cần sự nỗ lực rất lớn từ Tập đoàn.

KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Thế giới đang tiến gần hơn tới nền kinh tế tri thức, quá trình hội nhập ngày càng sâu và rộng của Việt Nam đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng xây dựng được lực lượng lao động có khả năng làm chủ tri thức, hội nhập vào thị trường lao động quốc tế. Vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao càng trở nên cấp thiết đối với quốc gia và từng doanh nghiệp, đặc biệt đối với các Tập đoàn có vai trò quan trọng với nền kinh tế quốc dân như Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Xuyên suốt quá trình nghiên cứu từ tổng quan các công trình nghiên cứu có liên quan, xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu, thiết kế và tổ chức nghiên cứu, triển khai thực nghiệm, nghiên cứu thực trạng, phân tích và xử lý số liệu đưa đến trả lời cho câu hỏi nghiên cứu, chứng minh các giả thuyết nghiên cứu và đạt được các mục tiêu nghiên cứu đã đặt ra. Cụ thể, luận án đã giải quyết được các vấn đề như sau:

Thứ nhất, khẳng định vai trò quan trọng của NNL CLC đối với tăng trưởng của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam nói riêng và suy rộng ra đối với tăng trưởng của nền kinh tế nói chung. Điều này hoàn toàn phù hợp với các lý thuyết tăng trưởng kinh tế mà xem vốn nhân lực như một nhân tố nội sinh của quá trình tăng trưởng. Qua phân tích số liệu thực tế của Tập đoàn áp dụng trên một hàm sản xuất dạng Cobb- Douglas, luận án đã chỉ ra vai trò rất quan trọng của NNL CLC đối với sự tăng trưởng các năm qua. Mặc dù dầu khí là một ngành đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn nên vai trò của vốn đầu tư đối với tăng trưởng là rõ ràng, nhưng luận án còn chứng minh được vai trò của NNL CLC cũng quan trọng tương đương, thậm chí lớn hơn một chút. Sử dụng hai phương pháp phân tích khác nhau với hai nguồn số liệu thứ cấp và sơ cấp, luận án đều đi đến một kết quả là chứng minh và đo lường tác động của phát triển NNL CLC đến sự phát triển của PVN thể hiện qua sự tăng trưởng doanh thu hay tác động đến hiệu năng của PVN. Đây cũng là một đóng góp mới mà chưa có nghiên cứu nào thực hiện.

Thứ hai, xác định các tiêu chí cấu thành chất lượng NNL CLC tại Tập đoàn. Phần lớn các nghiên cứu về NNL đều chỉ ra ba yếu tố cấu thành chất lượng NNL là kiến thức, kỹ năng và thái độ (KSA), nhưng đối với lao động trong ngành dầu khí

phải làm việc trong môi trường nặng nhọc, nguy hiểm và độc hại, luận án đề xuất yếu tố thể lực cũng có vai trò rất lớn cấu thành chất lượng NNL CLC dầu khí. Như vậy bốn yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam là phẩm chất- thái độ, tri thức, kỹ năng và thể lực. Với mỗi yếu tố này, luận án xác định từng tiêu chí cụ thể phù hợp với đặc trưng lao động ngành dầu khí.

Thứ ba, xác định các yếu tố tác động đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn. Thông qua phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, luận án xác định bốn yếu tố là chính sách sử dụng, chính sách đào tạo, điều kiện làm việc và chính sách đãi ngộ có tác động cả trực tiếp và gián tiếp đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn. Nghiên cứu định lượng bằng phương pháp phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) đã tính toán cụ thể tác động của các yếu tố này đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn. Từ đó, luận án khẳng định phát triển NNL CLC cần tác động đến mặt chất lượng của NNL là quan trọng nhất.

Thứ tư, đề xuất một số giải pháp phát triển NNL CLC tại Tập đoàn. Các giải pháp đề xuất ở đây được xây dựng một phần dựa vào nghiên cứu thực tế công tác phát triển NNL đang thực hiện tại Tập đoàn, một số giải pháp dựa trên các kết quả nghiên cứu định tính và định lượng. Một số giải pháp có thể đã và đang áp dụng tại Tập đoàn, nhưng khi được đề xuất trong luận án là đã dựa trên những kết quả nghiên cứu cụ thể mang tính khoa học và có thể giúp Tập đoàn có những điều chỉnh để đem lại hiệu quả cao hơn.

2. Kiến nghị về những nghiên cứu tiếp theo

Tuy nhiên, nghiên cứu còn một số các hạn chế cần khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo như:

Thứ nhất, số lượng nhân lực tiến hành khảo sát chỉ trong phạm vi một số đơn vị thuộc khâu đầu trong lĩnh vực tìm kiếm, thăm dò, khai thác, và một số đơn vị thuộc khâu sau trong lĩnh vực chế biến dầu khí cùng một đơn vị đào tạo là Trường Cao đẳng nghề dầu khí. Các nghiên cứu sau có thể mở rộng ra các đơn vị hoạt động trong các lĩnh vực khác nữa.

Thứ hai, phương pháp lấy mẫu được sử dụng là lấy mẫu theo phương pháp thuận tiện. Các nghiên cứu sau có thể sử dụng các phương pháp lấy mẫu tốt hơn như lấy mẫu theo phương pháp hệ thống hoặc phân tầng.

Thứ ba, phân tích đa nhóm trong nghiên cứu này vì số lượng mẫu có hạn nên nhập chung hai nhóm nhân lực làm nhiệm vụ lãnh đạo - quản lý và làm công tác đào tạo - nghiên cứu khoa học vào cùng một nhóm để so sánh với nhóm lao động trực tiếp sản xuất, các nghiên cứu sau có thể tách riêng từng nhóm để phân tích sẽ phản ánh đúng hơn.

Thứ tư, sau khi chứng minh và đo lường các mối quan hệ, các nghiên cứu sau có thể làm thêm phần khảo sát sâu các nguyên nhân của cả các mối quan hệ có ý nghĩa và không có ý nghĩa và khảo sát hoặc lấy ý kiến chuyên gia về các giải pháp khắc phục. Như vậy, các giải pháp sẽ thiết thực và có hiệu quả hơn cho Tập đoàn.

Mong rằng, với những gì luận án đã làm được, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam sẽ có thêm những luận cứ khoa học để thúc đẩy quá trình phát triển NNL CLC tại Tập đoàn nhanh chóng đạt được những mục tiêu đặt ra.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH KHOA HỌC CỦA TÁC GIẢ
LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

1. Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Phan Thu Hằng (2011), “Phát triển Nguồn nhân lực chất lượng cao tại TP.Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Phát triển Khoa học & Công nghệ*, ISSN 1859-0128, Số Q1/2011 (Tập 14), tr. 101-113.
2. Võ Thị Kim Loan, Nguyễn Phan Thu Hằng (2015), “Tham gia AEC: Thách thức không nhỏ đối với lao động Việt Nam”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, ISSN 0866-7120, 12/2015 số 23, tr 104-106.
3. Nguyễn Phan Thu Hằng (2016), “Vai trò nguồn nhân lực chất lượng cao trong thúc đẩy sáng tạo và ứng dụng khoa học - công nghệ”, *Tạp chí Phát triển Khoa học & Công nghệ*, ISSN 1859-0128, Số Q2/2016 (Tập 19), tr. 30-40.
4. Nguyễn Phan Thu Hằng (2016), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua đào tạo trong công việc”, *Tạp chí Khoa học ĐHSG số 4/2016*, ISSN 1859-3208, số 15 (40), tr 78-84.
5. Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Phan Thu Hằng (2016), “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao- nền tảng cho sự phát triển bền vững của Việt Nam hiện nay”, *Tạp chí nghiên cứu Châu Phi và Trung Đông* 03 (127), 3/2016, ISSN 1859-0519.
6. Nguyen Phan Thu Hang (2017), “Factors affecting the development of high quality human resources in Vietnam oil and gas group”, *Asia-Pacific Economic Review*, Feb-2017, pp. 8-13.
7. Nguyễn Phan Thu Hằng (2015), “Học thuyết Mác-xít về phát triển con người và ý nghĩa đối với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao hiện nay”, Kỷ yếu Hội thảo khoa học “Học thuyết kinh tế chính trị Mác-Lênin trong bối cảnh phát triển nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam”, tr. 103-108. *Trường ĐH Kinh tế- Luật, ĐHQG HCM*.

TÀI LIỆU THAM KHẢO**Tiếng Việt**

- Begg, D., Fischer, S. & Dombush, R. 2008, *Lý thuyết kinh tế học*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- Nguyễn, Thị Hồng Cẩm 2011, ‘Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp công nghiệp chế biến gỗ Việt Nam’, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Trần, Xuân Cầu & Mai, Quốc Chánh 2009, *Kinh tế nguồn nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Hoàng, Văn Châu 2009, ‘Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho hội nhập kinh tế - vấn đề cấp bách sau khủng hoảng’, *Tạp chí Kinh tế đối ngoại*, 38.
- Nguyễn, Văn Dân 2011, *Những vấn đề của toàn cầu hóa kinh tế*, NXB Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- Nguyễn, Văn Dung 2011, ‘Nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng phát triển kinh tế thời kỳ mới: từ chiến lược đến thực thi’, *Kỷ yếu hội thảo khoa học “Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao”*, Trường đại học Kinh tế- Luật.
- Nguyễn, Hữu Dũng 2003, *Sử dụng hiệu quả nguồn lực con người ở Việt Nam*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.
- Trần, Thị Kim Dung 2001, ‘Một số giải pháp hoàn thiện quản trị nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh’, luận án tiến sĩ kinh tế, trường đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
- Trần, Kim Dung 2005, ‘Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện Việt Nam’, *Tạp chí Phát triển Khoa học Công nghệ*, Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
- Vũ, Thùy Dương; Nguyễn, Thị Thu Phương & Trần, Lê Minh Trang 2013, ‘Một vài kinh nghiệm phát triển NNL CLC ở Đài Loan và Trung Quốc’, *Tạp chí Nghiên cứu Đông Bắc Á*, 5.

- Đảng Cộng sản Việt Nam 2002, *Văn kiện Ban Chấp hành TW khóa IX*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Đảng Cộng sản Việt Nam 2006, *Văn kiện đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Đỗ, Văn Đạo 2009, ‘Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta hiện nay’, *Tạp chí Tuyên giáo*, 10, trang 29-30.
- Trần, Thọ Đạt 2008, ‘Tác động của vốn con người đối với tăng trưởng kinh tế các tỉnh, thành phố ở Việt Nam giai đoạn 2000-2006’, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 138(12), trang 3-7.
- Trần, Thọ Đạt 2011, ‘Đo lường Giáo dục và tăng trưởng kinh tế ở Đông Á và Việt Nam’, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 163, trang 60-68.
- Nguyễn, Vân Điềm & Nguyễn, Ngọc Quân 2004, *Giáo trình Quản trị nhân lực*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Lê, Thị Hồng Điệp 2010, ‘Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao để hình thành nền kinh tế tri thức ở Việt Nam’, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Phan, Huy Đường 2012, *Quản lý nhà nước về lao động nước ngoài chất lượng cao ở Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Nguyễn, Thị Thanh Hà 2014, ‘Đội ngũ trí thức Giáo dục Đại học Việt Nam trong đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa - hiện đại hóa’, Luận án tiến sĩ triết học, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
- Phạm, Minh Hạc 2001, *Nghiên cứu con người và nguồn nhân lực đi vào công nghiệp hóa, hiện đại hóa*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- PVN 2012, ‘Báo cáo sơ kết tình hình triển khai thực hiện chiến lược đào tạo và phát triển nhân lực và giải pháp đột phá phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2009-2012’.
- Nguyễn, Quang Hậu 2012, ‘Nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao của tỉnh Phú Thọ’, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Nông nghiệp, Hà Nội.

- Nguyễn, Trung Hiếu 2014, 'Đảm bảo nhu cầu năng lượng dầu khí cho sự tăng trưởng kinh tế Việt Nam trong tiến trình hội nhập quốc tế', Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế - Luật, Tp. Hồ Chí Minh.
- Đình, Phi Hồ 2014, *Phương Pháp nghiên cứu kinh tế và viết luận văn thạc sĩ*, Nhà xuất bản Phương Đông, Tp. Hồ Chí Minh.
- Đình, Phi Hồ & Từ, Đức Hoàng 2016, 'Tác động của vốn con người đến tăng trưởng kinh tế Đồng bằng sông Cửu Long', *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 27, trang 2-16.
- Trịnh, Duy Huyền 2012, 'Hoàn thiện phương thức trả lương linh hoạt cho người lao động chuyên môn kỹ thuật cao trong ngành Dầu khí Việt Nam', Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Nguyễn, Đắc Hưng 2013, *Nhân tài với tương lai đất nước*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Nguyễn, Thị Giáng Hương 2013, 'Vấn đề phát triển nguồn nhân lực nữ chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay', Luận án tiến sĩ triết học, Học viện Chính trị Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.
- Nguyễn, Văn Khánh 2012, *Nguồn lực trí tuệ Việt Nam - lịch sử, hiện trạng và triển vọng*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Nguyễn, Hữu Lam 2004, 'Mô hình năng lực trong giáo dục đào tạo và phát triển nguồn nhân lực', *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 161, trang 2-5.
- Bùi, Sỹ Lợi 2002, 'Phát triển nguồn nhân lực trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa ở tỉnh Thanh Hóa đến năm 2010', Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Hoàng, Văn Luân 2010, 'Phát huy nguồn lực trí tuệ Việt Nam cho phát triển bền vững', *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội (Khoa học Xã hội và Nhân văn)*, 26, trang 156 - 163.
- Võ, Đại Lược 2015, *Những vấn đề kinh tế Việt Nam*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội, Hà Nội.
- Lương, Công Lý 2014, 'Giáo dục - đào tạo với việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt nam hiện nay', Luận án tiến sĩ triết học, Học viện Chính trị Hành chính Quốc gia Hồ Chí Minh, Hà Nội.

- Tuấn Minh 2007, Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao cho quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước, *báo Hải Phòng online*.
- Bùi, Văn Nhơn 2006, *Quản lý và phát triển nguồn nhân lực xã hội*, NXB Tư pháp, Hà Nội.
- Nguyễn, Văn Phúc & Mai, Thị Thu 2012, *Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Vũ, Văn Phúc & Nguyễn, Duy Hùng 2012, *Phát triển NNL đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- Vũ, Thị Ngọc Phùng 2006, *Giáo trình kinh tế phát triển*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
- Nguyễn, Thị Mai Phương 2015, 'Phát triển nhân lực tại tập đoàn kinh tế: Khái niệm, nội dung và chỉ tiêu đánh giá', *Tạp chí Lý luận chính trị*, 10.
- Phùng, Rân 2008, *Chất lượng nhân lực- bài toán cần có lời giải đồng bộ*.
- Tập đoàn Dầu khí Việt Nam 2010, *Giải pháp đột phá phát triển nguồn nhân lực*, Hà Nội.
- Tập đoàn Dầu khí Việt Nam 2015, *Báo cáo tổng hợp quy hoạch KHCN và Đào tạo của PVN*, Hà Nội.
- Nguyễn, Toán 2004, *Giáo trình lý luận và phương pháp thể dục thể thao* Trường đại học Sư Phạm TP.HCM, khoa Giáo dục Thể chất.
- Đoàn, Anh Tuấn 2014, 'Nâng cao chất lượng nhân lực của Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam', *Luận án tiến sĩ kinh tế*, Học viện Chính trị Quốc gia Hồ Chí Minh.
- Trần, Thắng 2013, 'Phát triển nguồn nhân lực trong Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XI', *Tạp chí Xây dựng Đảng*, 6.
- Hồ, Bá Thâm 2003, *Khoa học con người và phát triển nguồn nhân lực*, NXB Tổng hợp thành phố Hồ Chí Minh.
- Vũ, Bá Thê 2005, *Phát huy nguồn lực con người để CNH-HĐH, kinh nghiệm quốc tế và thực tiễn Việt Nam*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
- Trần, Đình Thiên 2008, 'Các yếu tố thời đại và cơ hội đột phá phát triển của Việt Nam', *Hội thảo Quốc tế Việt Nam học lần thứ 3*, Đại học Quốc gia Hà Nội.
- Nguyễn, Đình Thọ 2011, *Phương Pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội, Hà Nội.

- Nguyễn, Đình Thọ & Nguyễn, Thị Mai Trang 2008, *Nghiên Cứu Khoa Học Marketing - Ứng Dụng Mô Hình Cấu Trúc Tuyến Tính SEM*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn, Quang Thu 2005, Phân tích biến động nguồn nhân lực và một số giải pháp nhằm giảm thiểu rủi ro nguồn nhân lực trong ngành chế biến gỗ gia dụng trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ.
- Đỗ, Phú Trần Tĩnh; Nguyễn, Văn Nên & Nguyễn, Thị Diệu Hiền 2012, Phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của nhân viên trẻ với doanh nghiệp, *Tạp chí phát triển và hội nhập*, 7.
- Nguyễn, Tấn Vinh 2015, *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế ở Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam*, Nhà xuất bản Lý luận chính trị, Hà Nội.
- Nguyễn, Thành Vũ 2015, ‘Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực của các doanh nghiệp may tỉnh Tiền Giang’, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh.
- Đàm, Đức Vượng 2012, Thực trạng và giải pháp phát triển nhân lực Việt Nam, Viện Khoa học nghiên cứu nhân tài nhân lực, Hà Nội.

Tiếng Anh

- Acemoglu, D. & Autor, D. 2011, Lectures in Labor Economics. MIT.
- ADB 2005, *Labor market in Asean: Promoting full, productive and decent employment*, Manila, Philippines.
- Adeyemi, O. O. 2011, *Human capital investment in the developing world: an analysis of praxis*, Schmidt Labor Research Center Seminar Series.
- Aghion, P. & Howitt, P. 1992, ‘A model of growth through creative destruction’, *Econometrica*, 60, 323-351.
- Agwu, M. O., Ogiriki, T. 2014, ‘Human Resource Development and Organizational Performance in the Nigeria Liquefied Natural Gas Company Limited, Bonny’, *Journal of Management and Sustainability*, 4(4).
- Al-Sayyed, N. M. 2014, ‘Critical Factors affecting Human Resource Development in the Arab World’, *Life Science Journal*, 11(4).

- Barney, J. B. 1991, 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barro, R. J. & Sala-I-Martin, X. 1995, *A model of growth through creative destruction*, Economic Growth, McGraw-Hill, New York.
- Bartel, A. & Lichtenberg, F. 1987, 'The Comparative Advantage of Educated workers in Implementing New Technology', *Review of Economics and Statistics*, 69.
- Becker, B. & Gerhard, B. 1996, 'The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects', *Academy of Management Journal*.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. 1998, 'High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications', *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), pp. 53-101.
- Becker, G. S. 1964, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, NBER, Cambridge, MA.
- Black, S. E. & Lynch, M. L. 1996, 'Human-capital investments and productivity', *American Economic Review*, 86, pp. 263-7.
- Borjas, G. J. 2005, 'The labor market impact of high-skill immigration', *American Economic Review*, 95, pp. 56-60.
- Boudreault, H. 2002, 'De l'âge du faire à l'âge de l'être', *Université du Québec à Montréal*.
- Cameron 1998, 'Innovation and economic growth: A survey of the empirical evidence, mimeo', *Nuffield College Issue*, Oxford.
- Campbell, J. P. & Kuncel, N. R. 2001, 'Individual and team training'. In Anderson N., Ones D. S., Sinangil H. K., Viswesvaran C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, pp. 278-312, London.
- Cedefop 2007, *Publications and database catalogue*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. 1989, 'Innovation and learning: The two faces of R&D', *The Economic Journal*, 99, 569-596.

- Cheng, E. W. L. & Ho, D. C. K. 2001, 'The influence of job and career attitudes on learning motivation and transfer', *Career Development*, 6(1), 20-27.
- Dur, R. A. J. & Teulings, C. N. 2001, 'Education and efficient redistribution', *CESifo Working papers*, 592.
- Eric, A. H. & Dennis, D. K. 2000, 'Schooling, Labor-force quality and Growths of nations', *The American Economic Review*, 90, 1184-1208.
- Erik, C.; Bert, M.; Ate, N.; Bert, S. & MARC, V. D. S. 2005, 'Human capital, R&D, and competition in macroeconomic analysis', *CPB Document*, 91.
- Florian, S. 2003, 'The important of Human Capital for Economic Growth', *Materialien des Wissenschaftsschwerpunktes, Globalisierung der Weltwirtschaft*, Bd. 27, ISSN 0948-3837.
- German, C., Ravikumar, B. & Gustavo, V. 2013, 'Talent, Labor Quality, and Economic Development', *Federal Reserve Bank of St. Louis Research Division*, Working Paper 2013-027D.
- Griffith, R. S. R. & Reenen, J. V. 2000, 'Mapping the two faces of R&D: Productivity growth in a panel of OECD industries', *The Institute of Fiscal Studies Working Paper*, No.W00/2, London.
- Grogger & Jeffrey 1998, 'Market Wages and Youth Crime', *Journal of Labor Economics*, 16: 756-91.
- Grossman, M. & Kaestner R. 1996, 'Effects of Education on Health', *The Social Benefits of Education*, Behrman JR. and Stacey N. (eds). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Helliwell, J. F. & Putman, R. D. 1999, 'Education and Social Capital', *Cambridge: National Bureau of Economic Research*, NBER Working Paper W7121.
- Henrietta, L. 2008, 'Analysis of Human resource management practices- Indonesia's labor intensive light manufacturing industries', *The United States agency for International development*.
- Herzberg, F. 1957, *The motivation to work*, 2nd Edition, John Wiley.

- Holton, E. F. & Baldwin, T. T. 2000, 'Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems', *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), pp. 1-6.
- Jacques, H. 1990, *Investing in the future*, Unesco Regional Office, Paris.
- Jurgensen, C. E. 1978, 'Job preferences -what makes a job good or bad', *Journal of Applied Psychology*, 63, pp. 267-276.
- Karia, N. & Asaari, M. H. 2006, 'The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes', *The TQM Magazine*, 18 (1), pp. 30-43.
- Katou, A. A. 2009, 'The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model', *Journal of Behavioral & Applied Management*, 10(3), pp. 335.
- Knoke, D. & Kalleberg, A. L. 1994, 'Job training in U.S. organizations', *American Sociological Review*.
- Krueger, Alan, B. & Mikael, L. 1999, 'Education for Growth in Sweden and the world', *Swedish Economic Policy Review*, 6, pp. 289-339.
- Kunio, Y. 1989, *The rise of ersatz capitalism in South-East Asia*, Oxford University Press.
- Lau, Jamison, Liu & Rivkin 1993, 'Education and economic growth, some cross-sectional evidence from Brazil', *Journal of Development Economics*, 41, pp. 45-70.
- Leeuwen, B. V. 2007, 'Human Capital and Economic Growth in India, Indonesia and Japan- A quantitative analysis, 1890-2000'. Doctoral Thesis.
- Lochner, L. & Moretti, E. 2004, 'The effect of education on crime: Evidence from prison inmates, arrests and self-reports'. *American Economic Review*, 94, pp. 155-189.
- Mankiw, N. G., Romer, D. & Weil, D. N. 1992, 'A contribution to the empirics of economic growth', *Quarterly Journal of Economics*, pp. 407-437.
- Marshall A. 1890, *The handbook of human resource development, Principles of economics*, Macmillan, London.

- McGuire, D. 2001, *Framing Human Resource Development: An Exploration Of Definitional Perspectives Utilising Discourse Analysis*, The Irish Academy of Management Conference, University of Ulster.
- Mclagan, P. A. & Suhadolnik, D. 1989, 'Models for HRD practice', *American Society for Training and Development*.
- Milligan, E. D., Maier, S. F. & Watkins, L. R. 2003, 'Sciatic inflammatory neuropathy: a new model for studying neuropathic pain of inflammatory origin', In: *Pain research methods and protocols: methods of molecular medicine* (Luo D, ed), New York: Humana.
- Mohamedi, M., Ghorbanhosseini, M. 2015, 'Identifying and Measuring Factors Affecting Human Capital Development in Social Security Hospital of Saveh City', *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 3(3), pp. 131-141.
- Okoye, P. V. C., Ezejiolor, R. A. 2013, 'The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity', *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), pp. 250.
- OECD 2001, *The well-being of Nations: the role of human and social capital*, OECD, Paris.
- ILO 2010, *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth*, A G20 Training Strategy.
- Penrose, E. T. 1959, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: John Wiley.
- Psacharopoulos, G. 1994, 'Returns to investment in education: a global update', *World Development*, 22, pp. 1325-1343.
- Psacharopoulos, G. & Patrinos, H. A. 2004, 'Returns to Investments in Education: A futher update', *Education Economics*, 12.
- Pulakos E. D. 2005, 'Selection Assessment Methods- A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce', *SHRM Foundation*.
- Rani, P., Khan, M. S. 2014, 'Impact of Human Resource Development on Organisational Performance', *Indian Journal Of Applied Research*, 4(12).

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., Johnson, G. 2009, 'Measuring Organizational Performance as a Dependent Variable: Towards Methodological Best Practice', *Journal of Management*, 35(3), pp. 718-804.
- Robert, E. L. 1988, 'On the mechanics of economic development', *Journal of Monetary Economics*, 22, pp. 3-42.
- Robert, J. B. 1992, Human capital and economic growth, *Proceedings, Federal Reserve Bank of Kansas City Journal Conference*, pp. 199-230.
- Romer, P. 1990, 'Endogenous technological change', *Journal of Political Economy*, 98, S71-S102.
- Salem, H. 2003, *Organizational Performance Management and Measurement- The Lebanese Experience*, United Nations, Economic and Social Council, Beirut.
- Schulz, W. T. 1990, *The Economic Value of Education*, Columbia University Press, New York.
- Shuller, T., Bynner, J., Green, A., Blackwell, L., Hammond, C., Preston, J. & Gough, M. 2001, *Modelling and Measuring the Wider Benefits of Learning*, Centre for Research on the Wider Benefits of Learning, London: Institute of Education/Birkbeck.
- Smith, A. 1776, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Book 2 - *Of the Nature, Accumulation, and Employment of Stock*, London: Methuen & Co.
- Sriyan, D. S. 1997, Human resources development for competitiveness: a priority for employers, *ILO Workshop on Employers' Organizations in Asia-Pacific in the Twenty-First Century*, Turin, Italy.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. 1967, *Job Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Vol. 22, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations, Center.
- Wolfe, B. L. & Haveman, R. H. 2002, Social and non-market benefits from education in an advanced economy, *Federal Reserve Bank of Boston Journal Conference Series*, pp. 97-131.

Tài liệu online

BSC 2012, Báo cáo phân tích ngành dầu khí.

bsc.com.vn/Pages/DownloadReport.aspx?ReportID=464989.

Huỳnh, Thế Du,

<http://www.thesaigontimes.vn/43273/Nguon-nhan-luc-CON-thinh-NGUOI-suy.html>.

Bình Thanh 2013, Ngành dầu khí cần người giỏi, sức khỏe tốt, Tuổi trẻ online,

<http://tuoitre.vn/tin/nhip-song-tre/co-hoi-viec-lam/20130316/nganh-dau-khi-can-nguoi-gioi-suc-khoe-tot/538215.html>.

Phan, Thanh Thanh 2015, Một số vấn đề lý luận về nghiên cứu phát triển nguồn nhân lực,

http://ihs.vass.gov.vn/noidung/tintuc/Lists/NhungVanDePhatTrienConNguoi/View_Detail.aspx?ItemID=53.

Anh Thư 2011, Khủng hoảng nguồn nhân lực chất lượng cao,

<http://www.khoahocphothong.com.vn/news/detail/10733/khung-hoang-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao.html>.

Durand, C 2008, Savoir-être et compétences,

<http://www.cadredesante.com/spip/spip.php?article365>.

Ederer, P 2006, The European Human Capital Index, The Lisbon Council

<http://www.lisboncouncil.net/publication/publication/45-the-european-human-capital-index.html>.

Stanford Business,

<https://www.gsb.stanford.edu/alumni/volunteering/act/service-areas/organizational-development>

PHỤ LỤC

Phụ lục 1. DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM TRONG NGHIÊN CỨU

ĐỊNH TÍNH

A. Phần giới thiệu

Xin chào Anh/Chị

Tôi tên là Nguyễn Phan Thu Hằng, hiện đang là nghiên cứu sinh tại trường Đại học Kinh tế- Luật, Đại học Quốc gia TP.HCM. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về Phát triển Nguồn Nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt nam. Cuộc thảo luận này có ý nghĩa rất lớn trong việc tìm ra các yếu tố cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao, các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt nam. Kính mong Anh/Chị dành chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, góp ý giúp tôi về vấn đề này.

Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của quý vị cũng như những thông tin mà quý vị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài, hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị. Trân trọng cảm ơn!

B. Chương trình thảo luận

- Giới thiệu lý do, mục đích, thành phần tham dự
- Giới thiệu nội dung thảo luận
- Tiến hành thảo luận
- Tổng hợp ý kiến các chuyên gia tham dự

C. Nội dung thảo luận

Phần 1: Xác định các yếu tố cấu thành chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao

Theo Anh/Chị, chất lượng NNL CLC thể hiện ở những yếu tố nào? Tại sao?

Phân gợi ý các yếu tố cấu thành chất lượng NNL CLC

Các yếu tố thuộc về Phẩm chất- thái độ

1. Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy\
2. Tinh thần trách nhiệm với công việc
3. Sự gắn bó với tổ chức

4. Lòng yêu nghề, say mê với công việc
5. Có khát vọng, nghị lực
6. Tác phong làm việc
7. Bản lĩnh chính trị, xã hội
8. Ý thức tự chủ

.....

Các yếu tố thuộc về Thể lực

1. Tình trạng sức khỏe
2. Kiểm soát được áp lực công việc (Khả năng chịu đựng sự căng thẳng thần kinh và sự tập trung)
3. Mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai
4. Khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe

.....

Các yếu tố thuộc về Tri thức

1. Trình độ chuyên môn nghiệp vụ
2. Kiến thức chuyên ngành
3. Kinh nghiệm làm việc
4. Khả năng vận dụng kiến thức trong công việc
5. Năng lực sáng tạo
6. Kiến thức về tin học
7. Kiến thức về ngoại ngữ
8. Khả năng học tập cao hơn

.....

Các yếu tố thuộc về Kỹ năng

1. Kỹ năng giao tiếp
2. Kỹ năng làm việc nhóm
3. Kỹ năng tổ chức
4. Kỹ năng lập kế hoạch
5. Kỹ năng ra quyết định
6. Kỹ năng thích ứng

7. Kỹ năng đàm phán

.....

Ngoài các yếu tố gợi ý ở trên, anh/ chị vui lòng bổ sung thêm hoặc bỏ bớt những yếu tố anh chị thấy không phù hợp, nhất là với đặc thù của lao động trong các khâu tìm kiếm, thăm dò, khai thác, chế biến và đào tạo tại Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt Nam.

Phần 2: Xác định các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Theo Anh/ Chị, các yếu tố nào tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam? Tại sao?

Phân gợi ý các yếu tố:

1. Yếu tố Đào tạo tại doanh nghiệp

1. Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức

2. Người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm

3. Tập đoàn có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc

4. Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên

5. Tập đoàn hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên

.....

2. Chính sách sử dụng NNL CLC

1. Người lao động trong Tập đoàn được bố trí công việc phù hợp với năng lực

2. Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình

3. Người lao động trong Tập đoàn được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể

4. Người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác

5. Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân

6. Tập đoàn tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân

.....

3. Chính sách đãi ngộ NNL CLC

1. Mức độ đãi ngộ phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể
2. Sự hài lòng của người lao động về chế độ đãi ngộ
3. Chế độ đãi ngộ tạo động lực trong công việc
4. Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp
5. Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể

.....

4. Điều kiện làm việc

1. Tập huấn và giám sát An toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ) của Tập đoàn
2. Trang bị thiết bị ATVSLĐ
3. Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng, v.v
4. Quy định về ATVSLĐ của Tập đoàn đảm bảo trong công việc
5. Các quy định về nghỉ phép đảm bảo theo quy định của pháp luật

.....

D. Tổng hợp ý kiến các chuyên gia tham dự

1. Các yếu tố thuộc về Phẩm chất- thái độ

Nhiều ý kiến (trên 1/3 số chuyên gia) cho rằng nên bỏ 2 yếu tố là: Có khát vọng, nghị lực và Bản lĩnh chính trị, xã hội nên yếu tố Phẩm chất- thái độ còn lại 6 yếu tố cấu thành là:

1. Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy\
2. Tinh thần trách nhiệm với công việc
3. Sự gắn bó với tổ chức
4. Lòng yêu nghề, say mê với công việc
5. Tác phong làm việc
6. Ý thức tự chủ

2. Các yếu tố thuộc về Thể lực: đồng ý 4 yếu tố như tác giả gợi ý

3. Các yếu tố thuộc về Tri thức: đồng ý 8 yếu tố như tác giả gợi ý

4. Các yếu tố thuộc về Kỹ năng: thống nhất bỏ yếu tố Kỹ năng đàm phán, còn lại 6 yếu tố cấu thành Kỹ năng là:

1. Kỹ năng giao tiếp
2. Kỹ năng làm việc nhóm
3. Kỹ năng tổ chức
4. Kỹ năng lập kế hoạch
5. Kỹ năng ra quyết định
6. Kỹ năng thích ứng

5. Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Các chuyên gia đều thống nhất với 5 yếu tố thuộc Đào tạo tại doanh nghiệp; 6 yếu tố thuộc Chính sách sử dụng NNL CLC; 5 yếu tố thuộc Chính sách đãi ngộ NNL CLC và 5 yếu tố về Điều kiện làm việc.

Xin trân trọng cảm ơn sự tham dự và trao đổi của các anh/ chị! Kính chúc các anh/ chị và gia đình sức khỏe và thành công.

Phụ lục 2. DÀN BÀI PHÒNG VẤN SÂU

I. Phần giới thiệu

Xin chào Anh/Chị

Tôi tên là Nguyễn Phan Thu Hằng, hiện đang là nghiên cứu sinh tại trường Đại học Kinh tế- Luật, Đại học Quốc gia TP.HCM. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về Phát triển Nguồn Nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt nam. Tôi cùng một số chuyên gia đã thảo luận và thống nhất một số nội dung nhằm: Tìm ra các yếu tố cấu thành nên chất lượng nguồn nhân lực chất lượng cao; Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt nam.

Từ các kết quả thảo luận này, tôi đã thiết kế nên một thang đo nhấp đo lường các yếu tố đó. Tuy nhiên để có thể xây dựng được bảng câu hỏi khảo sát đạt được giá trị thông tin cung cấp, kính mong Anh/Chị dành chút thời gian để cùng trao đổi, thảo luận, trả lời giúp tôi một số vấn đề.

II. Phần phỏng vấn

1. Theo anh/ chị, để đánh giá sự phát triển của NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Việt Nam ngoài 4 yếu tố như đề cập thì còn yếu tố nào khác không?

2. Anh/ chị có đồng ý với các yếu tố cấu thành nên chất lượng NNL CLC? Các yếu tố này có phản ánh được hết các mặt chất lượng của NNL CLC? Anh/ chị có thấy cần thêm hay bớt yếu tố nào không?

3. Anh/ chị có đồng ý về các yếu tố tác động đến phát triển NNL CLC? Theo anh/ chị, tại sao các yếu tố này lại tác động đến phát triển NNL CLC tại Tập đoàn Dầu khí Quốc gia Việt nam?

4. Anh/ chị có thể đánh giá được các yếu tố này ở mức độ nào trong các mức độ từ Rất kém, kém, trung bình, khá, tốt?

5. Anh/ chị có thể nói gì thêm về các yếu tố này?

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia trao đổi của các anh/ chị! Kính chúc các anh/ chị và gia đình sức khỏe và thành công.

**Phụ lục 3. DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN
NHÓM**

STT	Tên Chuyên gia	Chức vụ	Đơn vị công tác
1	Lê Minh Hồng	Phó tổng giám đốc	Tập đoàn dầu khí Việt Nam
2	Hoàng Thế Dũng	Trưởng Ban	Ban Khoa học- Công nghệ, Tập đoàn dầu khí Việt Nam
3	Ngô Thường San	Chủ tịch Hội Dầu khí VN, nguyên Tổng Giám đốc Tổng Công ty Dầu khí VN.	Hội Dầu khí VN
4	Vũ Duy Hào	Hiệu trưởng	Trường Cao đẳng nghề dầu khí
5	Ngô Xuân Hưng	Phó Hiệu trưởng	Trường Cao đẳng nghề dầu khí
6	Nguyễn Hoài Giang	Chủ tịch Hội đồng Thành viên	Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn
7	Trần Ngọc Nguyên	Tổng giám đốc	Công ty lọc hóa dầu Bình Sơn
8	Văn Tiến Thanh	Phó Tổng giám đốc kiêm Giám đốc nhà máy	Công ty phân bón dầu khí Cà Mau
9	Lê Văn Quốc Việt	Phó Tổng giám đốc	Tổng công ty Phân bón – hóa chất dầu khí (Đạm Phú Mỹ)
10	Ngô Việt Nghĩa	Nguyên trợ lý Chủ tịch HĐQT	Tổng công ty Phân bón – hóa chất dầu khí (Đạm Phú Mỹ)
11	Kỷ Minh Trân	Phó giám đốc	Nhà máy Đạm Phú Mỹ

DANH SÁCH CÁC CÁN BỘ THAM GIA PHÒNG VẤN SÂU

STT	Tên Chuyên gia	Chức vụ	Đơn vị công tác
1	Hoàng Văn Ngoãn	Trưởng phòng Bảo dưỡng Cơ Khí	Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn
2	Ngô Hữu Chiến	Trưởng Phòng Bảo dưỡng Điện	Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn
3	Trần Thế Bảo	Phó Trưởng Phòng Thương Mại	Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn
4	Đặng Hồng Sơn	Phó Trưởng Ban Quản lý Dự án nâng cấp, mở rộng Nhà máy Lọc dầu Dung Quất	Nhà máy Lọc dầu Dung Quất
5	Trần Ngọc Khoan	Phó Trưởng phòng Kỹ thuật	Nhà Máy Đạm Phú Mỹ
6	Lê Văn Hải	Phó Quản đốc Xưởng Sản phẩm	Nhà máy Đạm Phú Mỹ
7	Nguyễn Văn Tâm	Phó Phòng Điều độ Sản xuất	Công ty Lọc Hóa dầu Bình Sơn
8	Bùi Bảo Bình	Tổ trưởng	Công ty dầu khí Biển Đông
9	Lê Việt Dũng	Tổ trưởng	Công ty dầu khí Biển Đông

Phụ lục 4. BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT



BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT

Mã số phiếu:.....

Ngày phỏng vấn:.....tháng.....năm.....

Xin chào Anh/Chị,

Tôi là nghiên cứu sinh thuộc Đại học Kinh tế- Luật, Đại học Quốc gia TP.HCM. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về Nguồn Nhân lực chất lượng cao tại Tập đoàn Dầu khí Việt nam (sau đây gọi tắt là Tập đoàn, dù Anh/Chị thuộc bất kỳ đơn vị nào thuộc Tập đoàn Dầu khí Việt nam). Kính mong Anh/Chị dành chút thời gian để trả lời giúp tôi một số câu hỏi sau đây. Cũng xin lưu ý với Anh/Chị là không có quan điểm nào là đúng hay sai cả. Tất cả ý kiến của Anh/Chị đều có giá trị cho nghiên cứu của tôi dù là mức độ đánh giá nào. Tôi xin cam đoan các kết quả trả lời của quý vị chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác.

Rất mong được sự cộng tác chân tình của Anh/Chị. Trân trọng cảm ơn!

A. Thông tin chung:

Tên Cơ Quan: _____

Phòng/ Ban: _____

Chức danh công việc đang đảm nhiệm: _____

B. Đánh giá của người trả lời phỏng vấn:

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của các Anh/Chị về các phát biểu dưới đây:

Xin đánh dấu vào số thích hợp với qui ước sau:

Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
1	2	3	4	5

(Vui lòng khoanh tròn **duy nhất** một con số trên mỗi dòng)

	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Đào tạo tại Tập đoàn					
Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua hệ thống đánh giá hoạt động chính thức	1	2	3	4	5
Người lao động thường được tham gia các khóa đào tạo hàng năm	1	2	3	4	5
Tập đoàn có tổ chức các khóa đào tạo chuyên sâu về công việc	1	2	3	4	5
Kiến thức và kỹ năng mới được phổ biến định kỳ cho nhân viên	1	2	3	4	5
Nhân viên mới được hướng dẫn những kỹ năng cần thiết cho công việc	1	2	3	4	5
Tập đoàn hoàn toàn có thể xác định được nhu cầu đào tạo cho nhân viên	1	2	3	4	5
Chính sách sử dụng lao động chất lượng cao của Tập đoàn					
Người lao động trong Tập đoàn được bố trí công việc phù hợp với năng lực	1	2	3	4	5
Người lao động trong Tập đoàn được đánh giá dựa trên những tiêu chuẩn cụ thể	1	2	3	4	5
Cấp trên trực tiếp hiểu rõ nguyện vọng của nhân viên mình	1	2	3	4	5
Tập đoàn tạo cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho mỗi cá nhân	1	2	3	4	5

	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Hệ thống đánh giá kết quả làm việc góp phần phát triển năng lực của mỗi cá nhân.	1	2	3	4	5
Người lao động tin tưởng vào hệ thống đánh giá hoạt động công bằng, chính xác	1	2	3	4	5
Chế độ đãi ngộ cho lao động chất lượng cao					
Mức độ đãi ngộ phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể	1	2	3	4	5
Sự hài lòng của người lao động về chế độ đãi ngộ	1	2	3	4	5
Chế độ đãi ngộ tạo động lực trong công việc	1	2	3	4	5
Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn bó giữa người lao động với doanh nghiệp	1	2	3	4	5
Chế độ đãi ngộ tạo ra sự gắn kết trong tập thể	1	2	3	4	5
Điều kiện làm việc tại Tập đoàn					
Tập huấn và giám sát An toàn vệ sinh lao động (ATVSLĐ) của Tập đoàn	1	2	3	4	5
Trang bị thiết bị ATVSLĐ	1	2	3	4	5
Trang bị thiết bị giảm thiểu khói bụi, tiếng ồn, ánh sáng, nóng, v.v	1	2	3	4	5
Quy định về ATVSLĐ của Tập đoàn đảm bảo trong công việc	1	2	3	4	5

	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Các qui định về nghỉ phép đảm bảo theo qui định của pháp luật	1	2	3	4	5
Các chỉ tiêu đánh giá về Phẩm chất-thái độ của nhân lực chất lượng cao					
Ý thức tổ chức kỷ luật, chấp hành các quy định, nội quy	1	2	3	4	5
Tinh thần trách nhiệm với công việc	1	2	3	4	5
Sự gắn bó với tổ chức	1	2	3	4	5
Lòng yêu nghề, say mê với công việc	1	2	3	4	5
Tác phong làm việc	1	2	3	4	5
Ý thức tự chủ	1	2	3	4	5
Các chỉ tiêu đánh giá về Thể lực của nhân lực chất lượng cao					
Tình trạng sức khỏe	1	2	3	4	5
Kiểm soát được áp lực công việc (Khả năng chịu đựng sự căng thẳng thần kinh và sự tập trung)	1	2	3	4	5
Mức độ đảm nhiệm được các công việc yêu cầu sự nhanh nhẹn, dẻo dai	1	2	3	4	5
Khả năng làm thêm giờ dựa trên sức khỏe	1	2	3	4	5
Các chỉ tiêu đánh giá về Tri thức của nhân lực chất lượng cao					
Trình độ chuyên môn nghiệp vụ (<i>Thấp nhất-1: Trung cấp chuyên nghiệp</i> <i>Cao nhất-5: Trên Đại học</i>)	1	2	3	4	5

	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Kiến thức chuyên ngành	1	2	3	4	5
Kinh nghiệm làm việc	1	2	3	4	5
Khả năng vận dụng kiến thức trong công việc	1	2	3	4	5
Năng lực sáng tạo	1	2	3	4	5
Kiến thức về tin học	1	2	3	4	5
Kiến thức về ngoại ngữ	1	2	3	4	5
Khả năng học tập cao hơn	1	2	3	4	5
Các chỉ tiêu đánh giá về Kỹ năng của nhân lực chất lượng cao					
Kỹ năng giao tiếp	1	2	3	4	5
Kỹ năng làm việc nhóm	1	2	3	4	5
Kỹ năng tổ chức	1	2	3	4	5
Kỹ năng lập kế hoạch	1	2	3	4	5
Kỹ năng ra quyết định	1	2	3	4	5
Kỹ năng thích ứng	1	2	3	4	5
Phát triển NNL CLC					
Sự thay đổi số lượng, cơ cấu, chất lượng NNL CLC luôn phù hợp với kế hoạch sản xuất- kinh doanh của PVN	1	2	3	4	5
Mức độ cải thiện trình độ nghề nghiệp sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	1	2	3	4	5
Mức độ cải thiện hiệu quả làm việc sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	1	2	3	4	5

	Rất kém	Kém	Trung bình	Khá	Tốt
Mức độ cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn đơn vị sau các chương trình đào tạo, phát triển tại PVN	1	2	3	4	5
Hiệu năng của PVN					
Đánh giá sự kịp thời và đáp ứng mức độ hoạt động của việc cung cấp các nguồn lực đầu vào về con người, vật chất và tài chính (tính kinh tế của PVN).	1	2	3	4	5
Đánh giá mức độ của việc chuyển đổi các đầu vào thành các đầu ra (hiệu suất của PVN).	1	2	3	4	5
Đánh giá mức độ của việc hoàn thành kế hoạch và mục tiêu đặt ra (tính hiệu quả của PVN).	1	2	3	4	5
Các yếu tố đóng góp vào hiệu năng của PVN					
Mức độ đóng góp của yếu tố vốn	1	2	3	4	5
Mức độ đóng góp của yếu tố công nghệ	1	2	3	4	5
Mức độ đóng góp của yếu tố quy mô doanh nghiệp	1	2	3	4	5

**Phụ lục 5. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT VÀ PHƯƠNG SAI
TRÍCH THANG ĐO PHÁT TRIỂN>NNL CLC**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,810
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	928,851
	Df	6
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,833	70,819	70,819	2,467	61,675	61,675
2	,536	13,394	84,213			
3	,364	9,093	93,306			
4	,268	6,694	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Phụ lục 6. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI TRÍCH THANG ĐO HIỆU NĂNG CỦA PVN

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,688
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	373,639
	Df	3
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,038	67,943	67,943	1,570	52,346	52,346
2	,542	18,066	86,008			
3	,420	13,992	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Phụ lục 7. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG
SAI TRÍCH THANG ĐO CÁC YẾU TỐ KHÁC TÁC ĐỘNG ĐẾN
HIỆU NĂNG CỦA PVN**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,697
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	368,723
Df	3
Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,041	68,044	68,044	1,563	52,093	52,093
2	,497	16,557	84,602			
3	,462	15,398	100,000			

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Phụ lục 8. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG
SAI TRÍCH CÁC THÀNH TỐ CHẤT LƯỢNG>NNL CLC**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,950
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6580,960
	df	276
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10,579	44,081	44,081	10,142	42,260	42,260	8,076
2	1,827	7,613	51,694	1,392	5,799	48,058	7,513
3	1,534	6,393	58,087	1,115	4,645	52,703	7,804
4	1,117	4,652	62,740	,676	2,819	55,522	7,269
5	,794	3,307	66,047				
6	,684	2,849	68,896				
7	,635	2,645	71,541				
8	,608	2,532	74,073				
9	,577	2,403	76,477				
10	,558	2,326	78,803				
11	,498	2,076	80,878				
12	,484	2,017	82,895				
13	,449	1,871	84,767				
14	,434	1,807	86,574				
15	,410	1,708	88,281				
16	,376	1,565	89,847				
17	,370	1,542	91,388				
18	,355	1,481	92,869				
19	,342	1,427	94,296				
20	,309	1,286	95,582				
21	,301	1,252	96,834				
22	,272	1,133	97,967				
23	,263	1,096	99,063				
24	,225	,937	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

**Phụ lục 9. HỆ SỐ KMO, KIỂM ĐỊNH BARTLETT'S VÀ PHƯƠNG SAI
TRÍCH THANG ĐO CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN PHÁT TRIỂN
NNL CLC**

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6664,508
	df	210
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9,667	46,032	46,032	9,297	44,270	44,270	6,467
2	2,297	10,939	56,971	1,937	9,224	53,494	7,100
3	1,439	6,854	63,826	1,087	5,178	58,672	6,186
4	1,073	5,111	68,936	,680	3,239	61,911	7,358
5	,634	3,017	71,953				
6	,600	2,857	74,811				
7	,535	2,549	77,360				
8	,511	2,432	79,793				
9	,475	2,260	82,053				
10	,434	2,067	84,120				
11	,422	2,009	86,130				
12	,394	1,877	88,006				
13	,393	1,872	89,878				
14	,360	1,715	91,593				
15	,344	1,640	93,233				
16	,293	1,397	94,630				
17	,287	1,367	95,997				
18	,236	1,122	97,120				
19	,232	1,106	98,226				
20	,210	1,001	99,227				
21	,162	,773	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Phụ lục 10. BẢNG CÁC TRỌNG SỐ CHỮA CHUẨN HÓA

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD1 <--- SUDUNG	1.000				
SD2 <--- SUDUNG	1.189	.071	16.752	***	
SD3 <--- SUDUNG	1.091	.063	17.235	***	
SD4 <--- SUDUNG	1.298	.069	18.880	***	
SD5 <--- SUDUNG	1.145	.065	17.715	***	
SD6 <--- SUDUNG	1.239	.067	18.619	***	
DT1 <--- DAOTAO	1.000				
DT2 <--- DAOTAO	.822	.060	13.750	***	
DT3 <--- DAOTAO	1.045	.068	15.287	***	
DT4 <--- DAOTAO	1.097	.064	17.097	***	
DT5 <--- DAOTAO	1.102	.064	17.096	***	
DN1 <--- DAINGO	1.000				
DN2 <--- DAINGO	1.000	.044	22.747	***	
DN3 <--- DAINGO	1.052	.051	20.651	***	
DN4 <--- DAINGO	.932	.050	18.541	***	
DN5 <--- DAINGO	1.091	.051	21.272	***	
DK1 <--- DKLV	1.000				
DK2 <--- DKLV	.947	.045	20.896	***	
DK3 <--- DKLV	.919	.060	15.329	***	
DK4 <--- DKLV	.897	.055	16.213	***	
DK5 <--- DKLV	.814	.059	13.888	***	
KN6 <--- KYNANG	1.000				
KN5 <--- KYNANG	1.153	.064	18.062	***	
KN4 <--- KYNANG	1.130	.066	17.207	***	
KN3 <--- KYNANG	1.119	.066	17.051	***	
KN2 <--- KYNANG	1.069	.064	16.693	***	
KN1 <--- KYNANG	.984	.061	16.258	***	
PC6 <--- PCTD	1.000				
PC5 <--- PCTD	1.106	.074	15.001	***	

PC4 <--- PCTD	1.130	.075	15.155	***
PC3 <--- PCTD	1.215	.078	15.563	***
PC2 <--- PCTD	1.136	.076	14.893	***
PC1 <--- PCTD	1.055	.070	15.143	***
TT8 <--- TRITHUC	1.000			
TT7 <--- TRITHUC	.924	.044	20.864	***
TT6 <--- TRITHUC	.862	.047	18.199	***
TT5 <--- TRITHUC	.879	.046	19.303	***
TT4 <--- TRITHUC	.714	.043	16.802	***
TT3 <--- TRITHUC	.791	.046	17.173	***
TT2 <--- TRITHUC	.709	.043	16.345	***
TT1 <--- TRITHUC	.484	.042	11.573	***
TL4 <--- THELUC	1.000			
TL3 <--- THELUC	1.031	.063	16.328	***
TL2 <--- THELUC	.871	.053	16.427	***
TL1 <--- THELUC	.897	.058	15.559	***
PT1 <--- PTNNLCLC	1.000			
PT2 <--- PTNNLCLC	1.041	.049	21.378	***
PT3 <--- PTNNLCLC	1.102	.064	17.304	***
PT4 <--- PTNNLCLC	1.067	.061	17.438	***
OP1 <--- OP	1.000			
OP2 <--- OP	1.077	.067	15.956	***
OP3 <--- OP	1.079	.068	15.770	***
KH1 <--- KH	1.000			
KH2 <--- KH	1.072	.067	15.962	***
KH3 <--- KH	.982	.065	15.122	***

Phụ lục 11. BẢNG CÁC TRỌNG SỐ ĐÃ CHUẨN HÓA

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
SD1 <--- SUDUNG	,744
SD2 <--- SUDUNG	,755
SD3 <--- SUDUNG	,775
SD4 <--- SUDUNG	,844
SD5 <--- SUDUNG	,788
SD6 <--- SUDUNG	,824
DT1 <--- DAOTAO	,758
DT2 <--- DAOTAO	,630
DT3 <--- DAOTAO	,699
DT4 <--- DAOTAO	,777
DT5 <--- DAOTAO	,772
DN1 <--- DAINGO	,784
DN2 <--- DAINGO	,793
DN3 <--- DAINGO	,857
DN4 <--- DAINGO	,789
DN5 <--- DAINGO	,877
DK1 <--- DKLV	,754
DK2 <--- DKLV	,784
DK3 <--- DKLV	,725
DK4 <--- DKLV	,768
DK5 <--- DKLV	,658
KN6 <--- KYNANG	,738
KN5 <--- KYNANG	,814
KN4 <--- KYNANG	,778
KN3 <--- KYNANG	,771
KN2 <--- KYNANG	,756
KN1 <--- KYNANG	,738
PC6 <--- PCTD	,699

PC5 <--- PCTD	,739
PC4 <--- PCTD	,742
PC3 <--- PCTD	,764
PC2 <--- PCTD	,733
PC1 <--- PCTD	,741
TT8 <--- TRITHUC	,825
TT7 <--- TRITHUC	,757
TT6 <--- TRITHUC	,734
TT5 <--- TRITHUC	,765
TT4 <--- TRITHUC	,690
TT3 <--- TRITHUC	,702
TT2 <--- TRITHUC	,676
TT1 <--- TRITHUC	,509
TL4 <--- THELUC	,778
TL3 <--- THELUC	,757
TL2 <--- THELUC	,660
TL1 <--- THELUC	,722
PT1 <--- PTNNLCLC	,753
PT2 <--- PTNNLCLC	,763
PT3 <--- PTNNLCLC	,751
PT4 <--- PTNNLCLC	,756
OP1 <--- OP	,710
OP2 <--- OP	,728
OP3 <--- OP	,720
KH1 <--- KH	,729
KH2 <--- KH	,735
KH3 <--- KH	,698

Phụ lục 12. KẾT QUẢ TÍNH TOÁN GIÁ TRỊ PHÂN BIỆT

			r	p-value
SUDUNG	<-->	DAOTAO	0.642	0.000
DAOTAO	<-->	DAINGO	0.81	0.000
DAINGO	<-->	DKLV	0.693	0.000
DAOTAO	<-->	DKLV	0.729	0.000
SUDUNG	<-->	DKLV	0.509	0.000
SUDUNG	<-->	DAINGO	0.551	0.000
KYNANG	<-->	PCTD	0.686	0.000
TRITHUC	<-->	THELUC	0.71	0.000
PCTD	<-->	TRITHUC	0.696	0.000
KYNANG	<-->	TRITHUC	0.654	0.000
KYNANG	<-->	THELUC	0.688	0.000
PCTD	<-->	THELUC	0.761	0.000
THELUC	<-->	PTNNLCLC	0.813	0.000
TRITHUC	<-->	PTNNLCLC	0.89	0.000
PCTD	<-->	PTNNLCLC	0.814	0.000
KYNANG	<-->	PTNNLCLC	0.817	0.000
SUDUNG	<-->	PTNNLCLC	0.843	0.000
DAOTAO	<-->	PTNNLCLC	0.805	0.000
DAINGO	<-->	PTNNLCLC	0.685	0.000
DKLV	<-->	PTNNLCLC	0.695	0.000
SUDUNG	<-->	KYNANG	0.585	0.000
DAOTAO	<-->	KYNANG	0.844	0.000
DAINGO	<-->	KYNANG	0.818	0.000
DKLV	<-->	KYNANG	0.652	0.000
DKLV	<-->	PCTD	0.681	0.000
DAOTAO	<-->	PCTD	0.702	0.000
DAINGO	<-->	PCTD	0.622	0.000
SUDUNG	<-->	PCTD	0.635	0.000
SUDUNG	<-->	TRITHUC	0.828	0.000
SUDUNG	<-->	THELUC	0.698	0.000
DAINGO	<-->	TRITHUC	0.581	0.000
DAINGO	<-->	THELUC	0.63	0.000
DKLV	<-->	TRITHUC	0.508	0.000
DKLV	<-->	THELUC	0.58	0.000
DAOTAO	<-->	TRITHUC	0.683	0.000
DAOTAO	<-->	THELUC	0.69	0.000
SUDUNG	<-->	OP	0.872	0.000
DAOTAO	<-->	OP	0.763	0.000
DAINGO	<-->	OP	0.665	0.000
DKLV	<-->	OP	0.631	0.000
PTNNLCLC	<-->	OP	0.894	0.000
KYNANG	<-->	OP	0.753	0.000
PCTD	<-->	OP	0.707	0.000
TRITHUC	<-->	OP	0.931	0.000

THELUC	<-->	OP	0.699	0.000
KH	<-->	SUDUNG	0.777	0.000
KH	<-->	DAOTAO	0.827	0.000
KH	<-->	DAINGO	0.701	0.000
KH	<-->	DKLV	0.625	0.000
KH	<-->	OP	0.901	0.000
KH	<-->	THELUC	0.673	0.000
KH	<-->	TRITHUC	0.871	0.000
KH	<-->	PCTD	0.662	0.000
KH	<-->	KYNANG	0.778	0.000
KH	<-->	PTNNLCLC	0.891	0.000

Phụ lục 13. KẾT QUẢ SEM

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KYNANG	<---	SUDUNG	.033	.052	.634	.526	
PCTD	<---	SUDUNG	.252	.050	5.003	***	
KYNANG	<---	DAOTAO	.664	.099	6.734	***	
TRITHUC	<---	SUDUNG	.797	.068	11.701	***	
THELUC	<---	SUDUNG	.405	.061	6.669	***	
PCTD	<---	DAOTAO	.365	.084	4.332	***	
TRITHUC	<---	DAOTAO	.567	.100	5.643	***	
THELUC	<---	DAOTAO	.364	.098	3.736	***	
KYNANG	<---	DAINGO	.238	.061	3.927	***	
PCTD	<---	DAINGO	-.059	.056	-1.065	.287	
TRITHUC	<---	DAINGO	-.122	.065	-1.873	.061	
THELUC	<---	DAINGO	.020	.065	.307	.759	
KYNANG	<---	DKLV	-.061	.057	-1.060	.289	
PCTD	<---	DKLV	.213	.054	3.938	***	
TRITHUC	<---	DKLV	-.133	.062	-2.146	.032	
THELUC	<---	DKLV	.059	.062	.953	.340	
PTNNLCLC	<---	SUDUNG	.253	.074	3.427	***	
PTNNLCLC	<---	DAOTAO	.007	.117	.061	.952	
PTNNLCLC	<---	DAINGO	-.123	.049	-2.524	.012	
PTNNLCLC	<---	DKLV	.131	.048	2.744	.006	
PTNNLCLC	<---	KYNANG	.276	.073	3.790	***	
PTNNLCLC	<---	PCTD	.127	.057	2.229	.026	
PTNNLCLC	<---	TRITHUC	.290	.066	4.400	***	
PTNNLCLC	<---	THELUC	.069	.054	1.277	.201	
OP	<---	PTNNLCLC	.448	.082	5.443	***	
OP	<---	KH	.513	.078	6.577	***	
SD1	<---	SUDUNG	1.000				

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
SD2	<--- SUDUNG	1.179	.070	16.828	***	
SD3	<--- SUDUNG	1.082	.062	17.329	***	
SD4	<--- SUDUNG	1.274	.068	18.804	***	
SD5	<--- SUDUNG	1.132	.064	17.720	***	
SD6	<--- SUDUNG	1.228	.066	18.678	***	
DT1	<--- DAOTAO	1.000				
DT2	<--- DAOTAO	.804	.061	13.186	***	
DT3	<--- DAOTAO	1.010	.070	14.510	***	
DT4	<--- DAOTAO	1.093	.065	16.783	***	
DT5	<--- DAOTAO	1.093	.066	16.607	***	
DN1	<--- DAINGO	1.000				
DN2	<--- DAINGO	.999	.044	22.736	***	
DN3	<--- DAINGO	1.052	.051	20.638	***	
DN4	<--- DAINGO	.932	.050	18.529	***	
DN5	<--- DAINGO	1.092	.051	21.280	***	
DK1	<--- DKLV	1.000				
DK2	<--- DKLV	.948	.046	20.832	***	
DK3	<--- DKLV	.922	.060	15.258	***	
DK4	<--- DKLV	.902	.056	16.175	***	
DK5	<--- DKLV	.818	.059	13.864	***	
KN6	<--- KYNANG	1.000				
KN5	<--- KYNANG	1.155	.064	18.071	***	
KN4	<--- KYNANG	1.131	.066	17.200	***	
KN3	<--- KYNANG	1.118	.066	17.017	***	
KN2	<--- KYNANG	1.070	.064	16.686	***	
KN1	<--- KYNANG	.983	.061	16.205	***	
PC6	<--- PCTD	1.000				
PC5	<--- PCTD	1.114	.075	14.874	***	
PC4	<--- PCTD	1.137	.076	15.027	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
PC3	<--- PCTD	1.227	.079	15.483	***	
PC2	<--- PCTD	1.142	.077	14.745	***	
PC1	<--- PCTD	1.059	.071	14.993	***	
TT8	<--- TRITHUC	1.000				
TT7	<--- TRITHUC	.921	.045	20.618	***	
TT6	<--- TRITHUC	.864	.048	17.962	***	
TT5	<--- TRITHUC	.891	.046	19.324	***	
TT4	<--- TRITHUC	.722	.043	16.799	***	
TT3	<--- TRITHUC	.795	.047	17.060	***	
TT2	<--- TRITHUC	.713	.044	16.231	***	
TT1	<--- TRITHUC	.485	.042	11.458	***	
TL4	<--- THELUC	1.000				
TL3	<--- THELUC	1.083	.067	16.079	***	
TL2	<--- THELUC	.861	.054	15.830	***	
TL1	<--- THELUC	.926	.061	15.171	***	
PT1	<--- PTNNLCLC	1.000				
PT2	<--- PTNNLCLC	1.035	.049	21.311	***	
PT3	<--- PTNNLCLC	1.106	.063	17.583	***	
PT4	<--- PTNNLCLC	1.055	.061	17.421	***	
OP1	<--- OP	1.000				
OP2	<--- OP	1.081	.069	15.611	***	
OP3	<--- OP	1.087	.070	15.477	***	
KH1	<--- KH	1.000				
KH2	<--- KH	1.062	.068	15.713	***	
KH3	<--- KH	.995	.065	15.242	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
KYNANG	<--- SUDUNG	.029
PCTD	<--- SUDUNG	.267
KYNANG	<--- DAOTAO	.674
TRITHUC	<--- SUDUNG	.636
THELUC	<--- SUDUNG	.389
PCTD	<--- DAOTAO	.457
TRITHUC	<--- DAOTAO	.534
THELUC	<--- DAOTAO	.413
KYNANG	<--- DAINGO	.282
PCTD	<--- DAINGO	-.086
TRITHUC	<--- DAINGO	-.134
THELUC	<--- DAINGO	.026
KYNANG	<--- DKLV	-.060
PCTD	<--- DKLV	.262
TRITHUC	<--- DKLV	-.123
THELUC	<--- DKLV	.066
PTNNLCLC	<--- SUDUNG	.250
PTNNLCLC	<--- DAOTAO	.008
PTNNLCLC	<--- DAINGO	-.167
PTNNLCLC	<--- DKLV	.150
PTNNLCLC	<--- KYNANG	.317
PTNNLCLC	<--- PCTD	.118
PTNNLCLC	<--- TRITHUC	.358
PTNNLCLC	<--- THELUC	.071
OP	<--- PTNNLCLC	.457
OP	<--- KH	.593
SD1	<--- SUDUNG	.748
SD2	<--- SUDUNG	.753

			Estimate
SD3	<---	SUDUNG	.773
SD4	<---	SUDUNG	.833
SD5	<---	SUDUNG	.783
SD6	<---	SUDUNG	.821
DT1	<---	DAOTAO	.743
DT2	<---	DAOTAO	.605
DT3	<---	DAOTAO	.663
DT4	<---	DAOTAO	.760
DT5	<---	DAOTAO	.751
DN1	<---	DAINGO	.784
DN2	<---	DAINGO	.793
DN3	<---	DAINGO	.857
DN4	<---	DAINGO	.789
DN5	<---	DAINGO	.878
DK1	<---	DKLV	.751
DK2	<---	DKLV	.783
DK3	<---	DKLV	.725
DK4	<---	DKLV	.769
DK5	<---	DKLV	.659
KN6	<---	KYNANG	.737
KN5	<---	KYNANG	.815
KN4	<---	KYNANG	.778
KN3	<---	KYNANG	.771
KN2	<---	KYNANG	.757
KN1	<---	KYNANG	.736
PC6	<---	PCTD	.696
PC5	<---	PCTD	.739
PC4	<---	PCTD	.742
PC3	<---	PCTD	.767

		Estimate
PC2	<--- PCTD	.732
PC1	<--- PCTD	.740
TT8	<--- TRITHUC	.822
TT7	<--- TRITHUC	.751
TT6	<--- TRITHUC	.731
TT5	<--- TRITHUC	.771
TT4	<--- TRITHUC	.694
TT3	<--- TRITHUC	.702
TT2	<--- TRITHUC	.676
TT1	<--- TRITHUC	.507
TL4	<--- THELUC	.759
TL3	<--- THELUC	.776
TL2	<--- THELUC	.637
TL1	<--- THELUC	.729
PT1	<--- PTNNLCLC	.762
PT2	<--- PTNNLCLC	.766
PT3	<--- PTNNLCLC	.763
PT4	<--- PTNNLCLC	.756
OP1	<--- OP	.706
OP2	<--- OP	.727
OP3	<--- OP	.721
KH1	<--- KH	.739
KH2	<--- KH	.738
KH3	<--- KH	.717

Phụ lục 14. TÁC ĐỘNG TỔNG HỢP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	DKL V	DAIN GO	DAO TA O	SU DU NG	KH	THE LU C	TRI TH UC	PCT D	KY NA NG	PTN NL CLC	OP
THELUC	.066	.026	.413	.389	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TRITHUC	-.123	-.134	.534	.636	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PCTD	.262	-.086	.457	.267	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KYNANG	-.060	.282	.674	.029	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PTNNLCLC	.122	-.134	.497	.546	.000	.071	.358	.118	.317	.000	.000
OP	.056	-.061	.227	.250	.593	.032	.164	.054	.145	.457	.000

Phụ lục 15. TÁC ĐỘNG TRỰC TIẾP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	DK LV	DAI NGO	DAO TAO	SUD UNG	KH	THE LUC	TRI THU C	PC TD	KY NA NG	PTN NLC LC	OP
THELUC	.066	.026	.413	.389	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TRITHUC	-.123	-.134	.534	.636	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PCTD	.262	-.086	.457	.267	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KYNANG	-.060	.282	.674	.029	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PTNNLCLC	.150	-.167	.008	.250	.000	.071	.358	.118	.317	.000	.000
OP	.000	.000	.000	.000	.593	.000	.000	.000	.000	.457	.000

Phụ lục 16. TÁC ĐỘNG GIÁN TIẾP CỦA CÁC YẾU TỐ LÊN NHAU

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	DKL V	DAI NGO	DAO TAO	SUD UNG	KH	THE LUC	TRIT HUC	PC TD	KYNA NG	PTNN LCLC	OP
THELUC	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
TRITHUC	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PCTD	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
KYNANG	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
PTNNLCLC	-.028	.033	.489	.296	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
OP	.056	-.061	.227	.250	.000	.032	.164	.054	.145	.000	.000

Phụ lục 17. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH MÔ HÌNH STEPLS

Kiểm định bằng biểu đồ phần dư

Date: 02/26/17 Time: 16:47

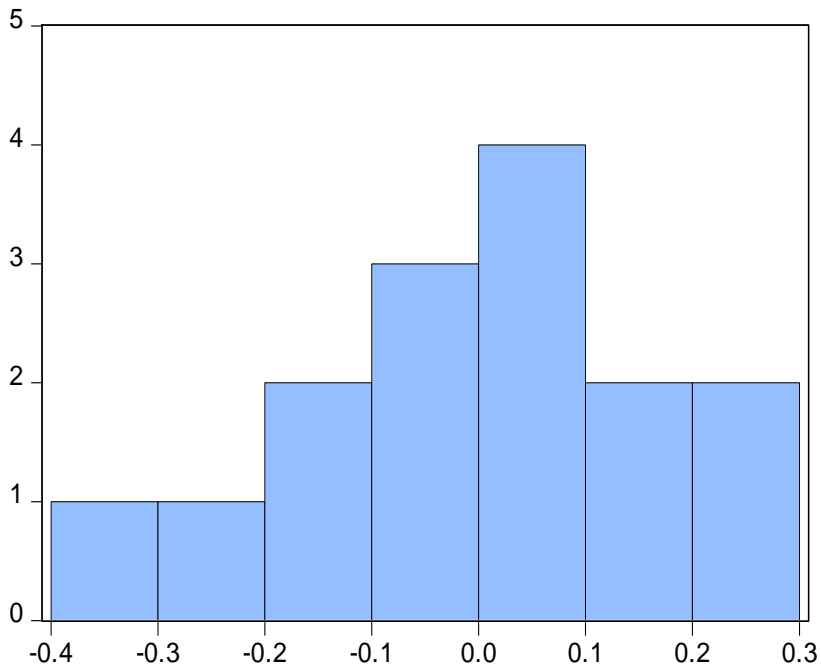
Sample: 2001 2015

Included observations: 15

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
		1	0.343	0.343	2.1372	0.144
		2	-0.335	-0.512	4.3376	0.114
		3	-0.562	-0.327	11.049	0.011
		4	-0.367	-0.298	14.175	0.007
		5	-0.005	-0.255	14.176	0.015
		6	0.197	-0.335	15.277	0.018
		7	0.332	-0.070	18.782	0.009
		8	0.261	-0.058	21.256	0.006
		9	-0.122	-0.331	21.891	0.009
		10	-0.238	-0.006	24.789	0.006
		11	-0.130	-0.019	25.858	0.007
		12	0.065	0.068	26.219	0.010

Các phần dư đều nằm trong giới hạn cho phép của mô hình.

Kiểm định Histogram-Normality phân phối chuẩn của phần dư



Series: Residuals	
Sample 2001 2015	
Observations 15	
Mean	1.78e-15
Median	0.006199
Maximum	0.289131
Minimum	-0.312999
Std. Dev.	0.176322
Skewness	-0.139939
Kurtosis	2.174846
Jarque-Bera	0.474507
Probability	0.788791

Kiểm định tự tương quan của phần dư và các biến giải thích

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	6.795446	Prob. F(2,9)	0.0159
Obs*R-squared	9.024140	Prob. Chi-Square(2)	0.0110

Test Equation:

Dependent Variable: RESID

Method: Least Squares

Date: 02/26/17 Time: 16:31

Sample: 2001 2015

Included observations: 15

Presample missing value lagged residuals set to zero.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LNK	0.525430	0.452776	1.160464	0.2757
LNTI_LDCD_UP	0.517943	0.837726	0.618273	0.5517
C	1.040992	2.381876	0.437047	0.6724
LNLD_PHOTHONG	-0.651473	0.544298	-1.196905	0.2619
RESID(-1)	0.644996	0.319657	2.017772	0.0744
RESID(-2)	-1.136574	0.412206	-2.757293	0.0222
R-squared	0.601609	Mean dependent var		1.78E-15
Adjusted R-squared	0.380281	S.D. dependent var		0.176322
S.E. of regression	0.138805	Akaike info criterion		-0.822322
Sum squared resid	0.173401	Schwarz criterion		-0.539102
Log likelihood	12.16742	Hannan-Quinn criter.		-0.825339
F-statistic	2.718178	Durbin-Watson stat		2.326578
Prob(F-statistic)	0.091315			

Kiểm định Ramsey: Định dạng phương trình

Ramsey RESET Test

Equation: MH_STEP

Specification: LNDR LNK LNTI_LDCD_UP C LNLD_PHOTHONG

Omitted Variables: Squares of fitted values

	Value	df	Probability
t-statistic	0.906640	10	0.3859
F-statistic	0.821996	(1, 10)	0.3859
Likelihood ratio	1.184934	1	0.2764

F-test summary:

	Sum of Sq.	df	Mean Squares
Test SSR	0.033060	1	0.033060
Restricted SSR	0.435253	11	0.039568
Unrestricted SSR	0.402193	10	0.040219

LR test summary:

	Value	df
Restricted LogL	5.265000	11
Unrestricted LogL	5.857467	10

Unrestricted Test Equation:

Dependent Variable: LNDR

Method: Least Squares

Date: 02/26/17 Time: 16:39

Sample: 2001 2015

Included observations: 15

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LNK	4.359521	3.421548	1.274137	0.2314
LNTI_LDCD_UP	5.057135	4.212275	1.200571	0.2576
C	-32.91740	31.15437	-1.056590	0.3156
LNLD_PHOTHONG	1.926191	1.732670	1.111690	0.2923
FITTED^2	-0.108702	0.119896	-0.906640	0.3859

R-squared	0.967740	Mean dependent var	12.44333
Adjusted R-squared	0.954836	S.D. dependent var	0.943668
S.E. of regression	0.200548	Akaike info criterion	-0.114329
Sum squared resid	0.402193	Schwarz criterion	0.121688
Log likelihood	5.857467	Hannan-Quinn criter.	-0.116843
F-statistic	74.99466	Durbin-Watson stat	1.068000
Prob(F-statistic)	0.000000		

Phụ lục 18. HIỆN TRẠNG NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ QUỐC GIA VIỆT NAM – 2015

1	Tên đơn vị	Trình độ học vấn							Tổng	Độ tuổi					Tổng	Giới tính		Tổng số nhân lực
		Tiến sĩ	Thạc sĩ	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	CNKT	Lao động phổ thông		<30	31-39	40-49	50-55	>55		Nam	Nữ	
		3	4	5	6	7	8	9		10	11	12	13	14		15	16	
1	Ban QLDA Công trình liên hợp Lọc hoá Dầu Nghi Sơn	-	2	24	-	1	2	-	29	18	3	4	2	2	29	25	4	25
2	Ban QLDA Điện lực Dầu khí Long Phú 1	-	11	74	2	2	12	-	101	34	42	21	2	2	101	83	18	101
3	Ban QLDA Điện lực Dầu khí Sông Hậu 1	-	12	71	2	2	6	-	93	25	37	21	5	5	93	77	16	93
4	Ban QLDA Điện lực Dầu khí Vũng Áng - Quảng Trạch	-	10	78	6	4	9	-	107	26	52	21	7	1	107	88	19	107
5	Ban QLDA Điện lực Dầu khí Thái Bình 2	-	14	139	5	2	8	-	168	41	72	36	14	5	168	142	26	168
6	CN Tập đoàn - Công ty Điều hành Dầu khí Biển Đông (BD POC)	8	34	167	5	10	11	-	235	59	111	59	5	1	235	187	48	235
7	Tổng công ty Thăm dò & Khai thác Dầu khí (PVEP)	38	269	1.082	31	28	72	64	1.584	282	768	347	130	57	1.584	1.109	475	1.584
8	Tổng công ty Dầu Việt Nam (PVOil)	17	142	2.022	380	663	1.952	814	5.990	1.890	2.115	1.303	473	209	5.990	4.379	1.611	5.990
9	Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam (PVPower)	8	122	1.329	323	192	304	39	2.317	678	1.259	375	81	24	2.317	1.922	395	2.317
10	Công ty TNHH ITV Lọc hoá dầu Bình Sơn (BSR)	1	48	791	217	352	125	29	1.563	377	1.062	101	15	8	1.563	1.354	209	1.563
11	Công ty TNHH ITV Công nghiệp Tàu thủy Dung Quất (DQS)	-	5	278	52	60	809	169	1.373	428	848	69	20	8	1.373	1.181	192	1.373
12	Công ty TNHH ITV Phân bón Dầu khí Cà Mau (PVCFC)	-	28	436	65	92	228	232	1.081	617	375	71	15	3	1.081	874	207	1.081
13	Tổng công ty Khí Việt Nam (PVGAS)	8	117	881	63	92	187	15	1.363	341	590	329	74	29	1.363	1.073	290	1.363
14	Tổng công ty CP Khoan & Dịch vụ khoan DK (PVDrilling)	2	104	991	146	184	652	59	2.138	653	942	378	99	66	2.138	1.840	298	2.138
15	Tổng công ty CP Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí Việt Nam (PTSC)	6	233	3.382	597	1.204	2.106	2.305	9.833	3.946	3.791	1.445	409	242	9.833	8.755	1.078	9.833
16	Tổng công ty CP Vận tải Dầu khí (PVTrans)	3	42	777	145	236	712	61	1.976	735	776	353	87	25	1.976	1.760	216	1.976
17	Ngân hàng TMCP đại chúng Việt Nam (PVCcombank)	4	367	2.884	206	77	85	328	3.951	1.579	1.794	442	80	56	3.951	1.771	2.180	3.951
18	Tổng công ty Công nghệ Năng lượng Dầu khí Việt Nam-CTCP (PVEIC)	-	27	361	68	59	18	73	606	225	286	77	17	1	606	461	145	606
19	Công ty cổ phần PVI (PVI Holding)	4	173	1.888	182	125	40	29	2.441	1.030	1.054	285	49	23	2.441	1.259	1.182	2.441
20	Tổng công ty CP Dịch vụ tổng hợp Dầu khí (Petrosetco)	1	31	472	151	352	896	237	2.140	537	585	461	370	187	2.140	1.399	741	2.140
21	Tổng công ty CP Xây lắp Dầu khí (PVC)	5	110	1.647	168	216	1.968	133	4.247	1.575	2.038	445	134	55	4.247	3.535	712	4.247
22	Tổng công ty Phân bón và Hoá chất Dầu khí - CTCP (PVFCCo)	5	102	852	97	171	535	180	1.942	423	993	383	110	33	1.942	1.326	616	1.942
23	Tổng công ty Dung dịch khoan & Hoá phẩm Dầu khí - CTCP (DMC)	4	49	332	12	24	169	40	630	105	255	199	50	21	630	444	186	630
24	Tổng công ty CP Tư vấn Thiết kế Dầu khí (PVE)	3	33	292	27	5	1	17	378	138	202	30	17	1	378	294	84	378
25	Viện Dầu khí Việt Nam (VPI)	37	194	302	10	9	24	7	583	149	282	84	39	29	583	347	236	583
26	Trường Đại học Dầu khí Việt Nam (PVU)	25	130	32	1	-	-	-2	90	36	43	6	-	5	90	152	38	90
27	Trường Cao đẳng nghề Dầu khí (PVMTC)	1	116	36	2	7	78	36	176	66	61	20	23	6	176	107	69	176
28	Liên doanh Dầu khí Việt Nga/Vietsopectro (VSP)	45	271	3.084	209	188	3.262	197	7.256	1.739	1.398	2.143	1.657	319	7.256	6.491	765	7.256
29	Công ty Cổ phần Hóa dầu và Xơ sợi Dầu khí (PVTEX)	-	10	205	253	212	169	143	992	673	280	31	6	2	992	848	144	992
30	TỔNG CỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ:	225	2.606	24.909	3.425	4.569	14.440	5.209	55.383	18.425	22.114	9.439	3.980	1.425	55.383	43.183	12.200	55.383
30	Bộ máy Điều hành Công ty mẹ - Tập đoàn Dầu khí Việt Nam	30	273	275	3	5	-	5	591	28	258	204	47	54	591	347	244	591
31	TỔNG CỘNG CỦA TOÀN TẬP ĐOÀN:	255	2.879	25.184	3.428	4.574	14.440	5.214	55.974	18.453	22.372	9.643	4.027	1.479	55.974	43.530	12.444	55.974

Phụ lục 19. KẾT QUẢ CÔNG TÁC ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC CỦA TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ QUỐC GIA VIỆT NAM – 2015

TT	Tên đơn vị	Tổng số khóa học	Địa điểm		Loại người																	Chi phí (Triệu đồng)					
			VN	NN	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Bậc học	Chuyên môn	Quản lý	BDTX	Kỹ năng	Người mới	Nâng bậc	Tái đào tạo	Nhập ngành	Nội bộ	Dự án	Khỏi	Thực hiện	Kế hoạch	%TBKH	Thực hiện	Kế hoạch	%TBKH			
1	Ban QLDA LHD Nghi Sơn	8	4	4					22	30									52	65	80%	854,4	900	95%			
2	Ban QLDA LPI	13	13						173										203	208	98%	341,5	372	92%			
3	Ban QLDA SHI	7	7						283		2								285	305	93%	223,1	447	50%			
4	Ban QLDA VAQT	21	21		1	5		1		1	2	32	3				99	144	330	44%	463,9	620	75%				
5	Ban QLDA Thái Bình 2	9	9						110	1	27								138	270	51%	623,0	950	66%			
6	BD POC	92	83	9				7		478	1	4					90		580	544	107%	3.914,6	10.284	38%			
7	PVEP	168	165	3	6	10		84	60	938	27	91					44	150	120	1.530	2.212	69%	17.646,6	30.008	59%		
8	PVOil	86	86					1	36	3.279	382	30	469				1.282		5.481	3.632	151%	4.706,4	3.500	134%			
9	PVPower							4	90	230	1.555	580	76	85				42	166	1.608	4.436	2.964	150%	9.847,6	25.796	38%	
10	BSR	175	150	25				22		2.214	527	350	110				266	4.748	464	8.701	6.795	128%	23.865,9	31.738	75%		
11	DQS	30	30						28	1.478			6	496				235		2.243	2.439	92%	2.347,2	6.206	38%		
12	PVCFE	324	311	13				40	282	2.467	493	173						4.441		7.896	3.391	233%	15.854,0	15.981	99%		
13	PVGas	421	392	29				1	29	161	4.071	844	234				3	2.411	939	35	8.728	6.621	132%	35.781,0	40.900	87%	
14	PVDrilling	712	631	81				3	11	70	2.404	4	60				37	1.368		3.957	4.496	88%	32.281,0	39.999	81%		
15	PTSC	764	755	9				4	90	270	1.480	801	557	433			116	8.148	89	535	12.523	7.300	172%	24.948,2	23.334	107%	
16	PVTrans	175	174	1					79	810	129	7						1.197		543	2.765	1.232	224%	3.568,0	2.410	148%	
17	PVCombank	219	214	5				4	97	426	3.475	524	54				579	4.849	30	300	10.338	9.537	108%	21.689,0	42.503	51%	
18	PVEIC	50	45	5					125	9	19	74						180	314	721	692	104%	1.387,1	3.275	42%		
19	PVI Holding	87	85	2					23	76	2.011	197	42					862	439	43	3.693	3.334,0	111%	5.164,0	7.519,3	69%	
20	Petrosetco	123	123						68	1.317	747	82						600		130	2.944	2.518	117%	6.417,4	6.469	99%	
21	PVC	159	158	1				3	40	223	1.075	6	184	27	1.336			1.981	1.546	33	6.454	3.988	162%	14.850,7	19.494	76%	
22	PVFCO	210	173	37				20	8	83	1.510	232	50					1.922	1.144	4.969	4.876	102%	13.448,2	15.000	90%		
23	DMC	76	75	1					15	30	603		25	48	20			104		91	936	425	220%	1.470,8	2.167	68%	
24	PVE	182	181	1				4	134	4	176	4	219					1.193		43	1.777	1.616	110%	2.744,0	15.632	18%	
25	VPI	168	130	38	4	15			83	34	316	429	8					30	46	502	1.467	1.147	128%	10.789,7	14.841	73%	
26	PVU	46	42	4	9	2				1	88	78	6						5	189	231	82%	1.957,7	3.267,0	60%		
27	PVMTC	35	31	4				21	4		200	257	102	80				139			803	504	159%	17.305,2	20.280,0	85%	
28	VSP	325	312	13	6	17	137		11	353	3.364		343	185	251			767	1.048	3.222	9.704	7.965	122%	48.712,8	57.720	84%	
29	PVTex	217	215	2					2		552								3.212			4.432	4.077	109%	5.190		0%
30	Công ty mẹ Tập đoàn	206	139	67	8	21	110	277	206	3.822	79	155						36		124	4.838	2.848	170%	71.162	172.684	41%	
	Đào tạo cho Cán bộ CTM				3	12	110	59	44	351	79	50						36			744	897	83%				
	Đào tạo cho đơn vị				5	9		218	162	3.471		105								124	4.094	1.931	210%				
	TỔNG CỘNG CỦA CÁC ĐƠN VỊ:	4.902	4.615	287	21	86	161	695	2.562	33.054	6.214	2.637	2.522	1.607	1.979	39.698	3.652	9.107	103.995	83.714	124%	323.203	446.801	72%			
	TỔNG CỘNG CỦA TOÀN TẬP ĐOÀN:	5.108	4.754	354	29	107	271	972	2.768	36.876	6.293	2.792	2.522	1.607	2.015	39.698	3.652	9.231	108.833	86.562	126%	394.365	619.485	64%			

Phụ lục 20. TỔNG HỢP KẾT QUẢ ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC GIAI ĐOẠN 2011 – 2015

Năm	Nội dung	Đào tạo Tiền sỹ	Đào tạo Thạc sỹ	Đào tạo Đại học	Đào tạo chuyên sâu/ chuyên gia	Đào tạo về quản lý	Đào tạo BDTX	Đào tạo kỹ năng	Đào tạo ngoại ngữ	Đào tạo nâng bậc/Tái đào tạo	Đào tạo nội bộ	Đào tạo dự án	Đào tạo khác	Tổng cộng
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
2009	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													
	Toàn Tập đoàn	2	116	201	219	1.425	17.645	3.333	2.056				14.865	39.862
	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
2010	Toàn Tập đoàn	176	23.487	40.912	25.976	23.126	80.439	18.331	5.200	-	-	-	39.519	257.165
	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
	Toàn Tập đoàn	19	173	472	1.750	4.699	21.324	4.819	2.643	2.749	11.521	1.304	10.000	61.473
2011	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
	Toàn Tập đoàn	15.802	18.991	36.845	20.637	43.625	66.389	35.441	10.074	10.889	11.398	5.540	74.138	349.768
	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
2012	Toàn Tập đoàn	25	124	449	1.047	4.202	26.148	5.576	3.241	7.126	18.386	3.164	7.503	76.991
	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
	Toàn Tập đoàn	7.641	21.482	74.336	31.200	64.263	106.485	19.568	12.216	5.893	24.249	38.561	102.678	508.573
2013	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
	Toàn Tập đoàn	20	129	321	955	3.466	28.804	7.736	2.900	6.021	30.354	1.290	4.724	86.720
	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
2014	Toàn Tập đoàn	5.739	15.049	92.286	15.331	24.468	169.378	19.430	19.815	6.318	6.108	16.782	8.186	398.888
	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
	Toàn Tập đoàn	23	67	323	942	4.653	28.609	7.080	1.835	1.804	41.113	2.719	10.105	99.273
2015	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
	Toàn Tập đoàn	4.467	9.715	54.237	41.857	32.682	147.088	15.716	16.988	379	9.964	14.974	13.855	361.921
	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
2016	Toàn Tập đoàn	21	94	2.736	1.413	4.079	42.824	8.096	3.521	1.903	37.331	2.250	9.902	114.170
	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
	Toàn Tập đoàn	5.115	14.998	76.375	49.871	35.634	169.797	19.592	25.073	2.024	15.149	24.504	28.299	466.433
2017	1. Lướt cán bộ được cử đi học (người)													-
	Toàn Tập đoàn	29	107	271	972	2.768	38.891	6.293	2.792	4.129	39.698	3.652	9.231	108.833
	2. Tổng chi phí đào tạo (triệu đồng)													-
	Toàn Tập đoàn	3.757	13.903	58.371	42.691	28.728	151.062	22.325	23.108	6.157	13.946	17.991	12.345	394.365

Phụ lục 21. MÔ HÌNH PHÁT TRIỂN CHUYÊN MÔN NGHIỆP VỤ

Nhóm CV/KS	Ngạch cán bộ quản lý		Ngạch cán bộ chuyên môn
Nhóm III (CVCC)	Các kiến thức kỹ năng quản lý - điều hành nâng cao	↔	Giai đoạn phát triển chuyên môn nghiệp vụ kỹ thuật
Nhóm II (CVC)	Các kiến thức kỹ năng quản lý - điều hành cơ bản	↔	
Nhóm I (CV)	Giai đoạn định hướng chuyên môn		

Phụ lục 22. MÔ HÌNH ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN LỰC DẦU KHÍ

Nhóm Chuyên viên/Kỹ sư	Mô hình ĐT & PT	Nội dung đào tạo	Hình thức đào tạo
Nhóm III (CVCC)	Đào tạo Phát triển chuyên sâu	Trọng tâm là đào tạo chuyên môn sâu, phát triển nghề nghiệp, Đào tạo lấy bằng cấp.... Đào tạo nâng cao, cập nhật, quản lý ... Đào tạo theo dự án.	Hội thảo quốc tế Hội nghị chuyên đề Lớp tập trung, Tự học dài hạn OJT, VN, NN Luân chuyển công việc, vị trí công tác cho cán bộ nguồn
Nhóm II (CVC)			
Nhóm I (CV)			
Tuyển dụng	Chương trình đào tạo trước / sau Tuyển dụng	Tiếng Anh, nhập môn ngành dầu khí, chuyên ngành cơ bản	Nội bộ, cơ sở đào tạo
CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CHUNG CHO CÁC NHÓM TẠI ĐƠN VỊ			
Nhóm I + II + III	Các chương trình phổ cập	Các chương trình đào tạo bổ sung kiến thức liên quan đến chuyên môn nghiệp vụ, qui trình, qui phạm và thực tế của đơn vị như : các chính sách, chiến lược, luật pháp, văn hoá v.v...	Nội bộ cơ quan, đơn vị
Nhóm II + III và LĐ	Các chương trình chuyên quản lý trong nước và quốc tế	Các đào tạo chuyên đề về quản lý - điều hành doanh nghiệp trong nước và quốc tế	Hội thảo - Hội nghị - Diễn đàn v.v...

Phụ lục 23. CÁC GIAI ĐOẠN ĐÀO TẠO NHÂN SỰ VẬN HÀNH CHO CÔNG TRÌNH DẦU KHÍ



**Phụ lục 24. DỰ KIẾN ĐỊNH HƯỚNG ĐÀO TẠO CỦA CÁC CƠ SỞ
ĐÀO TẠO TRONG PVN**

Stt	Đơn vị	Cấp độ/Loại hình đào tạo	Ghi chú
1	PVMTTC	<ul style="list-style-type: none"> - Trung học nghề, Cao đẳng nghề dầu khí - ĐT nguồn nhân lực vận hành cho các dự án DK - ĐT An toàn – Môi trường DK - Đào tạo cấp Chứng chỉ QT - Đào tạo bồi dưỡng thường xuyên cho các chuyên viên/KS - Ngoại ngữ, vi tính cơ bản - Đào tạo nhập ngành cho KS mới 	<i>Cần phân đầu để mọi cấp độ đào tạo đều phải đạt chuẩn quốc tế</i>
2	ĐH Dầu khí	<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo KS, Cử nhân; - Đào tạo Cao học, Ph. D. - Đào tạo bồi dưỡng kiến thức sau đại học 	
3	VPI/Học viện DK	<ul style="list-style-type: none"> - Đào tạo cập nhật, nâng cao kỹ thuật/công nghệ chuyên sâu DK - Đào tạo Cao học, Ph. D. kết hợp nghiên cứu theo nhu cầu SXKD - Đào tạo chuyển giao công nghệ chuyên ngành DK - Nghiệp vụ quản lý – kinh tế Dầu khí cho cán bộ trung/cao cấp - Đào tạo SV đại học chuyên ngành Dầu khí (từ năm thứ 3) – sinh viên tài năng 	
4	Các cơ sở ĐT của đơn vị	Đào tạo theo yêu cầu riêng biệt của đơn vị	