

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Tập đoàn kinh tế (TĐKT) đóng vai trò quan trọng, được ví như quả đấm thép trong nền kinh tế do có tiềm lực lớn về nguồn nhân lực (NNL), tiền vốn, cơ sở vật chất, kỹ thuật, công nghệ, thị trường ..., tạo nên lợi thế về quy mô và những sản phẩm chủ lực, thu hút, liên kết rộng rãi các doanh nghiệp trong và ngoài nước để khai thác tốt hơn các nguồn lực, thương hiệu, từ đó tạo nên sức mạnh kinh tế, hiệu quả và năng lực cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế. Tập đoàn kinh tế có khả năng thu hút, ứng dụng công nghệ hiện đại và chuyển giao cho các thành viên với chi phí thấp để triển khai chiến lược phát triển, phát huy vai trò nhân lực quản trị (NLQT) trong xây dựng, phát triển TĐKT nói chung và Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam (CNCSVN) nói riêng. Với vai trò đầu tàu dẫn dắt, TĐKT đóng góp to lớn vào tăng trưởng, phát triển kinh tế của quốc gia, rút ngắn khoảng cách với các nước phát triển. Để đảm nhận được vai trò đó, TĐKT phải có NNL chất lượng cao cho phát triển tập đoàn, trong số này nòng cốt là đội ngũ nhà quản trị các cấp, mà nhà nước và tập đoàn có vai trò quan trọng quyết định trong phát triển nguồn nhân lực quản trị (NNLQT) tập đoàn. Bài học kinh nghiệm đối với phát triển tập đoàn nói chung và đào tạo phát triển NNL, NNLQT nói riêng ở các nước phát triển như Mỹ, Nhật Bản, Singapore, Trung quốc đã cho thấy rõ điều này. Các tập đoàn lớn như Samsung, Toyota đạt được thành công, phát triển như ngày nay ngoài việc có chiến lược đúng đắn thì yếu tố quan trọng là có sự phát triển NNLQT một cách bài bản và thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng cập nhật các kiến thức, kinh nghiệm quản trị.

Lý luận và thực tiễn cho thấy yếu tố quản trị đóng vai trò chủ yếu đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp nói chung, TĐKT nhà nước nói riêng. Quản trị hiệu quả phụ thuộc chủ yếu vào năng lực, phẩm chất đội ngũ nhà quản trị, trong đó nhà quản trị cấp cao đóng vai trò quan trọng, quyết định trong định hướng, dẫn dắt hoạt động của tập đoàn. Nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cơ sở đóng vai trò quan trọng trong triển khai, thực hiện định hướng, chiến lược của nhà quản trị cấp cao trong xây dựng, phát triển TĐKT. Để đáp ứng yêu cầu phát triển TĐKT trong bối cảnh môi trường biến động, phức tạp thì đội ngũ nhà quản trị phải không

những nâng cao năng lực mà phải chú trọng phát triển đội ngũ nhà quản trị đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và cơ cấu theo yêu cầu quản trị, phát triển TĐKT.

Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam được nhà nước thành lập với mong muốn là đầu tàu, dẫn dắt, định hướng phát triển nền kinh tế, được hình thành dựa trên sự tái cơ cấu tổng công ty nhà nước, trong số này có Tập đoàn CNCsvn. Nhà nước quản lý tập đoàn thông qua luật, chính sách; phê duyệt chiến lược; tổ chức triển khai và giám sát việc thực hiện quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển, điều lệ tập đoàn và các văn bản quản lý NNLQT cấp cao, quản lý vốn, tài sản ... Chính phủ, bộ, ngành liên quan đến quản lý NNLQT tập đoàn thông qua các công cụ về quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển đội ngũ, sử dụng, bổ nhiệm, luân chuyển, đào tạo, đãi ngộ ...

Những năm qua, Chính phủ, Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn (NNPTNT) – cơ quan quản lý trực tiếp tập đoàn, phối hợp với Bộ Nội vụ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (KHĐT), Bộ Tài chính và các bộ, ngành liên quan ban hành và thực hiện quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ NNLQT, đảm bảo duy trì, phát triển đội ngũ NLQT đáp ứng yêu cầu quản trị tập đoàn. Tuy vậy, một số quy định như tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch, bổ nhiệm, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ, tiền lương, tiền thưởng ... còn bộc lộ những hạn chế. Cùng với đó, có cả những hạn chế trong tổ chức thực hiện và giám sát việc thực hiện các quy định này của cơ quan quản lý nhà nước (QLNN) nên NNLQT tập đoàn, đặc biệt là NNLQT cấp cao thuộc diện nhà nước quản lý còn hạn chế về năng lực quản trị, đồng thời chưa chủ động trong việc chuẩn bị đội ngũ NLQT kế cận cho đội ngũ NLQT cấp cao, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập quốc tế. Do đó, cần phải có những thay đổi, điều chỉnh trong quản lý phát triển NNLQT ở cả góc độ quản lý nhà nước (QLNN) lẫn góc độ quản trị NNLQT của Tập đoàn CNCsvn trong bối cảnh cổ phần hóa (CPH), hiện đại hóa (HĐH) tập đoàn.

Đến nay, chưa có công trình nghiên cứu chuyên sâu, bao hàm các khía cạnh chủ yếu của QLNN về phát triển NNLQT tập đoàn nói chung, Tập đoàn CNCsvn nói riêng. Do đó, nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài “*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*” làm luận án tiến sĩ, với mong muốn hoàn thiện, làm rõ thêm lý luận và đề xuất giải pháp phát triển NNLQT Tập

đoàn CNCSVN (ở góc độ QLNN và quản trị Tập đoàn CNCSVN theo phân cấp quản lý) nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển Tập đoàn CNCSVN trong thời gian tới.

2. Mục tiêu, nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án là trên cơ sở hệ thống hóa, làm rõ lý luận phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN theo tiếp cận quản lý kinh tế; phân tích, đánh giá thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN. Từ đó, đề xuất một số nhóm giải pháp chủ yếu phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN (trong đó tập trung vào đối tượng nhà quản trị cấp cao và nhà quản trị cấp trung thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao thuộc diện quản lý của cơ quan QLNN cấp trên của tập đoàn) cho giai đoạn đến năm 2025.

Để đạt được tiêu trên, luận án thực hiện các nhiệm vụ nghiên cứu sau:

Một là, hệ thống hóa lý luận, làm rõ nội hàm lý luận về phát triển NNLQT TĐKT, nghiên cứu kinh nghiệm một số nước tương đồng về hoạt động phát triển NNLQT tập đoàn và rút ra bài học cho Tập đoàn CNCSVN.

Hai là, trên cơ sở lý luận đã xác lập, làm rõ đặc điểm NNLQT và thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN thuộc diện quản lý của nhà nước (Chính phủ, bộ, ngành); chỉ ra những thành công, hạn chế, nguyên nhân và những vấn đề đặt ra cần giải quyết trong phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN.

Ba là, trên cơ sở định hướng, mục tiêu phát triển của Tập đoàn CNCSVN, luận án xác định mục tiêu và yêu cầu phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN; đề xuất một số giải pháp chủ yếu phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN, tập trung vào các giải pháp quy hoạch, kế hoạch phát triển đội ngũ, các chính sách quy hoạch, sử dụng, đào tạo và đãi ngộ NNLQT (thuộc diện nhà nước quản lý).

3. Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, luận án cần phải trả lời các câu hỏi sau:

1) Thế nào là TĐKT nhà nước? Tập đoàn kinh tế nhà nước có những đặc điểm gì? Những đặc điểm này chi phối như thế nào việc QLNN đối với NNLQT tập đoàn?

2) Thế nào là phát triển NNLQT tập đoàn theo tiếp cận quản lý kinh tế?

3) Nội dung và hoạt động phát triển NNLQT TĐKT nhà nước?

4) Những yếu tố nào và ảnh hưởng của chúng đến phát triển NNLQT TĐKT nhà nước?

5) Những thành công, hạn chế và nguyên nhân trong phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN?

6) Cơ quan QLNN và Tập đoàn CNCSVN phải làm gì và bằng cách nào để phát triển NNLQT tập đoàn đáp ứng yêu cầu phát triển Tập đoàn CNCSVN?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài

4.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là những vấn đề về lý luận và thực tiễn phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN.

4.2. Phạm vi nghiên cứu

Về nội dung:

Đề tài có tiếp cận quản lý kinh tế, do đó luận án giới hạn nghiên cứu phát triển NNLQT cấp cao và cấp trung (là đối tượng nhà quản trị đương nhiệm và nhà quản trị tập đoàn thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao) Tập đoàn CNCSVN. Theo quy định tại Nghị định số 97/2015/NĐ-CP ngày 19 tháng 10 năm 2015 của Chính phủ về quản lý người giữ chức danh, chức vụ tại doanh nghiệp là công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên (TNHHMTV) mà Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (Nghị định số 97/2015/NĐ-CP) và Nghị định số 28/2014/NĐ-CP ngày 10 tháng 4 năm 2014 của Chính phủ về Điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn CNCSVN (Nghị định số 28/2014/NĐ-CP), chỉ có NLQT cấp cao đương nhiệm tập đoàn nói chung, Tập đoàn CNCSVN nói riêng và NLQT trong nguồn quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn (chủ yếu là các nhà quản trị cấp trung và tương đương) thuộc diện quản lý của nhà nước - cấp trên tập đoàn. Nội dung phát triển NNLQT tập trung chủ yếu vào nâng cao chất lượng NNLQT qua các hoạt động quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT (thuộc diện quản lý của nhà nước cấp trên) của Tập đoàn CNCSVN. Các chính sách phát triển NNLQT tập trung vào chính sách quy hoạch, đào tạo, đãi ngộ là những công cụ chủ yếu mà nhà nước sử dụng để quản lý, phát triển NNLQT các TĐKT nhà nước nói chung, Tập đoàn CNCSVN nói riêng.

Về không gian:

Đề tài nghiên cứu trong phạm vi Tập đoàn CNCSVN (bao gồm công ty mẹ - tập đoàn và các đơn vị thành viên thuộc Tập đoàn CNCSVN) và các đơn vị, cơ quan QLNN liên quan đến quản lý NNLQT tập đoàn.

Về thời gian:

Đề tài sử dụng các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN từ năm 2016 đến nay, các giải pháp đề xuất đến năm 2025.

5. Những đóng góp mới của đề tài

- Xây dựng khung lý luận về phát triển NNLQT tập đoàn trên cơ sở hệ thống hóa, bổ sung, làm rõ những vấn đề về NNLQT tập đoàn, phát triển NNLQT tập đoàn; nội dung hoạt động phát triển, tiêu chí đánh giá phát triển NNLQT tập đoàn và xác định các nhân tố ảnh hưởng chủ yếu đến phát triển NNLQT tập đoàn theo tiếp cận quản lý kinh tế; nghiên cứu kinh nghiệm thực tiễn phát triển NNLQT tập đoàn một số nước và rút ra bài học kinh nghiệm phát triển NNLQT TĐKT nhà nước nhằm bổ sung thêm cơ sở thực tiễn cho nghiên cứu.

- Nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNLQT tập đoàn ở một số nước khu vực Châu Á có nền văn hóa tương đồng và cùng chuyển từ nền kinh tế kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường, từ đó đưa ra bài học phát triển NNLQT cho TĐKT ở Việt Nam.

- Phân tích, đánh giá đúng thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN, tập trung vào đội ngũ nhà quản trị cấp cao và cấp trung là các đối tượng thuộc diện QLNN của Thủ tướng Chính phủ, Bộ NNPTNT (nay là Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp) và các hoạt động của Tập đoàn CNCSVN theo phân cấp trong quy hoạch phát triển, kế hoạch, chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN. Đặc biệt, đi sâu vào các khía cạnh QLNN và cụ thể hóa việc thực hiện của tập đoàn về tiêu chuẩn, quy trình thực hiện quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển (quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ) NNLQT Tập đoàn CNCSVN. Từ đó, chỉ rõ những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân trong quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển NNLQT tập đoàn.

- Trên cơ sở lý luận và kết quả phân tích, đánh giá thực trạng, luận án đề xuất mười nhóm giải pháp có ý nghĩa lý luận, thực tiễn về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN và kiến nghị những điều kiện về thực hiện một số thay đổi trong tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển (đi sâu chính sách đào tạo, bồi dưỡng, đãi ngộ NLQT) đảm bảo xu hướng thực quyền tự chủ cho tập đoàn theo nguyên lý thị trường và thực tiễn của Tập đoàn CNCSVN.

Chiến lược phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn là một vấn đề lớn, song hiện tại Tập đoàn vẫn chưa có chiến lược này. Đây cũng là một hạn chế, tác giả luận án tiếp tục nghiên cứu để hoàn thiện trong thời gian tới.

Phát triển NNLQT TĐKT nói chung, Tập đoàn CNCsvn nói riêng là một vấn đề lớn, nhiều khía cạnh, nội dung phức tạp. Nghiên cứu sinh đã nỗ lực hoàn thành được mục tiêu đề ra, song có thể vẫn còn những hạn chế, thiếu sót. Nghiên cứu sinh với tinh thần cầu thị khoa học, sẽ tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện trong thời gian tới.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu và kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục, luận án được kết cấu theo 4 chương:

Chương 1: Tổng quan nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu.

Chương 2: Một số vấn đề lý luận cơ bản về phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế.

Chương 3. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam.

Chương 4: Định hướng và giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan nghiên cứu các công trình, đề tài liên quan đến đề tài luận án

1.1.1. Các công trình nghiên cứu về tập đoàn, tập đoàn kinh tế, tập đoàn kinh tế nhà nước, quản lý nhà nước về tập đoàn kinh tế nhà nước

- Theo chương trình giảng dạy kinh tế Fulbright (khóa 2011 – 3013): “Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các đơn vị độc lập về pháp lý, hoạt động đa ngành được liên kết với nhau bằng những mối liên kết pháp lý (ví dụ mối quan hệ sở hữu) chính thức hay mối quan hệ gia đình”. Cấu trúc sở hữu và quyền kiểm soát của TĐKT khá đa dạng, có những tập đoàn do nhà nước là chủ sở hữu và kiểm soát, song có những nước sở hữu tập đoàn là tư nhân hay chỉ một gia đình theo chiều dọc hay chiều ngang.

- Theo báo cáo Hội thảo của Viện Quản lý kinh tế Trung ương (2014), đề tài: “Một số vấn đề lý luận về thực tiễn xây dựng tập đoàn kinh tế Việt Nam (mã số 04.12/11.15)” thuộc chương trình khoa học và công nghệ trọng điểm cấp nhà nước KX-04/11.15, đề tài tập trung nghiên cứu, giải quyết các vấn đề về: (1) Cơ sở lý luận về hình thành, phát triển các TĐKT, (2) Kinh nghiệm quốc tế về hình thành, xây dựng, phát triển, quản lý các TĐKT, (3) Chủ trương, chính sách về hình thành, xây dựng, phát triển và quản lý các TĐKT Việt Nam, (4) Thực tiễn xây dựng, hoạt động của các TĐKT Việt Nam, (5) Dự báo các yếu tố tác động đến phát triển các TĐKT nhà nước và tư nhân, (6) Quan điểm, định hướng, giải pháp và kiến nghị phát triển TĐKT Việt Nam trong thời gian tới.

- Vũ Phương Đông (2015), Luận án tiến sĩ, đề tài: “Những vấn đề pháp lý về tập đoàn kinh tế Việt Nam”, chuyên ngành luật kinh tế, luận án đã nêu khái niệm, đặc điểm, vai trò của TĐKT và đưa ra quan điểm, nội dung về pháp luật TĐKT Việt Nam và đánh giá thực trạng pháp luật xây dựng TĐKT, các hình thức liên kết trong tập đoàn về quản lý, điều hành nội bộ tập đoàn và quản lý, giám sát của nhà nước đối với TĐKT. Từ đó, nêu các nhóm giải pháp hoàn thiện pháp luật về mô hình quản trị nội bộ tập đoàn và QLNN đối với các TĐKT nhà nước.

- Lê Quang Cảnh (2017), đề cập đến cơ sở lý luận hình thành và phát triển, các mô hình quản trị TĐKT tư nhân ở trên thế giới và Việt Nam hiện nay; những bình luận, đánh giá các mô hình quản trị.

- Chen, Xinxiang (2010), trong bài viết: Modes of state intervention and business group performance in China's transitional economy, đề cập đến các nguyên tắc thành lập TĐKT, trong đó có hai loại: một loại không cho phép tư nhân tham gia, song phải tránh độc quyền; một loại khác mở cửa cho tư nhân tham gia, song nhà nước giữ cổ phần chi phối. Ngoài ra, cũng quy định số vốn đăng ký tối thiểu cho công ty mẹ (50 triệu nhân dân tệ) và số thành viên tối thiểu là 5; tách bạch quản lý hành chính với quản lý kinh doanh của công ty mẹ với các thành viên, quan hệ công ty mẹ với thành viên là quan hệ sở hữu cổ phần hoặc quan hệ kỹ thuật/công nghệ sản xuất.

Tập đoàn kinh tế nhà nước thường được vay trợ cấp từ các ngân hàng do nhà nước kiểm soát, thuê đất với giá rẻ và thường hoạt động trong các lĩnh vực độc quyền. Nhà nước can thiệp vào các TĐKT chủ yếu qua góp vốn, kiểm soát tài chính thông qua ngân hàng thương mại nhà nước, bổ nhiệm cán bộ quản lý là đảng viên trong tập đoàn. Đặc biệt, nếu cần nhà nước có thể can thiệp vào tổ chức bộ máy tập đoàn như bổ nhiệm bí thư chi bộ, tổng giám đốc (TGD), phó tổng giám đốc (PTGD) nhưng gần đây việc giám sát được giảm bớt, tăng quyền quyền tự chủ, trong đó có tự chủ tài chính. Thực tiễn cho thấy nhà nước can thiệp càng sâu thì hiệu quả sản xuất kinh doanh (SXKD) của tập đoàn càng thấp.

- Ma.x và Lu.W (2005), trong bài viết: The Critical Role of Business groups in China, khi nghiên cứu các tập đoàn của Trung Quốc, hai tác giả có đề cập đến kinh nghiệm TĐKT nhà nước và QLNN đối với TĐKT của Nhật Bản và Hàn Quốc.

Đối với Nhật Bản, cơ cấu và hoạt động của TĐKT có quan hệ chặt chẽ với Chính phủ; Chính phủ can thiệp vào hoạt động của tập đoàn; tập đoàn cũng có ảnh hưởng đến hoạch định chính sách của Chính phủ. Sự can thiệp của Chính phủ cũng dẫn đến những hậu quả tiêu cực nhưng theo Wade (1990), sự can thiệp của Chính phủ cũng làm cho các tập đoàn tăng trưởng nhanh.

Khác với Nhật Bản, TĐKT Hàn quốc chủ yếu là liên kết các công ty gia đình qua quan hệ sở hữu vốn cổ phần. Chính phủ có quan hệ mật thiết với tập đoàn và tạo nhiều ưu đãi cho hoạt động như thuế, tài chính ... Chính phủ cũng định hướng mục tiêu kinh tế cho các tập đoàn, quy định tỷ lệ nợ trên tổng tài sản xuống 200%, quy trách nhiệm cá nhân cho lãnh đạo tập đoàn, minh bạch hóa thông tin qua báo cáo tài chính, sử dụng kiểm toán độc lập ...

- Trần Tiến Cường và cộng sự (2005), đã khái quát một số quan niệm, định nghĩa về tập đoàn, TĐKT, TĐKT nhà nước ở một số quốc gia Châu Á như Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Thái Lan, Malaysia, từ đó nêu ra khái niệm tập đoàn: “Tập đoàn là tổ hợp các doanh nghiệp bao gồm công ty mẹ, các công ty con và doanh nghiệp liên kết khác. Công ty mẹ là hạt nhân của tập đoàn kinh tế, là đầu mối liên kết giữa các thành viên, doanh nghiệp liên kết với nhau. Công ty mẹ nắm quyền kiểm soát, chi phối các quyết định chiến lược phát triển và nhân sự, chi phối hoạt động của các thành viên. Bản thân công ty mẹ không có tư cách pháp nhân. Mỗi công ty con có thể lại gồm công ty mẹ và công ty con trực thuộc”.

Tập đoàn kinh tế nhà nước do nhà nước thành lập, trong đó công ty mẹ là công ty TNHH MTV mà nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ. Quan hệ giữa công ty mẹ với công ty con, công ty liên kết là quan hệ góp vốn cổ phần và các quan hệ kinh tế, kỹ thuật, công nghệ khác.

- Vũ Mạnh Chiến và Nguyễn Thị Xuân Quỳnh (2013), đã đề cập đến thực tiễn mô hình và hoạt động của các tập đoàn ở một số quốc gia như Thụy Điển, Đức, Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, trong đó đi sâu mối quan hệ sở hữu với quản lý tập đoàn theo các mức độ khác nhau và giải pháp cho quản lý tập đoàn ở Việt Nam.

- Nguyễn Thiết Sơn (2004), đề cập đến các hình thức tổ chức của các TĐKT lớn, có hai loại chủ yếu là concern và conglomerate.

Trong đó, concern là hình thức tổ chức TĐKT hiện đại, có mối liên kết chiều ngang giữa các công ty có tư cách pháp nhân trong cùng một ngành sản xuất hoặc giữa các ngành có mối liên hệ chặt chẽ với nhau về kinh tế, kỹ thuật. Mối quan hệ giữa các thành viên trong concern dựa trên cơ sở lợi ích thống nhất, thông qua các quan hệ hợp tác cùng sử dụng các quyền sở hữu trí tuệ, cùng hợp tác SXKD và sử dụng chung hệ thống tín dụng. Điều hành concern là công ty mẹ “holding company” liên kết với một ngân hàng lớn.

Conglomerate được hình thành trên cơ sở liên kết theo chiều dọc, tức là công ty lớn thâm nhập vào các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh doanh khác nhau, không có sự liên kết ràng buộc hoặc quy định về kỹ thuật, sản xuất hay thương mại. Mối quan hệ giữa công ty mẹ và các thành viên trong tập đoàn chủ yếu là về tài chính, được điều hành thông qua cơ cấu quyền lực và liên kết với ngân hàng đầu tư, ngân hàng thương mại hoặc các công ty đầu tư và bảo hiểm.

- Nguyễn Thái Bình (2016), đã tiếp cận TĐKT nhà nước ở Việt Nam theo các quy định của pháp luật Việt Nam về TĐKT nhà nước; đánh giá quá trình hình thành, phát triển TĐKT nhà nước và nêu ra các đặc điểm của TĐKT nhà nước: hình thành trên cơ sở chuyển đổi tổng công ty nhà nước, cấu trúc theo liên kết công ty mẹ, công ty con với ba cấp, trong đó hạt nhân là công ty mẹ với 100% vốn nhà nước, hoạt động trong ngành kinh tế mũi nhọn, là một trong những công cụ để nhà nước điều hành kinh tế vĩ mô; quản lý, giám sát tập đoàn được thực hiện qua báo cáo của hội đồng quản trị (HDQT) công ty mẹ, thông qua kiểm toán công ty mẹ và thành viên; nhà nước là chủ sở hữu tập đoàn thông qua phần vốn nhà nước ở công ty mẹ và thành viên; Thủ tướng Chính phủ là người quyết định thành lập, tổ chức lại, giải thể, chuyển đổi sở hữu công ty mẹ theo đề nghị của bộ quản lý ngành và các cơ quan liên quan.

Như vậy, QLNN về tập đoàn thông qua vai trò chủ sở hữu đối với phần vốn đầu tư vào tập đoàn và thực hiện việc giám sát thông qua kiểm tra, kiểm toán, các báo cáo của HDQT công ty mẹ và quy định về tổ chức quản lý đối với công ty mẹ.

1.1.2. Nguồn nhân lực quản trị, phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, doanh nghiệp

1.1.2.1. Nhà quản trị, nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, doanh nghiệp

- Phạm Công Đoàn (2010), đề cập đến khái niệm, nội dung, tiêu chí đánh giá năng lực CEO (Chief Executive Office) theo cách tiếp cận ASK (Attitude, Skill, Knowledge) và các yếu tố chủ yếu ảnh hưởng đến năng lực CEO, từ đó nêu ra các giải pháp nâng cao năng lực CEO, tập trung vào các giải pháp đào tạo, tự đào tạo, tạo môi trường học và tự học, tạo nên tổ chức học tập, chế độ đãi ngộ để nâng cao năng lực CEO.

- Lưu Trường Vũ và Trương Đình Toàn (2001), đề cập đến khái niệm TGD, nghề TGD, chỉ ra tính chất và các loại công việc của TGD; nêu định hướng đào tạo, phát triển nhân lực TGD cho tập đoàn, doanh nghiệp ...

Một số nghiên cứu về năng lực, kỹ năng nhà quản trị doanh nghiệp:

Theo David.T.kefle (2012), nhà quản trị cấp cao doanh nghiệp, trong đó có CEO đóng vai trò quan trọng; ở doanh nghiệp có HDQT thì HDQT có trách nhiệm xây dựng chiến lược, còn CEO là người chịu trách nhiệm triển khai, tổ chức thực hiện chiến lược.

Năng lực lãnh đạo, quản lý của CEO được nhóm tác giả Weenford và Zaccaro nghiên cứu về kỹ năng, năng lực lãnh đạo doanh nghiệp, trong đó chỉ rõ hiệu quả quản trị phụ thuộc nhiều vào kỹ năng giải quyết những vấn đề phức tạp trong quản trị doanh nghiệp. Về năng lực lãnh đạo, quản trị doanh nghiệp, các tác giả nêu hai hướng tiếp cận về năng lực và đánh giá năng lực lãnh đạo, quản trị doanh nghiệp:

Hướng thứ nhất, năng lực lãnh đạo, quản trị bao gồm các yếu tố cấu thành: kiến thức, kỹ năng, thái độ/hành vi, tố chất; phát triển các lý thuyết về năng lực trước đó như ASK và BKD (Be Know Do), trong đó các yếu tố kiến thức, kỹ năng, thái độ/hành vi, tố chất được cụ thể hóa cho mỗi vị trí, chức danh lãnh đạo, quản trị cùng những yêu cầu tương ứng.

Hướng thứ hai, tiếp cận theo hướng đi vào các năng lực cụ thể, cấu thành nên năng lực lãnh đạo, quản trị như: năng lực hoạch định, năng lực chỉ đạo, điều hành, năng lực giao tiếp, truyền thông, năng lực đào tạo cấp dưới ...

Mặc dù có những quan điểm khác nhau, song nhìn chung các yếu tố năng lực, kỹ năng bao gồm:

Tố chất cần có của nhà lãnh đạo, quản trị gồm: sự hiểu biết về lãnh đạo, quản trị, về lĩnh vực quản lý; có tầm nhìn, quyết đoán, nhẫn nại, kiên trì.

Kiến thức, kỹ năng của nhà lãnh đạo, quản trị gồm: kiến thức, kỹ năng lãnh đạo; kiến thức, kỹ năng quản lý và hoạch định (chiến lược, chính sách, kế hoạch ...); kỹ năng giao tiếp, truyền thông, giao quyền, ủy quyền, hiệu quả; kỹ năng truyền cảm hứng (hiểu biết nhân viên, biết lắng nghe, chia sẻ, tạo động lực cho cấp dưới ...).

Phạm Hoàng Tú Linh và Phạm Xuân Viễn (2017): Lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp trước yêu cầu cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư (cách mạng 4.0), đề cập sự khác biệt giữa lãnh đạo doanh nghiệp truyền thống và lãnh đạo doanh nghiệp thời đại cách mạng 4.0. Theo đó, người lãnh đạo, quản lý kinh tế phải là chuyên gia, vững kiến thức chuyên môn, có năng lực tư duy, sáng tạo, đổi mới, có kỹ năng thu thập, phân tích, xử lý thông tin, có khả năng làm việc độc lập và ra quyết định.

Cũng về chủ đề này, Zuckerberg.M.E và Elon Musk chỉ ra 7 đặc điểm của nhà lãnh đạo thời đại cách mạng 4.0 so với nhà lãnh đạo truyền thống gồm: trách nhiệm; hiệu quả công việc; chia sẻ thông tin; mục tiêu và đánh giá tập trung vào hiệu suất, sai lầm và xung đột; thay đổi và đổi mới.

1.1.2.2. Phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, doanh nghiệp

** Theo tiếp cận quản trị đối với phát triển NNLQT tập đoàn, doanh nghiệp:*

- Jon M.Werner và Randy L.DeSimone (2011), đề xuất quy trình phát triển NLQT nói chung và nhà quản trị doanh nghiệp nói riêng theo các bước: (i) Đánh giá nhu cầu phát triển nhân lực, (ii) Thiết kế chương trình phát triển nhân lực có hiệu quả, (iii) Triển khai chương trình phát triển NNL đã xác lập, (iv) Đánh giá chương trình phát triển NNL.

- Vũ Hồng Phương và nhóm tác giả (2013), đào tạo, phát triển NNLQT trong xu thế hội nhập, nghiên cứu mô hình đào tạo và phát triển NNLQT của Tập đoàn Samsung, Tập đoàn Toyota, tập trung vào các nội dung đào tạo, phát triển NNLQT trong nước tại tập đoàn và làm việc trong môi trường quốc tế, từ đó nêu định hướng, giải pháp cho đào tạo, phát triển NNLQT cho các TĐKT ở Việt Nam.

- Đinh Văn Toàn (2011), Luận án tiến sĩ: Phát triển nguồn nhân lực của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đến năm 2015, luận án nghiên cứu lý luận và phát triển NNL tập đoàn, trong đó có NNLQT tập đoàn; đánh giá thực trạng phát triển NNL nói chung và NNLQT tập đoàn nói riêng; nghiên cứu lý luận và thực trạng phát triển NNL Tập đoàn Điện lực Việt Nam theo tiếp cận quản trị nhân lực, từ đó đề xuất giải pháp phát triển NNL, trong đó có NNLQT Tập đoàn Điện lực Việt Nam và một số kiến nghị với nhà nước và cơ quan liên quan.

** Theo tiếp cận QLNN đối với phát triển NNLQT tập đoàn, doanh nghiệp:*

- Kim Ngọc Anh (2014), Luận án tiến sĩ: Phát triển nguồn nhân lực phát thanh - truyền hình Việt Nam đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế, tiếp cận theo góc độ kinh tế - chính trị, luận án xây dựng khung lý luận theo tiếp cận kinh tế - chính trị, nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, đánh giá thực trạng phát triển NNL phát thanh - truyền hình, trong đó có NNLQT. Luận án đưa ra năm quan điểm và tám giải pháp về vai trò của Đảng, hệ thống chính trị, cơ quan QLNN về phát thanh - truyền hình: Chiến lược phát triển NNL phát thanh - truyền hình; đổi mới mô hình tổ chức phát thanh - truyền hình; giải pháp đổi mới tuyển dụng, quản lý, sử dụng NNL; nâng cấp cơ sở đào tạo NNL và vấn đề định biên. Tuy nhiên, các giải pháp nêu ra chưa tách bạch đối với phát triển NNLQT.

- Lê Hồng Tĩnh (2013), Luận án tiến sĩ: Quản lý nhà nước đối với tổng công ty 90, 91 theo hướng thành lập tập đoàn kinh tế theo mô hình công ty mẹ - công ty

con, luận án nghiên cứu lý luận và đánh giá thực tiễn và đề xuất giải pháp về QLNN và cơ chế quản trị nội bộ tập đoàn, trong đó có nội dung quản lý tổ chức nhân sự tập đoàn nhưng còn sơ lược, chưa đi sâu về phát triển NNLQT tập đoàn. Từ đó, nêu ra các giải pháp đối với QLNN và quản lý nội bộ tổng công ty 90, 91 khi chuyển sang TĐKT, trong đó có giải pháp về quản lý tổ chức nhân sự.

- Nguyễn Tiến Dũng (2016), Luận án tiến sĩ: Phát triển nhân lực nhà báo của đài phát thanh - truyền hình các thành phố lớn Việt Nam, luận án có tiếp cận của chuyên ngành kinh doanh thương mại; lý luận và thực tiễn có đề cập mức độ nhất định ở góc độ QLNN đối với phát triển NNL nhà báo ở các đài phát thanh - truyền hình, trong đó có phát triển NNL nhà báo là nhà quản trị ở đài phát thanh - truyền hình các thành phố lớn và một số kiến nghị với nhà nước về quản lý phát triển NNL nhà báo, trong đó có nhà báo làm công tác quản trị.

- Phùng Mỹ Linh (2016), Luận án tiến sĩ: Phát triển nguồn nhân lực giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Nam Định, luận án có tiếp cận quản lý kinh tế, tập trung đi sâu QLNN cấp tỉnh về phát triển NNL giám đốc (GD) doanh nghiệp nhỏ và vừa của tỉnh. Nội dung chủ yếu đi sâu về chương trình, quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL giám đốc và giải pháp cũng tập trung đi sâu các nội dung này.

- Võ Thị Kim Loan (2015), Luận án tiến sĩ: Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập quốc tế ở Thành phố Hồ Chí Minh (Tp. HCM), luận án có tiếp cận chủ yếu là tiếp cận kinh tế - chính trị, tiếp cận liên ngành và vận dụng các nguyên lý kinh tế - chính trị.

- Lê Minh và kinh tế học, để xây dựng cơ sở lý luận và đánh giá thực trạng phát triển NNL chất lượng cao cho Tp. HCM trong bối cảnh hội nhập quốc tế, đưa ra các giải pháp về hoạch định và nâng cao hiệu quả phát triển NNL chất lượng cao Tp. HCM.

- Đặng Xuân Hoan (2015), Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công nghiệp hóa (CNH), hiện đại hóa và hội nhập quốc tế, nêu ra những yêu cầu đối với NNL Việt Nam trong bối cảnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế; đánh giá thực trạng phát triển NNL Việt Nam trong bối cảnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế, từ đó đưa ra các giải pháp có tính vĩ mô: đổi mới bộ máy QLNN, đổi mới chính sách và công cụ QLNN đối với phát triển NNL nói chung, NNL chất lượng cao và nhân tài nói riêng.

- Nguyễn Đình Bắc (2018), Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, khái quát những vấn đề về thực tiễn NNL qua đào tạo ở Việt Nam; quản lý nhà nước về quy hoạch, kế hoạch và định hướng phát triển NNL của các ngành hiện tại. Từ đó, nhà nước cần có các giải pháp về xây dựng và hoàn thiện chiến lược phát triển NNL chất lượng cao; đổi mới và hoàn thiện cơ chế, chính sách phát triển NNL chất lượng cao; đổi mới căn bản, toàn diện giáo dục đào tạo.

- Ngô Minh Tuấn (2013), Quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam: Vấn đề và giải pháp, đề tài khoa học cấp bộ, đề tài có cách tiếp cận quản lý nhà nước về phát triển NNL theo các chức năng quản lý. Trên cơ sở lý luận và đánh giá thực trạng quản lý nhà nước về phát triển NNL, tác giả đề xuất các giải pháp về chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển NNL, tạo khuôn khổ pháp luật, chính sách và môi trường cho sự phát triển NNL.

- Lê Cẩm Hà và Võ Thanh Bình (2018), Chính sách thu hút và trọng dụng nguồn nhân lực chất lượng cao từ góc độ quản lý nguồn nhân lực khu vực công, đã nghiên cứu thực tiễn các chính sách thu hút NNL chất lượng cao như chính sách tuyển dụng, thu hút người tài; chính sách về tiền lương, nhà ở, việc làm, chế độ đãi ngộ về tinh thần, trí tuệ, từ đó đưa ra các giải pháp đối với QLNN; xác định rõ tiêu chuẩn NNL chất lượng cao, người tài; tuyển dụng đúng người, đúng việc, tạo động lực làm việc, chế độ đãi ngộ, chính sách đặc thù thu hút NNL chất lượng cao cho các địa phương.

- Nguyễn Thị Mai Lan (2017), Quan điểm Hồ Chí Minh về huy động và sử dụng nhân tài, Kỷ yếu Hội thảo Hội đồng lý luận Trung ương, “Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn lực phát triển đất nước hiện nay: Vấn đề và giải pháp”, bài báo làm rõ quan điểm của Hồ Chí Minh về nhân tài, huy động nhân tài, sử dụng nhân tài. Theo đó, việc huy động người tài (tiêu chí đánh giá người tài bao gồm cả “tài”, “đức”, trong đó “đức là gốc”). Phải đảm bảo thực hiện dân chủ, rộng rãi, miễn là người có đức, có tài, có mong muốn đem tài, đức giúp nhân dân, giúp nước; sử dụng nguồn tài phải “tùy tài mà dùng người”, “phải đánh giá thường xuyên, liên tục”, “chống bệnh hẹp hòi, bè phái chia rẽ” và phải “dân chủ”.

Quan điểm huy động và sử dụng người tài chỉ rõ con đường tạo nguồn, tuyển dụng, đánh giá và sử dụng nhân tài, trong đó có đội ngũ nhà quản trị, nhất là nhà

quản trị cấp cao TĐKT – đây là nguồn nắm một lượng lớn nguồn lực của nhà nước, có tác động lớn đến các ngành mũi nhọn của nền kinh tế, đảm bảo sử dụng hiệu quả các nguồn lực, không bị lãng phí.

- Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), cho rằng: “Nhân lực là sức lực con người nằm trong mỗi con người và làm cho con người hoạt động”; “nguồn nhân lực là nguồn lực con người”, “nguồn lực con người được xem xét trên hai khía cạnh: Với nghĩa là nguồn gốc, là nơi phát sinh ra nguồn lực, nguồn nhân lực nằm ngay trong bản thân con người; ở khía cạnh khác, nguồn nhân lực là tổng thể nguồn lực của từng cá nhân con người”.

Dẫn theo Liên hợp quốc, nguồn lực con người là tất cả các kiến thức, kỹ năng và năng lực con người có quan hệ tới phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực được nghiên cứu theo số lượng và chất lượng, trong đó số lượng thể hiện quy mô NNL và tốc độ tăng trưởng quy mô NNL. Chất lượng NNL thể hiện mối quan hệ bên trong, bản chất của NNL biểu hiện qua: thể lực, trình độ học vấn, trình độ chuyên môn hành nghề.

- Nguyễn Sinh Cúc (2014), nghiên cứu về nguồn nhân lực và phát triển nguồn nhân lực, nêu các quan niệm, cách hiểu khác nhau về NNL (theo Liên hiệp quốc, Ngân hàng thế giới: tiếp cận kinh tế phát triển, kinh tế chính trị), từ đó cho rằng “phát triển nguồn nhân lực là sự biến đổi về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực trên các mặt thể lực, trí lực, kỹ năng, kiến thức và tinh thần cùng vô cùng với quá trình tạo ra những biến đổi tiên bộ về cơ cấu nguồn nhân lực”.

1.1.3. Đánh giá chung về tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án và khoảng trống nghiên cứu

1.1.3.1. Đánh giá chung về tổng quan các công trình nghiên cứu

a) Các công trình nghiên cứu về TĐKT và quản lý nhà nước đối với TĐKT:

Về hình thành và phát triển TĐKT: (i) Đã có các cách thể hiện khác nhau, song nhiều TĐKT được hiểu là tổ hợp các công ty độc lập về mặt pháp lý, hoạt động đa ngành, được liên kết với nhau bằng những mối liên kết pháp lý (vốn, kỹ thuật, công nghệ ...) chính thức hay mối quan hệ gia đình; (ii) Cấu trúc sở hữu và quyền kiểm soát TĐKT khá đa dạng, có những tập đoàn do nhà nước làm chủ sở hữu như Việt Nam, Trung Quốc, có những tập đoàn chủ sở hữu là tư nhân hay chỉ một gia đình. Tập đoàn có cấu trúc gồm công ty mẹ và các thành viên và không có

tư cách pháp nhân. Quan hệ công ty mẹ với công ty con là quan hệ hữu cổ phần/vốn góp hoặc quan hệ kỹ thuật, công nghệ; công ty mẹ là hạt nhân của tập đoàn, là đầu mối liên kết các thành viên, nắm quyền chi phối qua các quyết sách, chiến lược và kiểm soát, mức độ tùy thuộc sở hữu vốn ở các thành viên và các mối quan hệ kỹ thuật, công nghệ, nhân sự.

Về quản lý nhà nước đối với TĐKT: Nhà nước quản lý TĐKT thông qua công cụ pháp luật và các mối quan hệ khác: (i) Ở các nước tư bản, mối quan hệ giữa nhà nước với TĐKT khá chặt chẽ mặc dù tập đoàn có thể sở hữu tư nhân hay gia đình, song có nhiều nước, nhà nước can thiệp vào các hoạt động của tập đoàn; nhà nước cũng có những ưu đãi về thuế đất, thuế, tín dụng và các hỗ trợ khác; (ii) Ở TĐKT, nhà nước sở hữu hay giữ cổ phần chi phối thì nhà nước thực hiện việc quản lý ngoài công cụ pháp luật, chính sách còn có các quyết sách, chiến lược, tổ chức nhân sự đối với công ty mẹ, quyết định về việc thành lập, sáp nhập, chia, tách, giải thể ...

b) Các nghiên cứu về NLQT, NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp:

Các nghiên cứu về NNL, nhà quản trị: Hiện nay chưa có cách hiểu thống nhất về NNL, song thông qua các cách hiểu về nhân lực và nhà quản trị cùng với chức năng, nhiệm vụ, vị trí của họ trong tổ chức nói chung và doanh nghiệp, tập đoàn nói riêng, cũng có thể hiểu NNL cụ thể như sau:

Về NNL, có nhiều cách diễn đạt khác nhau, song nhìn chung “*Nguồn nhân lực là sức lực con người, nằm trong một mỗi con người, nhờ đó con người có thể hoạt động*”. Sức lực con người nằm trong mỗi con người và cấu thành nên nó là tập hợp của thể lực, kiến thức, kỹ năng, năng lực và phẩm chất gắn với yếu tố nghề nghiệp, công việc.

Về nhà quản trị, các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, nhà quản trị trong một tổ chức/doanh nghiệp là người thực hiện các công việc quản trị, chiếm vị trí nào đó trong hệ thống cấp bậc quản trị và chịu trách nhiệm hoạt động của tổ chức/bộ phận do mình phụ trách. Theo cấp bậc quản trị, các nhà quản trị gồm 3 cấp: cấp cao (top managers), cấp trung (middle managers) và cấp cơ sở (first lines), trong đó nhà quản trị cấp cao còn được gọi là nhà quản trị cấp chiến lược. Theo tính chất hoạt động quản trị, các nhà quản trị được chia thành: nhà quản trị chiến lược và nhà quản trị điều hành/tác nghiệp.

Các nghiên cứu về NNL, NNLQT của tập đoàn/doanh nghiệp: Nguồn nhân lực dưới góc độ cá nhân là nguồn lực con người nằm trong mỗi con người và được cấu thành các yếu tố: thể lực, kiến thức, kỹ năng, năng lực và phẩm chất tạo nên khả năng lao động. Dưới góc độ xã hội, NNL từ tổng hợp nguồn lực của các cá nhân, biểu thị thành số lượng, chất lượng và cơ cấu NNL. Về NNLQT, chưa có tài liệu nào đề cập một cách đầy đủ, cụ thể khái niệm này.

Các nghiên cứu về phát triển NNL, phát triển NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp:

- Về phát triển NNL trong tập đoàn/doanh nghiệp theo tiếp cận kinh tế, quản trị nhân lực: Các công trình nghiên cứu lý luận và thực tiễn làm rõ khái niệm phát triển NNL trong tập đoàn/doanh nghiệp theo góc độ cá nhân, đó là nâng cao thể lực, kiến thức, kỹ năng, phẩm chất đáp ứng yêu cầu tốt hơn vị trí, chức danh, công việc; theo góc độ xã hội là sự biến đổi về quy mô, nâng cao chất lượng và đảm bảo cơ cấu NNL hợp lý để đáp ứng nhu cầu sử dụng; các giải pháp phát triển NNL tập trung chủ yếu vào đào tạo, luân chuyển. Các công trình nghiên cứu này đề cập phát triển NNL nói chung, trong đó có phát triển NNL của tập đoàn/doanh nghiệp.

- Về phát triển NNL, phát triển NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp theo tiếp cận QLNN và tiếp cận khác có đề cập đến phát triển NNLQT theo góc độ QLNN: Một số công trình về phát triển NNLQT TĐKT, tổng công ty nhà nước có đề cập đến việc thực hiện chức năng QLNN và quản lý NNLQT tập đoàn, song chủ yếu là khía cạnh QLNN bằng pháp luật, chính sách đối với NNLQT, tập trung vào nhóm nhà quản trị cấp cao, gồm: chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD, Phó tổng giám đốc (PTGD), kiểm soát viên (KSV). Một số ít đề cập đến việc QLNN đối với phát triển NNLQT tập đoàn, GD các doanh nghiệp nhà nước ở địa phương cấp tỉnh ..., trong đó nhà nước sử dụng các biện pháp: xây dựng và thực hiện chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT nhưng chủ yếu vẫn là các biện pháp về đào tạo và chính sách NNL như tạo nguồn, thu hút, tuyển dụng, sử dụng, chế độ đãi ngộ, tạo môi trường làm việc tích cực.

Một số công trình nghiên cứu về phát triển NNL chất lượng cao trong tổ chức/tập đoàn/doanh nghiệp và địa phương có đề cập đến các giải pháp và cơ chế chính sách đối với NNL chất lượng cao, biện pháp giáo dục đào tạo cũng là những tài liệu tham khảo tốt cho việc kế thừa và phát triển trong đề tài luận án "*Phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*".

1.1.3.2. Khoảng trống nghiên cứu, những kế thừa, phát triển và điểm mới của luận án

a) Khoảng trống nghiên cứu:

Mặc dù có khá nhiều nghiên cứu về TĐKT, hoạt động SXKD và quản trị TĐKT nhà nước, phát triển NNLQT doanh nghiệp ... nhưng chưa có công trình nào nghiên cứu đầy đủ, cập nhật về phát triển NNLQT cấp cao, cấp trung TĐKT nhà nước và về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN từ năm 2016 trở lại đây theo tiếp cận quản lý kinh tế. Cụ thể:

- Chưa làm rõ được vai trò của nhà nước trong việc quản lý NNLQT TĐKT nhà nước. Còn vai trò là chủ sở hữu thông qua các công cụ QLNN cũng như phân cấp thực hiện cho các TĐKT nhà nước về chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT của tập đoàn, nhất là trong bối cảnh thực hiện CPH tập đoàn thì việc phân cấp về phát triển NNLQT tập đoàn cần phải cụ thể, rõ ràng, mạnh mẽ hơn để tăng tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm của TĐKT; tăng quyền và trách nhiệm đối với đại diện chủ sở hữu nhà nước.

- Các công trình nghiên cứu chưa cụ thể hóa NNLQT nói chung và NNLQT cấp cao tập đoàn nói riêng, do đó các nghiên cứu phát triển NNLQT tập đoàn còn chung chung, chưa tập trung vào hai đối tượng là các nhà quản trị cấp cao và cấp trung tập đoàn (là những đối tượng thuộc diện quản lý của cơ quan QLNN đối với tập đoàn).

- Về các công cụ QLNN đối với phát triển NNLQT, các công trình nghiên cứu chưa đi sâu, cập nhật quản trị nhà nước về quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT tập đoàn, đặc biệt là QLNN về phát triển NNLQT ở Tập đoàn CNCSVN. Và do đó, cũng chưa có giải pháp phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN cho các đối tượng nhà quản trị thuộc diện quản lý của cơ quan QLNN (gồm nhà quản trị cấp cao và nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao Tập đoàn CNCSVN). Do đó, tác giả lựa chọn đề tài “*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*” làm luận án tiến sĩ của mình.

b) Dự kiến những điểm kế thừa, phát triển và điểm mới của luận án:

Luận án tập trung làm rõ các khái niệm, phạm trù, nội dung hoạt động phát triển NNLQT TĐKT nhà nước ở Việt Nam, trong đó lấy chủ thể phát triển NNLQT

tập đoàn là nhà nước, các cấp quản lý tập đoàn và thông qua tổ chức, nhân sự ở công ty mẹ - tập đoàn là hạt nhân, chi phối các hoạt động quản lý NNLQT của tập đoàn.

- Các công cụ QLNN đối với NLQT TĐKT nhà nước nói chung và Tập đoàn CNCsvn nói riêng là pháp luật, chính sách, quy hoạch, kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT tập đoàn. Theo quy định của pháp luật, hiện nay cơ quan QLNN chỉ quản lý NLQT cấp cao tập đoàn, gồm: chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD, PTGD, KSV và quản lý quy hoạch, bổ nhiệm các chức danh này (chủ yếu là các nhà quản trị cấp trung và tương đương ở công ty mẹ và các nhà quản trị cấp cao các đơn vị thành viên mà nhà nước quản lý).

- Việc thực hiện pháp luật, quy hoạch, chính sách, kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT tập đoàn do bộ máy QLNN: Chính phủ, Bộ NNPTNT (nay là Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp), Bộ Nội vụ, Bộ KHĐT, Bộ Tài chính và các bộ, ngành liên quan cùng bộ máy quản lý của tập đoàn, công ty mẹ - tập đoàn phối hợp thực hiện.

- Điểm mới của luận án là xây dựng khung lý luận về phát triển NNLQT tập đoàn, trong đó làm rõ một số khái niệm, phạm trù, nội dung và hoạt động phát triển NNLQT tập đoàn theo tiếp cận quản lý kinh tế; nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNLQT tập đoàn ở một số nước và rút ra bài học kinh nghiệm phát triển NNLQT TĐKT nhằm bổ sung thêm cơ sở thực tiễn cho nghiên cứu.

Trên cơ sở khoa học và thực tiễn đã xác lập, luận án thu thập các dữ liệu, tài liệu thứ cấp và sơ cấp đầy đủ, cập nhật và sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu khoa học để đánh giá đúng thực trạng phát triển NNLQT ở Tập đoàn CNCsvn, tạo cơ sở thực tiễn đúng đắn cho việc đề xuất các giải pháp.

Trên cơ sở lý luận và kết quả đánh giá đúng thực trạng, tính đến bối cảnh mới và định hướng phát triển TĐKT nhà nước và Tập đoàn CNCsvn, luận án đề xuất mười nhóm giải pháp có ý nghĩa lý luận và thực tiễn về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn.

Hiện nay, có nhiều nghiên cứu về TĐKT, hoạt động SXKD và quản trị TĐKT nhà nước, phát triển NNLQT doanh nghiệp nhưng chưa có công trình nghiên cứu trực diện về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế và đề cập đầy đủ, cụ thể về các công cụ QLNN đối với phát triển NNLQT tập

đoàn nên nghiên cứu sinh lựa chọn đề tài “ *Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*” làm luận án tiến sĩ.

1.2. Phương pháp nghiên cứu

1.2.1. Phương pháp tiếp cận nghiên cứu luận án

Luận án có tiếp cận quản lý kinh tế, theo đó luận án sử dụng các công cụ QLNN mà nhà nước sử dụng để phát triển NNLQT TĐKT nhà nước, đó là: pháp luật, quy hoạch, chính sách, kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT tập đoàn và các hoạt động của tập đoàn để phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn theo phân cấp quản lý của nhà nước. Nhưng chiến lược phát triển NNLQT tập đoàn là một nội dung lớn, phức tạp cùng với điều kiện về thời gian thực hiện nên luận án giới hạn không gian nghiên cứu nội dung này.

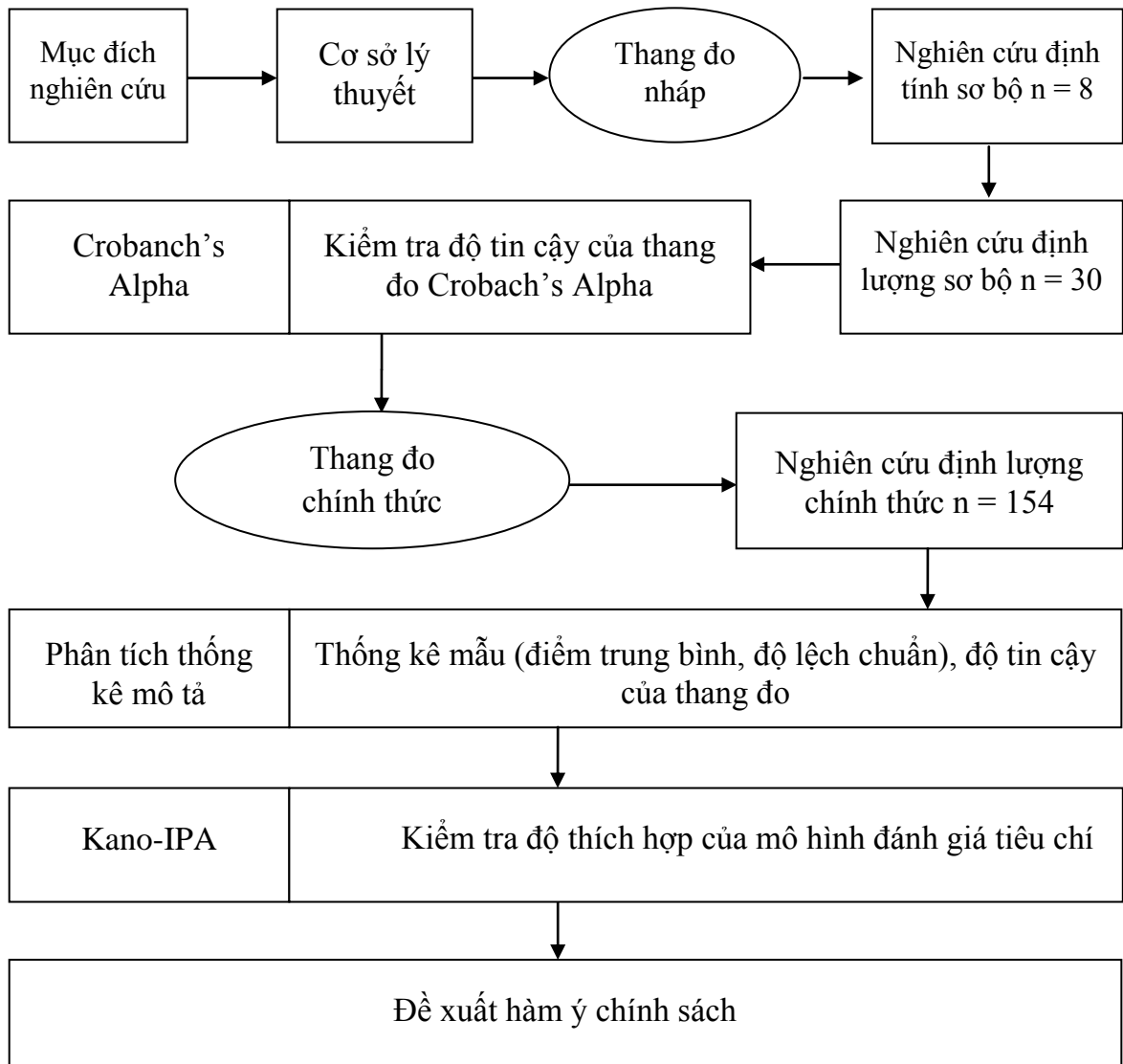
Sau nữa, theo quy định của pháp luật Việt Nam về quản lý NNLQT tập đoàn, nhà nước chỉ quản lý NLQT cấp cao tập đoàn và nguồn quy hoạch, bổ nhiệm NLQT cấp cao tập đoàn nên luận án cũng giới hạn đối tượng nghiên cứu phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn, bao gồm: các nhà quản trị cấp cao đương nhiệm và những nhà quản trị của tập đoàn thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn (gồm những nhà quản trị cấp trung của công ty mẹ - tập đoàn; GD, phó giám đốc (PGĐ), kế toán trưởng (KTT) của các đơn vị thành viên thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn).

1.2.2. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện theo quy trình bắt đầu từ việc xác định mục tiêu nghiên cứu cho đến bước cuối cùng là đề xuất hàm ý chính sách. Cụ thể, mục tiêu nghiên cứu, nghĩa là tác giả xác định những vấn đề, câu hỏi cần giải quyết khi chọn đề phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Tiếp theo là cơ sở lý thuyết, trong phần này tác giả đã tìm hiểu các tài liệu liên quan đến đề tài và các tài liệu về thực hành sử dụng phần mềm hỗ trợ, qua đó tác giả chọn lọc tài liệu phù hợp nhất với đề tài làm cơ sở lý thuyết. Bước thứ ba là phác thảo thang đo sơ bộ sau khi thực hiện phỏng vấn các nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn, nghiên cứu định lượng sơ bộ 30 đối tượng để thu thập số liệu chạy thử Crobach's Alpha. Qua kết quả đó, tiến hành điều chỉnh lại bảng hỏi nháp để hoàn thiện thành bảng hỏi chính thức và tiến hành điều tra qui mô rộng với 154 mẫu, bao gồm phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, nhằm thu thập số liệu phục vụ cho việc phân tích thống kê mô tả, độ tin cậy của

thang đo, đánh giá tiêu chí phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Cuối cùng, dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đi đến kết luận và đề xuất một số hàm ý chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Do vậy, quy trình nghiên cứu như sau (xem Hình 1.1).

Hình 1.1. Quy trình nghiên cứu



(Nguồn: Đề xuất của nghiên cứu sinh)

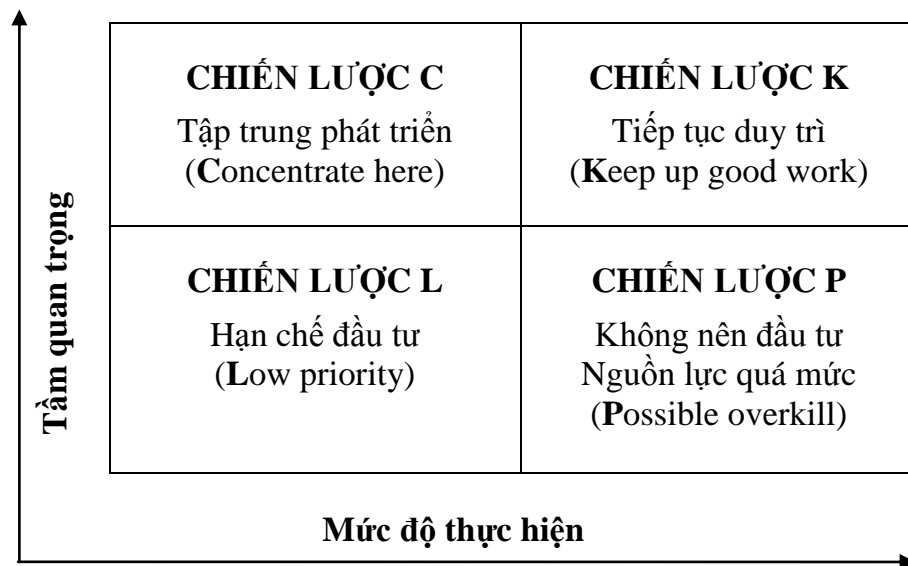
Mô hình IPA:

Theo Hair và các cộng sự (1998), thì quy tắc thông thường, kích thước mẫu phải lớn hơn hoặc bằng 100 và mẫu nhỏ nhất phải có tỷ lệ mong muốn và $n = 5 \cdot k$. Đối với nghiên cứu có 24 quan sát nên cỡ mẫu là: $24 \cdot 5 = 120$. Luận án điều tra 154

nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn. Quy mô mẫu này đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu.

Đối với việc đánh giá tiêu chí phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, luận án sử dụng mô hình phân tích IPA (Importance Performance Analysis) dựa trên sự khác biệt ý kiến của các nhà quản trị về mức độ quan trọng và mức độ thực hiện các chỉ tiêu của cơ quan quản lý (I-P gaps). Đây là mô hình của Martilla & James xây dựng vào năm 1977 và đã trở thành công cụ rất hữu ích, trong đánh giá các tiêu chí phát triển NNLQT. Mô hình tích hợp Kano – IPA được xây dựng dựa trên 2 yếu tố là “Mức độ thực hiện” (Performance) và “Mức độ quan trọng” (Importance) và dựa vào trị số trung bình của 2 yếu tố trên để xây dựng một ma trận Quadrant gồm 4 ô, với các thành phần như sau (xem Hình 1.2):

**Hình 1.2. Ma trận Tâm quan trọng - Mức độ thực hiện
với các chiến lược tương ứng**



(Nguồn: Mô hình IPATHER Kano: Một công cụ mới để phân loại và chuẩn đoán các thuộc tính chất lượng phục vụ)

Kết quả từ sự phân tích mức độ quan trọng và mức độ thực hiện được thể hiện lên sơ đồ IPA: trục tung (Y) thể hiện mức độ quan trọng và trục hoành (X) thể hiện mức độ thực hiện.

Phần tư thứ nhất (Tập trung phát triển): Những tiêu chí nằm ở phần tư này được xem là rất quan trọng trong việc QLNN, nhưng mức độ thực hiện của cơ quan quản lý đang ở mức thấp. Kết quả này giúp cho các cơ quan QLNN tập trung phát triển các tiêu chí này (Concentrate here).

Phần tư thứ hai (Tiếp tục duy trì): Những tiêu chí nằm ở phần tư này được xem là rất quan trọng đối với QLNN và mức độ thực hiện của cơ quan quản lý hiện nay đang rất tốt. Do đó, những tiêu chí này cần được tiếp tục duy trì và phát huy (Keeping up good work).

Phần tư thứ ba (Hạn chế đầu tư): Những thuộc tính nằm ở phần tư này được xem là có mức độ thể hiện thấp và không quan trọng với khách hàng. Các cơ quan QLNN nên hạn chế nguồn lực, không nên quá tập trung cho việc phát triển các tiêu chí này (Low priority).

Phần tư thứ tư (Không nên đầu tư nguồn lực quá mức): Những tiêu chí này được xem là không quan trọng, nhưng mức độ thực hiện của các cơ quan QLNN hiện nay là rất tốt. Có thể xem độ thực hiện như hiện nay là không cần thiết, do đó cơ quan QLNN nên xem xét các yếu tố này vì đây là ô cơ hội, nhà nước không cần phải bỏ ra quá nhiều nguồn lực để đạt được (Possible Overkill).

Hiện nay, phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn thuộc diện quản lý của nhà nước đang chuyển mình theo hướng từ mệnh lệnh, hành chính, kiểm soát sang cung ứng dịch vụ công. Để đánh giá mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của từng tiêu chí phát triển NNL theo tiếp cận QLNN, thì việc áp dụng phương pháp tích hợp Kano - IPA được xem là phù hợp và khả thi nhất bởi vì mô hình tích hợp này đo lường chất lượng dịch vụ dựa vào sự khác biệt giữa mức độ quan trọng của các chỉ tiêu và mức độ thực hiện các chỉ tiêu của nhà cung ứng dịch vụ (cơ quan IPA- về lĩnh vực này). Nghiên cứu sử dụng mô hình IPA theo các bước thực hiện như sau:

Bước 1: Xây dựng 24 yếu tố đánh giá phát triển NNLQT theo 4 tiêu chí: tính hiệu quả, tính hiệu lực, tính phù hợp, tính bền vững. Trong đó, 7 yếu tố thể hiện tính hiệu lực, 6 yếu tố thể hiện tính hiệu quả, 5 yếu tố thể hiện tính phù hợp và 6 yếu tố thể hiện tính bền vững. Mỗi yếu tố được phát biểu thành một nhận định trong phiếu khảo sát.

Bước 2: Phát phiếu khảo sát cho 154 nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn, nhằm thu thập dữ liệu về việc đánh giá mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của từng yếu tố.

Bước 3: Sử dụng phần mềm SPSS để tổng hợp dữ liệu từ các phiếu khảo sát đã phát ra, mã hoá tên biến cho thống nhất theo ký hiệu đã được trình bày ở mô hình.

Bước 4: Chạy mô hình IPA trên phần mềm SPSS để vẽ ra đồ thị I-P gaps.

Bước 5: Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đi đến kết luận và đề xuất một số giải pháp nhằm phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN theo tiếp cận QLNN.

1.2.3. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để triển khai thực hiện, luận án sử dụng các phương pháp thu thập và xử lý dữ liệu thứ cấp và sơ cấp.

a) Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Để xây dựng khung lý luận của luận án, tác giả tiến hành thu thập các tài liệu, giáo trình, sách, các đề tài khoa học cấp bộ, bài báo đăng trên các tạp chí chuyên ngành, kỷ yếu hội thảo quốc gia, quốc tế ... về QLNN và quản trị nhân lực tập đoàn/doanh nghiệp nói chung (trong đó có quản lý, quản trị NNLQT) và quản lý, quản trị NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp nói riêng. Tác giả cũng nghiên cứu kinh nghiệm phát triển NNL và NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp ở một số nước phát triển và Trung Quốc (là nước có chế độ chính trị tương đồng, cùng chuyển từ nền kinh tế kế hoạch tập trung sang nền kinh tế thị trường như Việt Nam), từ đó rút ra các bài học kinh nghiệm cho phát triển NNL TĐKT Việt Nam nói chung và Tập đoàn CNCSVN nói riêng.

Về dữ liệu thứ cấp cho phân tích thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN, tác giả kế thừa, sử dụng có chọn lọc các thông tin từ các đề tài, bài báo, các trang Website của Chính phủ, bộ, ngành quản lý có liên quan (Bộ NNPTNT nay là Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp, Bộ Nội vụ, Bộ KHĐT, Bộ Tài chính ...) về các dữ liệu, chính sách phát triển NNLQT tập đoàn nói chung và Tập đoàn CNCSVN nói riêng.

Luận án cũng thu thập dữ liệu thứ cấp của Tập đoàn CNCSVN, chủ yếu ở bộ phận tổ chức cán bộ tập đoàn và các đơn vị thành viên; dữ liệu về các quy định về điều lệ, tổ chức, NNL, tình hình NLQT tập đoàn và NLQT các đơn vị thành viên thuộc NNLQT cấp cao (nhà quản trị cấp cao đương nhiệm tập đoàn và nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn); dữ liệu về triển khai các hoạt động quy hoạch, kế hoạch, chính sách, kết quả thực hiện; các dữ liệu về nguồn lực, kết quả SXKD của Tập đoàn CNCSVN; tình hình quản lý tập đoàn qua các báo cáo lưu trữ ở các bộ phận liên quan của tập đoàn và các đơn vị thành viên.

b) Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

Mục đích là để làm rõ và bổ sung những thông tin theo đánh giá thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn mà các dữ liệu thứ cấp còn thiếu hoặc chưa rõ. Luận án thu thập các dữ liệu sơ cấp qua điều tra trực nghiệm và phỏng vấn.

Điều tra trực nghiệm:

- Đối tượng điều tra là những nhà quản trị cấp cao tập đoàn và nhà quản trị cấp trung và tương đương khác thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn; các đối tượng tham gia làm quy hoạch, bổ nhiệm NLQT cấp cao tập đoàn theo các bước quy hoạch và bổ nhiệm NNL cấp cao tập đoàn, cụ thể: Chủ tịch Hội đồng thành viên (HĐTV), thành viên HĐTV, KSV, KTT Tập đoàn CNCsvn.

- Các nhà quản trị cấp trung (trưởng, phó các ban/bộ phận) của công ty mẹ – Tập đoàn CNCsvn.

- Ban GD, KTT và các NNL khác của công ty con thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao Tập đoàn CNCsvn.

- Bí thư đảng ủy, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn thanh niên tập đoàn, bí thư đảng ủy các đơn vị thuộc công ty mẹ – tập đoàn và bí thư đảng ủy các công ty, đơn vị thành viên và những người trực tiếp tham gia vào công tác quy hoạch, bổ nhiệm NNL cấp cao và cấp trung.

Nội dung điều tra tập trung đánh giá các vấn đề, các hoạt động quản lý của các cơ quan QLNN đối với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn và các hoạt động của Tập đoàn CNCsvn để phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn theo phân cấp của nhà nước (xem Phiếu điều tra ở Phụ lục 1).

Về QLNN đối với phát triển NNLQT tập đoàn, gồm các nội dung chủ yếu: (i) Pháp luật và chính sách phát triển NNLQT tập đoàn, (ii) Quy hoạch và triển khai thực hiện quy hoạch và bổ nhiệm, (iii) Các kế hoạch và chương trình phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, mối quan hệ giữa QLNN với tập đoàn trong việc triển khai pháp luật, quy hoạch, kế hoạch và chương trình phát triển NNLQT tập đoàn (thuộc diện nhà nước quản lý).

Về phía Tập đoàn CNCsvn: Các nội dung điều tra tập trung vào việc đánh giá các hoạt động của Tập đoàn CNCsvn, phát triển NNLQT tập đoàn theo phân cấp và các quy định về phối hợp với cơ quan QLNN trong phát triển NNLQT tập đoàn.

Về phương pháp điều tra: Vì số lượng người điều tra không quá nhiều, nên tác giả luận án phát phiếu cho tất cả các đối tượng được điều tra gồm: nhà quản trị cấp cao tập đoàn đương nhiệm và nhà quản trị cấp trung và tương đương thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn; bộ phận quản lý NNL công ty mẹ, công ty con; lãnh đạo các tổ chức chính trị, đoàn thể tham gia các hoạt động triển khai pháp luật, chính sách, quy hoạch, kế hoạch và chương trình phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Số phiếu phát ra là 154 phiếu, số phiếu thu về là 154 phiếu, trong đó công ty mẹ - tập đoàn là 31 phiếu.

Phòng vấn:

Phòng vấn tập trung vào lãnh đạo các cơ quan QLNN đối với Tập đoàn CNCsvn, trong đó có Bộ NNPTNT, Bộ Nội vụ và các cơ quan tham mưu cho Thủ tướng Chính phủ về phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn. Theo đó, tiến hành phỏng vấn ở Bộ NNPTNT đối với một Thứ trưởng phụ trách doanh nghiệp trực thuộc Bộ, một lãnh đạo Vụ Tổ chức cán bộ và một chuyên viên phụ trách về phát triển NLQT cấp cao tập đoàn, một lãnh đạo Vụ quản lý doanh nghiệp và một chuyên viên quản lý Tập đoàn CNCsvn. Đối với Bộ Nội vụ là cơ quan chuyên trách về NLQT tham mưu cho Thủ tướng Chính phủ các quyết định về NLQT cấp cao tập đoàn, phỏng vấn một Thứ trưởng phụ trách Vụ Công chức - Viên chức, bộ phận quản lý NLQT cấp cao tập đoàn, một lãnh đạo Vụ Công chức - Viên chức và một chuyên viên phụ trách Tập đoàn CNCsvn. Đối với Tập đoàn CNCsvn, thực hiện phỏng vấn 10 người có trách nhiệm thực hiện các quyết định của cơ quan QLNN và tập đoàn về phát triển NNL cấp cao tập đoàn gồm: Chủ tịch HĐQT, TGD, một lãnh đạo và một chuyên viên ban tổ chức nhân sự của tập đoàn; chọn ba GD đơn vị thành viên có hoạt động phát triển NNLQT thuộc diện quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn ở các mức: tốt, trung bình và yếu kém (theo đánh giá của tập đoàn). Ngoài ra, còn phỏng vấn bí thư đảng ủy tập đoàn, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn thanh niên tập đoàn là những đối tượng trực tiếp tham gia vào các quyết sách, hoạt động phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn.

Nội dung phỏng vấn tập trung vào việc làm rõ những ưu, hạn chế và nguyên nhân về pháp luật, chính sách, quy hoạch, kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn, đặc biệt những thông tin đánh giá còn thiếu, chưa rõ, những vấn đề đánh giá còn phân tán mạnh, trái chiều và quan điểm cá nhân

về phương hướng, mục tiêu phát triển NNLQT tập đoàn trong thời gian tới (các câu hỏi phỏng vấn được đưa vào Phụ lục 1).

1.2.4. Phương pháp xử lý dữ liệu

Luận án sử dụng các phương pháp: phân tích, tổng hợp, khái quát hóa, thống kê mô tả, phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính để xây dựng khung lý luận, đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp cho đề tài luận án, cụ thể:

Phương pháp phân tích, tổng hợp, khái quát hóa được sử dụng để phân tích, luận giải, tổng hợp các vấn đề lý luận và thực trạng phát triển NNLQT tập đoàn; đi sâu vào đối tượng NNLQT cấp cao tập đoàn, gồm các nhà quản trị cấp cao đương nhiệm, các nhà quản trị cấp trung và tương đương thuộc nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao tập đoàn, được sử dụng trong nghiên cứu các bài học kinh nghiệm và rút ra bài học về phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn. Các nội dung được tiếp cận theo góc độ quản lý kinh tế (QLNN đối với NNLQT cấp cao tập đoàn) gồm: pháp luật, quy hoạch, chính sách, kế hoạch và chương trình phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn.

Phương pháp thống kê mô tả được sử dụng trong hệ thống hóa các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn, phân tích và đánh giá các dữ liệu sơ cấp về các nội dung, hoạt động phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn (sử dụng phần mềm SPSS, Mô hình IPA). Các kết quả phỏng vấn được xử lý theo phương pháp chuyên gia.

Trong phân tích thực trạng phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn, luận án sử dụng phương pháp thống kê mô tả, phân tích dữ liệu thứ cấp với sự minh họa của các hình, bảng, biểu, sơ đồ kết hợp với phương pháp định lượng, xử lý dữ liệu điều tra trắc nghiệm và phương pháp định tính trong xử lý dữ liệu phỏng vấn để làm rõ kết quả đạt được, những ưu, hạn chế và nguyên nhân trong phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn.

Phương pháp tổng hợp và khái quát hóa được sử dụng trong tổng hợp lý luận và thực trạng để khái quát hóa, quy nạp, từ đó đề xuất các giải pháp cho đề tài luận án.

Tiểu kết Chương 1

Trên cơ sở nghiên cứu các công trình, đề tài nghiên cứu về tập đoàn, TĐKT nhà nước, QLNN về TĐKT nhà nước; về NNLQT, phát triển NNLQT tập đoàn/doanh nghiệp, tác giả đưa ra đánh giá chung về tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án, làm rõ khoảng trống nghiên cứu những điểm kế thừa, phát triển và khẳng định: Chưa có công trình nào nghiên cứu phát triển NNLQT cấp cao và cấp trung TĐKT nhà nước nói chung và phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN nói riêng từ năm 2016 trở lại đây theo tiếp cận quản lý kinh tế, từ đó tác giả lựa chọn đề tài “ **Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam**” làm luận án tiến sĩ của mình.

Tác giả nêu phương pháp tiếp cận nghiên cứu của luận án, quy trình nghiên cứu, phương pháp thu thập dữ liệu và phương pháp xử lý dữ liệu để triển khai luận án tiến sĩ theo đề tài đã chọn.

CHƯƠNG 2

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN KINH TẾ

2.1. Tập đoàn kinh tế, tập đoàn kinh tế nhà nước và vai trò của tập đoàn kinh tế nhà nước

2.1.1. *Khái niệm, đặc điểm tập đoàn kinh tế, tập đoàn kinh tế nhà nước*

2.1.1.1. *Khái niệm, đặc điểm tập đoàn kinh tế*

Khái niệm TĐKT:

Tập đoàn kinh tế được hình thành và phát triển khá lâu ở các nước tư bản, đặc biệt là ở các nước có nền kinh tế thị trường phát triển. Tuy vậy, cách hiểu về TĐKT trên thế giới có nhiều điểm khác nhau dưới các tên gọi khác nhau, phổ biến là group, business group: Nhật Bản là Keiretsu, Hàn quốc là Chaebol, Trung Quốc là tập đoàn/doanh nghiệp tùy theo các hình thức liên kết giữa công ty mẹ - tập đoàn với các đơn vị thành viên. Quan niệm TĐKT cũng thay đổi theo thời gian cùng với sự hoàn thiện, phát triển của loại hình tập đoàn và trình độ phát triển chuyên môn hóa, hợp tác hóa của các thành viên trong tập đoàn và mục tiêu của QLNN.

Mặc dù có nhiều quan niệm về TĐKT nhưng tựu trung có một số quan niệm tiêu biểu sau:

- Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các công ty độc lập về mặt pháp lý, gồm công ty mẹ và nhiều công ty khác góp vốn cổ phần, chịu sự kiểm soát của công ty mẹ.

- Tập đoàn kinh tế và tài chính gồm một công ty mẹ và các công ty khác mà công ty mẹ kiểm soát hay tham gia góp vốn, các công ty con có thể kiểm soát các công ty khác.

- Ở Nhật Bản, TĐKT là một nhóm các doanh nghiệp độc lập về pháp lý, nắm giữ cổ phần của nhau và thiết lập được mối quan hệ mật thiết về nguồn vốn, nhân lực, công nghệ.

- Ở Hàn Quốc, TĐKT là một liên minh gồm nhiều công ty hình thành quanh một công ty mẹ, các công ty này nắm giữ cổ phần vốn góp của nhau và do một gia đình điều hành.

- Ở Thái Lan, Malaysia, TĐKT là tổ hợp kinh doanh với các mối quan hệ đầu tư, kinh doanh liên kết và hợp đồng. Nòng cốt tập đoàn là cơ cấu công ty mẹ - công ty con tạo thành một hệ thống các liên kết chặt chẽ trong tổ chức và hoạt động.

Công ty mẹ, công ty con đều có tư cách pháp nhân độc lập và hoạt động trên cùng mặt bằng pháp lý.

- Ở Trung Quốc, tập đoàn/doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có kết cấu tổ chức nhiều cấp liên kết với nhau qua quan hệ tài sản và quan hệ hợp tác nhằm đáp ứng nền sản xuất lớn xã hội chủ nghĩa. Các công ty mẹ - công ty con thực hiện sự liên kết chặt chẽ hay lỏng lẻo với mức độ khác nhau, từ mức độ kiểm soát đến chi phối, đến hợp đồng, hợp tác ... Các doanh nghiệp trong tập đoàn đều có pháp nhân độc lập. “Tập đoàn ở Trung Quốc cũng đưa ra các tiêu chí định lượng để xác định tập đoàn kinh tế, đó là công ty mẹ phải có vốn đăng ký tối thiểu là 50 triệu nhân dân tệ, tổng số vốn đăng ký của cả tập đoàn (bao gồm công ty mẹ và các doanh nghiệp thành viên) phải lớn hơn 100 triệu nhân dân tệ, công ty mẹ phải có tối thiểu 5 công ty con, tất cả các doanh nghiệp thành viên của tập đoàn phải có tư cách pháp nhân” [Trần Tiến Cường, tr.14].

- Theo Trần Tiến Cường (sdd, tr.11), TĐKT được hiểu: “Tập đoàn kinh tế là một tổ hợp các doanh nghiệp bao gồm công ty mẹ, các công ty con (doanh nghiệp thành viên) và các doanh nghiệp liên kết khác. Công ty mẹ là hạt nhân của tập đoàn kinh tế, là đầu mối liên kết giữa các doanh nghiệp thành viên, doanh nghiệp liên kết với nhau. Công ty mẹ nắm quyền kiểm soát, chi phối các quyết sách, chiến lược phát triển và nhân sự; chi phối hoạt động của thành viên”.

Có thể nhận thấy rằng, các quan niệm trên đây về TĐKT có những điểm giống nhau cơ bản, đó là:

(i) Tập đoàn kinh tế là một tổ hợp hay một nhóm các doanh nghiệp thường được tổ chức theo mô hình công ty mẹ - công ty con. Trong mỗi tập đoàn có một công ty đóng vai trò là “công ty mẹ” (tiếng Anh thường gọi là Holding company). Công ty mẹ có quyền sở hữu trực tiếp đối với các công ty khác trong tập đoàn và chi phối hoạt động của các công ty khác thông qua chiến lược kinh doanh và đầu tư vốn hay công nghệ. Một công ty trong tập đoàn lại có thể là công ty mẹ của các “công ty con” khác.

(ii) Các công ty khác (công ty con và công ty liên kết) trong tập đoàn có quan hệ với công ty mẹ theo những mức độ khác nhau như “công ty con” (subsidiary enterprise) - là những công ty trong đó công ty mẹ chiếm trên 50% vốn, “công ty

liên kết” (associate enterprise) - là những doanh nghiệp mà ở đó công ty mẹ chiếm từ 10 đến 50% vốn.

(iii) Tập đoàn kinh tế không có tư cách pháp nhân, trong khi đó công ty mẹ, công ty con, công ty liên kết là các pháp nhân độc lập.

(iv) Về hình thức tổ chức các TĐKT tế lớn trên thế giới, theo Nguyễn Thiết Sơn (2004), thường có hai dạng biểu hiện chính là concern và conglomerate.

Concern là một trong các hình thức phổ biến của các TĐKT hiện đại, có mối liên kết theo chiều ngang giữa các công ty có tư cách pháp nhân trong cùng một ngành sản xuất hoặc giữa các ngành có mối liên hệ chặt chẽ với nhau về kinh tế và kỹ thuật. Mối liên hệ giữa các thành viên trong concern được thiết lập trên cơ sở lợi ích thống nhất, thông qua các quan hệ hợp tác cùng sử dụng các quyền sở hữu trí tuệ, cùng tham gia nghiên cứu các chương trình, đề án khoa học và ứng dụng công nghệ, cùng hợp tác sản xuất và sử dụng chung một hệ thống tín dụng. Mối quan hệ bền vững của concern được thiết lập trong mối liên hệ chặt chẽ giữa các cá nhân lãnh đạo chủ chốt với nhau. Để điều hành concern, trong các tập đoàn dạng này thường có một “holding company” (công ty mẹ) và một ngân hàng độc quyền lớn.

Conglomerate hình thành trên cơ sở của quá trình liên kết công ty theo chiều dọc, tức là công ty lớn thâm nhập vào các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh doanh khác nhau không có sự liên kết ràng buộc hoặc quy định về kỹ thuật, sản xuất hay thương mại. Mối quan hệ giữa công ty mẹ và các thành viên trong tập đoàn chủ yếu là về tài chính, được điều hành thông qua cơ cấu quyền lực và liên kết với các ngân hàng đầu tư, ngân hàng thương mại hoặc các công ty đầu tư và bảo hiểm.

(v) Quy mô của tập đoàn thường rất lớn, trên thế giới các TĐKT đa quốc gia thường được phân nhánh thành các tập đoàn khu vực, dưới tập đoàn khu vực là các công ty cấp quốc gia và các công ty này lại có những đơn vị cấp dưới.

Như vậy, theo tác giả có thể hiểu “*Tập đoàn kinh tế là nhóm công ty có mối quan hệ với nhau thông qua sở hữu cổ phần, phân vốn góp hoặc liên kết khác. Tập đoàn kinh tế không phải là một loại hình doanh nghiệp, không có tư cách pháp nhân. Tập đoàn kinh tế có công ty mẹ, công ty con và các công ty thành viên khác. Công ty mẹ, công ty con và mỗi công ty thành viên trong tập đoàn kinh tế có quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp độc lập theo quy định của pháp luật*” (Luật Doanh nghiệp năm 2014).

Đặc điểm TĐKT:

Mặc dù có những biểu hiện khác nhau trong cách hiểu về TĐKT nhưng nhìn chung TĐKT có những đặc điểm cơ bản sau:

- Tập đoàn kinh tế là tổ hợp các công ty có sự liên kết với mức độ khác nhau và đều là những pháp nhân độc lập nhưng bản thân TĐKT không có tư cách pháp nhân.

- Cấu trúc TĐKT gồm công ty mẹ và các công ty khác có mối quan hệ về vốn, tài sản, NNL ... theo các mức độ khác nhau để nắm cổ phần hay vốn góp chi phối, tham gia góp vốn đến hợp tác kinh doanh, các thành viên liên kết với nhau vì lợi ích.

- Tập đoàn kinh tế có quy mô lớn, hoạt động trong một ngành hay một số ngành khác nhau (đa ngành), thường có công ty mẹ nắm quyền lãnh đạo, chi phối các thành viên khác của TĐKT về tài chính và chiến lược.

2.1.1.2. Khái niệm, đặc điểm tập đoàn kinh tế nhà nước

Khái niệm TĐKT nhà nước:

Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam do nhà nước thành lập, có những nét tương đồng với tập đoàn ở các nước trên thế giới, đặc biệt là ở Trung quốc.

Ở Việt Nam, TĐKT nhà nước được hình thành từ các tổng công ty nhà nước, do nhà nước quản lý theo quy định của pháp luật Việt Nam. Trên cơ sở nghiên cứu về khái niệm, đặc điểm TĐKT ở một số nước (Mục 2.1.1.1) và Nghị định số 69/2014/NĐ-CP ngày 15 tháng 7 năm 2014 của Chính phủ về tập đoàn kinh tế nhà nước và tổng công ty nhà nước, có thể hiểu: *Tập đoàn kinh tế nhà nước ở Việt Nam là tổ hợp các doanh nghiệp gồm công ty mẹ, công ty con và công ty liên kết. Tập đoàn không có tư cách pháp nhân, song công ty mẹ thuộc tập đoàn đều có tư cách pháp nhân. Công ty mẹ có số vốn lớn do Nhà nước làm chủ sở hữu hoặc phần vốn góp chi phối, là hạt nhân tập đoàn và là đầu mối liên kết các công ty khác với tập đoàn với nhau. Công ty mẹ nắm quyền kiểm soát các công ty khác và đưa ra quyết sách, chiến lược, kế hoạch phát triển, tổ chức và nhân sự, phối hợp hoạt động của các công ty con và công ty liên kết tùy theo tỷ lệ vốn góp và mức độ liên kết, hợp tác.*

Nhìn chung, cách hiểu của Việt Nam về TĐKT nhà nước có nhiều nét tương đồng với thế giới, nhưng điểm khác biệt cơ bản ở đây là TĐKT nhà nước được hình thành từ tổng công ty nhà nước thông qua việc tái cấu trúc tổng công ty nhà nước; cấu trúc công ty mẹ - công ty con được hình thành còn mang nặng tính hành chính mà

không phải là hình thức liên kết một cách tự nguyện, cùng có lợi. Theo đó, các thành viên có thể gia nhập hoặc rút khỏi liên kết tập đoàn khi lợi ích từ liên kết với tập đoàn không có lợi, có lẽ đây là những điểm yếu của TĐKT nhà nước. Với qui mô lớn,>NNL nói chung và NLQT nói riêng chủ yếu là đội ngũ lao động và nhà quản trị tổng công ty nhà nước nên còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm quản lý tập đoàn và vẫn còn ảnh hưởng của lề lối quản lý cũ mang nặng tính hành chính, chỉ huy.

Đặc điểm TĐKT nhà nước:

- Do nhà nước thành lập trên cơ sở tổ chức, tái cấu trúc lại các tổng công ty nhà nước hoặc thành lập mới; cấu trúc tập đoàn gồm công ty mẹ - tập đoàn và các công ty con, công ty liên kết.

- Quan hệ giữa các thành viên trong tập đoàn chủ yếu là quan hệ về đầu tư góp vốn giữa các doanh nghiệp có tư cách pháp nhân độc lập, bản thân tập đoàn không có tư cách pháp nhân. Tuy nhiên, các “công ty mẹ” và các công ty thành viên trong tập đoàn là những pháp nhân độc lập, còn tập đoàn chỉ là một nhóm các công ty chứ không phải là một “siêu công ty”.

- Hoạt động đa ngành, có quy mô lớn. Công ty mẹ là hạt nhân của tập đoàn có số vốn lớn, do nhà nước làm chủ sở hữu hoặc phần vốn góp chi phối, là đầu mối liên kết các công ty khác với tập đoàn. Công ty mẹ nắm quyền kiểm soát các công ty khác thông qua việc ban hành quyết sách, chiến lược, kế hoạch phát triển, tổ chức và nhân sự, chi phối một cách trực tiếp hay gián tiếp hoạt động của các công ty con, công ty liên kết theo tỷ lệ vốn góp và mức độ liên kết, hợp tác.

- Sự liên kết giữa công ty mẹ và các công ty con còn mang nặng tính hành chính mà không phải hình thức liên kết tự nguyện cùng có lợi.

- Nhà nước quản lý TĐKT nhà nước thông qua việc thành lập, giải thể, tổ chức lại, thay đổi tỷ lệ vốn góp, phê duyệt điều lệ tập đoàn, quy chế tổ chức hoạt động, bổ nhiệm, miễn nhiệm các nhà quản trị tập đoàn; phê duyệt quy hoạch, kế hoạch và ban hành chính sách, kiểm tra, giám sát việc thực hiện thông qua kiểm tra trực tiếp hoặc chế độ báo cáo của tập đoàn với cơ quan QLNN cấp trên.

2.1.2. Vai trò của tập đoàn kinh tế nhà nước

Theo Trần Tiến Cường và cộng sự (2005), TĐKT nhà nước có vai trò quan trọng trong việc phát triển kinh tế của mỗi quốc gia, vai trò đó được thể hiện qua những khía cạnh sau đây:

Một là, TĐKT nhà nước có ý nghĩa quan trọng đối với nước ta đang trong giai đoạn CNH, HĐH. Xây dựng và phát triển các TĐKT nhà nước là giải pháp bảo vệ sản xuất trong nước trước sức ép cạnh tranh của các TĐKT nước ngoài, tiến tới việc vươn ra thị trường thế giới. Muốn nền kinh tế mạnh phải có các doanh nghiệp mạnh, nếu thông qua con đường tích tụ vốn thì các doanh nghiệp Việt Nam rất khó trở thành các doanh nghiệp lớn mạnh. Do vậy, ngay từ những năm 90 của thế kỷ trước, Thủ tướng Chính phủ quyết định thành lập các tổng công ty nhà nước hoạt động theo mô hình TĐKT nhà nước, với kỳ vọng cùng với việc đổi mới tổ chức hoạt động SXKD, với một số vốn lớn được nhà nước giao cho, các doanh nghiệp này sẽ dần trở thành các TĐKT nhà nước thực thụ và đủ sức làm đầu tàu dẫn dắt nền kinh tế nước ta phát triển.

Hai là, TĐKT nhà nước có lợi thế quy mô về tổ chức, công nghệ, sẽ khắc phục hạn chế về nguồn lực của từng công ty độc lập. Trong TĐKT nhà nước, nguồn vốn huy động từ các công ty thành viên được tập trung đầu tư cho các dự án, các công ty có hiệu quả; vốn của công ty này được đầu tư cho công ty khác và ngược lại, tạo nên sự liên kết chặt chẽ và hỗ trợ lẫn nhau.

Ưu thế nổi trội của các TĐKT nhà nước là khả năng phối kết hợp các nguồn lực (NNL, nguồn lực vật chất, tài chính) để thực hiện các dự án, chương trình lớn mà các doanh nghiệp nhỏ, độc lập chưa đủ sức thực hiện, điều này giúp cho toàn bộ tập đoàn cũng như các công ty thành viên sử dụng các nguồn lực của mình một cách có hiệu quả hơn.

Ba là, TĐKT nhà nước có tác dụng lớn trong việc đẩy mạnh hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D), ứng dụng khoa học, công nghệ mới vào hoạt động SXKD. Sự hợp tác về nghiên cứu và triển khai ứng dụng khoa học, công nghệ, cho phép các công ty thành viên của tập đoàn đưa nhanh những kết quả nghiên cứu vào thực tiễn trên một quy mô lớn, nâng cao hiệu quả của hoạt động R&D. Ngoài ra, TĐKT có ảnh hưởng lớn đến việc cung cấp, trao đổi thông tin và kinh nghiệm trong tổ chức R&D.

Bốn là, việc hình thành các TĐKT nhà nước góp phần nâng cao hiệu quả quản lý, sử dụng lợi thế về quy mô và kết hợp các ưu thế của sự chuyên môn hóa với hoạt động SXKD đa dạng và tách bạch được quản lý hành chính nhà nước với quản lý SXKD.

Zhou Fangsheng và Wang Xiaolu (2013), cũng cho rằng “nhờ những lợi thế về quy mô, tập đoàn đóng vai trò quan trọng trong một số ngành kinh tế”. Tuy nhiên, các tác giả khẳng định nếu các tập đoàn được thành lập bằng các biện pháp hành chính và lại gặp phải những bất lợi vốn có hay sự can thiệp hành chính thì kết quả là những tập đoàn này có kết quả SXKD không mấy khả quan.

Các TĐKT nhà nước ở Việt Nam được hình thành dựa trên các tổng công ty nhà nước bởi các quyết định “mang tính hành chính” của Chính phủ, kinh doanh đa ngành, trong đó có ngành kinh doanh chính, chuyên môn hóa cao và giữ vai trò chi phối trong nền kinh tế (Quyết định số 90/QĐ-TTg ngày 07/3/1994 của Thủ tướng Chính phủ về việc thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh). Đến năm 2010, có 12 TĐKT nhà nước được thành lập và hoạt động nhưng sau một thời gian hoạt động, một số tập đoàn như: Tập đoàn Công nghiệp xây dựng Việt Nam, Tập đoàn Phát triển nhà và đô thị Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp tàu thủy Việt Nam không hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ đề ra nên được chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình tổng công ty nhà nước. Theo số liệu từ báo cáo tài chính và báo cáo về lao động của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (LĐTBXH) năm 2018 của các tập đoàn: Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp than – khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn Hóa chất Việt Nam, Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam, Tập đoàn Viễn thông quân đội, Tập đoàn Dệt - May Việt Nam hiện quản lý một số tài sản gồm 2.133.417 tỉ đồng, doanh thu đạt 1.215.344 tỉ đồng, lợi nhuận đạt 118.185 tỉ đồng (chiếm 56,5% lợi nhuận trước thuế) và đóng góp 56,7% thu ngân sách nhà nước trong khối doanh nghiệp nhà nước. Tám tập đoàn trên, hiện đang quản lý và sử dụng 403.247 lao động và chiếm thị phần lớn trên thị trường, nắm vai trò đầu tàu trong các doanh nghiệp kinh doanh cùng ngành kinh doanh chính. Tuy vậy, các số liệu cho thấy mặc dù chiếm số vốn lớn, sử dụng nhiều lao động, song hiệu quả SXKD chưa cao và không đồng đều, tỉ suất lợi nhuận/tài sản chỉ đạt xấp xỉ 5,5%, thấp hơn lãi suất trung bình của ngân hàng.

Như vậy, để đảm bảo vai trò của TĐKT nhà nước như mong muốn của Chính phủ thì cần phải tiếp tục hoàn thiện thể chế, chính sách quản lý TĐKT nhà nước, đổi mới quản trị tập đoàn, nâng cao hiệu quả hoạt động SXKD của TĐKT nhà nước.

2.2. Nhân lực quản trị và phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế nhà nước

2.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực, phát triển nguồn nhân lực

2.2.1.1. Khái niệm nguồn nhân lực

Vấn đề nhân lực và NNL luôn là những vấn đề được đề cập rộng rãi trong các ấn phẩm khoa học.

Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), khi phân tích, đánh giá những vấn đề liên quan đến nhân lực, NNL đã đưa ra những định nghĩa liên quan đến nhân lực, NNL từ những góc độ tiếp cận khác nhau. Các tác giả cho rằng: “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 mức độ nào đó, con người đủ điều kiện tham gia vào quá trình lao động - con người có sức lao động”. Và “Nguồn nhân lực là nguồn lực con người. Với tư cách là một nguồn lực của quá trình phát triển, nguồn nhân lực là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất, tinh thần cho xã hội được biểu hiện ra số lượng và chất lượng nhất định tại một thời điểm nhất định”. Như vậy, khái niệm trên cho thấy “Nguồn nhân lực là nguồn nhân lực con người, nằm trong mỗi con người với yếu tố nội tại đảm bảo khả năng sáng tạo của cải vật chất, tinh thần cho xã hội. Ở góc độ nguồn nhân lực cho một tổ chức/xã hội, nguồn nhân lực được biểu thị ra thành số lượng, chất lượng và cơ cấu nguồn nhân lực tại một thời điểm nhất định”.

Dẫn theo Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010), “Nhân lực là một nguồn lực quan trọng của mọi tổ chức. Trong doanh nghiệp, mỗi một người lao động đều được giao đảm nhận những công việc nhất định và có chức danh nhất định như: nhà quản trị và nhân viên, những người lao động trực tiếp và gián tiếp. Nhân lực của doanh nghiệp được nghiên cứu trong mối quan hệ chặt chẽ với những công việc nhất định mà họ được giao cũng như tập thể mà họ là thành viên”. Với cách tiếp cận này, nhân lực được xem xét với tư cách là một trong các nguồn lực tạo nên năng lực hoạt động của một tổ chức nói chung và của mỗi doanh nghiệp nói riêng. Nguồn lực này do chính những con người - người lao động trong tổ chức, doanh nghiệp đó tạo ra, dù họ giữ vị trí nào trong tổ chức: nhà quản trị hay nhân viên, lao động gián tiếp hay trực tiếp. Nguồn lực này được hình thành từ chính năng lực nội

tại của mỗi thành viên nhưng đồng thời phụ thuộc vào mối quan hệ giữa các thành viên với nhau và với công việc mà họ được giao phó.

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), “Nguồn nhân lực của một tổ chức bao gồm tất cả các những người lao động làm việc trong tổ chức đó”, còn nhân lực được hiểu là nguồn lực của mỗi người mà nguồn lực này gồm có thể lực và trí lực. Trong đó, thể lực chỉ sức khỏe, thể lực phụ thuộc vào các yếu tố liên quan đến sinh lý con người, môi trường sống và làm việc như: sức vóc, tình trạng sức khỏe của từng người, mức sống, thu nhập, chế độ ăn uống, chế độ làm việc và nghỉ ngơi, chế độ y tế. Trí lực là khía cạnh của nhân lực chỉ khả năng nhận thức, hiểu biết, tài năng, năng khiếu, kiến thức, kỹ năng ... của từng cá nhân.

Cùng quan điểm đó, theo Lê Thanh Hà (2009), “Nhân lực là nguồn lực trong mỗi con người. Nó bao gồm cả thể lực và trí lực. Nó thể hiện ra bên ngoài bởi khả năng làm việc. Nó bao gồm cả sức khỏe (chiều cao, cân nặng, kinh nghiệm), kiến thức, kỹ năng, tâm lý, ý thức, mức độ cố gắng, sức sáng tạo, lòng đam mê trong công việc”. Nguồn lực trong mỗi con người có thể nói là không có giới hạn bởi yếu tố tưởng như có hạn như sức khỏe, thể lực của con người đặt trong những tình huống nhất định nào đó lại có thể vượt xa hơn cái tưởng chừng là giới hạn đã có.

Các quan điểm trên đây cho thấy, nhân lực là khái niệm mang tính “cá nhân”, đó chính là thể lực và trí lực của mỗi con người, là tập hợp cá nhân người lao động của một tổ chức tạo thành NNL của tổ chức đó.

Theo Bùi Văn Nhơn (2006), khi nghiên cứu về NNL xã hội và NNL doanh nghiệp đã đưa ra cách hiểu sau đây: “Nguồn nhân lực xã hội là dân số trong độ tuổi lao động và có khả năng lao động” và “Nguồn nhân lực doanh nghiệp là lực lượng lao động của từng doanh nghiệp”. Đối với xã hội thì cơ sở tự nhiên hình thành NNL là dân số, còn đối với doanh nghiệp thì cơ sở hình thành NNL là số người làm việc trong doanh nghiệp, do doanh nghiệp trả lương.

Từ những quan niệm về nhân lực và NNL đã đề cập ở trên, có thể đưa ra các quan điểm về nhân lực và NNL trong doanh nghiệp như sau:

Một là, nhân lực là sức lực con người, nằm trong mỗi con người và làm cho con người có khả năng lao động.

Hai là, NNL là nguồn lực con người có khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội.

Trên cơ sở nghiên cứu trên về NNL, theo tác giả thì NNL có thể hiểu: *Nguồn nhân lực là nguồn lực con người nằm trong bản thân mỗi con người và được cấu thành bởi các yếu tố: thể lực, trí lực, phẩm chất/thái độ của mỗi con người đảm bảo khả năng sáng tạo ra của cải vật chất và tinh thần cho xã hội.* Đây cũng là cách hiểu NNL theo góc độ cá nhân.

Theo góc độ xã hội, *nguồn nhân lực của một doanh nghiệp là tập hợp các cá nhân người lao động có đủ điều kiện về trí lực và thể lực, có nguyện vọng làm việc cho tổ chức/doanh nghiệp.* Nguồn nhân lực bao gồm cả những người đang làm trong doanh nghiệp (nhân lực của doanh nghiệp) và những người hiện chưa làm cho doanh nghiệp nhưng có thể làm cho doanh nghiệp trong tương lai. Như vậy, NNL của một doanh nghiệp bao gồm hai bộ phận: bộ phận tường minh là tập hợp những người đang làm việc cho doanh nghiệp với số lượng và chất lượng cụ thể và bộ phận “ẩn” ở dạng tiềm năng là những người mà doanh nghiệp có thể thu hút vào làm việc để đáp ứng nhu cầu về nhân lực của doanh nghiệp. Ở góc độ này, NNL được thể hiện là NNL xã hội, chúng được thể hiện qua 3 yếu tố: số lượng, chất lượng và cơ cấu NNL.

2.2.1.2. Khái niệm phát triển nguồn nhân lực

Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010), “Phát triển nguồn nhân lực là các hoạt động học tập vượt ra khỏi phạm vi công việc trước mắt của người lao động, nhằm mở ra cho họ những công việc mới dựa trên cơ sở những định hướng tương lai của tổ chức”.

Trong các nghiên cứu về quản trị NNL, các tác giả mặc dù đều thống nhất với nhau là phát triển NNL là một nội dung quan trọng của quản trị NNL nhưng lại có những quan điểm khác nhau về nội hàm của khái niệm này. Chẳng hạn, Phạm Vũ Luận (2002), quan niệm: “Phát triển nhân sự được thực hiện dưới các hình thức thăng tiến, đề bạt người dưới quyền vào các chức vụ công tác cao hơn, hoặc giao cho nhân viên làm những công việc quan trọng hơn, đòi hỏi trình độ chuyên môn cao hơn so với chức vụ và công việc mà họ đang đảm nhận”. Phát triển NNL không chỉ có được NNL đủ về số lượng, đảm bảo về chất lượng, đáp ứng nhu cầu cơ cấu NNL phù hợp với quá trình đổi mới của doanh nghiệp mà còn là một hình thức đãi ngộ NNL (đãi ngộ thông qua công việc) nhằm thỏa mãn nhu cầu thăng tiến của người lao động.

Hoàng Văn Hải và Vũ Thùy Dương (2010), lại cho rằng: “Phát triển nhân lực là những hoạt động tạo điều kiện cho người lao động trong việc hoàn thiện các kỹ năng, rèn luyện các phẩm chất nghề nghiệp để thành đạt và vươn lên các đỉnh cao của sự nghiệp”. Theo khái niệm này, phát triển NNL liên quan đến tương lai của người lao động và phục vụ cho sự phát triển của tổ chức, cơ quan. Mục đích của phát triển nhân lực phải phù hợp với chiến lược phát triển của tổ chức và quy hoạch phát triển của tổ chức trong tương lai. Phát triển NNL là hoạt động tạo điều kiện bồi dưỡng nghề nghiệp, kỹ năng mềm, kỹ năng cứng và phẩm chất nghề nghiệp để người lao động có thể lao động và thăng tiến trong nghề nghiệp của họ khi tổ chức yêu cầu cao hơn. Phát triển NNL của một tổ chức chính là toàn bộ những hoạt động đào tạo và tạo điều kiện cho việc tự học của đơn vị đó cung cấp cho người lao động. Các hoạt động đó nhằm cung cấp, tạo điều kiện cho người lao động nâng cao tay nghề, thay đổi hành vi nghề nghiệp ngày càng cao hơn.

Theo quan điểm của Tổ chức Văn hóa, Khoa học và Giáo dục thế giới (UNESCO), “Phát triển nguồn nhân lực là làm cho toàn bộ sự lành nghề của dân cư luôn luôn phù hợp trong mối quan hệ với sự phát triển của đất nước”. Còn theo Tổ chức Lao động quốc tế (ILO), “Phát triển nguồn nhân lực là sự chiếm lĩnh trình độ lành nghề và phát triển năng lực, 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 hay phát triển nguồn nhân lực là quá trình làm biến đổi về số lượng, chất lượng và cơ cấu nguồn nhân lực ngày càng cao đáp ứng nhu cầu tốt hơn yêu cầu của nền kinh tế”.

Theo Trần Xuân Cầu và Mai Quốc Chánh (2012), “Phát triển nguồn nhân lực 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 hóa, truyền thống lịch sử” ... “Do đó, phát triển nguồn nhân lực đồng nghĩa với quá trình nâng cao năng lực xã hội và tính năng động xã hội của nguồn nhân lực về mọi mặt thể lực, trí lực, nhân cách, đồng thời phân bổ, sử dụng và phát huy có hiệu quả nhất năng lực đó để phát triển đất nước” (tr. 104). Cũng theo các tác giả, phát triển NNL là phát triển một cách đồng bộ, toàn diện cả về chất lượng, số lượng và cơ cấu, trong đó phát triển chất lượng NNL là quan trọng nhất.

Theo Lê Thanh Hà (2009), “Phát triển nhân lực hiểu theo nghĩa rộng của từ này bao gồm các hoạt động học tập có tổ chức được tiến hành trong những khoảng

thời gian nhất định nhằm tạo ra sự thay đổi hành vi nghề nghiệp theo hướng tích cực của người lao động”. Trong đó, tác giả đã phân tích và làm rõ nội dung của khái niệm phát triển NNL. Ba nội dung cơ bản của phát triển NNL là: giáo dục, đào tạo và phát triển, trong đó giáo dục là hoạt động học tập để chuẩn bị cho người lao động khi bắt đầu hoặc chuyển sang một nghề mới trong tương lai của họ. Trong khi đó, đào tạo là hoạt động học tập nhằm mục đích giúp người lao động tiếp thu và rèn luyện những kỹ năng để đáp ứng được nhiệm vụ và quyền hạn của mình. Còn phát triển là hoạt động học tập nhằm mở ra cho người lao động công việc mới dựa vào chiến lược phát triển trong tương lai của tổ chức. Tác giả đã phân tích và yêu cầu đưa ra trong việc đào tạo và phát triển NNL từ mục tiêu, ý nghĩa cho đến kế hoạch đào tạo, cách thức tổ chức hoạt động đào tạo cho đến việc xây dựng giáo trình liên quan đến hoạt động đào tạo và phát triển NNL trong tổ chức. Quan niệm như trên về phát triển NNL cũng được Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2010) thể hiện.

Jon M.Werner và Randy L.DeSimone (2012), đã dẫn ra định nghĩa sau đây của Richard Swanson về phát triển NNL, đó là “một quá trình phát triển và giải phóng khả năng chuyên môn của con người thông qua đào tạo và phát triển tổ chức với mục đích cải thiện thành tích” (Swanson R.A, 2007) và cho rằng học tập (learning) là cốt lõi của mọi cố gắng phát triển NNL. Tuy nhiên, với mục đích nghiên cứu riêng của mình thì hai ông đã định nghĩa phát triển NNL như là “một loạt các hoạt động có tính kế hoạch và hệ thống được thiết kế bởi một tổ chức nhằm cung cấp cho các thành viên của mình các cơ hội được học những kỹ năng cần thiết để đáp ứng các yêu cầu hiện tại và tương lai của công việc”. Theo John M. Werner và Randy L. DeSimone (2012), định nghĩa này của hai ông cũng thể hiện quan điểm tương đồng với quan điểm của MacLean và G.N & MacLean L về nội hàm của phát triển NNL. Theo đó, một cách chung nhất, phát triển NNL là việc tìm cách phát triển “kiến thức, khả năng, năng suất và sự hài lòng của mọi người hoặc vì lợi ích của cá nhân hay nhóm/đội, hoặc vì lợi ích của một tổ chức, cộng đồng, quốc gia, hoặc cuối cùng là của toàn thể loài người” (MacLean và G.N & MacLean L, 2001).

John P Wilson (2012), đã phân tích và làm rõ các nội dung liên quan đến phát triển NNL quốc tế. Trong đó, phát triển NNL là quá trình nâng cao nhận thức, tâm tư và năng lực hành vi của tất cả mọi người và các tổ chức trong xã hội.

Gareth R.Jones và Jennifer M.George (2003), cho rằng đào tạo và phát triển NNL có mối quan hệ mật thiết với nhau và có thể coi một trong những mục đích của đào tạo NNL là để phát triển NNL. Sự khác nhau giữa “đào tạo NNL” với “phát triển NNL” với tư cách là hai nội dung của quản trị NNL ở chỗ: đào tạo là quá trình truyền đạt hay chỉ dẫn cho nhân viên kỹ năng, kiến thức mà có thể làm tăng thêm năng lực hay khả năng để hoàn thành công việc một cách có hiệu quả hơn với mục đích tạo ra các kiến thức, kỹ thuật và kỹ năng hướng tới việc thực hiện tốt hơn công việc (hiện tại). Trong khi đó, phát triển NNL là mở rộng năng lực của con người để cho phép họ sử dụng đầy đủ và tốt hơn khả năng cá nhân của mình vào việc thực hiện với mục đích phát triển toàn diện con người.

Những năng lực mà các nhà quản trị cấp cao cần có (dẫn theo Juan Antonio Fernandez và Laurie Underwood, 2007), bao gồm:

Thứ nhất, là năng lực chuyên môn, nhà quản trị cần đạt được hai yêu cầu về chuyên môn, đó là (i) Trình độ kỹ thuật và hiểu biết về chương trình, (ii) Kinh nghiệm quốc tế.

Trình độ kỹ thuật vững chắc và kinh nghiệm quản lý dồi dào là điểm khởi đầu cực kỳ quan trọng khi xem xét một ứng viên vào vị trí nhà quản trị cấp cao. Loại kỹ năng chuyên môn thứ hai là khả năng xử lý những tình huống khó khăn.

Thứ hai, là tầm suy nghĩ đa văn hóa (linh động, cởi mở và sẵn sàng thích nghi), chịu học hỏi và phải biết lắng nghe.

Các phẩm chất cần có ở Trung Quốc là: khiêm nhường và cứng rắn, kiên nhẫn, nhanh nhạy, biết xây dựng quan hệ.

Tổng hợp các cách hiểu trên về phát triển NNL của một tổ chức/doanh nghiệp, cần có tiếp cận phát triển NNL theo góc độ xã hội: *Phát triển nguồn nhân lực là sự gia tăng về số lượng, nâng cao chất lượng và đảm bảo hợp lý về cơ cấu nhằm đáp ứng nhu cầu về nguồn nhân lực để thực hiện có hiệu quả mục tiêu kinh tế - xã hội.*

2.2.2. Khái niệm nguồn nhân lực quản trị và phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế

2.2.2.1. Khái niệm nguồn nhân lực quản trị

Nguồn nhân lực quản trị trong một tổ chức/doanh nghiệp là nguồn lực các nhà quản trị trong tổ chức/doanh. Nhà quản trị là những người hoàn thành/đạt mục tiêu thông qua và bằng người khác. Theo đó, nhà quản trị thực hiện sự phối hợp, kết

hợp các hoạt động của nhân viên thừa hành, sử dụng các nguồn lực được phân bổ để hoàn thành mục tiêu. Sự phối hợp, kết hợp các hoạt động được thực hiện thông qua hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các nguồn lực của tổ chức, bộ phận mà nhà quản trị chịu trách nhiệm phát triển>NNLQT. Như vậy, có thể hiểu: nhà quản trị là người giữ một vị trí/chức vụ trong tổ chức, thực hiện các chức năng quản trị (hướng dẫn, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát) để phối kết hợp các hoạt động của người thừa hành với những người khác, sử dụng có hiệu quả nguồn lực của tổ chức để đạt được mục tiêu đề ra.

Tùy thuộc phạm vi, trách nhiệm, nhà quản trị được chia thành hai loại: nhà quản trị chung và nhà quản trị chức năng. Nhà quản trị chức năng (Functional Managers) phụ trách nhân viên hoạt động trong một lĩnh vực cụ thể như SXKD, tài chính, nhân sự, marketing ..., họ là GD hay trưởng/phó phòng, tổ trưởng, quản đốc phân xưởng ... thực hiện các chức năng SXKD, tài chính, nhân sự ...

Nhà quản trị chung (General Managers) chịu trách nhiệm quản trị một tổ chức, một đơn vị phù hợp, họ chịu trách nhiệm về toàn bộ các hoạt động của tổ chức/bộ phận và thông qua các nhà quản trị chức năng để đạt được mục tiêu.

Ở tổ chức có quy mô lớn thường có nhiều cấp quản trị, mỗi cấp có mục tiêu, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn nhất định, nhìn chung các nhà quản trị trong doanh nghiệp được chia thành 3 cấp: nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cơ sở (tác nghiệp).

Nhà quản trị cấp cao là những GD, PGD điều hành, chủ tịch HĐQT/HĐTV, phó chủ tịch HĐQT/HĐTV ... Nhà quản trị cấp cao có trách nhiệm xác định mục tiêu, chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch cho toàn bộ tổ chức và được triển khai đến các cấp tổ chức. Do đảm nhận trọng trách là nhà quản trị cấp cao nên để hoàn thành chức trách, nhiệm vụ đòi hỏi nhà quản trị cấp cao phải có kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, tố chất nhất định tương ứng với nhiệm vụ, công việc họ phải làm.

Nhà quản trị cấp trung là những người có nhiệm vụ triển khai việc thực hiện mục tiêu, chiến lược và chính sách của nhà quản trị cấp cao trong bộ phận do mình phụ trách và chịu sự quản lý trực tiếp của nhà quản trị cấp cao. Việc triển khai thực hiện các quyết định của nhà quản trị cấp cao bằng các kế hoạch, chiến thuật, tổ chức thực hiện các kế hoạch, chiến thuật và kiểm soát chúng đảm bảo đạt được mục tiêu,

nhệm vụ nhà quản trị cấp cao giao phó. Nhà quản trị cấp trung trong tổ chức thường là GD các chi nhánh, trưởng phòng, GD xí nghiệp, quản đốc phân xưởng ...

Nhà quản trị cấp cơ sở (tác nghiệp) là nhà quản trị cấp thấp nhất trong hệ thống cấp bậc quản trị, họ chịu trách nhiệm quản trị điều hành các nhân viên trực tiếp tạo ra sản phẩm, dịch vụ trong tổ chức, họ chịu sự quản lý trực tiếp của nhà quản trị cấp trung, họ thường là các tổ trưởng, trưởng cửa hàng, trưởng ca ...

Trong hệ thống cấp bậc quản trị thì TGD, GD điều hành đóng vai trò quan trọng, thiết yếu trong tổ chức/doanh nghiệp, họ được gọi dưới tên CEO. Đây là chức vụ điều hành cao nhất của tập đoàn/doanh nghiệp ...

Theo Viện Kế toán - Quản trị doanh nghiệp (www.iabm.vn), CEO phải có kiến thức đa lĩnh vực ngoài các kỹ năng cần thiết cho lãnh đạo và quản lý, CEO phải am hiểu các vấn đề liên quan đến luật, nhân sự, thuế, hành vi tổ chức, phong cách lãnh đạo, tài chính, kế toán ... Cũng theo Viện này, các môn học bắt buộc đối với CEO là chiến lược SXKD, hành vi tổ chức, phong cách lãnh đạo, luật kinh tế và định chế quốc tế, tài chính, kế toán, quản trị marketing, xây dựng thương hiệu, kinh doanh quốc tế, kinh tế học và hệ thống quản lý theo ISO ... Các kỹ năng cần thiết cho CEO đặc biệt phải kể đến kỹ năng tư duy và kỹ năng nhân sự, những kỹ năng cho phép thực hiện được việc hoạch định tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch ... cho toàn tổ chức và quản trị, được nhân viên thực hiện được tầm nhìn, mục tiêu, chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch của tổ chức.

Theo góc độ xã hội, *nguồn nhân lực quản trị của một tổ chức/doanh nghiệp là tập hợp các nhà quản trị có đủ điều kiện về thể lực, trí lực, phẩm chất để đảm nhiệm công việc quản trị trong hệ thống quản trị của tổ chức/doanh nghiệp* (NNLQT trong doanh nghiệp gồm những nhà quản trị đang đảm nhận vị trí, chức danh quản trị trong doanh nghiệp và những người trong tương lai có thể đảm nhận vị trí, chức danh quản trị doanh nghiệp). Nguồn nhân lực quản trị doanh nghiệp được thể hiện thông qua số lượng, chất lượng và cơ cấu nhà quản trị.

2.2.2.2. *Khái niệm phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế*

Phát triển NNLQT TĐKT là sự gia tăng về số lượng, nâng cao về chất lượng và đảm bảo sự phù hợp về cơ cấu so với nhu cầu về số lượng, chất lượng và cơ cấu nhà quản trị các cấp trong TĐKT. Chất lượng nhà quản trị là sự phù hợp về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất/thái độ của nhà quản trị đối với yêu cầu của mỗi vị trí,

chức danh nhà quản trị đảm nhận. Cơ cấu nhà quản trị được cơ cấu theo cấp bậc quản trị, theo vị trí, chức danh chuyên môn, công việc mà nhà quản trị phụ trách.

Khác với phát triển>NNLQT trong doanh nghiệp do người lãnh đạo và quản lý các cấp trong doanh nghiệp đảm nhận, trong TĐKT nhà nước, nhà nước – cơ quan chủ quản đóng vai trò chủ sở hữu quản lý việc phát triển>NNLQT, trong đó trực tiếp quản lý>NNLQT cấp cao và>NNLQT thuộc nguồn quy hoạch>NNLQT cấp cao; quá trình quản lý việc phát triển>NNLQT cấp cao có sự phân cấp trong quy hoạch, kế hoạch phát triển TĐKT nhà nước.

2.2.3. Nội dung phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế

Phát triển>NNLQT TĐKT bao gồm: đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và sự phù hợp về cơ cấu so với nhu cầu>NNLQT TĐKT.

2.2.3.1. Mục tiêu của quản lý phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế

a) Đảm bảo đủ số lượng và cơ cấu nguồn nhân lực quản trị TĐKT:

Trong quá trình phát triển của TĐKT, số lượng và quy mô của công ty mẹ cũng như các công ty thành viên tăng lên, do đó TĐKT và các đơn vị thành viên thuộc tập đoàn phải xây dựng và triển khai chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển>NNL để đảm bảo đủ về số lượng. Chiến lược, quy hoạch, kế hoạch này được xây dựng dựa trên cơ sở chiến lược phát triển tập đoàn và các đơn vị thành viên thuộc tập đoàn. Việc phát triển>NNLQT về số lượng có thể thực hiện theo hai nguồn chủ yếu sau:

Một là, tập đoàn và các đơn vị thành viên có quy hoạch, kế hoạch phát triển>NNLQT từ>NNL hiện có đang làm việc cho tập đoàn và các đơn vị thành viên. Quy hoạch, kế hoạch này được xây dựng cho từng thời kỳ và có điều chỉnh bổ sung từng năm. Đối tượng quy hoạch chủ yếu là các nhà quản trị ở cấp dưới (quy hoạch cho các cấp quản trị cao hơn), những người có tiềm năng được phát hiện trong quá trình làm việc của họ, có chính sách giữ chân người tài mang tính cạnh tranh, tránh để chảy máu>NNL chất lượng cao là nguồn cho quy hoạch nhà quản trị các cấp.

Hai là, tập đoàn triển khai chiến lược thu hút>NNLQT từ bên ngoài tập đoàn hoặc luân chuyển các nhà quản trị giữa các đơn vị thành viên tập đoàn. Việc thu hút các nhà quản trị từ bên ngoài phải được đảm bảo bằng một chính sách thu hút người tài đủ sức hấp dẫn.

Gia tăng số lượng NLQT, song phải đảm bảo chất lượng, cơ cấu nhà quản trị các cấp, cơ cấu chuyên môn, lĩnh vực hoạt động, chứ không phải gia tăng một cách chung chung.

b) Phát triển NNLQT về chất lượng:

Phát triển NNLQT về chất lượng, về bản chất là nâng cao thể lực và năng lực quản trị (kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp) của nhà quản trị ở các cấp, các bộ phận khác nhau trong TĐKT xét ở cả hai phạm vi: năng lực làm việc của mỗi nhà quản trị với tư cách là một con người cụ thể và năng lực của cả đội ngũ các nhà quản trị. Năng lực của mỗi con người lại được hợp thành bởi các yếu tố kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp mà nhà quản trị phải có để hoàn thành tốt vị trí chức danh.

Phát triển năng lực nhà quản trị là việc nâng cao khả năng làm việc của NLQT thông qua việc phát triển một cách tổng hợp các yếu tố cấu thành, đó là trình độ (hay kiến thức), kỹ năng và thái độ/phẩm chất (dựa trên mô hình ASK).

Theo John M. Werner và Randy L.DeSimone (2012), thì khung phát triển NNL trong các tập đoàn bao gồm các nội dung: (i) Đánh giá nhu cầu phát triển NNL, (ii) Thiết kế các chương trình phát triển NNL có hiệu quả, (iii) Triển khai các chương trình phát triển NNL, (iv) Đánh giá các chương trình phát triển NNL. Có thể khái quát một số nội dung cơ bản của phát triển NNLQT theo khung lý thuyết này như sau:

Đánh giá (hay phân tích) nhu cầu phát triển NNLQT là quá trình xác định một cách rõ ràng các nhu cầu phát triển NNLQT của doanh nghiệp. Việc phân tích này là điểm khởi đầu của quá trình đào tạo và phát triển NNLQT của doanh nghiệp. Phân tích nhu cầu phát triển NNLQT của doanh nghiệp có thể tiến hành ở các cấp độ khác nhau: cấp độ phân tích chiến lược/doanh nghiệp, cấp độ phân tích nhiệm vụ và cấp độ phân tích cá nhân. Phân tích chiến lược/doanh nghiệp, nhu cầu phát triển NNLQT cho biết ở bộ phận nào trong tổ chức NLQT cần được phát triển và phát triển trong những điều kiện nào. Phân tích nhiệm vụ giải thích rõ việc gì cần phải làm để hoàn thành công việc hay quá trình quản trị. Phân tích cá nhân giúp làm rõ ai (nhà quản trị nào) cần được phát triển và người đó cần dạng phát triển nào.

Thiết kế chương trình phát triển NNLQT có hiệu quả, bao gồm việc xác định mục tiêu phát triển, lựa chọn các chuyên gia đào tạo, lựa chọn hình thức và phương

pháp phát triển, chuẩn bị các phương tiện phục vụ cho việc đào tạo và thiết kế lịch trình của các khóa đào tạo.

Triển khai chương trình phát triển NNLQT là việc thực hiện có hiệu quả chương trình phát triển NNLQT đã được thiết kế.

2.2.3.2. Hoạt động quản lý nhà nước đối với phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế nhà nước

Theo góc độ QLNN, cơ quan QLNN quản lý việc phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn, các đối tượng nhà quản trị cấp thấp hơn do tập đoàn và các đơn vị thành viên thuộc tập đoàn quản lý. Tập đoàn quản lý bằng việc ban hành, tổ chức thực hiện và giám sát việc thực hiện các văn bản quản lý chính sách về nhân lực, phê duyệt chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển, quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, luân chuyển. Trên cơ sở định hướng và các quy định QLNN về NLQT đối với tập đoàn và các đơn vị thành viên, tập đoàn xây dựng chiến lược, lập quy hoạch phát triển, ban hành các chính sách của tập đoàn và xây dựng các kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao và sau khi được cấp trên theo phân cấp quản lý phê duyệt sẽ triển khai thực hiện với sự kiểm tra, giám sát của cơ quan QLNN. Tập đoàn thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT tập đoàn theo quy định.

Các chính sách và hoạt động quản lý NNL được thiết kế cho nhóm NNL hoặc nhóm công việc cụ thể trong doanh nghiệp, nhằm đáp ứng và thực hiện các mục tiêu, chiến lược cũng như hiệu quả hoạt động theo cấp độ công việc và tổ chức. Trong các nhóm NNL được đề cập ở đây là NNLQT cấp cao, thực hiện công việc nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp. Các chính sách và hoạt động quản lý NNL được thiết lập hỗ trợ lẫn nhau để hình thành nên NNL cần thiết với những tiêu chuẩn về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất nghề nghiệp, đảm bảo thực thi có hiệu quả chiến lược, nhiệm vụ của nhà quản trị cấp cao trong tổ chức để thực hiện thành công chiến lược của doanh nghiệp.

Thực tế hiện nay, Tập đoàn CNCsvn chưa có chiến lược SXKD và chiến lược NNL nói chung, chiến lược NNLQT nói riêng nên luận án tập trung nghiên cứu các công cụ QLNN đối với NNLQT Tập đoàn CNCsvn mà nhà nước đang sử dụng, gồm: *Quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn và cũng giới hạn nguồn nhân lực quản trị cấp cao, cấp trung và tương đương là đối tượng thuộc nguồn quy hoạch cho nhà quản trị cấp cao thuộc diện nhà nước quản lý.*

a) *Quy hoạch phát triển NNLQT cấp cao:*

Trên cơ sở lý luận về quy hoạch NNL và các quy định của Đảng, Nhà nước cho từng giai đoạn, những nội dung cơ bản về quy hoạch NNL gồm:

* *Yêu cầu của công tác quy hoạch:*

- Phát hiện sớm người có đức, có tài, có triển vọng và khả năng làm lãnh đạo, quản lý.

- Quy hoạch NNL phải xuất phát từ yêu cầu, nhiệm vụ và thực tế của đội ngũ NNL, đảm bảo tính liên thông và gắn với quy hoạch cấp ủy đảng.

- Phải đánh giá đúng NNL trước khi đưa vào quy hoạch về phẩm chất chính trị, đạo đức, năng lực thực tiễn, uy tín, sức khỏe và triển vọng cá nhân. Tập thể lãnh đạo và cấp ủy nơi nhân sự công tác xem xét, đánh giá, kết luận.

- Quy hoạch phải đảm bảo phương châm “mở” và “động”, định kỳ được rà soát và bổ sung.

- Quy định về mối quan hệ giữa quy hoạch và sử dụng NNL.

- Quy hoạch đối với NNL đương chức và các quy định khác như số lượng nguồn đưa vào quy hoạch, yêu cầu độ tuổi và tỷ lệ NNL là nữ, thẩm quyền phê duyệt quy hoạch và triển khai công tác quy hoạch.

* *Nội dung quy hoạch gồm:*

- Thẩm quyền và đối tượng quy hoạch, trong đó xác định tổ chức và cá nhân chịu trách nhiệm trong quy hoạch và đối tượng thuộc diện xem xét, đưa vào quy hoạch.

- Quy trình xây dựng quy hoạch gồm: chuẩn bị quy hoạch, các bước tiến hành quy hoạch, trong đó thẩm quyền quy hoạch quy định các cơ quan, đơn vị, cá nhân chịu trách nhiệm làm quy hoạch (theo quy định hiện hành là Chính phủ, Bộ NNPTNT phối hợp với Bộ Nội vụ làm quy hoạch NNL cấp cao Tập đoàn CNCsvn).

- Đối tượng quy hoạch là những cán bộ đủ các tiêu chuẩn quy hoạch NNL cấp cao tập đoàn, bao gồm NLQT công ty mẹ và các đơn vị thành viên đủ tiêu chuẩn theo quy định.

Về quy trình xây dựng quy hoạch NNL cấp cao tập đoàn được thực hiện theo các bước ở mục sau.

* *Quy trình quy hoạch NLQT tập đoàn và các đơn vị thành viên thuộc tập đoàn:*

Theo Amy Tan Bc (1) và Uwe.H.Kaufmann (2), quy hoạch nhân lực nói chung và NLQT, trong đó có NLQT cấp cao nói riêng, gồm các bước sau:

(i) Chuẩn bị quy hoạch NLQT:

Quy hoạch NLQT được xem là một kế hoạch dài hạn chuẩn bị những người kế nhiệm trong tương lai của tập đoàn. Xây dựng kế hoạch NNL được triển khai như một dự án và thực tiễn cho thấy thường gặp phải sự thiếu ủng hộ của lãnh đạo cấp cao, do đó khâu chuẩn bị quy hoạch phải được chuẩn bị kỹ càng, nghiêm túc, đồng thời phải đạt được các yêu cầu sau:

- Sự đồng thuận về vị trí lãnh đạo, toàn bộ quy trình quy hoạch NNL này do phòng nhân lực hay phòng quy hoạch tổng thể đảm nhiệm.

- Tập hợp những con người giàu nhiệt huyết, ngoài bộ phận nhân lực còn có những đại diện của các bộ phận chức năng liên quan.

- Phải thu thập đủ thông tin cần thiết và chính xác trực tiếp và liên quan đến quy hoạch.

- Quy hoạch NNL được tiến hành theo năm và kết hợp với quá trình xây dựng hay rà soát chiến lược kinh doanh.

(ii) Triển khai quy hoạch NNL:

- Các giai đoạn triển khai quy hoạch NNL:

Vì quy hoạch NLQT mang tính chiến lược, nên khi quy hoạch cần phải thực hiện quy trình phân tích thấu đáo NNL, quy hoạch NLQT bằng những quy trình cụ thể, khoa học, chặt chẽ đảm bảo cho các thông tin đầy đủ, chính xác phục vụ cho quy hoạch. Để thực hiện quy hoạch NLQT cần phải xác định NLQT tập đoàn. Việc xác định NLQT tập đoàn thông qua việc xác định nhu cầu NLQT để thực hiện chiến lược kinh doanh, chiến lược kinh doanh chỉ ra các ưu tiên NNL nói chung và NLQT nói riêng, trong đó đặc biệt là NNLQT cấp cao.

Quy hoạch NLQT có thể và cần phải được thực hiện gắn với các quy trình (được soạn thảo và triển khai) để thực hiện chiến lược, các bước liên quan đến soạn thảo và chuẩn hóa quy trình làm cơ sở cho việc xây dựng nhu cầu NLQT. Tổng hợp nhu cầu NLQT để thực hiện các quy trình nhằm thực hiện chiến lược sẽ là dữ liệu và cơ sở cho quy hoạch NLQT, từ đó giúp định hướng xây dựng chiến lược NLQT và kế hoạch thực hiện chiến lược NLQT.

- Phương pháp quy hoạch tại chỗ NLQT:

Phương pháp quy hoạch tại chỗ NNL (Succession playing: Hoạch định kế thừa) là hoạt động không thể thiếu và đóng vai trò quan trọng, chủ yếu trong quy

hoạch NLQT cấp cao (và các cấp khác nói chung). Đây là quá trình xác định nhu cầu kế thừa NLQT cấp cao, từ đó tìm kiếm, bồi dưỡng, đào tạo NLQT được lựa chọn để kế thừa nhân lực cấp cao sau này đảm bảo được các nhiệm vụ trọng yếu trong các vị trí quản trị cấp cao. Ở các nước, việc tìm kiếm, đánh giá, lựa chọn đội ngũ NLQT kế thừa NLQT cấp cao thường tách bạch giữa công trạng, hiệu quả làm việc thực tế với tiềm năng phát triển, không coi hiệu quả làm việc của nhà quản trị ở vị trí hôm nay với khả năng phát triển ngày mai. Nhà quản trị có thể làm việc hiệu quả hôm nay, có công lao trong quá khứ nhưng có thể không làm việc tốt ở vị trí cao hơn, do vậy cần phải xác định các tiêu chuẩn để đánh giá, lựa chọn đội ngũ kế thừa quy hoạch cho đúng, đặc biệt phải làm rõ tiêu chuẩn về năng lực, khả năng, tiềm năng của sự phát triển để đảm nhận các vị trí quản trị cấp cao. Khi nói đến nhà quản trị cấp cao, người ta cũng thường gắn với vai trò của người lãnh đạo là phải có tố chất của người lãnh đạo, đó là hoạch định tầm nhìn, tư duy và hoạch định chiến lược, khả năng quản trị cấp dưới để thực thi, đạt được mục tiêu mong muốn, phải có các phẩm chất, tố chất cần thiết: say mê và tâm huyết nghề nghiệp (nghề lãnh đạo, nghề quản trị). Các chỉ số IQ (Intelligence Quotient), EQ (Emotional Quotient), AQ (Adversity Quotient), ... cần thiết cho nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cấp cao phải bảo đảm cái tâm, cái tầm và cái tài đúng với vị trí họ có khả năng đảm nhận.

Chính phủ và bộ chủ quản quản lý quy hoạch bằng việc ban hành tiêu chuẩn và quy trình thực hiện quy hoạch, tổ chức thực hiện quy trình quy hoạch, kiểm tra giám sát việc thực hiện quy hoạch và phê duyệt cũng như triển khai thực hiện quy hoạch đã được phê duyệt.

b) Chính sách phát triển NNLQT:

Để thực hiện chiến lược, quy hoạch phát triển NNLQT, cần thiết phải ban hành các chính sách làm khung hướng dẫn để thực hiện. Chính sách là chương trình hành động cho các nhà quản trị đề ra để giải quyết một vấn đề nào đó thuộc phạm vi thẩm quyền của mình.

Theo James Anderson (1990), “Chính sách là một quá trình hành động có mục đích mà một cá nhân hoặc một nhóm theo đuổi một cách kiên định trong việc giải quyết vấn đề mà họ quan tâm”.

Theo William Jenkin (1978), “Chính sách công là một tập hợp các quyết định có liên quan lẫn nhau của một nhà chính trị hay một nhóm các nhà chính trị gắn liền với việc lựa chọn các mục tiêu và các giải pháp để đạt các mục tiêu đó”.

Theo Phạm Vũ Luận (2012), chính sách (Policy) được hiểu theo nghĩa đơn giản nhất là các quyết sách cơ bản để chỉ dẫn cho các hành động nhằm đạt được mục tiêu nhất định.

Theo các cách hiểu này, chính sách nhà nước có những đặc tính sau:

- Không phải là quyết định đơn lẻ mà tập hợp các quyết định khác nhau có liên quan trong một khoảng thời gian dài.
- Do cơ quan nhà nước ban hành.
- Nhằm mục tiêu nhất định theo mong muốn của nhà nước và bao gồm các giải pháp cần thiết để đạt được mục tiêu đó.

Từ phân tích trên, có thể hiểu chính sách phát triển NNLQT tập đoàn là tập hợp các quyết định liên quan lẫn nhau của chủ thể chính sách gắn với mục tiêu phát triển NNLQT được lựa chọn và các giải pháp cần thiết để đạt được mục tiêu đó. Chính sách phát triển NNLQT tập đoàn gồm: chính sách của nhà nước về phát triển NNLQT tập đoàn và chính sách của tập đoàn về phát triển NNLQT tập đoàn. Chủ thể chính sách của nhà nước là cơ quan nhà nước các cấp chịu trách nhiệm quản lý tập đoàn, chủ thể chính sách của tập đoàn là lãnh đạo tập đoàn. Chính sách được ban hành bởi các tổ chức, doanh nghiệp, hiệp hội, đoàn thể để áp dụng trong tổ chức, doanh nghiệp, hiệp hội hay đoàn thể đó và chỉ có hiệu lực ở các tổ chức đó gọi là chính sách tư. Chính sách phát triển NNLQT tập đoàn và các đơn vị thành viên chịu sự chi phối, điều tiết bởi chính sách phát triển NNLQT tập đoàn của nhà nước (chính sách công) và gắn với chức năng, nhiệm vụ, tổ chức, hoạt động của tập đoàn và các đơn vị thành viên. Để quản lý NNLQT tập đoàn, nhà nước ban hành các quy định về tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm, điều động, luân chuyển, chính sách đào tạo, bồi dưỡng, chế độ đãi ngộ ..., đồng thời tổ chức, chỉ đạo và thực hiện chính sách phát triển đội ngũ về tuyển dụng, sử dụng, đào tạo, đãi ngộ đối với NLQT theo phân cấp quản lý. Trên cơ sở các quy định của nhà nước, theo phân cấp quản lý thì lãnh đạo, quản lý tập đoàn cụ thể hóa các quy định thành các chính sách cụ thể của tập đoàn và tổ chức thực hiện.

Các chính sách phát triển NNLQT của nhà nước gồm:

(i) Chính sách quy hoạch và tuyển dụng NLQT tập đoàn:

Chính sách quy hoạch NLQT tập đoàn là toàn bộ các quy trình, quy định của nhà nước về công tác quy hoạch nhân lực TĐKT nhà nước, là khung hướng dẫn cho các hoạt động quy hoạch NLQT tập đoàn. Chính sách quy hoạch NLQT tập đoàn định hướng cho việc lựa chọn những nhà quản trị tương lai có đủ năng lực, phẩm chất, tố chất để đảm nhận các vị trí, chức danh quản trị trong tương lai và có triển vọng phát triển. Nguồn nhân lực quản trị được đưa vào quy hoạch, được cơ quan quản lý xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng đủ tiêu chuẩn bổ nhiệm. Do đó, chính sách quy hoạch đúng đắn giúp chọn được người có năng lực, phẩm chất, có khả năng phát triển và giúp nhân lực được quy hoạch phát triển nghề nghiệp, bản thân thông qua đào tạo, bồi dưỡng, phấn đấu. Nhà nước ban hành các quy định về yêu cầu chung đối với công tác quy hoạch NLQT, quy định về nội dung, phương pháp quy hoạch, cấp có thẩm quyền quyết định quy hoạch và đối tượng quy hoạch, quy trình xây dựng quy hoạch, phê duyệt quy hoạch và quản lý thực hiện quy hoạch. Các quy định này cũng được thể hiện trong điều lệ tập đoàn do Chính phủ phê duyệt.

Chính sách tuyển dụng NLQT tập đoàn là toàn bộ các quyết định liên quan để thu hút, tuyển chọn người có đủ sức khỏe, năng lực, phẩm chất để bổ nhiệm vào vị trí, chức danh quản trị cần tuyển của tập đoàn. Đây là khung hướng dẫn các hoạt động tuyển dụng NLQT tập đoàn. Nội dung chính sách tuyển dụng gồm các quy định về yêu cầu tuyển dụng và quy trình tuyển dụng, thẩm quyền tuyển dụng, bổ nhiệm. Nguồn các ứng viên cho tuyển dụng bao gồm nguồn nội bộ tập đoàn (gồm các ứng viên nằm trong và ngoài quy hoạch) và ứng viên từ bên ngoài thị trường lao động. Việc tuyển chọn các ứng viên để tìm ra ứng viên phù hợp nhất, tốt nhất cho vị trí, chức danh quản trị tập đoàn dựa theo các tiêu chuẩn chức danh và quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm theo quy định của nhà nước, đối với các chức danh quản trị tập đoàn là nhân lực đại diện phần vốn của nhà nước.

(ii) Chính sách đào tạo, phát triển NLQT tập đoàn:

Chính sách đào tạo, phát triển NNLQT tập đoàn là quyết sách về đào tạo, phát triển NNLQT tập đoàn, chỉ dẫn các hoạt động đào tạo, phát triển NNLQT tập đoàn. Chính sách đào tạo, phát triển NNLQT là văn bản pháp quy buộc các tập đoàn và đối tượng thuộc diện đào tạo phát triển phải nghiêm chỉnh thực hiện. Chính sách

đào tạo, phát triển của nhà nước và tập đoàn nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng đội ngũ nhà quản trị tập đoàn và các đơn vị thành viên đáp ứng yêu cầu quản trị tập đoàn, duy trì và phát triển đội ngũ nhà quản trị tập đoàn để đáp ứng yêu cầu phát triển tập đoàn trong tương lai.

Chính sách đào tạo, phát triển NNLQT TĐKT nhà nước bao gồm: chính sách của nhà nước và chính sách của tập đoàn. Chính sách của nhà nước đưa ra các quy định chung, tạo khuôn khổ pháp lý để hướng dẫn việc quyết định và triển khai hoạt động đào tạo, phát triển NNLQT tập đoàn. Chính sách của tập đoàn do tập đoàn ban hành căn cứ vào chính sách của nhà nước và yêu cầu, điều kiện cụ thể của tập đoàn.

Nội dung chủ yếu của chính sách đào tạo, phát triển NNLQT tập đoàn quy định rõ mục tiêu đào tạo, phát triển, đối tượng, nội dung, phương pháp, thời gian đào tạo và cơ quan chịu trách nhiệm thực hiện. Nội dung đào tạo thường là đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu, cập nhật kiến thức đối với NLQT tập đoàn đương chức và đào tạo cho đối tượng thuộc diện quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn theo tiêu chuẩn chức danh quy hoạch như lý luận chính trị, chuyên môn, ngoại ngữ, tin học ...

(iii) Chính sách đãi ngộ NLQT tập đoàn:

Chính sách đãi ngộ NLQT tập đoàn là các quyết sách được cụ thể hóa thành các văn bản pháp quy của nhà nước/tập đoàn về đãi ngộ NLQT tập đoàn. Các quy định về chính sách đãi ngộ NLQT tập đoàn gồm các quy định về lương, thưởng, phụ cấp, phúc lợi, chăm sóc sức khỏe ... và các quy định liên quan đến đãi ngộ vật chất và tinh thần khác.

Theo quy định của nhà nước, tiền lương, tiền thưởng đối với NLQT tập đoàn gắn với hiệu quả SXKD của tập đoàn và theo vị trí, chức danh quản trị. Điều này tạo động lực cho các nhà quản trị tập đoàn nỗ lực phấn đấu, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả công việc; thường xuyên học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực bản thân.

Nguồn nhân lực cấp cao tập đoàn là NLQT nòng cốt, nên bên cạnh các quy định chung về chính sách đãi ngộ của nhà nước, tập đoàn cần có những chính sách đãi ngộ riêng nhằm thu hút và giữ người tài, đồng thời tạo động lực để phát triển bản thân, nghề nghiệp.

c) Kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT tập đoàn:

Để thực hiện chiến lược, quy hoạch phát triển NNLQT tập đoàn, cơ quan nhà nước quản lý tập đoàn xây dựng kế hoạch, chương trình phát triển NNLQT tập đoàn có thời hạn ngắn hơn, nếu chiến lược, quy hoạch xây dựng cho giai đoạn 5 năm thì kế hoạch thường 1 - 2 năm.

Theo James Dollnelly và Jibson(1997), kế hoạch phát triển NNLQT là sản phẩm của chức năng hoạch định NNLQT, trong đó “xác định rõ mục tiêu phát triển nguồn nhân lực quản trị trong tương lai, cách thức và phương tiện để đạt được mục tiêu”.

- Mục tiêu phát triển NNLQT tập đoàn cần chỉ rõ đích cần đạt được (về số lượng, chất lượng, cơ cấu NLQT) về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp nhà quản trị theo tiêu chuẩn đã xác định trong thời hạn nhất định.

- Cách thức để đạt được mục tiêu là lựa chọn và thực hiện các hoạt động quản trị NL để đạt mục tiêu, mà chủ yếu thông qua các hoạt động đào tạo, phát triển NNLQT.

- Các phương tiện để đạt được mục tiêu gồm các phương tiện vật chất, tài chính, tổ chức bộ máy và quản trị nhân lực để đảm bảo thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT.

- Xác định nhu cầu NNLQT tập đoàn trong tương lai là bước sử dụng các phương pháp dự báo để xác định nhu cầu về số lượng, chất lượng và cơ cấu NLQT, trong đó chất lượng NLQT gắn với tiêu chuẩn của mỗi chức danh, công việc (kiến thức, kỹ năng, phẩm chất nghề nghiệp); cơ cấu NLQT gắn với cơ cấu nhu cầu các chức danh, công việc trong tương lai (thường là 1 năm).

- Đánh giá thực trạng NNLQT thuộc diện quy hoạch hiện có so với tiêu chuẩn chức danh quy hoạch đối với mỗi nhà quản trị được quy hoạch (các tiêu chuẩn chức danh đối với mỗi vị trí, thứ bậc quản trị; xác định những điểm yếu và thiếu so với tiêu chuẩn để có kế hoạch học tập, bồi dưỡng, tích lũy kinh nghiệm, luân chuyển).

- Xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển để đạt chuẩn chức danh cho những nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch và nâng cao trình độ đối với những nhà quản trị đang đảm nhận chức danh nhà quản trị cấp cao, cụ thể: trình độ

chính trị, chuyên môn, ngoại ngữ, tin học cần đạt được, thời điểm phải hoàn thành, hình thức và phương pháp đào tạo, kinh phí đào tạo và tổ chức, cá nhân thực hiện.

Đối với luân chuyển nhà quản trị, cần xác định rõ đối tượng luân chuyển, luân chuyển giữ vị trí nào, ở đâu, thời gian luân chuyển và mục đích luân chuyển cần đạt được.

Bên cạnh kế hoạch hàng năm về đào tạo, bồi dưỡng NLQT tập đoàn do bộ chủ quản xây dựng và thực hiện, tập đoàn xây dựng và thực hiện theo phân cấp thì cơ quan nhà nước (bộ chủ quản) và tập đoàn cùng xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn đối với NLQT tập đoàn.

Theo quy định hiện hành, cơ quan QLNN chỉ quản lý NLQT cấp cao tập đoàn và NLQT trong nguồn quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn đã được phê duyệt, do đó luận án tiếp cận quản lý kinh tế chỉ tập trung nghiên cứu phát triển NNLQT thuộc các đối tượng này.

2.2.4. Tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Có nhiều tiêu chí đánh giá phát triển NNL theo tiếp cận QLNN đối với các lĩnh vực trong nền kinh tế được các tác giả tham khảo như Chiavo-Campo (2003), Nguyễn Thế Vinh (2008), Nguyễn Xuân Phúc (2012), Đào Anh Tuấn (2013), Mai Công Quyền (2015), Nguyễn Thị Hồng Minh (2016) ... Áp dụng với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, tác giả sẽ sử dụng 4 tiêu chí như sau: (i) Tiêu chí hiệu lực, (ii) Tiêu chí hiệu quả, (iii) Tiêu chí phù hợp, (iv) Tiêu chí bền vững (xem Bảng 2.1):

Bảng 2.1. Tiêu chí đánh giá phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

| Tiêu chí | Mã hóa | Chỉ tiêu đánh giá |
|-----------------|---------------|---|
| Hiệu lực | HL1 | Mức độ đáp ứng của NNLQT đối với quy hoạch NNL và hoạt động SXKD cao su |
| | HL2 | Mức độ đầy đủ của các chính sách đối với phát triển NNL của ngành cao su |
| | HL3 | Mức độ hỗ trợ của tập đoàn, tổng công ty đối với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, các doanh nghiệp thuộc ngành cao su đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL |

| | | |
|----------|-----|---|
| | HL4 | Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách thu hút và tuyển dụng NNL |
| | HL5 | Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách bảo hộ lao động, an toàn lao động |
| | HL6 | Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách đánh giá thực hiện công việc và thi đua, khen thưởng NLQT |
| | HL7 | Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách lương, thưởng đối với NLQT |
| Hiệu quả | HQ1 | Mức độ hoàn thành kế hoạch về năng suất lao động |
| | HQ2 | Mức độ hoàn thành kế hoạch SXKD của Tập đoàn CNCsvn |
| | HQ3 | Khả năng mang lại lợi ích khi thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT đối với phát triển của ngành cao su |
| | HQ4 | Khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của ngành cao su khi áp dụng các hoạt động phát triển NNLQT |
| | HQ5 | Các văn bản quy định về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn đáp ứng đầy đủ yêu cầu của QLNN |
| | HQ6 | Phát triển NNLQT luôn được quy hoạch hiệu quả |
| Phù hợp | PH1 | Mức độ phù hợp của khuôn khổ pháp lý về phát triển NNLQT đối với việc sử dụng NNL trong Tập đoàn CNCsvn |
| | PH2 | Mức độ phù hợp của các mục tiêu trong kế hoạch phát triển NNLQT với việc sử dụng NNL trong doanh nghiệp ngành cao su |
| | PH3 | Mức độ phù hợp của các chính sách phát triển NNLQT ngành cao su với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia |
| | PH4 | Các mục tiêu của nhà nước về hoạt động phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn được ban hành phù hợp với thực trạng phát triển |
| | PH5 | Các chính sách của nhà nước về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn được ban hành có tính khả thi cao |
| | BV1 | Mức độ gắn kết của chính sách phát triển NNLQT ngành cao su với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia |

| | | |
|----------|-----|--|
| Bền vững | BV2 | Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu NNLQT với quy hoạch phát triển bền vững Tập đoàn CNCsvn |
| | BV3 | Mức độ phù hợp về chất lượng NNLQT với chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn CNCsvn |
| | BV4 | Mức độ sử dụng, bố trí công việc hợp lý, hiệu quả của NNLQT đối với chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn CNCsvn |
| | BV5 | Nhà nước kiểm soát đảm bảo phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn lâu dài |
| | BV6 | Nhà nước phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo xu hướng mở rộng hợp tác chiến lược |

2.2.4.1. Tiêu chí hiệu lực

Có nhiều cách hiểu và quan niệm cũng như cách tiếp cận khác nhau về hiệu lực của quản lý kinh tế như Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Đỗ Thị Hải Hà (2007), Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2014), tuy nhiên các tác giả trên đều chung quan điểm về hiệu lực QLNN như sau:

Hiệu lực QLNN là sự thực hiện đúng, có kết quả chức năng quản lý của bộ máy công quyền để đạt được các mục tiêu, nhiệm vụ đã đặt ra. Hiệu lực là mức độ đạt mục đích cuối cùng mà QLNN hướng tới.

Hiệu lực đối với phát triển NNLQT của ngành cao su theo tiếp cận quản lý kinh tế được đo lường thông qua việc so sánh giữa kết quả của việc thực hiện các nội dung phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế với các mục tiêu đã đề ra. Xác định hiệu lực đối với phát triển NNLQT của ngành cao su theo tiếp cận quản lý kinh tế là trả lời hai câu hỏi: (i) Các mục tiêu của QLNN đối với phát triển NNLQT ngành cao su có thể hiện tính đúng đắn không, (ii) Mức độ thực hiện mục tiêu có cao hay thấp, cụ thể bao gồm các chỉ tiêu sau:

HL1: Mức độ đáp ứng của NNLQT đối với quy hoạch NNL và hoạt động SXKD cao su.

HL2: Mức độ đầy đủ của các chính sách đối với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn.

HL3: Mức độ hỗ trợ của tập đoàn, tổng công ty đối với phát triển NNLQT của các doanh nghiệp thuộc Tập đoàn CNCsvn đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL.

HL4: Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách thu hút và tuyển dụng NNL.

HL5: Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách bảo hộ lao động, an toàn lao động.

HL6: Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách đánh giá thực hiện công việc và thi đua, khen thưởng NLQT.

HL7: Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách lương, thưởng đối với NLQT.

2.4.2.2. Tiêu chí hiệu quả

Các học giả đưa ra về hiệu lực theo tiếp cận quản lý kinh tế như Boxall (2007), Ehnert, I. (2006), Đỗ Thị Hải Hà (2007), Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2014), tuy nhiên các tác giả trên đều đồng nhất: Hiệu quả theo tiếp cận quản lý kinh tế là kết quả quản lý đạt được của bộ máy công quyền trong sự tương quan với mức độ các chi phí nguồn lực, trong mối quan hệ giữa hiệu quả kinh tế với hiệu quả xã hội, là sự phản ánh mối quan hệ giữa kết quả hoạt động quản lý kinh tế với chi phí.

Hiệu quả phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế được đánh giá thông qua các hoạt động để hoàn thành mục tiêu của ngành cao su với chi phí thấp nhất. Hiệu quả phát triển NNLQT theo tiếp cận quản lý kinh tế còn được đo lường qua hiệu quả SXKD của Tập đoàn CNCsvn, cụ thể như sau:

HQ1: Mức độ hoàn thành kế hoạch về năng suất lao động

HQ2: Mức độ hoàn thành kế hoạch SXKD của Tập đoàn CNCsvn

HQ3: Khả năng mang lại lợi ích khi thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT đối với phát triển của ngành cao su

HQ4: Khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của Tập đoàn CNCsvn khi áp dụng các hoạt động phát triển NNLQT

HQ5: Các văn bản quy định về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn đáp ứng đầy đủ yêu cầu của QLNN

HQ6: Phát triển NNLQT luôn được quy hoạch hiệu quả

2.2.4.3. Tiêu chí phù hợp

Tính phù hợp của phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế được đo lường thông qua sự phù hợp của các yếu tố như: hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về phát triển NNLQT; bộ máy của phát triển NNLQT theo tiếp cận quản lý kinh tế; mục tiêu phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn có phù hợp với các yêu cầu phát triển không. Tính phù hợp về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế thông qua một số chỉ tiêu đánh giá sau:

- PH1: Mức độ phù hợp của khuôn khổ pháp lý về phát triển NNLQT đối với việc sử dụng NNL trong Tập đoàn CNCsvn.
- PH2: Mức độ phù hợp của các mục tiêu trong kế hoạch phát triển NNL với việc sử dụng NNL trong doanh nghiệp ngành cao su.
- PH3: Mức độ phù hợp của các chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia.
- PH4: Các mục tiêu của nhà nước về hoạt động phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn được ban hành phù hợp với thực trạng phát triển.
- PH5: Các chính sách của nhà nước về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn được ban hành có tính khả thi cao.

2.2.4.4. Tiêu chí bền vững

Tính bền vững của phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế được đánh giá thông qua một số chỉ tiêu sau:

- BV1: Mức độ gắn kết của chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia.
- BV2: Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu NNLQT với quy hoạch phát triển bền vững ngành cao su.
- BV3: Mức độ phù hợp về chất lượng NNLQT với chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn CNCsvn.
- BV4: Mức độ sử dụng, bố trí công việc hợp lý, hiệu quả của NNLQT đối với chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn CNCsvn.
- BV5: Nhà nước kiểm soát đảm bảo phát triển NLQT Tập đoàn CNCsvn lâu dài.
- BV6: Nhà nước phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo xu hướng mở rộng hợp tác chiến lược.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế nhà nước

Phát triển NNL nói chung và phát triển NNLQT nói riêng không phải là một hoạt động độc lập tuyệt đối mà là một nội dung của quản trị nhân lực tập đoàn. Vì vậy, nó chịu tác động của nhiều yếu tố môi trường khác nhau có những yếu tố tác động trực tiếp, có những yếu tố tác động gián tiếp đến phát triển NNLQT. Trong khuôn khổ luận án, các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLQT được chia thành hai nhóm: nhóm yếu tố bên ngoài tập đoàn và nhóm yếu tố bên trong tập đoàn.

2.3.1. Nhóm yếu tố bên ngoài tập đoàn kinh tế nhà nước

2.3.1.1. Các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô

Các yếu tố kinh tế vĩ mô như tăng trưởng kinh tế, lạm phát, tình hình chính trị, văn hóa - xã hội có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng, số lượng NNLQT cung cấp cho tập đoàn cũng như tác động đến nhu cầu về NNLQT của tập đoàn. Bên cạnh đó, những tác động của các yếu tố vĩ mô có thể làm thay đổi nhu cầu và khả năng đào tạo phát triển NNLQT tập đoàn. Chẳng hạn, trong giai đoạn suy thoái kinh tế, tập đoàn thường phải cắt giảm các khoản chi phí để đảm bảo duy trì được hoạt động SXKD, vì vậy tập đoàn thường dành ít hoặc tạm thời cắt bỏ chi phí cho hoạt động thu hút và đào tạo NLQT. Các chủ trương, chính sách của Chính phủ, quy định của pháp luật, định hướng chiến lược, quy hoạch, chính sách phát triển TĐKT nhà nước, phát triển NNLQT TĐKT nhà nước, tác động đến tập đoàn cũng như công tác phát triển NNLQT theo các hướng khác nhau. Sự ổn định về chính trị, sự nhất quán về quan điểm, chính sách sẽ đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng, tạo điều kiện cho mọi tập đoàn có cơ hội cạnh tranh lành mạnh, có mối quan hệ đúng đắn, bình đẳng giữa người sản xuất và người tiêu dùng, người lãnh đạo và nhân viên ... Xu thế toàn cầu hóa đặt tập đoàn trong môi trường cạnh tranh toàn cầu, tiến bộ khoa học - công nghệ làm xuất hiện nhiều ngành nghề kinh doanh mới với những nguyên vật liệu và công nghệ mới. Tất cả những điều đó đòi hỏi tập đoàn phải không ngừng nâng cao chất lượng NNL nói chung và NLQT nói riêng, mà biện pháp quan trọng để thực hiện việc này là phát triển thông qua đào tạo NNL. Do đó, công tác quản trị đào tạo đúng đắn, có chiến lược đào tạo, phát triển NNLQT hợp lý là rất cần thiết và quan trọng đối với mỗi tập đoàn.

2.3.1.2. Các yếu tố của môi trường ngành

Hiện nay, sự cạnh tranh giữa các tập đoàn trong và ngoài nước là rất lớn, do xu thế toàn cầu hóa, tập đoàn nào cũng phải tìm ra lợi thế cạnh tranh riêng biệt thì mới có thể đứng vững trên thị trường. Do đó, để đáp ứng được nhu cầu của thị trường thì đội ngũ nhà quản trị cũng phải trang bị các kiến thức, kỹ năng mới để phù hợp với xu thế phát triển của chính doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi tập đoàn phải liên tục đưa ra các kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng cho NLQT nhằm nâng cao hiệu suất, hiệu quả hoạt động của tập đoàn. Trong điều kiện kinh tế thị trường, yếu tố khách hàng ngày càng có vai trò quan trọng đối với sự thành công của tập đoàn. Những kiến thức về khách hàng, những kỹ năng giao tiếp với khách hàng đòi hỏi tập đoàn phải thường xuyên bồi dưỡng, huấn luyện NNL nói chung và NLQT nói riêng. Do đó, việc phát triển NNLQT thông qua đào tạo càng được doanh nghiệp chú trọng.

2.3.1.3. Hệ thống đào tạo nhân lực quản trị

Chất lượng đầu ra của các cơ sở đào tạo chuyên ngành quản trị (các trường đại học, học viện và các trung tâm đào tạo, bồi dưỡng doanh nhân, nhà quản trị) có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng đội ngũ NLQT mà tập đoàn đang và sẽ sử dụng. Nếu như quá trình đào tạo ở các cơ sở đào tạo chuyên nghiệp cung cấp cho người học những kiến thức, kỹ năng cần thiết cho công việc mà họ sẽ đảm nhận trong các tập đoàn thì tập đoàn không cần phải đào tạo lại hoặc chỉ cần thực hiện một chương trình đào tạo bổ sung ngắn gọn và ngược lại. Tuy nhiên, trên thực tế các cơ sở đào tạo khó có thể đáp ứng được đầy đủ yêu cầu về kiến thức và kỹ năng cho từng loại công việc, từng vị trí công tác cụ thể cho các tập đoàn khác nhau, do vậy việc đào tạo lại ở các tập đoàn vẫn là rất cần thiết và hầu như không tránh khỏi. Hiện nay, chương trình, nội dung và phương pháp đào tạo NNLQT ở nước ta vẫn còn có những bất cập nhất định, do đó trong quá trình hoạt động, hầu hết các tập đoàn đều phải có kế hoạch, chương trình tiếp tục phát triển NNLQT của tập đoàn mình.

2.3.2. Nhóm yếu tố bên trong tập đoàn kinh tế nhà nước

2.3.2.1. Đặc điểm kinh doanh của tập đoàn kinh tế nhà nước

Lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh, sản phẩm, thị trường và tình hình cạnh tranh có ảnh hưởng lớn đến phát triển NNLQT tập đoàn. Để quản trị tập đoàn hiệu quả, các nhà quản trị tập đoàn phải hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực, ngành nghề kinh

doanh, sản phẩm và thị trường. Do đó, các nhà quản trị tập đoàn phải được đào tạo chuyên sâu về quản trị lĩnh vực được phụ trách với đặc thù ngành SXKD của tập đoàn và phải thường xuyên được đào tạo, bồi dưỡng, cập nhật các lĩnh vực chuyên ngành phụ trách và hiểu biết thị trường cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế. Các hoạt động phát triển NNLQT từ tạo nguồn, quy hoạch, tuyển dụng, đào tạo phát triển và đãi ngộ NNLQT cũng phải chú trọng yếu tố ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh của tập đoàn.

2.3.2.2. Chiến lược và chính sách phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn kinh tế nhà nước

Chiến lược phát triển NNL tập đoàn nói chung, trong đó chiến lược phát triển NNLQT tập đoàn nói riêng là một quá trình dài hạn cho việc phát triển NNLQT được xây dựng và được nhà nước phê duyệt, nhằm đảm bảo thực hiện được chiến lược SXKD của tập đoàn. Do đó, chất lượng của việc xây dựng và thực hiện chiến lược NNLQT tập đoàn sẽ quyết định sự thành công trong xây dựng đội ngũ nhà quản trị tập đoàn.

Chính sách phát triển NNLQT là công cụ quan trọng cùng với kế hoạch cụ thể để triển khai thực hiện chiến lược phát triển NNLQT tập đoàn. Đối với phát triển NNLQT TĐKT nhà nước, ngoài chính sách và kế hoạch phát triển NNLQT do cơ quan quản lý nhà nước ban hành thì tập đoàn cần cụ thể hóa thành các chính sách và kế hoạch của tập đoàn để thực hiện.

2.3.2.3. Nhận thức của nhà quản trị cấp cao tập đoàn đối với công tác phát triển nguồn nhân lực quản trị

Nhận thức của nhà quản trị cấp cao đối với công tác phát triển NNLQT tập đoàn đóng vai trò quan trọng trong việc tập trung nguồn lực, đề ra các chiến lược và quyết định đúng đắn về công tác phát triển NNLQT ở thời điểm hiện tại và trong tương lai. Nhà quản trị cấp cao tập đoàn có tầm nhìn xa, thấy được vai trò quyết định, then chốt đối với sự thành công của tập đoàn, thì sẽ có những đầu tư thích đáng, có những quyết sách phù hợp cho phát triển đội ngũ nhà quản trị tập đoàn. Các hoạt động phát triển đội ngũ nhà quản trị tập đoàn sẽ được coi trọng từ khâu tạo nguồn, quy hoạch, tuyển dụng, sử dụng, đào tạo và chế độ đãi ngộ, chính sách thu hút, sử dụng nhân tài.

2.3.2.4. Năng lực hiện tại của đội ngũ nhà quản trị tập đoàn

Năng lực của các nhà quản trị tập đoàn hiện tại ảnh hưởng đến hoạt động phát triển>NNLQT tập đoàn. Nếu năng lực (kiến thức, kỹ năng, phẩm chất, tố chất) tốt thì nhà nước và tập đoàn giảm được các khoản đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng, ngược lại thì nhà nước và tập đoàn sẽ phải tăng cường các hoạt động đào tạo, bồi dưỡng để bù đắp những điểm yếu và thiếu về năng lực để đảm bảo đội ngũ nhà quản trị có thể hoàn thành nhiệm vụ được giao. Năng lực nhà quản trị tập đoàn cũng phụ thuộc vào việc tuyển dụng, bổ nhiệm cũng như khâu quy hoạch. Nếu những nhà quản trị được tuyển dụng, quy hoạch không đủ tiêu chuẩn cho sự phát triển thì sẽ rất khó khăn cho sự phát triển nghề nghiệp và phải đầu tư cho nhà quản trị nhiều song hiệu quả thấp. Edition cho rằng: thiên tài 99% được tạo nên do yếu tố cần cù, chỉ 1% do yếu tố thông minh, song nếu thiếu 1% này thì 99% kia cũng không phát triển được (Phạm Công Đoàn, 2010). Do đó, công tác tuyển dụng phải rất chú trọng đến tuyển nguồn có tố chất cho sự phát triển.

2.3.2.5. Quy mô tập đoàn và khả năng tài chính của tập đoàn

Quy mô tập đoàn lớn, kinh doanh những ngành nghề phức tạp, cạnh tranh cao đòi hỏi phải có sự đầu tư lớn cho sự phát triển>NNLQT tập đoàn (bao gồm phát triển các nhà quản trị đương nhiệm và nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch). Để đầu tư cho phát triển đội ngũ nhà quản trị (chủ yếu gồm đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng nâng cao năng lực, tạo môi trường làm việc thuận lợi và chế độ đãi ngộ để tạo động lực phấn đấu cho nhà quản trị), cần phải giành một nguồn kinh phí thỏa đáng, song điều đó phụ thuộc vào khả năng tài chính của tập đoàn.

2.4. Kinh nghiệm phát triển nguồn nhân lực của một số nước và bài học cho Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

2.4.1. Kinh nghiệm của một số nước và tập đoàn

2.4.1.1. Kinh nghiệm của Mỹ

Sau hơn 200 năm tồn tại và phát triển, Mỹ đã trở thành nền kinh tế lớn nhất thế giới, có trình độ khoa học - công nghệ tiên tiến nhất. Có được thành tựu như vậy là do Mỹ có chiến lược phát triển>NNL chất lượng cao, đặc biệt là>NNLQT, theo đó chỉ số đánh giá chất lượng>NNL thuộc loại hàng đầu thế giới (0,91 so với 0,391 của Việt Nam, trong đó 1 là mức cao nhất). Chiến lược>NNL của Mỹ tập trung vào hai định hướng là giáo dục, đào tạo và thu hút nhân tài, theo đó Mỹ coi trọng phát triển

các trường đại học có chất lượng cao (theo xếp hạng 200 trường đại học hàng đầu thế giới thì Mỹ có 88 trường). Người học tốt nghiệp các trường này, nhiều người đã trở thành các nhà quản lý nhà nước cấp cao và doanh nhân thành đạt. Để phát triển các trường đại học, Mỹ thực hiện xã hội hóa, theo đó nguồn kinh phí đào tạo của các trường đại học chủ yếu do các tập đoàn đóng góp. Mỹ có chính sách thu hút đội ngũ giáo sư, chuyên gia ở trong nước và trên thế giới do có chính sách đãi ngộ tốt, môi trường làm việc thuận lợi, đảm bảo tốt cạnh tranh và có cơ hội thăng tiến, đây là những yếu tố nền tảng đảm bảo cho đào tạo nhân lực chất lượng cao. Nguồn nhân lực chất lượng cao cho các tập đoàn của Mỹ cũng được thu hút từ các nước trên thế giới và cũng dựa trên những yếu tố này, trong đó có việc thu hút lượng sinh viên lớn từ các nước và sau khi tốt nghiệp những sinh viên, học viên đạt kết quả cao được nhà nước tạo điều kiện cho ở lại làm việc thông qua chính sách nhập cư thu hút NNL chất lượng cao (hiện có 1.500.000 lưu học sinh theo học tại Mỹ).

2.4.1.2. Kinh nghiệm của Nhật Bản

Nhật Bản là nền kinh tế đứng thứ 3 thế giới, nghèo về tài nguyên song có chính sách phát triển NNL quản lý và kỹ thuật có chất lượng cao (chỉ số chất lượng NNL của Nhật Bản hiện nay là 0,901). Nhật Bản có chính sách ưu tiên trong đào tạo, tuyển dụng và sử dụng nhân lực có chất lượng cao, đặc biệt chú trọng đào tạo quản lý theo kiểu Nhật Bản. Tổng kết thành tựu phát triển kinh tế Nhật Bản cho thấy, hai yếu tố quan trọng hàng đầu là quản lý kiểu Nhật Bản cộng với công nghệ phương Tây. Chính sách sử dụng nhân lực Nhật Bản là khuyến khích sự chủ động sáng tạo, tạo môi trường và điều kiện làm việc tốt, tạo điều kiện với tri thức, công nghệ và kinh nghiệm tiên tiến.

2.4.1.3. Kinh nghiệm của Singapore

Xuất phát từ quốc gia nghèo tài nguyên, khi tách ra khỏi Malaysia, Singapore đặt trọng tâm phát triển nền kinh tế dựa trên NNL chất lượng cao, theo đó Chính phủ tập trung xây dựng và thực hiện chiến lược phát triển NNL chất lượng cao, nhờ đó chất lượng NNL Singapore thuộc số 5 nước có chỉ số cao nhất thế giới (0,925 cao hơn Mỹ, Nhật Bản), GDP bình quân đầu người đứng thứ 9 thế giới (số liệu 2016, IMF), Chính phủ đầu tư 5% GDP cho giáo dục, đào tạo giai đoạn đầu thế kỷ 21 (xấp xỉ 9 tỷ đôla Singapore năm 2010, với dân số chỉ 5 triệu người). Singapore phát triển các trường đại học lớn, trong đó có 2 trường thuộc top 50 thế giới và thu

hút mạnh mẽ các tập đoàn, doanh nghiệp vào đào tạo. Singapore cũng có chính sách thu hút NNL chất lượng cao, thu hút nhân tài thông qua chính sách nhập cư, theo đó thu hút lượng lưu học sinh khá đông, có trình độ và chất lượng cao ở lại Singapore làm việc, nhiều sinh viên, học viên này được nhà nước hỗ trợ về tài chính, cho vay mua sắm tài liệu, sinh hoạt và chính sách đãi ngộ tốt cùng với môi trường làm việc thuận lợi, có tính cạnh tranh.

2.4.1.4. Kinh nghiệm của Trung Quốc

Những năm qua, Trung Quốc là nước có tốc độ tăng trưởng kinh tế cao và nhanh chóng trở thành nền kinh tế lớn thứ 2 thế giới, có được thành quả như vậy là do Trung Quốc đã chú trọng thực hiện chiến lược phát triển NNL, đặc biệt là NNL chất lượng cao. Trung Quốc coi NNL là hàng đầu và thực hiện hóa quan điểm đó làm chiến lược “giáo dục kiến lập Trung Quốc” và các chính sách giáo dục, đào tạo mang tầm quốc gia, triển khai xây dựng xã hội học tập. Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ XVI Trung ương Đảng Cộng sản Trung Quốc chỉ rõ: “Học tập suốt đời là xu hướng không thể tránh khỏi của phát triển xã hội hiện nay”, “Trung Quốc phải trở thành một xã hội theo phương thức học tập dân sự và học tập suốt đời”. Theo đó, Trung Quốc đầu tư mạnh mẽ cho xây dựng và phát triển các trường đại học, học viện, viện nghiên cứu. Nhiều trường đại học của Trung Quốc được xếp thứ hạng cao của thế giới; có nhiều doanh nhân, nhà quản trị và tỷ phú thành đạt và có tốc độ tăng trưởng nhanh số lượng tỷ phú. Theo Bloomberg năm 2017, tổng tài sản của 40 tỷ phú Trung Quốc tăng 46,8%, vượt trội mức tăng trưởng tài sản của tỷ phú tất cả các quốc gia khác cộng lại. Trong giáo dục, đào tạo, Trung Quốc cập nhật nhanh tri thức khoa học, công nghệ tiên tiến thế giới ...; chú trọng bồi dưỡng năng lực thực hành và khả năng sáng tạo; phát triển thị trường lao động, tạo môi trường thuận lợi cho sự phát triển NNL chất lượng cao và sử dụng NNL hợp lý, thu hút nhân tài.

Bên cạnh việc phát triển NNL chất lượng cao trong nước, xây dựng xã hội học tập, Trung Quốc mở rộng cửa cho công dân Trung Quốc học tập ở các nước có nền giáo dục, đào tạo phát triển như Mỹ, Anh, Đức, Pháp, hàng vạn sinh viên, thạc sĩ, tiến sĩ sau khi được đào tạo đã quay trở lại Trung Quốc làm việc. Các tập đoàn Trung Quốc được trao đầy đủ quyền tuyển dụng và sa thải, tạo nên một môi trường cạnh tranh nhân lực, đảm bảo sự công bằng và tự do tìm kiếm việc làm, qua đó thúc đẩy sự học tập, nâng cao trình độ của người lao động. Trung Quốc mở rộng đầu tư

của Chính phủ, đầu tư nước ngoài và tập đoàn trong nước, của công dân cho giáo dục, đào tạo, do đó thu hút được nguồn đầu tư đa dạng với khối lượng lớn cho giáo dục, đào tạo. Do có nhiều về lực và kiên trì thực hiện chiến lược phát triển NNL của Chính phủ, mà chất lượng NNL của Trung Quốc thuộc nhóm nước có chỉ số cao (năm 2014, chỉ số chất lượng NNL Trung Quốc là 0,738, theo UNDP). Đây cũng là nguyên nhân cơ bản, đảm bảo tốc độ tăng trưởng GDP của Trung Quốc những năm qua ở mức rất cao và liên tục.

2.4.1.5. Kinh nghiệm của Tập đoàn Samsung

Samsung là tập đoàn lớn của Hàn Quốc và thế giới. Để có được tốc độ và hiệu quả tăng trưởng cao, tập đoàn luôn chủ động đào tạo phát triển NNL cấp cao. Samsung thiết kế các chương trình đào tạo phù hợp với thực tiễn tập đoàn theo từng đối tượng, chức danh, trình độ và yêu cầu của môi trường kinh doanh quốc tế nhằm thực hiện chiến lược phát triển tập đoàn. Theo đó, Samsung lựa chọn các chương trình đào tạo sau đối với NLQT cấp cao như sau:

- Chương trình chia sẻ giá trị Samsung có nội dung cơ bản là chia sẻ giá trị và triết lý quản lý cho các nhà quản trị mới được tuyển dụng hoặc bổ nhiệm TGD, GD điều hành các đơn vị thành viên với mục tiêu là nhằm tạo sự quản lý thống nhất trong tập đoàn, tạo sự gắn kết và phối hợp thực hiện định hướng phát triển tập đoàn.

- Chương trình “Lãnh đạo kinh doanh Samsung” là chương trình bồi dưỡng các nhà quản trị kế cận của tập đoàn được mở rộng các đối tượng tham gia (không chỉ đối tượng quy hoạch nhà quản trị tập đoàn). Chương trình thực hiện quy trình chặt chẽ việc lựa chọn, phát triển và bổ nhiệm với mục tiêu là làm rõ cho học viên biết làm thế nào để trở thành nhà quản trị cấp cao theo vị trí, chức danh mà họ đang hướng tới. Chương trình này giúp nhà quản trị cấp cao tương lai biết phải phấn đấu, học tập, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm gì và làm như thế nào để có thể đảm nhận vị trí, chức danh của nhà quản trị cấp cao trong tương lai.

- Chương trình “Tài năng toàn cầu Samsung”, đào tạo ngoại ngữ trong 10 tuần liên tục cho các nhà quản trị tương lai của tập đoàn nhằm giúp họ có khả năng làm việc trong môi trường toàn cầu nhờ nắm bắt được ngoại ngữ trong giao tiếp và làm việc.

Các chương trình trên được xây dựng, triển khai một cách khoa học, chặt chẽ do bộ phận quản trị NNL cùng bộ phận đào tạo thực hiện xây dựng và triển khai các hoạt động phát triển NNL cấp cao.

2.4.1.6. Kinh nghiệm của Tập đoàn Toyota

Toyota xây dựng và triển khai thực hiện chiến lược phát triển NNLQT trên cơ sở phát huy tối đa năng lực từng nhà quản trị. Toyota căn cứ vào tiêu chuẩn cấp quản trị cụ thể trong tập đoàn, vào thị trường và môi trường hoạt động của nhà quản trị để xây dựng các chương trình đào tạo cụ thể, phù hợp đối tượng đào tạo và vị trí, chức danh; cùng với đó, xây dựng lộ trình công danh cho các nhà quản trị. Chương trình đào tạo nhà quản trị cấp cao hiện tại và tương lai tập trung vào các chủ đề: đào tạo và phát triển nhà quản trị; đào tạo nhà quản trị mới bổ nhiệm, đào tạo cách thức xử lý vấn đề theo kiểu Toyota; đào tạo nhà quản trị thực hiện lộ trình công danh, đào tạo ngoại ngữ và hội nhập, đào tạo nhân viên cấp dưới.

Như vậy, Toyota tập trung vào đào tạo các năng lực cụ thể về phát triển quản trị nói chung và lĩnh vực mà nhà quản trị phụ trách; cách thức xử lý các vấn đề của Toyota để đảm bảo sự thống nhất về nội dung đào tạo và cách thức phát triển nhà quản trị theo lộ trình công danh, đào tạo hội nhập để có thể làm việc trong môi trường toàn cầu.

2.4.2. Bài học rút ra đối với phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

2.4.2.1. Đối với quản lý nhà nước

- Nhà nước cần có đầu tư thúc đẩy cho phát triển các cơ sở đào tạo (đại học, học viện, trung tâm đào tạo nhà quản trị), trong đó có một tỷ lệ thích hợp đào tạo về NLQT các cấp; cần cụ thể hóa các chủ trương: coi đào tạo NNL, trong đó NNL cốt lõi là NLQT là quốc sách hàng đầu thành các chính sách cụ thể. Tăng cường quyền tự chủ cho các trường đại học, học viện. Các trường đại học cần tập trung các nguồn lực trong xây dựng và thực hiện các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nhà quản lý, quản trị tập đoàn, doanh nghiệp.

- Tăng cường thu hút đầu tư nước ngoài trong lĩnh vực đào tạo quản trị; thực hiện xã hội hóa đầu tư, thu hút đầu tư từ các tập đoàn, doanh nghiệp, cá nhân cho đào tạo NLQT.

- Nhà nước cần tăng cường quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho các tập đoàn trong xây dựng chiến lược phát triển NNL tập đoàn nói chung và chiến lược phát triển NNLQT tập đoàn nói riêng.

- Cần cụ thể hóa tiêu chuẩn nhà quản trị, trong đó nội dung đánh giá, tuyển chọn, bổ nhiệm một cách chung chung như hiện nay thành các tiêu chuẩn cụ thể đối với mỗi vị trí, chức danh quy hoạch, bổ nhiệm, đánh giá nhà quản trị tập đoàn; việc xây dựng các tiêu chuẩn này cần căn cứ vào lĩnh vực cụ thể và đòi hỏi về năng lực nhà quản trị theo mỗi vị trí, chức danh cụ thể và cần phải ủy quyền cho lãnh đạo tập đoàn thực hiện.

- Có yêu cầu bắt buộc về kinh phí cho đào tạo NNL nói chung và NLQT tập đoàn nói riêng (theo một tỷ lệ phần trăm trong chi phí).

- Đẩy mạnh việc thu hút các nhân tài, chuyên gia cho đào tạo và cho các tập đoàn từ các nước trên thế giới dựa trên kinh nghiệm về chính sách nhập cư và thu hút nhân tài của các nước; giữ và thu hút nhân tài qua chính sách đãi ngộ, tạo môi trường, điều kiện làm việc và phát triển, trong đó chú trọng chính sách thu hút các sinh viên, học viên sau đại học về quản trị tốt nghiệp ở các nước tiên tiến trên thế giới về làm việc; khuyến khích việc du học đến các nền giáo dục, đào tạo tiên tiến.

- Nhà nước cần giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc phát triển NNLQT cho chủ tịch tập đoàn; nhà nước chỉ đóng vai trò ra chủ trương, chính sách hướng dẫn và kiểm tra, giám sát việc thực hiện.

2.4.2.2. Đối với tập đoàn kinh tế Việt Nam

- Xây dựng tiêu chuẩn cụ thể cho mỗi vị trí, chức danh quản trị tập đoàn, trong đó có đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm, miễn nhiệm thay vì quy định chung chung như hiện nay; đặc biệt, việc đánh giá năng lực nhà quản trị phải căn cứ vào năng suất, chất lượng, hiệu quả công việc của họ đang đảm nhiệm, căn cứ vào tố chất, khả năng phát triển của họ.

- Tạo môi trường cạnh tranh NNL, xây dựng và triển khai các kế hoạch, chương trình đào tạo nhà quản trị; cần chú trọng nâng cao năng lực và phát triển quản trị theo mỗi cấp, mỗi vị trí, chức danh, không đào tạo kiến thức chung chung chưa sát thực tế với công việc cụ thể của nhà quản trị các cấp như hiện nay.

- Đẩy mạnh việc tổ chức đào tạo theo chuyên đề thuộc lĩnh vực quản trị ở tập đoàn, đầu tư thích đáng cho đào tạo năng lực quản trị các cấp mà hiện nay còn là khâu yếu.

- Có chính sách rõ hơn, mạnh mẽ hơn trong thu hút nhân tài quản trị từ thị trường lao động thay vì chỉ bó hẹp NNLQT trong tập đoàn như hiện nay.

Tiểu kết Chương 2

Nội dung Chương 2 tập trung khái quát những vấn đề lý luận và thực tiễn phát triển NNLQT TĐKT nhà nước; phân tích, làm rõ các khái niệm về TĐKT nhà nước, các đặc điểm của TĐKT nhà nước chi phối hoạt động QLNN đối với tập đoàn nói chung và NLQT tập đoàn nói riêng; làm rõ nội hàm và các hoạt động QLNN đối với phát triển NNLQT TĐKT nhà nước, tiêu chí đánh giá phát triển NNLQT tập đoàn, các yếu tố ảnh hưởng đến phát triển NNLQT tập đoàn và một số kinh nghiệm các nước và tập đoàn lớn trong phát triển NNLQT.

CHƯƠNG 3

THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM

3.1. Khái quát về Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam và nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.1.1. Quá trình hình thành và phát triển Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Tập đoàn CNCSVN hiện nay tiền thân là Ban Cao su Nam Bộ, tháng 4 năm 1975 được chuyển thành Tổng cục Cao su thuộc Chính phủ Cách mạng lâm thời miền Nam Việt Nam, sau đó Tổng cục Cao su chuyển thành Tổng công ty Cao su Việt Nam trực thuộc Bộ Nông nghiệp theo Quyết định số 216/NN-TC ngày 23 tháng 7 năm 1977 của Bộ Nông nghiệp. Đến tháng 3 năm 1980, Hội đồng Chính phủ ban hành Quyết định số 93-CP ngày 24 tháng 3 năm 1980, chuyển Tổng công ty Cao su Việt Nam thành Tổng cục Cao su trực thuộc Bộ Nông nghiệp và sau đó chuyển Tổng cục Cao su trực thuộc Hội đồng Chính phủ theo Nghị định số 159/NĐ-CP ngày 14 tháng 4 năm 1981 của Hội đồng Chính phủ, với hai chức năng chính là: QLNN về chuyên ngành cao su và tổ chức sản xuất cao su. Năm 1989, theo Quyết định số 32/HĐBT ngày 27 tháng 3 năm 1989 của Hội đồng Bộ trưởng, chuyển Tổng cục Cao su thành Tổng công ty Cao su trực thuộc Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm. Đến năm 1995, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 252-TTg ngày 29 tháng 4 năm 1995 về việc thành lập Tổng công ty Cao su Việt Nam trên cơ sở sắp xếp lại các đơn vị sản xuất, lưu thông, sự nghiệp về cao su thuộc Trung ương và địa phương, nhằm thí điểm thành lập tập đoàn kinh doanh. Mô hình Tổng công ty đã tạo điều kiện thuận lợi để Tổng công ty Cao su Việt Nam phát huy tính chủ động sáng tạo, tập trung và tích tụ mọi nguồn lực để tái sản xuất mở rộng, nâng tốc độ phát triển trên cả hai bình diện về quy mô cũng như hiệu quả SXKD; xây dựng mối quan hệ gắn kết các đơn vị thành viên dưới sự quản lý, chỉ đạo thống nhất của tổng công ty, tạo thành sức mạnh tổng hợp, nâng cao năng lực cạnh tranh thích ứng với môi trường cạnh tranh và hội nhập kinh tế với các nước trong khu vực và quốc tế.

Để phát huy những thế mạnh của tổng công ty, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 248/2006/QĐ-TTg ngày 30 tháng 10 năm 2006, phê duyệt Đề án thí điểm hình thành Tập đoàn CNCSVN và Quyết định số 249/2006/QĐ-TTg

ngày 30 tháng 10 năm 2006 về việc thành lập Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN. Sau khi Luật doanh nghiệp nhà nước hết hiệu lực thi hành, căn cứ Nghị định số 25/2010/NĐ-CP ngày 19 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về chuyển đổi công ty nhà nước thành công ty TNHHMTV và tổ chức quản lý công ty TNHHMTV do nhà nước làm chủ sở hữu, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 981/QĐ-TTg ngày 25 tháng 6 năm 2010 về việc chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN thành công ty TNHHMTV do Nhà nước làm chủ sở hữu. Đến ngày 05 tháng 01 năm 2013, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 38/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án tái cơ cấu Tập đoàn CNCSVN.

Tiếp theo, ngày 26 tháng 12 năm 2017 Thủ tướng Chính phủ phê duyệt phương án CPH và chuyển Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN thành Tập đoàn CNCSVN – công ty cổ phần. Sau CPH, Tập đoàn CNCSVN chuyển thành Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần, có tư cách pháp nhân theo pháp luật Việt Nam. Điểm khác biệt là trước khi CPH, Tập đoàn CNCSVN hoạt động theo quy định của pháp luật và điều lệ tập đoàn được Chính phủ phê duyệt; sau khi CPH, tập đoàn hoạt động theo quy định của pháp luật và điều lệ do đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) tập đoàn thông qua.

3.1.2. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Tính đến thời điểm trước năm 2018, Tập đoàn CNCSVN có 127 đơn vị bao gồm: Công ty mẹ - tập đoàn, 4 đơn vị sự nghiệp hoạt động trong lĩnh vực y tế, trường, viện nghiên cứu, tạp chí; 122 công ty (gồm: công ty TNHHMTV do tập đoàn nắm giữ 100% vốn điều lệ, công ty cổ phần, công ty liên danh, công ty liên kết) hoạt động trong các lĩnh vực ngành, nghề chính: trồng, chế biến cao su, chế biến gỗ, khu công nghiệp, công nghiệp cao su, thủy điện, ngân hàng, chứng khoán, cơ sở hạ tầng, kho bãi, địa ốc ...

3.1.2.1. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu công ty mẹ - tập đoàn

Công ty mẹ - tập đoàn có trụ sở chính tại Tp. HCM. Việc quản lý và điều hành công ty mẹ - tập đoàn thực hiện theo điều lệ tập đoàn, được tổ chức quản lý bởi HĐQT, KSV và ban TGD. Tập đoàn quản lý các đơn vị thành viên bằng các quy chế quản lý nội bộ như điều lệ công ty, quy chế tài chính, quy chế quản lý

người đại diện phần vốn, phân cấp quản lý đầu tư, quy định báo cáo thống kê, quy trình kỹ thuật cao su, chế biến ...

** Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của công ty mẹ - tập đoàn được quy định tại Nghị định số 28/2014/NĐ-CP:*

- Giao kế hoạch hàng năm, kiểm tra tình hình thực hiện kế hoạch; kiểm tra hoạt động sản xuất, kinh doanh của các đơn vị thành viên; thỏa thuận với các cơ quan hữu quan, quyết định mở rộng hay thu hẹp phạm vi của công ty theo chiến lược phát triển chung của tập đoàn.

- Quản lý>NNL chủ chốt của các công ty thành viên gồm: thành viên HĐQT/HĐQT, TGD/GĐ, PTGD/PGĐ, KTT.

- Trực tiếp chỉ đạo, nghiên cứu, ứng dụng kỹ thuật, khoa học, công nghệ vào sản xuất; quản lý thống nhất kỹ thuật, khoa học, công nghệ gồm: quy trình kỹ thuật trồng, chăm sóc, khai thác cao su; cải tiến bộ giống có năng suất cao, bộ giống cho cả năng suất mủ và gỗ; công nghệ chế biến mủ cao su, môi trường ...

- Quản lý thị trường tiêu thụ và giá bán cao su: Tập đoàn trực tiếp tổ chức tiếp thị, hàng năm điều tiết 15% tổng sản lượng cao su để tiếp cận và tạo thị trường lâu dài cho các đơn vị thành viên, chỉ đạo các đơn vị thành viên ký hợp đồng với các khách hàng truyền thống lâu dài.

- Quản lý giá thành, thống nhất công tác khoán suất đầu tư nông nghiệp cho các đơn vị thành viên.

- Quản lý thực hiện việc đầu tư qua việc quyết định chủ trương đầu tư, thu xếp vốn cho các dự án lớn, phát triển ngành nghề và có kế hoạch huy động vốn trong nội bộ tập đoàn để đầu tư vào các dự án SXKD ngoài ngành cao su.

- Thiết lập hệ thống kế toán, thống kê tin học, mạng internet nội bộ để các đơn vị thành viên thống nhất trong quản lý và trong việc báo cáo tình hình các đơn vị về tập đoàn.

** Cơ cấu công ty mẹ - tập đoàn, gồm:*

- KSV: 3 chuyên trách.

- HĐQT: Chủ tịch và 4 thành viên.

- Ban TGD: TGD và 6 PTGD.

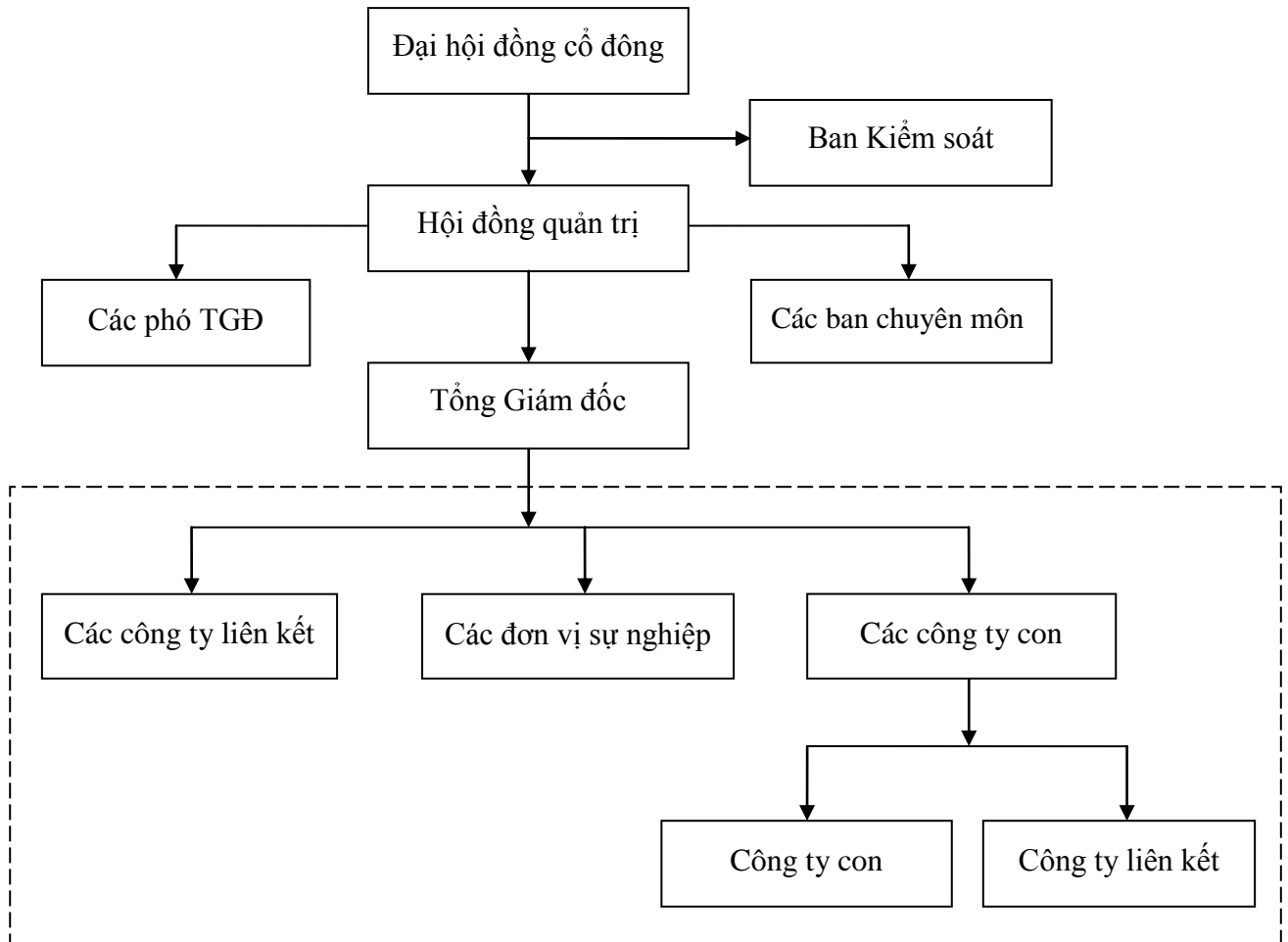
- Bộ máy giúp việc: Ban Tổ chức cán bộ, Ban Lao động tiền lương, Ban Thanh tra - Bảo vệ - Quân sự, Ban Công nghiệp, Ban Quản lý kỹ thuật, Ban Tài

chính kế toán, Ban Xuất nhập khẩu, Ban Xây dựng cơ bản, Ban Kế hoạch đầu tư, Văn phòng tập đoàn, Văn phòng Đảng ủy tập đoàn, Ban Công tác thanh niên.

3.1.2.2. Cơ cấu tổ chức và cơ chế hoạt động của tập đoàn

Cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành và kiểm soát tập đoàn (xem Sơ đồ 3.1).

**Sơ đồ 3.1. Tổ chức bộ máy Tập đoàn
Công nghiệp cao su Việt Nam - công ty cổ phần**



Cơ cấu tổ chức quản lý, điều hành và kiểm soát tập đoàn được quy định trong Điều lệ tổ chức và hoạt động của tập đoàn, gồm: ĐHĐCĐ, HĐQT, BKS, TGD, PTGD tập đoàn và bộ máy công ty mẹ - tập đoàn.

- Đại hội đồng cổ đông gồm tất cả các cổ đông có quyền biểu quyết, là cơ quan quyết định cao nhất của tập đoàn. Đại hội đồng cổ đông quyết định kế hoạch phát triển dài hạn của tập đoàn; quyền chào bán cổ phiếu và mức cổ tức hàng năm; bầu, kiêm nhiệm, miễn nhiệm và thay thế thành viên HĐQT, ban kiểm soát (BKS); thù lao cho thành viên HĐQT, BKS; ban hành, sửa đổi, bổ sung điều lệ tập đoàn;

sáp nhập, chia tách, chuyển đổi hoặc giải thể tập đoàn; kế hoạch đầu tư, kinh doanh hàng năm; giao dịch đầu tư, bán tài sản có giá trị lớn (> 35% tổng giá trị tài sản ghi trong báo cáo tài chính kỳ gần nhất); mua lại trên 10% tổng số cổ đông đã bán; quy chế quản trị nội bộ và kiểm toán ... Các quyết định của ĐHĐCĐ được thông qua bằng hình thức biểu quyết tại cuộc họp hoặc lấy ý kiến bằng văn bản; những quyết định quan trọng phải được thông qua bằng hình thức biểu quyết. Các quyết định về bổ sung, sửa đổi điều lệ và tổ chức lại, giải thể tập đoàn phải được từ 65% tổng số phiếu bầu của cổ đông trở lên chấp thuận, các quyết định khác phải được từ 51% tổng số phiếu bầu của cổ đông trở lên chấp thuận.

- Hội đồng quản trị do ĐHĐCĐ bầu, là cơ quan quản lý tập đoàn, quyết định và thực hiện các quyền, nghĩa vụ của tập đoàn không thuộc quyền của ĐHĐCĐ. Hội đồng quản trị có ít nhất 3 thành viên, nhưng không quá 11 thành viên; cơ cấu thành viên phải đảm bảo cân đối; thành viên phải có kiến thức, kinh nghiệm về pháp luật, tài chính, lĩnh vực hoạt động kinh doanh; nhiệm kỳ đầu (hiện tại) có 7 thành viên, trong đó tối thiểu có 1/3 thành viên chuyên trách, không tham gia các chức danh, chức vụ điều hành. Hội đồng quản trị chỉ đạo và giám sát toàn bộ hoạt động SXKD của tập đoàn; thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo pháp luật và điều lệ tập đoàn; phê duyệt các vấn đề về tổ chức công ty con, chi nhánh, văn phòng đại diện, các vấn đề về tài chính thuộc thẩm quyền của HĐQT, báo cáo ĐHĐCĐ. Quyết định của HĐQT được thông qua theo nguyên tắc đa số (trên 50%); giúp việc HĐQT có các ban về chính sách, phát triển, nhân sự, kỹ thuật, kiểm toán nội bộ. Chủ tịch HĐQT do ĐHĐCĐ bầu hoặc các thành viên HĐQT bầu.

- Tổng giám đốc và người điều hành khác do HĐQT bổ nhiệm, có thể là thành viên HĐQT hoặc không. Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật và chịu trách nhiệm điều hành hoạt động hàng ngày của tập đoàn theo mục tiêu, kế hoạch và các quyết định HĐQT giao; chịu trách nhiệm trước HĐQT và chịu sự giám sát của HĐQT. Tổng giám đốc là người tổ chức xây dựng chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển tập đoàn, kiến nghị các vấn đề của tổ chức trình HĐQT thông qua; quyết định các vấn đề về nhân sự trưởng, phó ban và trưởng, phó đơn vị trực thuộc; đề nghị HĐQT bổ nhiệm, miễn nhiệm PTGD, KTT, người đại diện vốn góp của tập đoàn tại các đơn vị khác; tổ chức điều hành kế hoạch đầu tư, SXKD và các hoạt động khác; theo dõi, kiểm tra hoạt động của các đơn vị thành viên.

- Phó tổng giám đốc do HĐQT bổ nhiệm theo đề nghị của TGD; PTGD giúp việc TGD theo sự phân công của TGD và phù hợp với điều lệ tập đoàn; số lượng PTGD do HĐQT quyết định tùy theo nhu cầu quản lý tập đoàn.

- Kế toán trưởng do HĐQT bổ nhiệm theo đề nghị của TGD và giúp việc TGD. Kế toán trưởng có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác kế toán, thống kê giúp TGD giám sát tài chính tập đoàn.

- Ban kiểm soát do ĐHCĐ bầu, có 3 thành viên (theo quy định tối đa là 5). Trưởng BKS do các thành viên BKS bầu theo nguyên tắc đa số. Trưởng BKS phải là kiểm toán viên hoặc kế toán viên chuyên trách, làm việc tại tập đoàn. Ban kiểm soát có trách nhiệm giám sát công tác tài chính tập đoàn, tính hợp pháp trong các hoạt động của thành viên HĐQT, TGD và những người quản lý khác. Ban kiểm soát chịu trách nhiệm trước ĐHCĐ việc giám sát HĐQT, TGD trong quản lý, điều hành tập đoàn; thẩm định các báo cáo tài chính, SXKD, công tác kế toán, kiểm toán nội bộ, đề nghị kiểm toán độc lập và các vấn đề khác theo quy định của điều lệ tập đoàn.

- Trưởng, phó các ban chuyên môn, nghiệp vụ, văn phòng đại diện và các đơn vị phụ thuộc do TGD bổ nhiệm; có chức năng tham mưu, kiểm tra, giúp HĐQT, TGD trong quản lý, điều hành tập đoàn; thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của chủ sở hữu. Tổ chức và hoạt động của các ban, văn phòng đại diện và các đơn vị phụ thuộc do TGD quyết định sau khi có sự đồng ý của HĐQT.

Quan hệ quản lý của tập đoàn với các đơn vị thành viên theo quy định của Chương VI, điều lệ tập đoàn; tùy thuộc loại hình pháp lý của đơn vị thành viên, tập đoàn thực hiện quyền và nghĩa vụ của mình tùy theo tỷ lệ vốn góp với tư cách là thành viên, chủ sở hữu hay cổ đông. Quan hệ kinh tế của tập đoàn với các đơn vị thành viên là quan hệ hợp đồng, giao dịch và các quan hệ khác và phải được thiết lập, thực hiện độc lập, bình đẳng, áp dụng như đối với chủ thể pháp lý độc lập. Sự can thiệp của tập đoàn với các đơn vị thành viên tùy thuộc vào tỷ lệ vốn góp của tập đoàn vào đơn vị thành viên về chiến lược, kế hoạch SXKD; nhân sự quản lý; đầu tư, chuyển nhượng vốn.

3.1.2.3. Các đơn vị thành viên, tùy theo loại hình kinh doanh được quy định chức năng, nhiệm vụ và tổ chức bộ máy quản lý phù hợp

Các công ty cao su là doanh nghiệp nhà nước (công ty do tập đoàn sở hữu 100% vốn điều lệ) được tổ chức theo mô hình HĐTV - TGD - KSV, trong đó quản

lý là HĐTV công ty; TGD trực tiếp điều hành, có từ 1 đến 3 PTGD và các phòng, ban giúp việc. Dưới công ty là cấp nông trường, xí nghiệp, công ty trực tiếp quản lý, điều hành lao động, thực hiện quy trình sản xuất là các đội, xưởng, tổ sản xuất; KSV là người do chủ sở hữu cử để giám sát các hoạt động quản lý, điều hành của HĐTV và TGD.

Các công ty cổ phần, công ty liên kết (tập đoàn nắm giữ phần vốn chi phối hoặc không chi phối) được tổ chức theo mô hình HĐQT - ban TGD - KSV. Trong đó, HĐQT có một số thành viên là người đại diện phần vốn của tập đoàn tại công ty, số lượng người đại diện phần vốn tùy thuộc vào mức sở hữu vốn góp của tập đoàn. Tổng giám đốc, BKS công ty do HĐQT bổ nhiệm theo nghị quyết của ĐHCĐ; tùy theo quy mô từng công ty có các bộ phận trực thuộc như nông trường, xí nghiệp, xưởng hay phân xưởng.

Chức năng, nhiệm vụ đơn vị thành viên, chịu trách nhiệm thực hiện, báo cáo trước tập đoàn về các mặt hoạt động SXKD và thực hiện các dự án đầu tư; có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn được giao, chủ động quyết định trong hoạt động SXKD theo các quy định hiện hành; được đầu tư vào các doanh nghiệp khác theo sự phê duyệt của tập đoàn để hình thành những công ty con của đơn vị thành viên; được quyết định đầu tư các dự án có quy mô nhỏ nằm trong định hướng quy hoạch chung của tập đoàn; được chủ động quan hệ vay vốn với lãi suất không cao hơn lãi xuất do tập đoàn hướng dẫn theo từng thời kỳ.

Phân theo địa bàn hoạt động thì một số công ty thành viên có trụ sở chính tại Tp. HCM, còn lại có trụ sở chính tại các tỉnh Tây Nguyên, Đông Nam Bộ, miền Trung, phía Bắc và tại Lào, Campuchia.

3.1.3. Khái quát về nguồn lực của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.1.3.1. Về vốn, cơ sở vật chất kỹ thuật

Tập đoàn CNCSVN thực hiện chức năng chủ yếu là sản xuất, chế biến và kinh doanh cao su tập trung ở các địa bàn trọng điểm như Đông Nam Bộ, Tây Nguyên, duyên hải miền Trung và hai nước Lào, Campuchia và một số lĩnh vực ngoài cao su như sản xuất, chế biến gỗ, sản phẩm công nghiệp cao su và cho thuê đất khu công nghiệp. Trong 3 năm trở lại đây (2016 - 2018), nhờ việc tăng đầu tư thiết bị, kỹ thuật, tái cấu trúc, cơ cấu lại ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, CPH, nên hoạt động SXKD của tập đoàn ngày càng hiệu quả hơn; từ năm 2016 trở lại đây, lãi

ngày càng tăng, tỷ lệ lợi nhuận trên vốn sở hữu tăng cao (năm 2017 đạt 11,3 %, năm 2018 ước đạt cao hơn, đặc biệt là lĩnh vực ngoài cao su). Theo báo cáo tổng kết hoạt động SXKD năm 2017 và đầu năm 2018, tổng diện tích cao su toàn tập đoàn là 407.997,36 ha, trong đó diện tích kinh doanh là 179.513,39 ha, diện tích chăm sóc kiến thiết cơ bản là 211.377,96 ha, diện tích trồng mới và tái canh 12.382,12 ha, diện tích khác là 4.703,9 ha. So với năm 2016 (diện tích cao su toàn tập đoàn là 413.523.27 ha), diện tích có giảm gần 1,3 %, nhưng sản lượng khai thác tăng 0,95% (277.397 tấn/253.294 tấn) do đầu tư trang thiết bị, kỹ thuật, cơ cấu lại diện tích trồng cao su, đổi mới quản lý kỹ thuật khai thác, chăm sóc kiến thiết cơ bản.

Về vốn, tổng vốn nhà nước giao tập đoàn sử dụng qua 3 năm giảm, do từ năm 2017 đến năm 2018, tập đoàn triển khai CPH toàn tập đoàn (năm 2016: 65.838 tỷ đồng, năm 2017: 44.306 tỷ đồng, năm 2018 đạt gần 36.500 tỷ đồng), song tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu liên tục tăng từ 5,34% năm 2017 lên 11,3% năm 2018. Đạt được kết quả như vậy là do tập đoàn SXKD có lãi, đặc biệt do những nỗ lực trong hoạt động tái cơ cấu của tập đoàn, CPH và những kết quả từ đổi mới quản lý trong đầu tư cơ sở, yêu cầu về kỹ thuật và ứng công nghệ (Báo cáo kết quả hoạt động SXKD năm 2016, 2017 và 2018).

Về đầu tư xây dựng cơ bản, trang thiết bị, kỹ thuật, từ năm 2016 đến nay, tập đoàn tăng cường đầu tư các cơ sở sản xuất, chế biến (qua đó tăng sản phẩm chế biến, đem lại giá trị gia tăng cao hơn), trong số này có Nhà máy chế biến gỗ MDF thuộc Công ty Cao su Quảng Trị với công suất 120.000m³/năm, Nhà máy chế biến gỗ Kiên Giang công suất 75.000m³/năm, Nhà máy chế biến mù cốm và mù tở Iaphi công suất 5000 tấn/năm thuộc Công ty Cao su Chư Pah, Nhà máy chế biến mù tở và mù cốm Suối Kê 9000 tấn/năm thuộc Công ty Cao su Bình Thuận, Nhà máy chế biến 6000 tấn/năm thuộc Công ty Cao su Phú Thịnh, Nhà máy chế biến mù cốm và mù tở Crepa 4000 tấn/năm thuộc Công ty Cao su Sa Thầy; đầu tư đưa vào sử dụng hệ thống xử lý nước thải An Lộc – Xuân Lập công suất 1.800m³/ngày ở Tổng công ty Cao su Đồng Nai ...; tiếp tục triển khai các dự án chế biến gỗ khai thác tại Quảng Trị, Bình Phước, Nhà máy chế biến mù cao su ở Tân Biên, Compongthom, Hoàng Anh Mangyaka và đầu tư cơ sở hạ tầng các khu sản xuất, chế biến cao su.

Có thể nói trong 3 năm gần đây, tập đoàn đã có sự đầu tư mạnh mẽ vào khâu chế biến cao su, chuyển dịch mạnh mẽ từ chủ yếu bán, xuất khẩu sản phẩm thô sang

sản phẩm chế biến, từ đó đem lại kết quả, hiệu quả SXKD tăng cao cả về giá trị gia tăng, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận.

3.1.3.2. Về lao động

Đến năm 2018, tổng số lao động bình quân của tập đoàn là 81.771 người, số lao động tăng so với năm 2016 (79.939 người), trong đó lao động nữ chiếm 39%, lao động người dân tộc chiếm 28,6%. Thu nhập bình quân/lao động/tháng năm 2018 gần 6,5 triệu đồng, tăng so với năm 2016 là 6,058 triệu đồng. Qua đây, cho thấy tỷ lệ lao động người dân tộc khá cao, chủ yếu chưa qua đào tạo, làm những việc thủ công là chủ yếu, thêm nữa là có sự biến động khá lớn trong lực lượng lao động mỗi năm, gây khó khăn không nhỏ trong hoạt động SXKD của tập đoàn (năm 2017 số lao động cho thôi việc và nghỉ việc là 13.629 người, tuyển mới 12.578 người). Về đội ngũ cán bộ quản trị, quản lý tập đoàn và các đơn vị thành viên cơ bản phù hợp với yêu cầu quản lý hiện đại. Tập đoàn rất coi trọng khâu quy hoạch, đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý, quản trị theo yêu cầu của kinh tế thị trường, hội nhập và yêu cầu phát triển tập đoàn trong tương lai.

3.1.4. Khái quát về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Hoạt động SXKD của tập đoàn những năm 2016 – 2018 tập trung vào các lĩnh vực kinh doanh với sản phẩm cao su chưa qua chế biến là chủ yếu trên các thị trường truyền thống là Trung Quốc, Malaysia, Ấn Độ, Mỹ, Châu Âu và biên mậu Việt - Trung tại Móng Cái, Hà Giang và Lào Cai; sản xuất, chế biến gỗ; chế biến cao su thành phẩm: găng tay y tế, dây cuaroa, cao su kỹ thuật, nệm - gối cao su, bóng thể thao, vỏ xe cao su ... tiêu thụ trong nước và xuất khẩu; dịch vụ khu công nghiệp. Trong đó, kinh doanh cao su chiếm tỷ trọng lớn nhất, sau đó là sản xuất, chế biến và tiêu thụ sản phẩm gỗ; công nghiệp chế biến cao su và dịch vụ khu công nghiệp chiếm tỷ lệ nhỏ (xem Bảng 3.1).

Bảng 3.1. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh 3 năm 2016 – 2018

| Chỉ tiêu | 2016 | 2017 | 2018 | So sánh | |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------------|---------------|
| | | | | 2017/2016 (%) | 2018/2017 (%) |
| Doanh thu thuần (tỷ đồng) | 15.401 | 21.380 | 22.686 | 138,82 | 106,1 |
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 2.366 | 4.124 | 4.367 | 174,3 | 105,9 |
| Nộp ngân sách (tỷ đồng) | 1.150 | 1.707 | 2.650 | 148,4 | 155,2 |
| Vốn sở hữu (tỷ đồng) | 44.306 | 36.500 | 40.000 | 82,4 | 109,6 |
| Tỷ suất lợi nhuận/vốn sở hữu (%) | 5,34 | 11,3 | 10,92 | 5,99 | -0,38 |
| Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu thuần (%) | 15,4 | 19,3 | 19,24 | 3,9 | -0,06 |
| Năng suất lao động (tỷ đồng/người) | 0,193 | 0,271 | 0,302 | 140,4 | 111,4 |
| Thu nhập bình quân (triệu đồng/người) | 6.058 | 6.970 | 7.000 | 115,1 | 100,4 |

(Nguồn: Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam các năm: 2016, 2017, 2018).

Nhờ các biện pháp quyết liệt trong tái cơ cấu tập đoàn cả về tổ chức lẫn ngành nghề kinh doanh, nên doanh thu tập đoàn tăng khá nhanh (năm 2018 tăng ít hơn do thay đổi tổ chức), tiết kiệm chi phí nên lợi nhuận qua 2 năm 2016, 2017 tăng nhanh (74,3%), theo đó nộp ngân sách nhà nước năm 2017 so với năm 2016 tăng 48,4%. Nguyên nhân chủ yếu giúp doanh thu và lợi nhuận tăng nhanh qua 2 năm 2016, 2017 là do tập đoàn đẩy nhanh triển khai tái cơ cấu ngành nghề, trong đó tập trung vào kinh doanh cao su, giảm sản phẩm SUR 31,50, tăng tỷ trọng sản phẩm SUR 10,20 và RSS; đẩy mạnh kiểm soát giá thành sản xuất, triển khai quy trình sản xuất, kiểm soát chất lượng mủ cao su ngay tại vườn cây, tiết kiệm tối đa nguyên vật liệu đầu vào; đẩy mạnh đổi mới thiết bị, công nghệ, qua đó nâng cao chất lượng sản phẩm cao su, hạ giá thành, đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm.

Về sản xuất, chế biến, tiêu thụ sản phẩm gỗ: Trên cơ sở nghiên cứu nhu cầu thị trường với tiềm năng cần có, tập đoàn đẩy mạnh chế biến gỗ, đa dạng hóa các

loại sản phẩm: gỗ phôi, gỗ ghép tấm, gỗ tinh chế, MDF, do đó doanh thu năm 2017 đều vượt kế hoạch 4 - 5% từng loại gỗ và tăng 44% so với năm 2016.

Về sản phẩm cao su chế biến: tập đoàn cũng tăng cường đa dạng hóa sản phẩm, tìm kiếm thị trường mới, trong số này phải kể đến sản phẩm găng tay y tế được xuất khẩu sang 40 nước và vùng lãnh thổ, doanh thu vượt kế hoạch 6%; các sản phẩm băng tải, dây cuaroa, cao su kỹ thuật, nệm - gối cao su, bóng thể thao ... cũng tiêu thụ tốt. Đặc biệt, giữa năm 2017 tập đoàn đã cho ra sản phẩm vỏ xe thủy lực 3 ngôi sao VRG đạt chuẩn quốc gia và Nhật Bản do được đầu tư tốt về kỹ thuật và công nghệ, phù hợp với nhu cầu thị trường và có giá cạnh tranh nên đã nhận được nhiều hợp đồng; doanh thu từ dịch vụ khu công nghiệp cũng thu được kết quả khả quan (512 tỷ đồng) mặc dù còn khiêm tốn, song điều đáng nói là hiệu quả khá cao (252 tỷ đồng lợi nhuận).

Doanh thu và lợi nhuận năm 2018 cũng tăng, song tốc độ còn chậm, so với năm 2017 tăng gần 2,75%, đó là do từ giữa năm 2017 đến đầu năm 2018, tập đoàn triển khai tái cơ cấu và CPH công ty mẹ - tập đoàn, sắp xếp và tái cấu trúc các đơn vị thành viên, thay đổi về tổ chức, nhân sự; thêm vào đó là tăng đầu tư, trồng mới cao su (năm 2018 tập đoàn quản lý 519.400 ha quỹ đất, tăng 1,5% so với năm 2017 với 83,2% diện tích trồng cao su) cả trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, phải thanh lý vườn cây cao su có tuổi thọ trên 20 năm, song bù lại là gỗ thanh lý đem lại nguồn thu bù cho phần cao su bị thanh lý.

3.2. Thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.2.1. Khái quát về quản lý nhà nước đối với nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy quản lý nhà nước đối với nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam trước khi cổ phần hóa công ty mẹ - tập đoàn

Theo quy định tại Nghị định 28/2014/NĐ-CP và Nghị định số 97/2015/NĐ-CP (công ty mẹ - tập đoàn thuộc sự điều chỉnh của Nghị định này), Chính phủ chỉ quản lý NLQT cấp cao tập đoàn và>NNLQT thuộc nguồn quy hoạch>NNLQT cấp cao (gồm NLQT cấp cao, cấp trung và tương đương) thông qua việc thành lập tập đoàn và bổ nhiệm NLQT cấp cao; ban hành điều lệ tổ chức và hoạt động của tập

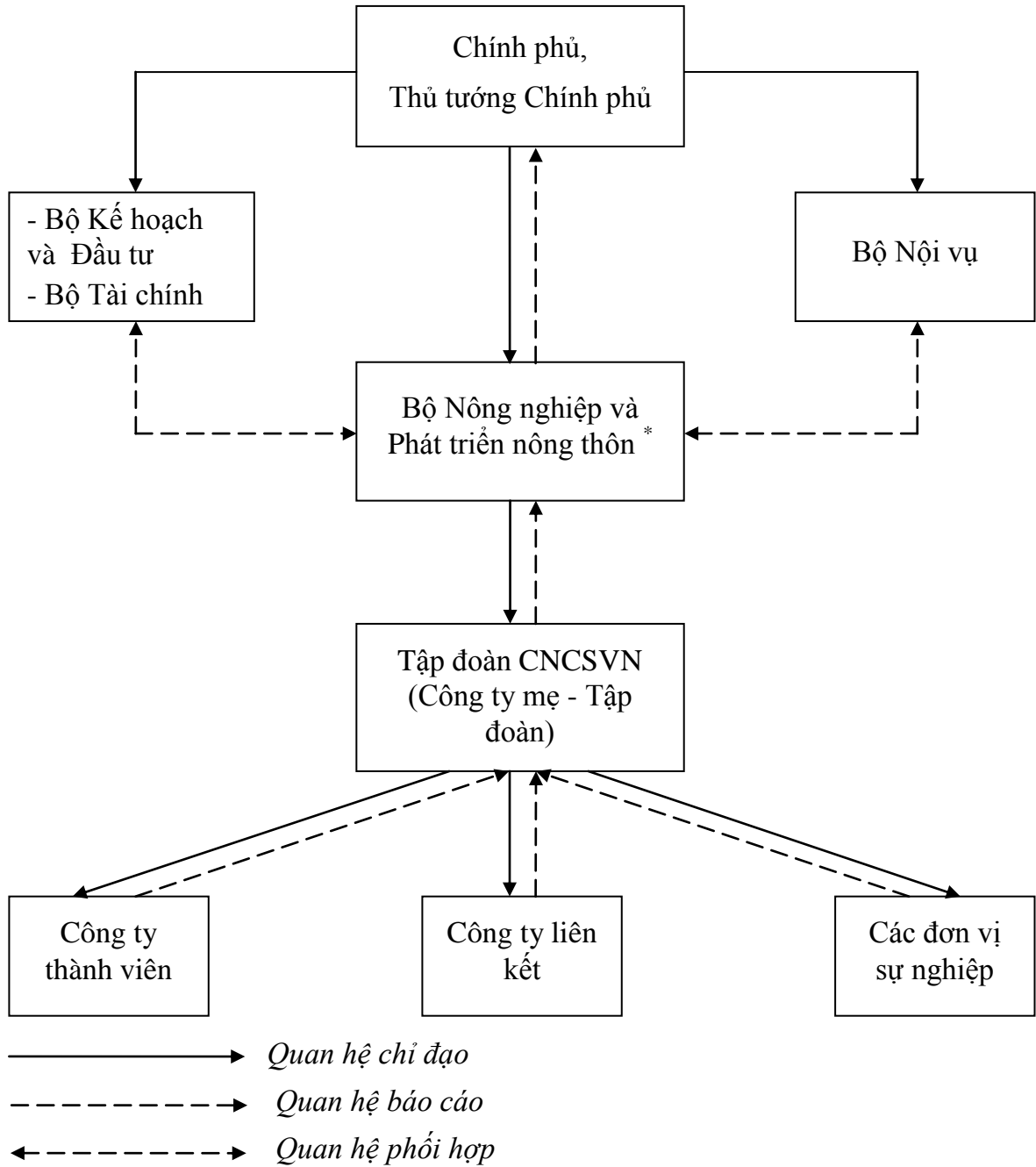
đoàn, các nghị định, quyết định liên quan về quản lý người giữ chức danh, chức vụ tại công ty TNHH MTV (công ty mẹ - tập đoàn); định hướng phát triển để duyệt quy hoạch, kế hoạch và ban hành chính sách phát triển NNLQT cấp cao. Cụ thể:

- Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật, nghỉ hưu đối với NLQT cấp cao nhất (chủ tịch HĐQT).

- Bộ NNPTNT được sự ủy quyền của Chính phủ quản lý các hoạt động của tập đoàn, trong đó có vấn đề NLQT cấp cao thông qua việc cụ thể hóa các quy định của nhà nước, Chính phủ về quy hoạch NNLQT cấp cao; xây dựng chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, chế độ chính sách, tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch; bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với NLQT cấp cao; phối hợp với Bộ Nội vụ trong tổ chức thực hiện quy hoạch, kế hoạch, chế độ chính sách, bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật đối với NLQT nói chung và NLQT cấp cao nói riêng; phối hợp với Bộ KHĐT, Bộ Tài chính trong công tác đào tạo, bồi dưỡng, phát triển NLQT cấp cao và kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định về lĩnh vực, cơ chế, chính sách đối với việc quản lý NLQT cấp cao.

- Tập đoàn và các đơn vị chức năng liên quan chịu trách nhiệm cụ thể hóa các quy định của Chính phủ, Bộ NNPTNT và bộ, ngành liên quan, ban hành các văn bản để tổ chức triển khai quản lý về NLQT và NNLQT cấp cao của các cơ quan quản lý nhà nước và tổ chức thực hiện các quy định này, trong đó căn cứ vào các văn bản của các cơ quan quản lý nhà nước cấp trên và điều lệ tổ chức và hoạt động của tập đoàn để xây dựng và thực hiện chiến lược/định hướng phát triển NNLQT cấp cao; quy hoạch, kế hoạch phát triển, ban hành và thực hiện các chính sách, văn bản hướng dẫn thực hiện và báo cáo Bộ NNPTNT, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ theo phân cấp thẩm quyền quản lý. Quan hệ quản lý của các cơ quan QLNN đối với tập đoàn là quan hệ chỉ đạo - báo cáo và phối hợp. Để quản lý NNLQT cấp cao TĐKT nhà nước, nhà nước tổ chức bộ máy QLNN đối với quản lý phát triển NLQT cấp cao, trong đó có quy định rõ chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng cơ quan nhà nước trong hệ thống quản lý và Tập đoàn CNCsvn (xem Sơ đồ 3.2).

**Sơ đồ 3.2. Tổ chức bộ máy quản lý nhà nước
đối với Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam**



* Sau cổ phần hóa, Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp thay cho vị trí Bộ NNPTNT; Bộ NNPTNT là bộ quản lý ngành đối với Tập đoàn CNCSVN.

3.2.1.2. Giai đoạn sau khi thành lập Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp và sau khi cổ phần hóa thành Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam - công ty cổ phần

Theo quy định tại Quyết định số 2090/QĐ-TTg, Tập đoàn CNCSVN kết hợp CPH với bán phần vốn nhà nước và chuyển Tập đoàn CNCSVN thành Tập đoàn CNCSVN – công ty cổ phần hoạt động từ ngày 01 tháng 6 năm 2018. Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, có tư cách pháp nhân. Việc quản lý, điều hành được thực hiện bởi HĐQT gồm 7 thành viên (trong đó có 2 thành viên độc lập), đứng đầu là chủ tịch HĐQT (do ĐHĐCĐ bầu); HĐQT bổ nhiệm TGD, PTGD; TGD xây dựng tổ chức các ban chuyên môn giúp việc sau khi được sự đồng ý của HĐQT. Giám sát hoạt động của tập đoàn là BKS, gồm 3 thành viên do ĐHĐCĐ bầu, hoạt động theo điều lệ Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần và các quy định của pháp luật. Sau khi CPH, công ty mẹ - tập đoàn, vốn nhà nước vẫn chiếm tỷ lệ chi phối lớn, trong đó 11,88% cổ phần bán cho cổ đông chiến lược, 1,28% cổ phần bán cho tổ chức công đoàn và người lao động, song thực tế chưa tìm được nhà đầu tư chiến lược và chỉ bán được 4% số cổ phần dự kiến bán ra bên ngoài. Do đó, NLQT chủ chốt Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần vẫn do nhà nước quyết định (thông qua việc giới thiệu người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn để ĐHĐCĐ bầu).

Về QLNN NNLQT Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần: Tháng 02 năm 2018, Chính phủ thành lập Ủy ban Quản lý vốn nhà nước (QLVNN) tại doanh nghiệp để thực hiện quyền và trách nhiệm của đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp. Theo đó, Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp phối hợp với Bộ Nội vụ trình Thủ tướng Chính phủ nhân sự chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT đại diện phần vốn nhà nước giới thiệu để ĐHĐCĐ bầu, quyết định người đại diện pháp luật; báo cáo Thủ tướng Chính phủ chấp thuận để HĐQT hoặc chủ tịch HĐQT bổ nhiệm TGD. Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp cũng tổ chức và thực hiện việc quy hoạch NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần để tạo nguồn, giới thiệu với ĐHĐCĐ bầu, HĐQT, chủ tịch HĐQT bầu, bổ nhiệm thành viên HĐQT, TGD. Trong giai đoạn chuyển giao quản lý từ Bộ NNPTNT sang Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp, kết quả nguồn quy hoạch NLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN - công ty cổ phần tạm thời được giữ nguyên theo quy hoạch đã được phê duyệt của Bộ NNPTNT.

Khi chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần, Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần đã thực hiện các quy định của cơ quan quản lý nhà nước, Luật doanh nghiệp năm 2014, Điều lệ Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần và nguồn quy hoạch NLQT cấp cao đã được phê duyệt, đã thực hiện quy trình các bước về tiêu chuẩn NLQT cấp cao để ĐHĐCĐ bầu bầu HĐQT gồm 7 thành viên, trong đó có 2 thành viên độc lập.

Theo sự giới thiệu của Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp, HĐQT bổ nhiệm TGD; TGD bổ nhiệm các PTGD, GD và PGD. Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp quyết định chủ tịch HĐQT và TGD là người đại diện pháp luật của tập đoàn. Theo đó, 5/7 thành viên HĐQT (trong đó có chủ tịch HĐQT và TGD) thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao đã được đào tạo, bồi dưỡng để phát triển. Trong số này, ông Trần Ngọc Thuận trước khi đảm nhận chức vụ Chủ tịch HĐQT là TGD Tập đoàn CNCsvn đã được quy hoạch chức danh chủ tịch HĐQT; ông Huỳnh Văn Bảo trước khi đảm nhận chức vụ TGD là Trưởng ban Tài chính kiêm KTT Tập đoàn CNCsvn đã được quy hoạch chức danh thành viên HĐQT, TGD Tập đoàn CNCsvn; 1 thành viên HĐQT không có trong danh sách quy hoạch là thành viên HĐQT độc lập (theo điều lệ Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần); ông Phạm Mạnh Hùng, Chủ tịch Công đoàn Tập đoàn CNCsvn trước khi được bầu giữ chức thành viên HĐQT đã được quy hoạch chức danh thành viên HĐQT, PTGD Tập đoàn CNCsvn. Như vậy, có thể nói công tác quy hoạch NLQT chủ chốt tập đoàn đã đáp ứng yêu cầu phát triển NLQT tập đoàn, các thành viên HĐQT và ban TGD đều được bầu, bổ nhiệm đúng với các chức danh được quy hoạch; việc quy hoạch gắn với công tác đào tạo, bồi dưỡng để các NLQT chủ chốt đủ điều kiện, tiêu chuẩn, năng lực để đảm nhận các vị trí mới.

Về tổ chức bộ máy QLNN đối với NNLTQ Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần: Sau khi CPH công ty mẹ - tập đoàn, Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần hoạt động theo mô hình công ty cổ phần theo Luật doanh nghiệp năm 2014 và điều lệ Tập đoàn CNCsv - công ty cổ phần, do vậy QLNN có một số thay đổi. Theo đó, Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp là cơ quan quản lý phần vốn nhà nước tại Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần, quản lý phần vốn nhà nước đầu tư thông qua người đại diện phần vốn nhà nước, Bộ NNPTNT không còn quản lý vốn nhà nước và NLQT tập đoàn như trước khi CPH mà chỉ đóng vai trò bộ quản lý ngành. Ủy

ban QLVNN tại doanh nghiệp với sự chấp thuận của Thủ tướng Chính phủ và ý kiến tham vấn của Bộ Nội vụ để giới thiệu NLQT tham gia (để bầu) vào HĐQT, giới thiệu NLQT (để HĐQT bổ nhiệm) vào chức danh TGD, PTGD, giới thiệu NLQT là người đại diện phần vốn nhà nước tại Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần. Theo quy trình, ĐHĐCĐ bầu HĐQT, chủ tịch HĐQT theo sự giới thiệu NLQT đã được quy hoạch, kết quả: 6/7 nhân sự đã được quy hoạch được bầu là thành viên HĐQT, còn 1 thành viên HĐQT là thành viên HĐQT độc lập. Theo giới thiệu của Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp, HĐQT đã bổ nhiệm TGD và 4 PTGD, các nhân sự này đều thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao đã được phê duyệt.

3.2.2. Thực trạng ảnh hưởng của các yếu tố đến phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.2.2.1. Thực trạng các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Tập đoàn CNCsvn hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, từ trồng, chăm sóc đến khai thác chế biến cao su, tiêu thụ trong nước và xuất khẩu sản phẩm cao su, thủy điện, tài chính ..., do đó chịu tác động mạnh mẽ của yếu tố môi trường kinh tế vĩ mô không chỉ ở Việt Nam mà còn ở các nước Lào, Campuchia - nơi Tập đoàn CNCsvn đầu tư trồng và khai thác, chế biến cao su cũng như ở thị trường xuất khẩu. Những năm gần đây, tình hình thị trường luôn biến động, nhu cầu sản phẩm cao su luôn thay đổi, nhiều năm giá cao su hạ thấp do nền kinh tế thế giới bị suy thoái, cạnh tranh trên thị trường thế giới đối với sản phẩm tăng cao, do đó hoạt động SXKD của tập đoàn gặp nhiều khó khăn. Thêm vào đó, tập đoàn lại hoạt động trên nhiều lĩnh vực trải rộng trên cả 3 miền và ở Lào, Campuchia nên đặt ra những thách thức lớn đối với đội ngũ lãnh đạo, quản lý tập đoàn và các đơn vị thành viên được trưởng thành chủ yếu từ cơ chế cũ, từ tổng công ty nhà nước sang kinh tế thị trường, hội nhập. Những đòi hỏi về kiến thức, kinh nghiệm, chuyên môn về quản lý, trình độ tin học và ngoại ngữ đều thiếu và yếu, lại chịu ảnh hưởng của tư duy theo cơ chế hành chính bao cấp nên hiệu quả SXKD không cao, không tương xứng với nguồn vốn và tài sản mà nhà nước đầu tư. Những yếu tố trên đây đòi hỏi nhà nước phải đầu tư cho đào tạo, bồi dưỡng nâng cấp chất lượng nhà quản trị tập đoàn và các đơn vị thành viên để đáp ứng yêu cầu quản trị tập đoàn.

Trên thế giới, mô hình tập đoàn đã có từ lâu, song đối với Việt Nam, đây là mô hình mới và điều khác biệt lớn nhất là TĐKT nhà nước được hình thành từ tổng công ty nhà nước, không theo các xu thế chung của thế giới là tập đoàn được hình thành từ việc sáp nhập, liên kết tự nguyện của các thành viên, vấn đề quản lý nhà nước đối với tập đoàn cũng có những khác biệt do nhà nước là chủ sở hữu, do đó nhà nước quản lý tập đoàn, quản lý đội ngũ nhà quản trị từ việc xây dựng và phê duyệt chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển đến ban hành các chính sách phát triển đội ngũ nhà quản trị, trong khi đó ở thế giới những việc này do tập đoàn tự làm. Mặc dù nhà nước đã ban hành các chính sách, điều lệ hoạt động của tập đoàn khá đầy đủ cụ thể, song thực tiễn các chính sách, văn bản quản lý tập đoàn vẫn còn những vấn đề bất cập, thiếu chặt chẽ, đặt biệt là trong phát triển>NNLQT tập đoàn từ tạo nguồn, quy hoạch, bổ nhiệm, bãi nhiệm, luân chuyển ...

Thực tiễn cho thấy, mặc dù có khá đầy đủ các văn bản quản lý và đảm bảo nguyên tắc chặt chẽ, song đội ngũ nhà quản trị tập đoàn và các đơn vị thành viên chất lượng còn thấp, thực tiễn này không chỉ ở Tập đoàn CNCsvn mà còn ở nhiều tập đoàn khác; tình trạng lổ và hiệu quả kinh doanh thấp, phổ biến là do năng lực>NNLQT nói chung và năng lực nhà quản trị tập đoàn nói riêng còn yếu, trong đó nguyên nhân quản lý là chủ yếu. Những vấn đề trên đây đòi hỏi nhà nước và tập đoàn cần có những thay đổi về cơ chế, chính sách phát triển>NNLQT tập đoàn và các đơn vị thành viên.

Một trong những hạn chế trong hoạt động kinh tế của tập đoàn là năng suất lao động thấp do kỹ thuật, công nghệ còn lạc hậu, đội ngũ lao động tay nghề thấp, còn thủ công là phổ biến, do đó thực hiện HĐH tập đoàn trở nên cấp thiết, nhất là khi thế giới đã và đang chuyển sang cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Để HĐH cả công nghệ, kỹ thuật lẫn quản lý, đòi hỏi đội ngũ nhà quản trị tập đoàn và các thành viên phải được đào tạo, bồi dưỡng các kiến thức và kinh nghiệm cần thiết, kèm theo đó là đào tạo, bồi dưỡng người lao động theo yêu cầu HĐH tập đoàn.

3.2.2.2. Thực trạng yếu tố môi trường ngành của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Những năm gần đây, Tập đoàn CNCsvn xuất hiện những đối thủ cạnh tranh mới, có tiềm lực về vốn, khoa học, công nghệ, năng suất, chất lượng sản phẩm cao, lượng cung sản phẩm cao trên thị trường thế giới tăng cao, trong khi đó cầu không

tăng, thậm chí có năm giảm do suy thoái kinh tế và sự gia tăng của sản phẩm thay thế - cao su nhân tạo, áp lực cạnh tranh gia tăng đòi hỏi Tập đoàn CNCsvn bên cạnh việc HĐH công nghệ, kỹ thuật, quản trị tập đoàn, cần nâng cao năng lực nhà quản trị tập đoàn. Thực tiễn cho thấy, sự thành công hay thất bại trong kinh doanh chủ yếu do yếu tố quản lý. Thực tiễn đội ngũ nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn có tới hơn 80% trong số họ không được đào tạo bài bản về chuyên ngành quản lý, quản trị, hơn nữa hàng năm cơ quan QLNN và tập đoàn chưa chú trọng bồi dưỡng kiến thức về quản lý, quản trị và kiến thức kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế; các kiến thức và kỹ năng về ngoại ngữ, tin học đều thiếu và yếu (xem Bảng 3.2), do đó hạn chế trong tiếp cận với đối tác nước ngoài và pháp luật, chính sách kinh doanh ở các nước, thị trường xuất khẩu và đối tác trong chuyên giao công nghệ, kỹ thuật, kinh phí đầu tư cho đào tạo còn hạn chế, đặc biệt là tin học và ngoại ngữ. Năm 2018, chi cho đào tạo dài hạn là 256,31 triệu đồng; chi cho đào tạo thạc sỹ, tiến sỹ là 171,6 triệu đồng, chi cho đào tạo ngoại ngữ là 62,4 triệu đồng, chi cho đào tạo tin học là 2,4 triệu đồng trong tổng số 254 cán bộ đương nhiệm và đối tượng thuộc nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao, cấp trung và tương đương.

3.2.2.3. Hoạt động đào tạo ở các cơ sở đào tạo quản trị trong và ngoài nước

Hầu hết các trường đại học khối kinh tế và quản lý đều có chuyên ngành quản trị, quản lý kinh tế và kinh tế ngành, doanh nghiệp, đây là một thuật lợi khá cơ bản để đào tạo các kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm quản lý, song hầu hết các trường đều tập trung vào đào tạo cử nhân quản trị kinh doanh, quản trị doanh nghiệp hay quản lý nói chung mà chưa có trường/khoa đào tạo nhà quản trị các cấp riêng. Một số cơ sở tư nhân tiêu biểu như Trường doanh nhân PACE, Bizlight, PTI, Master kills, HBR Business School ... có các chương trình đào tạo chuyên biệt về kiến thức, kỹ năng cho các nhà quản trị các cấp chuyên biệt, cung cấp dịch vụ đào tạo nhân lực quản trị cho các tập đoàn, doanh nghiệp. Một số tập đoàn ở Việt Nam như Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, Tập đoàn Than - Khoáng sản Việt Nam, Tập đoàn Dệt - May Việt Nam đã chủ động nắm bắt nhu cầu đào tạo đội ngũ nhà quản trị các cấp, tổ chức các lớp học mời chuyên gia giỏi xây dựng chương trình và tổ chức giảng dạy nên đã đem lại hiệu quả thiết thực trong quản lý, nhất là đối với đối tượng nhà quản trị không được đào tạo chính quy về chuyên ngành quản trị hay kinh tế, quản lý. Nhưng đối với nhà quản trị cấp cao tập đoàn do khối lượng công việc nhiều

nên khó tham gia các lớp đào tạo này, do đó rất cần có hình thức đào tạo thích hợp, các hình thức trao đổi, hội thảo, làm việc nhóm hay thực hiện tư vấn quản lý, đào tạo online tỏ ra là thích hợp hơn. Thực tế, các tổ chức tư vấn chuyên ngành chưa có hoặc có nhưng chưa sâu, trình độ hạn chế. Mặc dù, đã có những cơ sở đào tạo nhà quản trị, song thực tế Tập đoàn CNCsvn chưa chú trọng sử dụng các dịch vụ đào tạo này, một phần do quản trị thời gian của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung tập đoàn chưa tốt, do bận việc và do chưa có quy định, quy hoạch, kế hoạch mang tính bắt buộc.

3.2.2.4. Đặc điểm sản xuất kinh doanh của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Tập đoàn CNCsvn hoạt động SXKD qui mô lớn, đa ngành, đa lĩnh vực, hoạt động trong môi trường quốc tế từ trồng trọt, khai thác, chế biến, tiêu thụ cao su, thủy điện, tài chính, ... nên đòi hỏi đội ngũ nhà quản trị phải có kiến thức, kỹ năng chuyên sâu đảm bảo quản trị tổng hợp, đa ngành, lĩnh vực và chuyên ngành. Song, thực tế đội ngũ nhà quản trị tập đoàn thường chỉ chuyên sâu từng lĩnh vực như: nông lâm nghiệp, kỹ thuật, tài chính; những lĩnh vực về xuất nhập khẩu, đầu tư, quản trị nhân lực ... Nhiều nhà quản trị cấp cao chưa được đào tạo bài bản về quản trị quản lý (xem Phụ lục 2 và Bảng 3.2). Các chương trình đào tạo, bồi dưỡng cũng chỉ tập chung vào đào tạo nghiệp vụ, đào tạo chính trị, ngoại ngữ là chủ yếu, chưa có các chương trình đào tạo kiến thức, kỹ năng chuyên biệt cho các nhà quản trị, do đó hiệu quả đào tạo nhân lực quản trị còn thấp, hơn nữa kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng còn ít, chưa đáp ứng yêu cầu.

3.2.2.5. Chính sách nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Chính sách NNLQT tập đoàn được quy định rõ tại Nghị định số 69/2014/NĐ-CP. Nội dung được cụ thể hóa tại Nghị định số 28/2014/NĐ-CP, theo đó tập đoàn có trách nhiệm xây dựng và thực hiện chính sách NLQT quản lý công ty mẹ - tập đoàn và người đại diện theo ủy quyền tại doanh nghiệp thành viên, trong đó chính sách NLQT quy định:

- Các tiêu chuẩn về kinh nghiệm và trình độ quản lý.
- Phương pháp và quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm các chức danh lãnh đạo, quản lý đối với các doanh nghiệp thuộc quyền quản lý của công ty mẹ - tập đoàn; đề cử cấp có thẩm quyền tuyển chọn, bổ nhiệm chức danh lãnh đạo, quản lý công ty mẹ - tập đoàn.

- Hệ thống đánh giá nhân sự quản lý còn chung chung áp dụng đối với cán bộ lãnh đạo, quản lý chủ chốt của công ty mẹ - tập đoàn.
- Nguyên tắc và phương pháp trả lương, thưởng còn thiếu tính cạnh tranh đối với cán bộ quản lý.
- Các chế tài xử lý vi phạm còn chưa thật nghiêm.
- Chương trình đào tạo còn mang tính hình thức.
- Lương thấp chưa theo sát thị trường nên thiếu động lực làm việc, nâng cao năng lực, kinh nghiệm quản trị.

Theo quy định tại Nghị định số 28/2014/NĐ-CP, ngoài quy định rõ quyền và trách nhiệm quản lý tập đoàn, điều lệ quy định rõ tiêu chuẩn và điều kiện của thành viên HĐQT (Điều 34); miễn nhiệm và thay thế thành viên HĐQT (Điều 35); chế độ lương, thưởng (Điều 36); TGD (Điều 37); chủ tịch HĐQT (Điều 32); KSV (Điều 13). Căn cứ quy định tại Nghị định nêu trên, Bộ NNPTNT cụ thể hóa thành các quyết định về tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản lý tập đoàn; các tiêu chuẩn và quy trình thực hiện quy hoạch chức danh lãnh đạo, quản lý tập đoàn; ban hành các chính sách nhân lực, từ đó phát triển NNLQT tập đoàn thuộc diện quản lý của Bộ NNPTNT; Tập đoàn CNCsvn bằng Quyết định số 431/QĐ-HĐTVCSVN ngày 23 tháng 9 năm 2014 về ban hành quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT tập đoàn, trong đó có các quy định về NNLQT cấp cao thuộc diện quản lý của Chính phủ và Bộ NNPTNT.

Có thể nói, về mặt QLNN thì hệ thống văn bản quản lý về NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn là khá đầy đủ, chặt chẽ, điều đó tạo thuận lợi cho việc phát triển NLQT cấp cao tập đoàn thuộc diện nhà nước quản lý. Song, hạn chế ở chỗ một số tiêu chuẩn còn khá chung chung, quy trình còn nhiều khâu, nhiều cấp và chưa làm rõ trách nhiệm mỗi khâu, mỗi cấp; chính sách đào tạo, bồi dưỡng NLQT cấp cao chưa thật phù hợp nên ảnh hưởng đến chất lượng NNLQT cấp cao, đặc biệt là trong bối cảnh thực hiện HĐH tập đoàn và bối cảnh cạnh tranh, hội nhập quốc tế.

3.2.2.6. Nhận thức của nhà quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam đối với công tác phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn

Phỏng vấn các nhà quản trị cấp cao tập đoàn cho thấy, các ý kiến (xem Phụ lục 1) đều coi trọng công tác phát triển NNLQT nói chung và phát triển NNLQT cấp cao nói riêng, đây là thuận lợi cho việc phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn

CNCSVN. Nhưng thực tế, các hoạt động nhằm phát triển NNLQT cấp cao còn chưa quan tâm đúng mức, chưa thực chất, chưa thật sự có đầu tư đúng chỗ, đúng mức. Cho đến nay tập đoàn vẫn chưa có chiến lược phát triển NNLQT; công tác quy hoạch, bồi dưỡng cán bộ nguồn còn hạn chế, đặc biệt chất lượng còn thấp, nhất là khâu đánh giá, lựa chọn cán bộ đưa vào diện quy hoạch, bổ nhiệm, bồi dưỡng năng lực chuyên môn và quản lý.

3.2.2.7. Năng lực quản trị hiện tại của đội ngũ nhà quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Hầu hết đội ngũ nhà quản trị Tập đoàn CNCSVN nói chung và nhà quản trị cấp cao nói riêng đều có trình độ cử nhân, song chưa được đào tạo bài bản về quản lý, quản trị trong kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế, kỹ năng ngoại ngữ và tin học yếu do chuyển từ tổng công ty nhà nước sang mô hình quản lý tập đoàn đa ngành, đa lĩnh vực nên năng lực quản lý đa ngành còn hạn chế do ảnh hưởng lề lối quản trị của cơ chế hành chính, quan liêu. Hạn chế về năng lực được thể hiện rõ qua kết quả, hiệu quả hoạt động SXKD của tập đoàn còn thấp, mặc dù tập đoàn đã được thành lập từ năm 2006, song đến nay cơ sở vật chất, kỹ thuật, công nghệ chưa được phát triển, năng suất lao động thấp, đội ngũ lao động tay nghề thấp, còn nhiều lao động thủ công. Quy mô tập đoàn những năm gần đây có xu hướng thu hẹp, xuất khẩu cao su dưới dạng nguyên liệu là chủ yếu, chất lượng cao su chế biến còn thấp, sức cạnh tranh không cao, điều đó đòi hỏi phải HĐH quản lý mà trước hết phải thu hút, tuyển chọn, bồi dưỡng đội ngũ nhà quản trị, đặc biệt là nhà quản trị cấp cao đủ sức thực hiện nhiệm vụ HĐH tập đoàn, nâng cao năng suất, hiệu quả và khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

3.2.2.8. Quy mô Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Tập đoàn CNCSVN là TĐKT nhà nước có qui mô vốn lớn 65.838 tỷ đồng (hơn 2,8 tỉ USD). Sau CPH, năm 2018 còn 36.500 tỷ đồng (gần 1,59 tỉ USD), quản lý hơn 407.447 ha cao su với chức năng chủ yếu là trồng sản xuất, chế biến và kinh doanh cao su. Hoạt động tập trung vào các địa bàn trọng điểm như Đông Nam Bộ, Tây Nguyên, Duyên hải Miền Trung và Lào, Campuchia; tham gia các thị trường Châu Á (Trung Quốc, Ấn Độ, Malaysia), Châu Âu và Mỹ; tổng số lao động 81.771 người; doanh thu năm 2018 đạt xấp xỉ 40.000 tỉ đồng, lợi nhuận 4.367 tỉ đồng, tỉ suất lợi nhuận trên vốn sở hữu đạt 11% (năm 2016, trước CPH chỉ đạt 5,34%, thấp

hơn nhiều so với lãi suất nhân hàng). Do đó, có thể thấy nhờ CPH (năm 2017), nhờ cơ cấu vốn và lĩnh vực kinh doanh, cộng thêm với sự tham gia NLQT của đối tác sau khi CPH nên năng lực kinh doanh và quản lý của nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn đã được nâng lên; tuy vậy, kết quả, hiệu quả SXKD vẫn còn hạn chế, điều đó có yếu tố quan trọng là năng lực quản lý của các nhà quản trị tập đoàn. Trong khi yêu cầu quản trị của một TĐKT lớn, kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực, hoạt động trong môi trường quốc tế, song đội ngũ nhà quản trị cấp cao, cấp trung tập đoàn còn chưa được đào tạo chuyên sâu về quản lý, quản trị; thiếu và yếu về ngoại ngữ, tin học nên chưa đáp ứng được yêu cầu quản trị TĐKT lớn, đa ngành, đa lĩnh vực trong kinh tế thị trường.

3.2.2.9. Khả năng tài chính của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cho hoạt động phát triển nguồn nhân lực quản trị

Các khoản kinh phí cho hoạt động phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn chủ yếu là các khoản đầu tư cho học tập, bồi dưỡng nâng cao năng lực quản trị thông qua đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu về đào tạo cập nhật các kiến thức quản trị kinh doanh, hội nhập quốc tế, đào tạo ngoại ngữ, tin học; tổ chức các cuộc hội thảo, trao đổi. Theo dữ liệu thực tế đầu tư cho đào tạo (bảng 3.2, tr.110) thì kinh phí đầu tư cho đào tạo dài hạn và tại chức cho các đối tượng đương nhiệm và thuộc nguồn quy hoạch ở các bậc đại học (2 người), thạc sĩ (8 người), tiến sĩ (2 người) trong 3 năm (2016 – 2018) với mức bình quân đại học 8,99 triệu/người/năm, thạc sĩ 10,87 triệu/người/năm, tiến sĩ ngoài nước 49,98 triệu/người/năm, tiến sĩ trong nước 2,86 triệu/người/năm. Nhìn chung, chỉ đảm bảo học phí, các khoản chi phí học tập, đi lại ... không có. Mặc dù, tài chính của tập đoàn không quá khó khăn, song việc đầu tư cho khoản học phí chưa thật khuyến khích việc học tập, hơn nữa số lượng nhà quản trị đi học còn rất ít so với yêu cầu nên tổng kinh phí cho đào tạo là rất thấp; trong 3 năm 2016 – 2018, kinh phí đào tạo bình quân 0,53 triệu/người/năm. Đầu tư cho đào tạo ngoại ngữ, tin học rất cần cho nhà quản trị trong bối cảnh hội nhập quốc tế thì hầu như chưa có đối với đối tượng NNLQT cấp cao đi học. Do không có người đi học, chủ yếu là tự học nên không được cấp kinh phí, đó là lý do vì sao trong danh sách nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao còn 10/28 người chưa được đào tạo quản trị quản lý, 14/28 người chưa đạt chuẩn tiếng Anh (trình độ B trở lên) (xem Phụ lục 2).

Các khoản đầu tư cho hội thảo, trao đổi và các hình thức đào tạo khác không đáng kể. Do đó, có thể nói tài chính của Tập đoàn CNCSVN không quá khó khăn, song thực tế kinh phí cho đào tạo còn thấp, hơn nữa tập đoàn chưa quyết liệt trong việc yêu cầu nhà quản trị phải học tập nâng cao trình độ, cập nhật kiến thức, kinh nghiệm. Do đó, để nâng cao năng lực, trình độ>NNLQT cấp cao, cấp trung, tập đoàn cần đưa ra quy định bắt buộc đối với nhà quản trị trong việc học tập và đầu tư kinh phí nhiều hơn nữa, đảm bảo tính khuyến khích học tập.

3.2.3. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam theo dữ liệu thứ cấp

Dưới góc độ QLNN, việc quản lý phát triển>NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN được thực hiện thông qua việc nhà nước phê duyệt chiến lược phát triển>NNLQT cấp cao, bao hàm tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch, theo dõi, giám sát việc quy hoạch, phê duyệt quy hoạch và triển khai thực hiện quy hoạch>NNLQT cấp cao; ban hành các chính sách để thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch phát triển>NNLQT cấp cao. Tập đoàn là đơn vị triển khai xây dựng chiến lược, quy hoạch phát triển>NNLQT cấp cao, trình Bộ>NNPTNT, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt theo phân cấp thẩm quyền quản lý. Tập đoàn cũng thực thi các chính sách của Chính phủ, Bộ>NNPTNT và các bộ, ngành liên quan để cụ thể hóa chúng thành các quy định triển khai các chính sách phát triển>NNLQT cấp cao.

3.2.3.1. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam về số lượng, chất lượng và cơ cấu

a) Về số lượng:

Các chức danh quản trị cấp cao tập đoàn hiện tại có đủ số lượng các nhà quản trị đảm nhiệm. Nguồn quy hoạch>NNLQT cấp cao đảm bảo đầy đủ theo quy định của cơ quan QLNN (xem Phụ lục 2). Để quy hoạch cho 14 chức danh quản trị cấp cao thì có 245 nhà quản trị cấp trung và tương đương thuộc nguồn quy hoạch (bình quân 17,5 người/1 chức danh quy hoạch).

b) Về chất lượng:

Các nhà quản trị cấp cao hiện tại đáp ứng đủ tiêu chuẩn nhà quản trị cấp cao tập đoàn theo quy định của cơ quan QLNN đối với tập đoàn (Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, Quyết định số 2336/QĐ-BNN-TCCB và Điều lệ tổ chức hoạt động của tập đoàn). Tuy nhiên, các tiêu chuẩn còn chung chung, chưa cụ thể hóa

thành các tiêu chí đánh giá năng lực quản trị điều hành, còn một số nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch chưa được đào tạo, bồi dưỡng bài bản về quản trị, kinh nghiệm HDH và hội nhập quốc tế; khả năng sử dụng tin học, ngoại ngữ trong công việc còn hạn chế. Đồng thời, các nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch cũng rơi vào tình trạng này, mặc dù những năm gần đây, tập đoàn hoạt động SXKD có lãi song chưa tương xứng với tiềm năng và đầu tư của nhà nước cho tập đoàn.

c) Về cơ cấu:

Các nhà quản trị cấp cao hiện tại và nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao được phê duyệt đảm bảo về cơ cấu: Các nhà quản trị chung và quản trị theo lĩnh vực hoạt động có chuyên môn phù hợp, song năng lực chưa được đánh giá cụ thể và chính xác, do đó mới chỉ đảm bảo về số lượng cơ cấu từng loại, còn chất lượng thì hạn chế. Theo danh sách quy hoạch NLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn giai đoạn 2016 – 2021 đã được Thủ tướng Chính phủ và Bộ NNPTNT phê duyệt (xem Phụ lục 2), gồm 28 người được quy hoạch vào các chức danh: Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD, PTGD, KSV, KTT tập đoàn. Theo đó:

- Về số lượng:

+ Quy hoạch chức danh chủ tịch HĐQT có 4 người đang đảm nhận chức vụ từ trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên cho 1 chức danh chủ tịch HĐQT.

+ Quy hoạch chức danh thành viên HĐQT có 23 người đang đảm nhận chức vụ từ phó trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên (cho 7 chức danh thành viên HĐQT, kể cả chủ tịch HĐQT), đảm bảo hơn 3 người/1 vị trí.

+ Quy hoạch chức danh TGD có 4 người đang đảm nhận chức vụ từ trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên (cho 1 chức danh TGD).

+ Quy hoạch chức danh PTGD có 20 người đang đảm nhận chức vụ từ phó trưởng ban ở tập đoàn và tương đương trở lên và chủ tịch công đoàn (cho 5 chức danh PTGD), đảm bảo 4 người/1 vị trí PTGD .

+ Quy hoạch chức danh KSV, KTT có 11 người, trong đó KSV có 7 người (cho 3 vị trí KSV), KTT có 4 người (cho 1 chức danh KTT).

Như vậy, có thể nói nguồn quy hoạch NLQT cấp cao đã đáp ứng yêu cầu về số lượng, bình quân đạt từ 3 - 4 người cho một chức danh quy hoạch; về cơ cấu theo vị trí, chức danh quy hoạch hợp lý, đảm bảo đủ số lượng cho mỗi nhóm chức danh (HĐQT, ban TGD, BKS, KTT), đồng thời đảm bảo cơ cấu về chuyên môn

phù hợp để đảm nhận các chức danh quản lý được quy hoạch, gồm: kinh tế, quản trị, kinh doanh, quản lý kỹ thuật, tài chính, kế toán, nông nghiệp, xây dựng cơ bản, lâm nghiệp ...

- Về chất lượng:

Nhân lực quản trị tập đoàn được quy hoạch đều có trình độ chuyên môn từ đại học trở lên theo chuyên ngành phù hợp (1 tiến sĩ, 9 thạc sĩ, 18 cử nhân, kỹ sư); 24 người có trình độ cử nhân hoặc cao cấp lý luận chính trị, 4 người sẽ được cử đi học cao cấp. Điểm hạn chế chủ yếu là trình độ ngoại ngữ hầu hết chỉ đạt trình độ A, B hoặc chưa có chứng chỉ, trong số nhân lực được quy hoạch chỉ có 5 người có trình độ cử nhân hoặc chứng chỉ C, D, song khả năng sử dụng tiếng Anh trong công việc còn hạn chế, điều đó gây khó khăn trong hội nhập quốc tế, đặc biệt là quan hệ với đối tác nước ngoài, trong đầu tư công nghệ, kỹ thuật, thêm vào đó là trình độ công nghệ thông tin cũng chỉ đạt chứng chỉ tin học văn phòng, việc thực hiện tin học hóa quản lý gặp khó khăn, khó có thể đáp ứng được yêu cầu HĐH và hội nhập quốc tế của tập đoàn.

- Về kinh nghiệm quản lý:

Nhân lực quản trị được quy hoạch đều kinh qua các chức vụ quản lý, tối thiểu là cấp trung và tương đương của tập đoàn (trưởng, phó ban, chủ tịch, TGD/GĐ, PTGD/PGĐ các đơn vị thành viên), nên đều có kinh nghiệm quản lý nhất định, cùng với việc đào tạo, bồi dưỡng và tích lũy kinh nghiệm quản lý. Do vậy, NLQT được quy hoạch có thể đáp ứng được tiêu chuẩn NLQT cấp cao.

Nhờ công tác quy hoạch và công tác đào tạo, bồi dưỡng NLQT thuộc nguồn quy hoạch khá bài bản, nên tập đoàn đã chủ động trong việc bổ nhiệm, thay thế NLQT cấp cao sau khi chuyển sang công ty cổ phần. Nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn CNCsvn - công ty cổ phần là NLQT được quy hoạch và đảm nhận được các vị trí, chức danh quản trị cấp cao ở HĐQT, ban TGD, BKS, KTT. Trong quá trình hoạt động và ở nhiệm kỳ mới (từ ngày 01/6/2018) gồm: HĐQT có 7 người, ban TGD có 5 người, BKS có 3 người, KTT có 1 người, chỉ có 1 thành viên HĐQT độc lập bên ngoài tập đoàn không thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn. Điều này chứng tỏ công tác tạo nguồn, quy hoạch NLQT cấp cao đáp ứng được yêu cầu, tiêu chuẩn NLQT cấp cao.

- Về NNLQT cấp trung tập đoàn:

Nguồn nhân lực quản trị cấp trung tập đoàn là NLQT đảm nhận các vị trí trưởng, phó ban chuyên môn, trưởng phó văn phòng đại diện, đơn vị sự nghiệp của công ty mẹ - tập đoàn và chủ tịch HĐQT, TGD/GĐ, PTGD/PGĐ công ty thành viên.

Tập đoàn CNCsvn gồm công ty mẹ - tập đoàn, các đơn vị sự nghiệp, công ty TNHH MTV 100% vốn nhà nước, công ty do tập đoàn nắm vốn chi phối, công ty mà tập đoàn không nắm vốn chi phối, công ty đang thực hiện tái cơ cấu - thoái vốn (xem Phụ lục 3) đã tạo NNLQT cấp trung và cấp cơ sở thông qua việc đào tạo, bồi dưỡng, luân chuyển, qua đó quy hoạch được 847 người vào các chức danh chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD/GĐ, PTGD/PGĐ, KTT của các tổng công ty, công ty thành viên. Đội ngũ NLQT cấp cơ sở của các tổng công ty, công ty thành viên được quy hoạch cho giai đoạn 2016 - 2021 gồm 1627 người. Về trình độ chuyên môn, hầu hết NLQT được quy hoạch các chức danh lãnh đạo, quản lý tổng công ty, công ty thành viên có trình độ đại học trở lên (2305 người, chiếm 93,17% tổng số người được quy hoạch, trong đó trình độ thạc sỹ trở lên có 159 người, chiếm 6,43%), số còn lại là 143 người có trình độ cao đẳng, trung cấp chuyên nghiệp, trung học phổ thông. Như vậy, có thể nói NLQT quy hoạch NNLQT cấp trung và cấp cơ sở còn hạn chế về chuyên môn.

Về trình độ lý luận chính trị, NLQT chỉ có 707 người có trình độ cao cấp, 415 người có trình độ trung cấp, 310 người có trình độ sơ cấp, số còn lại chưa có bằng lý luận chính trị.

Về độ tuổi, NLQT được quy hoạch cho NNLQT cấp trung và cấp cơ sở tập trung chủ yếu từ 31 đến 50 tuổi chiếm 93,9%, trên 50 tuổi chiếm 6,1%. Như vậy, cơ cấu về độ tuổi là tương đối hợp lý về cơ cấu, tỷ lệ đảng viên là 86,14%.

Như vậy, về số lượng nguồn quy hoạch thì tương đối tốt để đào tạo, bồi dưỡng cho lực lượng NLQT cấp cao. Tuy nhiên, về chất lượng thì tập đoàn, các công ty thành viên cần phải có chính sách, kế hoạch và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng bài bản, quyết liệt về chuyên môn sâu quản trị tập đoàn, chính trị, ngoại ngữ và tin học mới đáp ứng được yêu cầu phát triển đội ngũ quản trị và phát triển tập đoàn trong điều kiện vừa học, vừa làm.

Về phát triển đội ngũ NNLQT cấp trung mà chủ yếu là đào tạo, bồi dưỡng chuyên môn, lý luận chính trị, ngoại ngữ, tin học thì tập đoàn, tổng công ty, công ty

thành viên mặc dù có chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng trước và sau quy hoạch, tuy vậy kết quả còn hạn chế. Số lượng NLQT được bồi dưỡng nâng cao trình độ chuyên môn chưa cao, chủ yếu là bồi dưỡng cập nhật kiến thức, kinh nghiệm ngắn hạn, bồi dưỡng nâng cao trình độ lý luận chính trị còn hạn chế, nhất là trình độ ngoại ngữ, tin học khá yếu, khó có thể đáp ứng yêu cầu hội nhập. Đầu tư kinh phí cho đào tạo còn ít và tập trung chủ yếu vào đào tạo, bồi dưỡng ngắn hạn, cập nhật kiến thức, kinh nghiệm (xem Bảng 3.2). Với quy mô tập đoàn như vậy, thì kinh phí đào tạo các năm là rất thấp, nhất là đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn ở bậc đại học trở lên và trình độ ngoại ngữ.

3.2.3.2. Thực trạng hoạt động phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

a) Thực trạng hoạt động quy hoạch phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn:

Nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn CNCsvn, gồm: Chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD, PTGD. Hội đồng thành viên và chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm báo cáo cấp có thẩm quyền và hồ sơ NLQT đề nghị (Bộ NNPTNT, Thủ tướng Chính phủ) quy hoạch NLQT cấp cao.

Công tác quy hoạch NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn được thực hiện dựa trên cơ sở quy định tại Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, trong đó tại Chương V có quy định về công tác quy hoạch và các quy định về tiêu chuẩn, từng chức danh, tiêu chí đánh giá đối với người quản trị doanh nghiệp.

Về tiêu chuẩn chức danh lãnh đạo, quản trị doanh nghiệp được quy định tại Mục 5 về “Chức danh lãnh đạo, quản lý khối doanh nghiệp” tại Quyết định số 2336/QĐ-BNN-TCCB ngày 10 tháng 10 năm 2013 của Bộ NNPTNT về việc ban hành quy định tiêu chuẩn, chức danh lãnh đạo, quản lý thuộc Bộ NNPTNT (Quyết định số 2336/QĐ-BNN-TCCB) và các quy định về điều lệ tổ chức và hoạt động của Tập đoàn CNCsvn tại Nghị định số 28/2014/NĐ-CP.

Có thể với dưới góc độ QLNN thì Chính phủ, Bộ NNPTNT, Bộ Nội vụ đã có các văn bản quản lý khá đầy đủ, cụ thể về tiêu chuẩn, quy trình của quy hoạch NNLQT cấp cao (và các cấp NLQT nói chung) tập đoàn, đây là cơ sở pháp lý quan trọng tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quy hoạch NNLQT cấp cao cũng như việc giám sát, đánh giá thực hiện công tác quy hoạch NNLQT cấp cao.

Căn cứ Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, trên cơ sở quán triệt các quy định về tiêu chuẩn, nguyên tắc, quy trình được quy định trong các văn bản quản lý của Chính phủ và Bộ NNPTNT về quy hoạch đội ngũ nhà quản trị nói chung, trong đó có nhà quản trị cấp cao doanh nghiệp gồm Đảng ủy và HĐQT tập đoàn. Đảng ủy và HĐQT tập đoàn đã ban hành Quyết định số 01/QĐ/ĐUTĐ/HĐTVTĐ ngày 20 tháng 10 năm 2015 quy định về tiêu chuẩn, quy trình, thực trạng công tác NLQT Tập đoàn CNCsvn. Trong đó, tại Phần IV Mục A về quy hoạch quy định rõ:

- + Nội dung và yêu cầu quy hoạch.
- + Trách nhiệm xây dựng quy hoạch đối với NLQT tập đoàn do cấp trên (Bộ NNPTNT, Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm) thực hiện.
- + Chỉ đạo xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và luân chuyển NLQT thuộc nguồn quy hoạch đã được cấp trên phê duyệt.

Đây là các văn bản hướng dẫn cụ thể về công tác quy hoạch, giúp đảng ủy và các cấp có thẩm quyền của tập đoàn thực hiện quy trình quy hoạch đề trình cấp trên phê duyệt và triển khai thực hiện quy hoạch sau khi đã được cấp trên phê duyệt; chỉ đạo việc thực hiện xây dựng kế hoạch, bổ sung, rà soát và điều chỉnh quy hoạch đề trình HĐQT và chủ tịch HĐQT ra quyết định quy hoạch hoặc trình cấp có thẩm quyền là Bộ NNPTNT, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt thông qua sự thẩm định của Bộ Nội vụ.

Kết quả thực hiện công tác quy hoạch đối với NLQT cấp cao được Bộ NNPTNT phê duyệt theo đúng trình tự, thủ tục được thực hiện qua Tờ trình số 62/TTr-HTV-ĐU ngày 08 tháng 02 năm 2014 của tập đoàn với danh sách quy hoạch NLQT giai đoạn 2016 – 2021 (xem Phụ lục 2).

Theo danh sách này, có 23 NLQT các cấp được đưa vào danh sách quy hoạch chức danh thành viên HĐQT và 5 NLQT được đưa vào danh sách quy hoạch KSV tập đoàn. Cũng theo danh sách này, các tiêu chuẩn cho chức danh chủ tịch HĐQT gồm 9 người đều đảm bảo trình độ chuyên môn phù hợp (kỹ sư, cử nhân, thạc sĩ), trình độ lý luận (từ cử nhân lý luận chính trị đến cao cấp lý luận chính trị), tiếng Anh (đạt mức chứng chỉ B, C, duy nhất có một trường hợp chưa có chứng chỉ tiếng Anh) và các tiêu chuẩn khác đều đạt. Mức độ tín nhiệm người đạt mức thấp nhất là 60% chấp thuận, cao nhất là 97,33% chấp thuận ở hội nghị NLQT chủ chốt; mức tín nhiệm (chấp thuận) ở hội nghị cấp cao hơn (ban thường vụ đảng ủy và

HĐTV) đều đạt 100% (7/7 và 4/4). Như vậy, mức tín nhiệm (chấp thuận) ở hội nghị NLQT cấp cao là rất cao: 19 người được quy hoạch chức danh thành viên HĐTV tập đoàn và quy hoạch từ chức danh PTGD đến TGD tập đoàn đều có trình độ chuyên môn phù hợp với chức danh quy hoạch (kỹ sư, cử nhân, thạc sĩ); trình độ lý luận chính trị: cử nhân hoặc đang học trình độ lý luận cao cấp. Riêng tiêu chuẩn tiếng Anh, 9/19 người quy hoạch thành viên HĐTV chưa có chứng chỉ ngoại ngữ song hiện đang học, về cơ bản cũng đáp ứng được yêu cầu quy hoạch. Đánh giá của cấp có thẩm quyền về quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn khẳng định đã chấp hành tốt, dân chủ, công khai, minh bạch trong việc thực hiện các nguyên tắc, yêu cầu, tiêu chuẩn và quy trình quy hoạch. Và kết quả trình cấp trên tại Quyết định số 3075/QĐ-BNN-TCCB ngày 27 tháng 12 năm 2013, Bộ NNPTNT đã quyết định và phê duyệt danh sách quy hoạch NLQT giai đoạn 2011 - 2015 và giai đoạn 2016 - 2021 của tập đoàn.

Quy trình rà soát và bổ sung quy hoạch cũng được thực hiện nghiêm túc, đúng nguyên tắc, yêu cầu, tiêu chuẩn về quy trình (Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, Quyết định 2336/QĐ-BNN-TCCB). Theo đó, 4 người được quy hoạch chức danh chủ tịch HĐTV, TGD và một lượng lớn NLQT được quy hoạch vào chức danh thành viên HĐTV, PTGD.

Trước khi có quyết định phê duyệt quy hoạch, Bộ NNPTNT báo cáo Thủ tướng Chính phủ danh sách quy hoạch NLQT của Tập đoàn CNCsvn (Báo cáo số 3830/BNN-TCBB ngày 7/11/2012), đề nghị Thủ tướng Chính phủ xem xét, thông qua thẩm định của Bộ Nội vụ và Bộ NNPTNT quyết định.

Như vậy, xét về quy trình quy hoạch và phê duyệt quy hoạch thì có thể nói là khá chặt chẽ. Tuy vậy, việc còn nhiều khâu trong xét duyệt quy hoạch nên thời gian từ lúc đề nghị quy hoạch của tập đoàn đến khi ra quyết định quy hoạch của Bộ NNPTNT còn dài, do đó tính cập nhật trong quy hoạch hạn chế. Sau nữa, điểm yếu là đánh giá NLQT vẫn còn mang tính hình thức, chủ yếu mới đề cập đến bằng cấp và chưa có hướng dẫn đánh giá năng lực NLQT bằng những tiêu chí đánh giá cụ thể, nhất là ở hội nghị cấp cao (ban thường vụ đảng ủy, HĐTV) tỷ lệ thống nhất rất cao (100%) cũng là vấn đề cần xem xét, hầu hết cán bộ đều quy hoạch được hội nghị chủ chốt chấp thuận từ 60% trở lên đều được chấp thuận hoàn toàn (100%) dẫn đến cảm giác ở hội nghị này chưa thực sự suy xét kỹ hoặc còn nể nang vì nhiều

nguyên nhân khác nhau, đó là lý do vì sao tập đoàn, doanh nghiệp làm ăn thua lỗ, kém hiệu quả song vẫn quy hoạch NLQT yếu kém năng lực và phẩm chất vào các chức vụ quản trị. Một số vụ việc gần đây bị phát hiện là minh chứng cho vấn đề này. Các văn bản quản lý chưa làm rõ trách nhiệm các cấp, cá nhân người đứng đầu trong quy hoạch và các khâu, công đoạn quy hoạch, do đó khi xảy ra những trường hợp quy hoạch không đúng người, đúng yêu cầu, tiêu chuẩn, quy trình thì khó quy trách nhiệm. Do đó, rất cần phải có sự rà soát, hoàn thiện các văn bản quản trị, theo dõi, giám sát việc tổ chức thực hiện là rất cần thiết. Cần phải nhận thức đầy đủ vai trò của NLQT chủ chốt, cấp cao là những người có vai trò và ảnh hưởng quyết định đến sự thành bại của tổ chức nói chung và tập đoàn nói riêng. Trong đó, công tác quy hoạch là bước đầu quan trọng, quyết định để đi đến đến bổ nhiệm. Chất lượng quy hoạch không chỉ phụ thuộc vào các văn bản, quy định của nhà nước về công tác quy hoạch mà còn phụ thuộc rất lớn công tác tổ chức thực hiện các nguyên tắc, tiêu chuẩn và quy trình quy hoạch, vào năng lực thực hiện và ý chí chủ quan của những người thực hiện.

b) Thực trạng chính sách và kế hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn:

** Chính sách và thực hiện chính sách quy hoạch, sử dụng NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn:*

- Về chính sách quy hoạch và sử dụng NNLQT tập đoàn, nhìn chung tuân thủ các quy định của Đảng và Nhà nước về công tác quy hoạch và sử dụng NLQT và được cụ thể hóa bởi Nghị định số 28/2014/NND-CP. Theo đó, Tập đoàn CNCsvn chịu sự quản lý nhà nước của Chính phủ, Bộ NNPTNT và các bộ, ngành liên quan theo quy định của pháp luật. Về QLNN đối với NLQT cấp cao tập đoàn, Thủ tướng Chính phủ quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, từ chức, khen thưởng, kỷ luật chủ tịch HĐQT tập đoàn theo đề nghị của bộ chủ quản, có sự thẩm định của Bộ Nội vụ. Bộ chủ quản quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, từ chức, khen thưởng, kỷ luật thành viên HĐQT, TGD, KSV chuyên ngành tập đoàn; chịu trách nhiệm đánh giá chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, KSV, TGD, KTT. Bộ Tài chính quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm, từ chức, khen thưởng, kỷ luật KSV do Bộ Tài chính cử. Bộ LĐTBXH quyết định lương chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, KSV chuyên ngành, TGD và quỹ lương hàng năm của HĐQT theo đề nghị của Bộ NNPTNT; cùng với Bộ

NNPTNT kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy chế tuyển dụng, tiền lương, thù lao, tiền thưởng của tập đoàn.

- Nghị định số 28/2014/NND-CP cũng quy định về điều kiện, tiêu chuẩn, nhiệm vụ, quyền hạn và nghĩa vụ, tiền lương, thù lao, tiền thưởng và mối quan hệ giữa KSV với chủ sở hữu, HĐQT, TGD ...; quy định tổ chức bộ máy và cơ cấu quản lý, điều hành tập đoàn, gồm: HĐQT, TGD và bộ máy giúp việc, ban kiểm soát nội bộ; đồng thời cũng quy định nhiệm vụ, quyền hạn, nghĩa vụ, tiêu chuẩn, điều kiện, tiền lương, thù lao, tiền thưởng ... của chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, TGD cũng như quy trình quy hoạch, bổ nhiệm NLQT tập đoàn. Bộ máy giúp việc gồm các PTGD, văn phòng và các ban chuyên môn tập đoàn.

Nhìn chung, các quy định về QLNN đối với NNLQT Tập đoàn CNCsvn khá đầy đủ, rõ ràng về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng cấp quản lý, trong đó có quản lý NLQT tập đoàn.

- Công tác đánh giá, quy hoạch, sử dụng NLQT cấp cao tập đoàn (các cấp thấp hơn cũng dựa theo quy định này, song do Tập đoàn CNCsvn chịu trách nhiệm thực hiện QLNN, Thủ tướng Chính phủ và Bộ NNPTNT chỉ quản lý NLQT cấp cao và nguồn quy hoạch NLQT cấp cao) được quy định tại Chương IV về đánh giá, Chương V về quy hoạch, Chương VI về bổ nhiệm được quy định tại Nghị định số 97/2015/NĐ-CP, cụ thể:

+ Về đánh giá, quy định đã bao quát đầy đủ các yếu tố đánh giá: căn cứ, thời điểm, thẩm quyền, trách nhiệm, nội dung và tiêu chí đánh giá; trình tự, thủ tục đánh giá; đặc biệt là đã đưa nhiệm vụ bồi dưỡng kiến thức đối với người quản lý vào nội dung đánh giá. Đây là một điểm tốt, bắt buộc, với mong muốn người quản lý phải thường xuyên chú trọng việc học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ để đáp ứng yêu cầu quản lý trong môi trường biến động, cạnh tranh gay gắt, phức tạp hiện nay. Các quy định về đánh giá với những nội dung cụ thể đã tạo thuận lợi cho việc đánh giá người quản lý nhân lực quản trị trong quy hoạch, bổ nhiệm, bố trí, sắp xếp, điều động, đãi ngộ ... Tuy vậy, những quy định trên vẫn còn một số hạn chế.

+ Về trách nhiệm đánh giá, quy định mới chỉ nói đến “trách nhiệm” cá nhân chung chung, mà chưa nói rõ trách nhiệm cụ thể là gì? Xử lý trách nhiệm như thế nào? Do đó, vẫn có thể xảy ra tình trạng “nể nang” hoặc vì lợi ích cá nhân, lợi ích nhóm nên đánh giá không đúng.

+ Về thẩm quyền đánh giá, mới chỉ quy định cấp trên đánh giá cấp dưới (cấp ủy, thành viên HĐQT đánh giá cấp dưới); còn cấp dưới, đồng nghiệp đánh giá còn hình thức; đối tác SXKD không được tham khảo ý kiến; ý kiến của các đối tượng này là nguồn thông tin trực tiếp, rất quan trọng trong đánh giá nhưng chưa được Nghị định đề cập.

+ Tiêu chuẩn năng lực được quy định nhưng chưa cụ thể thành các tiêu chí định lượng hay định tính để có thể đánh giá được chính xác NLQT. Các tiêu chuẩn xếp loại trong phân loại đánh giá: không hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành nhiệm vụ, hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ theo các tiêu chí có mức độ quan trọng không giống nhau nhưng lại thiếu trọng số, ví dụ hoàn thành 70%, 90% ... nhiệm vụ được giao theo chương trình, kế hoạch thì đo lường như thế nào? Có nhiệm vụ không chỉ rõ kết quả định lượng cụ thể, nhiệm vụ khó, nhiệm vụ dễ, có nhiệm vụ quan trọng, nhiệm vụ ít quan trọng ...

+ Nhiệm vụ học tập, bồi dưỡng chỉ dừng ở mức độ tham gia theo kế hoạch được giao, không chỉ rõ mức độ, chất lượng kết quả đạt được nên dễ dẫn đến tình trạng học để đối phó, để đạt yêu cầu nên khó nâng cao được trình độ, năng lực.

- Về quy hoạch NLQT tại tập đoàn (Chương V Nghị định số 97/2015/NĐ-CP), đã quy định đầy đủ các nguyên tắc, báo cáo và định kỳ rà soát, bổ sung quy hoạch, cụ thể:

+ Nguyên tắc quy hoạch NLQT tập đoàn được quy định rõ nguồn quy hoạch vào NNLQT phải:

(i) Đáp ứng đủ tiêu chuẩn chung và cơ bản đáp ứng đủ tiêu chuẩn vị trí, chức danh quy hoạch theo quy định của cấp có thẩm quyền tại Hướng dẫn số 15-HD/BTCTW ngày 05 tháng 11 năm 2012 của Ban Tổ chức Trung ương về công tác quy hoạch cán bộ lãnh đạo, quản lý về các mặt: Phẩm chất chính trị, đạo đức, lối sống; Năng lực thực tiễn; Uy tín; Sức khỏe; Độ tuổi; Chiều hướng, triển vọng phát triển; Phải căn cứ vào yêu cầu, nhiệm vụ của tập đoàn, căn cứ vào kết quả đánh giá hàng năm ...

Nhìn chung, các nguyên tắc quy hoạch khá đầy đủ, tuy vậy tiêu chuẩn quy hoạch vẫn còn chung chung và không có quy định tiêu chuẩn năng lực thực tiễn, uy tín hay triển vọng phát triển là gì.

(ii) Quy trình thực hiện quy hoạch (Điều 21, 22) được quy định cụ thể, rõ ràng và khá chi tiết các bước, quy định trách nhiệm cá nhân, tổ chức phải thực hiện các công việc cụ thể; thành phần tham gia lấy phiếu giới thiệu quy hoạch, tỷ lệ số phiếu cần thiết phải đạt trên 50%, cơ cấu độ tuổi trong quy hoạch và báo cáo quy hoạch.

Việc triển khai quy hoạch NLQT tập đoàn, những năm gần đây đã đảm bảo đúng tiêu chuẩn, đáp ứng yêu cầu quản trị tập đoàn là “động” và “mở”, đảm bảo tính tập trung, dân chủ. Tuy vậy, điểm hạn chế là tiêu chuẩn còn chung chung, thiếu các tiêu chí đánh giá cụ thể nên khó đánh giá chính xác, mặc dù trong hội nghị quy hoạch, ứng viên được giới thiệu quy hoạch có báo cáo nhận xét, đánh giá bản thân và người giới thiệu ứng viên cũng có nhận xét, đánh giá ứng viên, song nhiều trường hợp còn mang tính hình thức, người giới thiệu chưa được quy định rõ trách nhiệm trong giới thiệu quy hoạch, cộng với thành phần tham gia hội nghị, bỏ phiếu chủ yếu là NLQT, đa phần là cấp dưới nên khó tránh được sự nể nang, thậm chí vận động, lợi ích nhóm. Do đó, mặc dù quy trình khá chặt chẽ, song vẫn lọt những NLQT được quy hoạch kém chất lượng. Quy định về trách nhiệm của các cấp, cá nhân trong quy hoạch chưa rõ ràng, cụ thể nên đã để xảy ra tình trạng NLQT được quy hoạch không đủ năng lực, trình độ vẫn xảy ra mà biểu hiện rõ là sự yếu kém trong quản lý và kết quả SXKD của tập đoàn thua lỗ, kém hiệu quả trong khi được đầu tư nguồn lực lớn, được ưu đãi trong đầu tư và SXKD.

Theo định kỳ, vào năm thứ 2 của nhiệm kỳ, tập đoàn xây dựng quy hoạch một lần; hàng năm tiến hành rà soát, bổ sung quy hoạch một lần, điều này có mặt tích cực là các nhân sự được quy hoạch phải thường xuyên phấn đấu hoàn thiện, nâng cao năng lực, phẩm chất, đồng thời bổ sung được những nhân tố mới, tích cực và đưa ra khỏi quy hoạch những NLQT không đáp ứng được tiêu chuẩn chức danh quy hoạch.

** Chính sách và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NNLQT Tập đoàn CNCsvn:*

Chính phủ, Bộ NNPTNT và các bộ, ngành liên quan đã có nhiều văn bản quy định về đào tạo, bồi dưỡng, cụ thể:

- Quyết định số 874-TTg ngày 20 tháng 11 năm 1996 của Thủ tướng Chính phủ về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức nhà nước (nhà quản trị cấp cao của tập đoàn thuộc diện này).

- Thông tư Liên tịch số 79/TTLT ngày 19 tháng 9 năm 1997 của Ban Tổ chức – Cán bộ Chính phủ - Bộ Giáo dục và Đào tạo (GDĐT) - Bộ KHĐT và Bộ Tài chính về hướng dẫn thực hiện Quyết định số 874-TTg ngày 20 tháng 11 năm 1996 của Thủ tướng Chính phủ về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ và công chức nhà nước.

- Thông tư số 141/2009/TT-BTC ngày 13 tháng 7 năm 2009 của Bộ Tài chính về việc quy định chế độ tài chính thực hiện Đề án “Đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản trị ở nước ngoài bằng nguồn nhân sách nhà nước”.

- Nghị định số 18/2010/NĐ-CP ngày 05 tháng 3 năm 2010 của Chính phủ về đào tạo, bồi dưỡng công chức.

- Thông tư số 139/2010/TT-BTC ngày 21 tháng 9 năm 2010 của Bộ Tài chính quy định về kinh phí từ ngân sách nhà nước dành cho công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức.

Các văn bản này đã quy định rõ đối tượng được đào tạo, bồi dưỡng; trách nhiệm thực hiện và kiểm tra giám sát của các cơ quan đơn vị trong đào tạo, bồi dưỡng và kinh phí dành cho đào tạo, bồi dưỡng cho cán bộ, công chức mà NLQT cấp cao tập đoàn thuộc đối tượng này.

Trên cơ sở các văn bản quy định về đào tạo cán bộ, công chức của Chính phủ và bộ, ngành liên quan, Bộ NNPTNT đã triển khai thực hiện đối với tổng công ty, công ty trực thuộc bộ bằng việc ban hành các văn bản đào tạo, bồi dưỡng, xây dựng và triển khai kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, trong đó có NNL cấp cao tập đoàn và NLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN. Đồng thời, tổ chức chỉ đạo thực hiện và kiểm tra, giám sát thực hiện chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức ở các tập đoàn, tổng công ty, công ty trực thuộc bộ, trong đó có Tập đoàn CNCSVN. Các văn bản của Bộ NNPTNT về đào tạo, bồi dưỡng NNL nói chung và NLQT cấp cao của tập đoàn, tổng công ty, công ty trực thuộc nói riêng là sự cụ thể hóa các văn bản của Chính phủ, bộ, ngành liên quan về công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, trong đó có NLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN và có tính đến mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ và chiến lược phát triển NNL của ngành, trong đó có đội ngũ nhà quản trị của các đơn vị trực thuộc. Bộ NNPTNT cũng chỉ đạo việc thực hiện ở tập đoàn, tổng công ty, công ty trực thuộc cụ thể hóa các văn bản quản trị của bộ thành các quy định, quyết định về công tác đào tạo, bồi dưỡng NLQT nói chung và NLQT cấp cao nói riêng ở tập đoàn, tổng công ty, công ty trực thuộc.

Dựa trên các văn bản quản lý của Chính phủ, bộ, ngành, bộ chủ quản - Bộ NNPTNT là đơn vị trực tiếp thực hiện triển khai công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức và tập trung vào>NNLQT cấp cao tập đoàn, theo đó Tập đoàn CNCsvn đã ban hành các văn bản về đào tạo, bồi dưỡng NLQT tập đoàn như:

- Quyết định số 640/QĐ-TCCB ngày 06 tháng 7 năm 2000 của Tổng công ty Cao su Việt Nam ban hành quy định thực hiện công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ Tổng công ty Cao su Việt Nam.

- Quyết định số 421/QĐ-HĐTVCSVN ngày 29 tháng 4 năm 2014 của Tập đoàn CNCsvn về ban hành qui chế đào tạo, bồi dưỡng cán bộ của Tập đoàn CNCsvn, trong đó có>NNLQT cấp cao.

Trên cơ sở quy chế đã ban hành, hàng năm Tập đoàn CNCsvn phê duyệt kế hoạch, kinh phí đào tạo, bồi dưỡng kèm theo kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NLQT của tập đoàn, trong đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NLQT cấp cao và NLQT thuộc nguồn quy hoạch, tạo>NNLQT cấp cao của tập đoàn. Đặc biệt, văn bản còn quy định về quyền lợi và trách nhiệm của người được cử đi học tập, bồi dưỡng, theo đó:

+ Đối với học tập, bồi dưỡng trong nước, người được cử đi học sẽ được cơ quan tạo điều kiện thời gian và kinh phí (học phí, tiền tài liệu, chi phí ăn, ở trong quá trình học tập tại trường ...). Trong thời gian đi học, người được hưởng nguyên lương kể cả lương bổ sung, phụ cấp và các chế độ khác theo qui định ..., thời gian đào tạo, bồi dưỡng được tính vào thời gian công tác liên tục và được biểu dương khen thưởng nếu có thành tích đào tạo đạt loại giỏi, xuất sắc.

+ Đối với đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài, người được cử đi đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài cũng được hưởng các quyền lợi như học tập, bồi dưỡng ở trong nước và các quyền lợi, chế độ khác của nhà nước khi học tập, bồi dưỡng ở nước ngoài.

+ Đối với người tự xin đi đào tạo, bồi dưỡng nếu được cơ quan đồng ý sẽ được bố trí thời gian đi học và hưởng các chế độ khác, trừ kinh phí học tập tập đoàn không cấp.

Như vậy, có thể nói cơ quan QLNN đối với tập đoàn và tập đoàn đều có quy định về đào tạo nhưng chết yếu vì đào tạo đại trà, không chuyên sâu do đối tượng nhà quản trị tập đoàn, các đối tượng thuộc diện quy hoạch, chủ yếu là đào tạo phủ đầy tiêu chuẩn chức danh, chưa chú trọng chất lượng, do đó chất lượng đào tạo, bồi

dưỡng chưa cao. Tập đoàn CNCSVN đã chấp hành đúng các quy định của nhà nước về đào tạo, bồi dưỡng, đồng thời đã tạo thuận lợi, khuyến khích NLQT nói chung và NLQT cấp cao, NLQT thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao nói riêng, chủ động tham gia học tập đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng đủ tiêu chuẩn của chức danh đang đảm nhiệm hoặc tiêu chuẩn của chức danh đã được quy hoạch, song chưa thật chú trọng chất lượng đào tạo, bồi dưỡng.

Bên cạnh việc quy định về quyền lợi trong học tập, bồi dưỡng của NLQT, tập đoàn cũng quy định cụ thể, chặt chẽ về trách nhiệm và các cam kết phải có của NLQT khi được cử đi học.

- Về trách nhiệm của người được cử đi học:

Người được cử đi học phải:

+ Thực hiện các chế độ đào tạo, bồi dưỡng theo quy định của nhà nước và của tập đoàn.

+ Đào tạo, bồi dưỡng để đáp ứng các tiêu chuẩn trình độ kiến thức quy định cho vị trí, chức danh mà nhà quản trị đang giữ hoặc được quy hoạch.

+ Thực hiện cam kết làm việc sau khi kết thúc khóa đào tạo, bồi dưỡng theo quy định tại Điều 28 Quy chế về đào tạo, bồi dưỡng NLQT của Tập đoàn CNCSVN.

+ Tuân thủ pháp luật và phải tự chịu trách nhiệm trước pháp luật, thủ trưởng cơ quan, đơn vị về hành vi của mình trong thời gian đi học; phải cung cấp cho cơ quan, đơn vị địa chỉ liên lạc của mình và của cơ sở đào tạo ở nước ngoài.

+ Chấp hành tốt nội quy, quy chế và chịu sự quản trị của các cơ sở đào tạo, bồi dưỡng trong thời gian tham gia khóa học và phải đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ học tập.

+ Sau mỗi đợt học phải báo cáo kết quả học tập với đơn vị quản lý trực tiếp hoặc tập đoàn (đối với các khóa học ở nước ngoài). Kết thúc khóa học phải báo cáo kết quả học tập và nộp các văn bằng, chứng chỉ (bản sao công chứng) về phòng tổ chức nhân lực (đối với NLQT do đơn vị thành viên quản lý).

+ Người được cử đi đào tạo, bồi dưỡng ở nước ngoài, trong thời hạn 15 ngày kể từ ngày về nước phải báo cáo kết quả học tập với đơn vị quản lý trực tiếp và ban tổ chức cán bộ tập đoàn.

+ Người đang tham gia khóa đào tạo, bồi dưỡng mà tự ý bỏ học, thôi việc hoặc đã học xong nhưng chưa phục vụ đủ thời gian theo cam kết mà tự ý bỏ việc thì phải đền bù chi phí đào tạo, bồi dưỡng theo quy định tại Điều 31 Quy chế về đào tạo, bồi dưỡng NLQT của Tập đoàn CNCNVN.

Đồng thời phải cam kết:

+ Người được cử đi đào tạo, bồi dưỡng từ 3 tháng trở lên phải cam kết bằng văn bản về thời gian làm việc cho đơn vị trực tiếp quản lý sau khi kết thúc khóa học. Thời gian cam kết làm việc được quy định căn cứ vào thời gian đào tạo nhưng không vượt quá tuổi nghỉ hưu theo quy định của Bộ Luật lao động: thời gian đào tạo, bồi dưỡng từ 3 tháng đến dưới 1 năm phải làm việc cho đơn vị trực tiếp quản lý ít nhất 3 năm; thời gian đào tạo từ 1 năm trở lên, sau khi tốt nghiệp phải làm việc cho đơn vị trực tiếp quản lý ít nhất 3 lần thời gian đào tạo.

+ Đối với một số khóa đào tạo, bồi dưỡng chuyên gia, căn cứ vào tính chất, mức độ quan trọng và chi phí đào tạo, thời gian làm việc, nghĩa vụ sẽ được tập đoàn, đơn vị thành viên quy định riêng trước khi có quyết định cử đi học.

+ Người được cử đi đào tạo, bồi dưỡng chưa thực hiện hết thời gian cam kết làm việc của khóa học trước, được cử tham gia khóa học khác, thì thời gian cam kết làm việc được tính bằng thời gian cam kết còn lại cộng với thời gian cam kết làm việc của khóa học tiếp theo.

Trên cơ sở các văn bản quản lý đào tạo, bồi dưỡng NLQT, trong đó có nhóm nhà quản trị cấp cao và việc quy hoạch NLQT cấp cao, ban tổ chức cán bộ tập đoàn xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và kế hoạch kinh phí đào tạo, bồi dưỡng trình lãnh đạo tập đoàn phê duyệt.

Kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NLQT Tập đoàn CNCNVN được xây dựng dựa trên các chương trình đào tạo về chuyên môn, đào tạo cập nhật kiến thức và kế hoạch đào tạo theo bậc trình độ (cử nhân, thạc sĩ, tiến sĩ), theo nhu cầu quy hoạch và sử dụng. Kết quả thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ thuộc nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao tập đoàn (xem Bảng 3.2).

Bảng 3.2. Kết quả đào tạo và chi phí đào tạo bình quân/người

| Chỉ tiêu | 2016 | | | | 2017 | | | | 2018 | | | |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|
| | Nhân lực quân trị quy hoạch | | Nhân lực khác | | Nhân lực quân trị quy hoạch | | Nhân lực khác | | Nhân lực quân trị quy hoạch | | Nhân lực khác | |
| | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) | Số lượng | Chi phí bình quân (tr/ng) |
| - Đào tạo chuyên môn | | | | | | | | | | | | |
| Đại học | 2 | 8,99 | 77 | 8,99 | 0 | - | 84 | 6,37 | 0 | 0 | 71 | 3,61 |
| Thạc sỹ | 4 | 10,87 | 64 | 10,87 | 2 | 10,5 | 24 | 10,5 | 2 | 6,26 | 42 | 6,26 |
| Tiến sỹ | 1 | 49,98 | 1 | 49,98 | 0 | - | 0 | - | 1 | 2,86 | 6 | 2,86 |
| - Cập nhật kiến thức | 63 | 0,22 | 1192 | 0,22 | 50 | 0,268 | 1387 | 0,268 | 53 | 0,84 | 4602 | 0,84 |
| - Đào tạo ngoại ngữ | 0 | - | 40 | 0,63 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 0,24 |
| - Đào tạo tin học | 0 | - | 3 | 0,256 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,2 |

(Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam)

Kế hoạch đào tạo NNLQT cấp cao tập đoàn và NNLQT thuộc nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao được đánh giá về năng lực chuyên môn và trình độ, phẩm chất nghề nghiệp so với tiêu chuẩn chức danh của NLQT cấp cao đang nắm giữ và NLQT thuộc nguồn quy hoạch, từ đó nhận diện những điểm yếu và thiếu so với tiêu chuẩn, tiếp đến mục tiêu, yêu cầu, nhiệm vụ phát triển tập đoàn, từ các quy định về kinh phí để quyết định kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho từng đối tượng. Sau khi kế hoạch được phê duyệt, bộ phận tổ chức cán bộ cùng với các đơn vị và cá nhân thuộc diện đào tạo, bồi dưỡng cùng triển khai thực hiện. Kết quả sau 5 năm thực hiện chính sách, kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NLQT tập đoàn, đến nay tập đoàn đã có 9 tiến sĩ, 92 thạc sĩ các ngành kinh tế - kỹ thuật phù hợp với chuyên môn, nghề nghiệp; 2979 cử nhân, kỹ sư các ngành kinh tế - kỹ thuật và 203 cao đẳng và trung học chuyên nghiệp các ngành. Theo báo cáo của Ban Tổ chức cán bộ tập đoàn, đến 2016 lãnh đạo các cấp từ công ty đến nông trường, nhà máy, xí nghiệp đều đạt chuẩn chức danh về trình độ chuyên môn, nghề nghiệp; lao động trực tiếp hàng năm

cũng đều được tạo điều kiện tham gia học tập, bồi dưỡng, tập huấn về chuyên môn, nghiệp vụ quản trị, kỹ thuật tại đơn vị. Tuy vậy, nhiều NLQT thuộc nguồn quy hoạch NNLQT nói chung và NNLQT cấp cao tập đoàn nói riêng vẫn chưa đạt chuẩn so với chức danh quy hoạch, tập trung chủ yếu vào trình độ lý luận chính trị và chuẩn ngoại ngữ tiếng Anh. Những NLQT này đang được lãnh đạo tập đoàn cho đi học tập, bồi dưỡng để đạt chuẩn chức danh quy hoạch.

Nếu chỉ đánh giá về số lượng thì trình độ NNLQT tập đoàn là khá cao về tỷ lệ so với tổng NNLQT tập đoàn và so với các đơn vị khác trong và ngoài ngành và tỷ lệ đạt chuẩn chức danh quản trị là cao. Nhưng điểm hạn chế là chất lượng đào tạo, bồi dưỡng, chất lượng NNLQT tập đoàn còn hạn chế, mặc dù trình độ cao và đạt chuẩn chức danh, song năng lực thực tế thì còn chưa đáp ứng tốt yêu cầu chức danh, công việc, dẫn đến tình trạng SXKD còn thua lỗ, kém hiệu quả. Chất lượng đào tạo, bồi dưỡng NLQT còn hạn chế do nguyên nhân là các tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm còn khá chung chung; về bằng cấp chưa chú trọng đánh giá năng lực nên một số học để đối phó (theo hướng hợp lý hóa tiêu chuẩn); một số khác do điều kiện vừa làm vừa học nên điều kiện thời gian đầu tư cho học tập còn ít. Nguyên nhân khác là hạn chế về năng lực của cơ sở đào tạo và kinh phí đào tạo ít. Việc đánh giá sau đào tạo để có đãi ngộ đúng, hợp lý chưa được chú trọng đúng mức, do đó động cơ học tập, bồi dưỡng của một số đối tượng chưa cao. Đây là những nguyên nhân cơ bản, quan trọng mà tập đoàn cần lưu ý để có chính sách và biện pháp thích hợp để điều chỉnh, đảm bảo nâng cao chất lượng đội ngũ qua các chính sách và hoạt động đào tạo. Sau nữa, công tác quản lý nhà nước của Chính phủ, bộ, ngành cũng chưa thật sát sao, thiếu đánh giá toàn diện về các quyết sách đào tạo, bồi dưỡng NLQT, công tác triển khai đào tạo, bồi dưỡng NLQT nên hiệu quả của đào tạo chưa cao; việc quản trị nguồn ngân sách nhà nước cho đào tạo cũng hạn chế, dẫn đến các đơn vị SXKD, tập đoàn chưa quan tâm đúng mức đến hiệu quả sử dụng chi phí đào tạo.

** Chính sách và kế hoạch đãi ngộ tài chính NNLQT Tập đoàn CNCsvn:*

- Về chính sách đãi ngộ tài chính đối với NNLQT Tập đoàn CNCsvn, nhà nước có quy định và quyết định chính sách tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với doanh nghiệp nhà nước nói chung, trong đó có các tập đoàn, tổng công ty nhà nước, công ty cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước. Trên cơ sở Bộ Luật lao động, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 52/2016/NĐ-CP ngày 13 tháng 6 năm 2016

quy định về lao động, tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với người quản lý công ty TNHH MTV do nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ (Nghị định số 52/2016/NĐ-CP) và Nghị định số 53/2016/NĐ-CP ngày 13 tháng 6 năm 2016 quy định về tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với công ty cổ phần, có vốn góp chi phối của nhà nước (Nghị định số 53/2016/NĐ-CP). Theo đó, Công ty mẹ - Tập đoàn CNCsvn là đối tượng áp dụng Nghị định số 52/2016/NĐ-CP trước tháng 6 năm 2018 và Nghị định số 53/2016/NĐ-CP từ tháng 7 năm 2018 đến nay. Để thực hiện hai Nghị định trên, Bộ LĐTBXH ban hành Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01 tháng 9 năm 2016 hướng dẫn Nghị định số 52/2016/NĐ-CP (Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH) và Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH ngày 01 tháng 9 năm 2016 hướng dẫn Nghị định số 53/2016/NĐ-CP (Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH), trong đó có hướng dẫn thực hiện nguyên tắc quản lý tiền lương, thù lao, tiền thưởng và các yếu tố khách quan khi xác định tiền lương, thù lao (Điều 3); quy định tiền lương của người lao động, người quản lý doanh nghiệp, trong đó xác định quỹ lương kế hoạch (Điều 7), mức lương bình quân kế hoạch (Điều 8). Mức tiền lương bình quân kế hoạch được xác định gắn với năng suất lao động và lợi nhuận kế hoạch so với thực hiện năm trước liền kề theo các mức bằng, cao hơn, thấp hơn của hai chỉ tiêu này và tiền lương, thù lao đối với doanh nghiệp thua lỗ. Tại Điều 10 Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH cũng quy định quỹ lương thực hiện, mức lương bình quân thực hiện và việc phân phối tiền lương (Điều 11); tiền thưởng, thù lao cho người quản lý (Mục IV), trong đó quy định rõ quỹ tiền lương kế hoạch của người quản lý chuyên trách (thành viên chuyên trách HĐQT/HĐQT, TGD, PTGD, GD, PGD, KTT, trưởng ban kiểm soát và KSV), mức lương bình quân kế hoạch cho nhà quản trị gắn với việc bảo toàn, phát triển vốn, đảm bảo tiền lương, thu nhập cho người lao động; nghĩa vụ và trách nhiệm đối với nhà nước và người lao động và kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch SXKD. Mức tiền lương bình quân kế hoạch được xác định cho các đối tượng là nhà quản trị chuyên trách, người đại diện phần vốn nhà nước và không đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp, trong đó đặc biệt gắn với mức hoàn thành mục tiêu, kế hoạch và lợi nhuận, cụ thể:

+ Đối với nhà quản trị chuyên trách, người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp:

(i) Nếu công ty có lợi nhuận dưới 50 tỷ đồng thì mức lương bình quân kế hoạch không quá 36 triệu đồng/tháng (gọi là mức lương cơ bản).

(ii) Nếu công ty có lợi nhuận từ 50 tỷ đồng trở lên thì mức lương bình quân kế hoạch được xác định bằng mức lương cơ bản nhân với hệ số điều chỉnh.

(iii) Hệ số điều chỉnh được xác định theo qui mô lợi nhuận gắn với lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh. Cụ thể, đối với Công ty mẹ - Tập đoàn CNCsvn: hệ số điều chỉnh tối đa là 1 (trên mức lương cơ bản) nếu qui mô lợi nhuận từ 100 tỷ đồng đến dưới 200 tỷ; hệ số điều chỉnh tối đa là 1,5 nếu qui mô lợi nhuận từ 200 tỷ đồng đến dưới 500 tỷ; hệ số điều chỉnh tối đa là 2 nếu qui mô lợi nhuận từ 500 tỷ đồng đến dưới 700 tỷ; hệ số điều chỉnh tối đa là 2,5 nếu qui mô lợi nhuận từ 700 tỷ đồng trở lên. Nếu mức lợi nhuận vượt quá 50% so với mức quy định được hưởng hệ số 2,5 thì được phép điều chỉnh mức lương tối thiểu, song không quá 10% so với mức lương được hưởng hệ số 2,5.

Trường hợp công ty bị thua lỗ, giảm lỗ hoặc không có lợi nhuận thì tùy theo mức độ để xác định mức tương quan chung về tiền lương.

+ Đối với nhà quản trị chuyên trách nhưng không là người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp thì xác định lương theo vị trí công việc của người đại diện vốn nhà nước tại doanh nghiệp, đảm bảo tương quan với chức danh tương tự người đại diện vốn nhà nước tại doanh nghiệp và mức lương trên thị trường. Tùy theo mức độ hoàn thành kế hoạch, lợi nhuận, nếu quỹ lương được điều chỉnh không quá 2% nếu vượt kế hoạch 1%, nhưng việc điều chỉnh quỹ lương không được vượt quá 20% quỹ lương kế hoạch. Trường hợp không hoàn thành kế hoạch lợi nhuận thì giảm 1% kế hoạch lợi nhuận và sẽ giảm 1% quỹ lương.

+ Đối với nhà quản trị không chuyên trách, quỹ lương kế hoạch được xác định dựa vào số lượng nhà quản trị doanh nghiệp không chuyên trách, thời gian làm việc và mức thù lao theo tháng do công ty xác định, song tối đa không quá 20% mức lương bình quân kế hoạch của nhà quản trị chuyên trách.

Trên cơ sở quy định của nhà nước, công ty xây dựng quy chế trả lương gắn với lĩnh vực ngành nghề SXKD của công ty và điều kiện cụ thể công ty trong từng giai đoạn và xây dựng kế hoạch lương hàng năm được bộ chủ quản phê duyệt (Bộ NNPTNT trước đây, nay là Ủy ban QLNN tại doanh nghiệp) trên cơ sở ý kiến

thẩm định của Bộ LĐTBXH. Căn cứ vào quy chế, kế hoạch tiền lương đã được phê duyệt, công ty tiến hành trả lương cho người quản lý và người lao động.

Các quy định trên đây của nhà nước về tiền lương, thù lao, tiền thưởng có ưu điểm là khá đầy đủ, chặt chẽ, thuận tiện cho doanh nghiệp áp dụng, đảm bảo sự tương đồng giữa doanh nghiệp nhà nước với doanh nghiệp cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước và Công ty mẹ - Tập đoàn CNCsvn thuộc loại này. Tuy vậy, chính sách tiền lương, thù lao, tiền thưởng của nhà nước đối với lao động nói chung và nhà quản trị nói riêng vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập, như:

+ Bộ máy QLNN về tiền lương, thù lao, tiền thưởng đối với doanh nghiệp nhà nước, công ty cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước còn công kênh. Bên cạnh sự QLNN của Bộ LĐTBXH còn có sự QLNN của bộ chủ quản, do đó làm tăng thêm các bước trong phê duyệt kế hoạch tiền lương, thù lao, tiền thưởng. Trong khi đó, các doanh nghiệp ngoài khu vực nhà nước chỉ báo cáo phê duyệt kế hoạch tiền lương, thù lao, tiền thưởng với cơ quan QLNN thuộc ngành LĐTBXH ở địa phương, nơi doanh nghiệp đăng ký kinh doanh.

+ Việc quy định khung tiền lương, thù lao, tiền thưởng được hưởng theo các quy định trực tiếp cho nhà quản trị doanh nghiệp đã tạo sự chặt chẽ, thuận lợi cho việc xây dựng, thực hiện và kiểm soát thực hiện kế hoạch tiền lương, thù lao, tiền thưởng, song cũng làm hạn chế tính tự chủ, tính chịu trách nhiệm. Đặc biệt, hạn chế về sự tương quan với tiền lương thị trường, nhất là khi giá cả sinh hoạt thị trường biến động, lương thực tế bị suy giảm, mặc dù lương danh nghĩa vẫn đảm bảo, do đó làm giảm tính hấp dẫn, thu hút và duy trì, phát triển lực lượng lao động quản lý doanh nghiệp nhà nước, công ty cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước. Nếu xét tương quan lương khu vực này với khu vực tư nhân thì thấy có sự bất hợp lý lớn, ví dụ: Theo nghiên cứu của Nguyễn Xuân Thành, giảng viên chính sách công của Trường Đại học Fulbright Việt Nam, khi nghiên cứu “lương lãnh đạo” 19 TGD của 19 tập đoàn, tổng công ty nhà nước có quy mô bình quân 6 tỷ USD, trong đó 2,5 tỷ USD vốn nhà nước, chỉ nhận mức được lương bình quân 60 triệu đồng/tháng (khung cao nhất được hưởng hệ số 2,5 tiền lương cơ bản 36 triệu đồng là 90 triệu đồng/tháng). Trong khi đó, khu vực tư nhân với số vốn 1 tỷ USD thì lương TGD/GĐ ít nhất là 100 triệu đồng/tháng, ở Malaysia, Thailan, Indonesia là 350 – 500 triệu đồng/tháng.

Chính sách này bắt nguồn từ tư duy cho rằng người nhà quản trị doanh nghiệp nhà nước không nên hưởng lương quá cao so với người lãnh đạo, QLNN cấp trên và thu nhập bình quân của người lao động (ở Mỹ, tỷ lệ thu nhập bình quân của lãnh đạo doanh nghiệp/thu nhập bình quân của người lao động vào thập niên 1980 là 140/1) mà chưa tính đến yếu tố lương thị trường.

Chính vì tiền lương, thù lao, tiền thưởng thấp nên lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp chưa nỗ lực, quan tâm đầy đủ đến hiệu quả SXKD, thậm chí chỉ lo vun vén lợi ích cá nhân, tham nhũng (một số lãnh đạo Tập đoàn CNCSVN trước đây đã bị kỷ luật, khởi tố về tội danh này); cùng với chính sách đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm còn hạn chế và có kẽ hở nên không quy hoạch, tuyển dụng được nhà quản trị tập đoàn có năng lực thực sự, dẫn đến hiệu quả SXKD thấp hoặc thua lỗ. Do vậy, nhà nước cần có định hướng tiền lương theo chính sách tiền lương thị trường, lấy lương bình quân nhà quản trị của các tập đoàn tư nhân có vốn tương đương và có các điều kiện kinh doanh tương đồng để xác định mức lương tương quan hợp lý cho nhà quản trị TĐKT nhà nước, đồng thời cũng có cơ chế thưởng, phạt, miễn nhiệm chặt chẽ cùng với việc thay đổi, hoàn thiện chính sách đánh giá, quy hoạch, tuyển dụng đảm bảo quy hoạch, tuyển dụng đúng được những người quản lý thực sự có năng lực.

- Về thực trạng kế hoạch đãi ngộ tài chính đối với NLQT Tập đoàn CNCSVN, việc xây dựng kế hoạch và phê duyệt quỹ lương, tiền thưởng của công ty mẹ - tập đoàn trước khi CPH được thực hiện theo quy định tại Nghị định số 52/2016/NĐ-CP và Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH. Sau khi CPH (tháng 6/2018), việc xây dựng kế hoạch và phê duyệt quỹ lương, tiền thưởng thực hiện theo quy định tại Nghị định số 53/2016/NĐ-CP và Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH.

Căn cứ quy định tại Nghị định số 52/2016/NĐ-CP và Thông tư số 27/2016/TT-BLĐTBXH, HĐTV Công ty mẹ - Tập đoàn CNCSVN xây dựng kế hoạch và đề nghị phê duyệt quỹ lương, tiền thưởng cho các đối tượng thuộc Bộ NNPTNT quản lý (HĐTV, ban TGD, KSV, KTT) năm 2016 (xem Bảng 3.3).

Bảng 3.3. Quỹ lương, mức tiền lương bình quân năm 2016 cho người quản lý

| Chỉ tiêu | Kế hoạch | Thực hiện | % thực hiện/kế hoạch |
|---|----------|-----------|----------------------|
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 2.791,4 | 2.366 | 84,76 |
| Năng suất lao động (tỷ đồng/năm) | 0,253 | 0,193 | 76,32 |
| Số lao động quản lý (người) | 14 | 14 | 100 |
| Quỹ lương (tỷ đồng) | 8,12475 | 6,1475 | 76,28 |
| Lương bình quân (triệu đồng/tháng/người) | 48,5 | 37 | 76,28 |

(Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam)

Theo dữ liệu báo cáo, các chỉ tiêu xác định quỹ lương về năng suất lao động và lợi nhuận đều giảm. Theo quy định, quỹ lương và mức lương bình quân nhà quản trị cũng giảm theo (quỹ lương thực hiện là 6.147,5 triệu đồng so với kế hoạch 8.124,75 triệu đồng), giảm còn 76,28%; mức lương bình quân thực hiện (37 triệu đồng/tháng so với kế hoạch 48,5 triệu đồng/tháng cũng giảm, còn 76,29%); mức lương bình quân được điều chỉnh hệ số 0,5 theo qui mô lợi nhuận đạt được sau khi giảm trừ tiền lương theo mức lợi nhuận giảm và được Bộ NNPTNT phê duyệt. Như vậy, mức lương bình quân cho các nhà quản trị tập đoàn khá thấp, chỉ cao hơn mức lương cơ bản theo quy định đối với nhà quản trị cấp cao tập đoàn (36 triệu đồng/tháng) 1 triệu đồng, nguyên nhân chính là do công ty mẹ - tập đoàn không hoàn thành kế hoạch năng suất lao động và lợi nhuận vì những hạn chế, yếu kém trong quản lý và các nguyên nhân khác.

- Về các chỉ tiêu xác định quỹ lương, mức tiền lương và quỹ lương thực hiện năm 2017 (xem Bảng 3.4).

Bảng 3.4. Quỹ lương, mức tiền lương bình quân năm 2017 cho người quản lý

| Chỉ tiêu | Kế hoạch | Thực hiện | % thực hiện/kế hoạch |
|---|----------|-----------|----------------------|
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 1.025 | 793,95 | 77,46 |
| Năng suất lao động (tỷ đồng/năm) | 4,63 | 3,82 | 82,63 |
| Số lao động quản lý (người) | 14 | 14 | 100 |
| Quỹ lương (tỷ đồng) | 7341 | 6,716 | 91,47 |
| Lương bình quân (triệu đồng/tháng/người) | 43,7 | 40 | 91,53 |

(Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam)

Theo dữ liệu báo cáo trên đây, mức tiền lương bình quân cho nhà quản trị cấp cao công ty mẹ - tập đoàn được cải thiện so với năm 2016 (tăng 3 triệu đồng/tháng) là do thực hiện các chỉ tiêu xác định quỹ lương bình quân được cải thiện, song mức lương này vẫn còn thấp so với lương thị trường như mức lương tối thiểu của TGD tập đoàn qui mô vốn bằng hoặc thấp hơn đã là 100 triệu đồng/tháng (theo nghiên cứu của Nguyễn Xuân Thành, giảng viên chính sách công của Trường Đại học Fulbright Việt Nam).

- Về các chỉ tiêu xác định quỹ lương, mức lương bình quân và quỹ lương lao động quản lý năm 2018:

Năm 2018, Tập đoàn CNCsvn thực hiện cổ phần hóa công ty mẹ - tập đoàn và chuyển thành Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần từ tháng 6/2018. Việc xây dựng và phê duyệt quỹ lương, mức lương bình quân nhà quản trị được thực hiện theo quy định tại Nghị định số 53/2016/NĐ-CP và Thông tư số 28/2016/TT-BLĐTBXH đối với công ty cổ phần, vốn góp chi phối của nhà nước. Các chỉ tiêu xác định quỹ lương, mức lương bình quân và quỹ lương thực hiện năm 2018 đối với nhà quản trị được Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp phê duyệt (xem Bảng 3.5):

Bảng 3.5. Quỹ lương, mức tiền lương bình quân năm 2018 cho người quản lý

| Chi tiêu | Kế hoạch | Thực hiện | % tăng, giảm |
|---|----------|-----------|--------------|
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 2.508,5 | 2.739,743 | 109,22 |
| Năng suất lao động (tỷ đồng/năm) | 5,333 | 5,04 | 94,5 |
| Số lao động quản lý (người) | 14 | 14 | 100 |
| Quỹ lương lao động quản lý (tỷ đồng) | 6,716 | 7,870 | 117,2 |
| Lương bình quân (triệu đồng/tháng/người) | 40 | 46,85 | 117,1 |

(Nguồn: Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam)

Chuyển sang công ty cổ phần, mặc dù có sự xáo trộn về tổ chức bộ máy và tái cấu trúc tập đoàn, song do có những nỗ lực phấn đấu trong tái cấu trúc SXKD và những đầu tư từ những năm trước đó đang vào giai đoạn khai thác, cùng với việc nâng cao chất lượng sản phẩm (hơn 90% sản phẩm đạt tiêu chuẩn xuất khẩu) nên kế hoạch lợi nhuận tăng khá (so với kế hoạch tăng 9,22%, so với năm trước tăng 3,4 lần). Tuy vậy, doanh thu thực hiện vẫn giảm so với kế hoạch (chỉ đạt 94,5%) nhưng

do lợi nhuận vượt kế hoạch nên quỹ lương và lương bình quân nhà quản trị được cải thiện đáng kể (tăng 17,1%).

Như vậy, việc CPH tập đoàn, tái cấu trúc tổ chức và SXKD đã đem lại kết quả tích cực. Qua 3 năm (từ 2016 đến 2018), lương bình quân nhà quản trị tập đoàn đã tăng 1,266 lần (từ 37 triệu đồng/tháng năm 2016 lên 46,85 triệu đồng/tháng năm 2018). Tuy vậy, việc xác định tiền lương nhà quản trị tập đoàn (theo Nghị định số 53/2016/NĐ-CP) tối đa chỉ được 108 triệu đồng/tháng (trường hợp công ty mẹ - tập đoàn đạt các chỉ tiêu lợi nhuận, năng suất lao động, nộp ngân sách và đảm bảo thu nhập cho người lao động, đồng thời kế hoạch lợi nhuận phải đạt trên 50% kế hoạch thì mức trần tối đa được xác định bằng lương cơ bản (36 triệu đồng/tháng) nhân với hệ số điều chỉnh (2,5 lần) nhân với hệ số điều chỉnh vượt kế hoạch 50% lợi nhuận (20%) là 108 triệu đồng/tháng, chỉ hơn mức lương tối thiểu thị trường đối với lao động quản lý tập đoàn tư nhân có vốn bằng hay thấp hơn là 100 triệu đồng/tháng, do đó rất khó kích thích tính tích cực, nỗ lực của nhà quản trị tập đoàn và có thể dẫn đến hệ lụy tiêu cực khác (năm 2017 một số nhà quản trị tập đoàn trước đây đã bị kỷ luật, khởi tố), cùng với cơ chế, chính sách đánh giá, quy hoạch, tuyển dụng còn chung chung, thiếu cụ thể, nhất là đánh giá năng lực người quản lý (tại Mục 3.2.3.2) nên hiệu quả kinh doanh thấp, dẫn đến tiền lương, thu nhập thấp, khó thu hút và giữ chân nhà quản trị giỏi.

3.2.4. Đánh giá thực trạng phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam theo dữ liệu sơ cấp

Để bổ sung, làm rõ thêm thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn, tác giả thực hiện điều tra trên mẫu đại diện; sau đó đã xử lý dữ liệu bằng phần mềm SPSS và sử dụng mô hình IPA, kết quả cụ thể:

3.2.4.1. Theo kết quả từ việc sử dụng SPSS

a) Mô tả đặc điểm của mẫu khảo sát:

Để làm rõ thực trạng phát triển NNLQT cấp cao và cấp trung Tập đoàn CNCsvn dưới góc độ QLNN về tập đoàn, tác giả thực hiện điều tra và phỏng vấn các đối tượng có liên quan đến công tác quản lý NNLQT cấp cao và cấp trung của tập đoàn (xem Phụ lục 1), cụ thể:

- Đại diện lãnh đạo và bộ phận quản lý nhân lực của Bộ NNPTNT.
- Các nhà quản trị cấp cao đương nhiệm Tập đoàn CNCsvn.

- Toàn bộ cán bộ thuộc nguồn quy hoạch NLQT cấp cao, cấp trung của Tập đoàn CNCsvn.

- Trưởng, phó ban và chuyên viên Ban Tổ chức cán bộ Tập đoàn CNCsvn; trưởng bộ phận tổ chức cán bộ đơn vị thành viên.

- Cán bộ tham gia vào tổ chức quy hoạch và thực hiện quy hoạch (bí thư đảng, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn thanh niên).

Đặc điểm của mẫu khảo sát:

- Tổng số phiếu phát ra: 154 phiếu, trong đó phân bổ số phiếu phát ra cho công ty mẹ - tập đoàn là 31 phiếu, còn 123 phiếu dành cho 41 công ty thành viên (trung bình mỗi công ty thành viên, nghiên cứu sinh khảo sát 3 phiếu).

- Đối tượng khảo sát: 3 nhóm

+ Nhóm 1: Các nhà quản trị cấp cao đương nhiệm, các nhà quản trị thuộc diện quy hoạch nhà quản trị cấp cao, cấp trung của Tập đoàn CNCsvn. Ban Tổ chức cán bộ Tập đoàn CNCsvn.

+ Nhóm 2: Lãnh đạo tổ chức nhân lực, bí thư đảng ủy, chủ tịch công đoàn, bí thư đoàn thanh niên.

+ Nhóm 3: Lãnh đạo các đơn vị thành viên: chủ tịch, phó chủ tịch HĐQT; TGD, PTGD, GD, PGD.

- Tổng số phiếu thu về hợp lệ: 154 phiếu hợp lệ, trong đó có 31 phiếu trả lời từ các nhà quản trị cấp cao của công ty mẹ - tập đoàn, còn lại 123 phiếu đến từ nhà quản trị cấp trung.

Danh sách khảo sát: Công ty mẹ - tập đoàn và các đơn vị thành viên (xem Phụ lục 1).

b) Mục đích điều tra: Mục đích của cuộc điều tra (survey) là nhằm tìm hiểu, phân tích và đánh giá sự cần thiết của chiến lược phát triển NNLQT cấp cao, tiêu chuẩn, quy trình quy hoạch, các chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Cụ thể hơn, cuộc khảo sát này hướng đến:

- Phân tích, thống kê, mô tả nhằm để xác định điểm trung bình, giá trị lớn nhất, giá trị bé nhất, độ lệch chuẩn, kết quả cụ thể ở tiểu mục dưới đây.

- Phân tích thống kê tần số, tỉ lệ phần trăm nhằm xác định tỉ trọng của từng yếu tố ảnh hưởng đến công tác phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn.

- Trực quan hóa bằng biểu đồ, đồ thị nhằm minh họa rõ nét và sinh động hơn

về chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN.

Bản hỏi điều tra về “*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao của Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*”, ngoài câu hỏi đầu tiên về sự cần thiết của chiến lược phát triển NNLQT cấp cao của tập đoàn, có phần nội dung được thiết kế thành 3 phần với phần 1 là tiêu chuẩn quy hoạch, phần 2 về quy trình quy hoạch, phần 3 về chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn. Các câu hỏi này được đánh giá theo thang đo thái độ Likert với mức điểm từ 1 đến 5, trong đó điểm 1 là mức thấp nhất, 3 là mức trung bình và mức 5 là mức cao nhất.

Kết quả tính giá trị trung bình được phân loại thành 5 mức như sau:

- + Mức kém là mức có điểm trung bình từ 1 đến 1,8.
- + Mức yếu là mức có điểm trung bình từ 1,81 đến 2,6.
- + Mức trung bình là mức có điểm trung bình từ 2,61 đến 3,4.
- + Mức khá là mức có điểm trung bình dao động từ 3,41 đến 4,2.
- + Mức cao là mức có điểm trung bình dao động từ 4,21 đến 5.

c) *Kết quả phân tích nội dung quy hoạch nguồn nhân lực quản trị cấp cao:*

* *Kết quả về sự cần thiết, tiêu chuẩn, quy trình bổ nhiệm, cấp bổ nhiệm quy hoạch NNLQT cấp cao:*

Bảng 3.6. Thông kê mô tả về sự cần thiết phải có chất lượng phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

| | Số phiếu | Giá trị bé nhất | Giá trị lớn nhất | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|--|----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Sự cần thiết chất lượng phát triển NNL cấp cao | 154 | 1 | 5 | 4.59 | .786 |
| Valid N (listwise) | 154 | | | | |

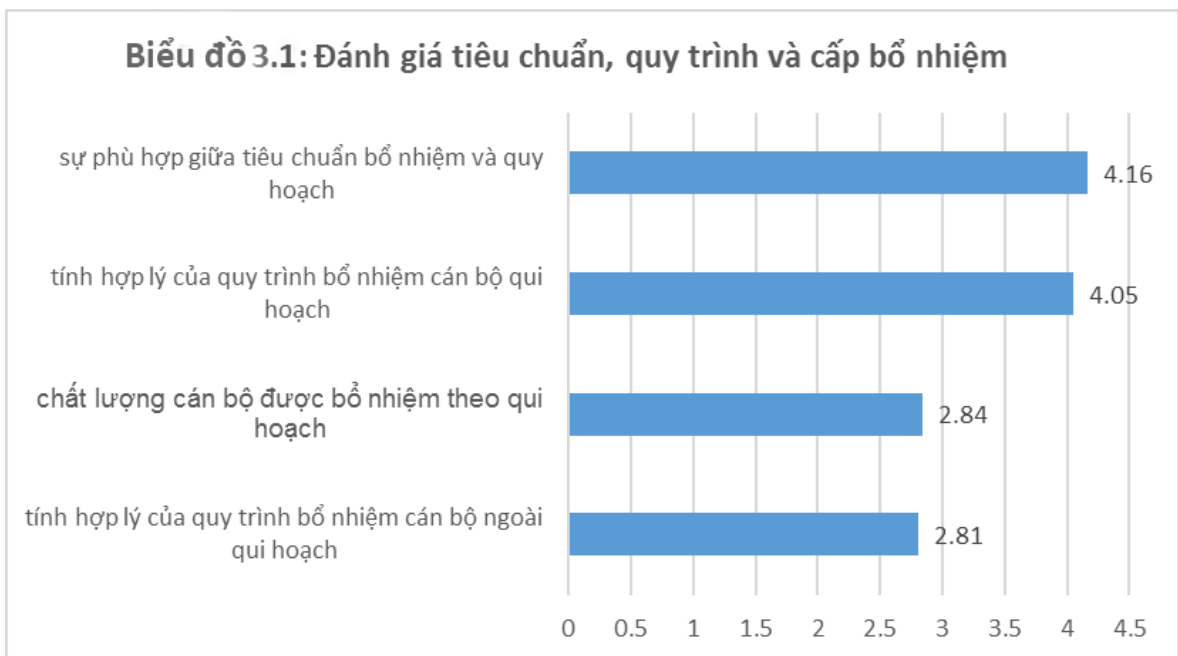
(Nguồn: *Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS*)

Điểm trung bình được người trả lời đánh giá là rất cao với 4,59 trên 5 điểm, với độ lệch chuẩn là 0,786, điều này chứng tỏ cả NLQT thuộc nguồn quy hoạch lẫn NLQT không thuộc nguồn quy hoạch đều rất coi trọng cần phải có một chiến lược phát triển NNLQT cấp cao cho tập đoàn, trong khi hiện tại cơ quan QLNN đối với tập đoàn và Tập đoàn CNCSVN vẫn chưa có một chiến lược hoàn chỉnh cho phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn.

Bảng 3.7. Thống kê mô tả về đánh giá tiêu chuẩn, quy trình và cấp bổ nhiệm

| | Số phiếu | Giá trị bé nhất | Giá trị lớn nhất | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|---|----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Sự phù hợp giữa tiêu chuẩn bổ nhiệm và quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 4.16 | .856 |
| Tính hợp lý của quy trình bổ nhiệm NLQT quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 4.05 | .911 |
| Tính hợp lý của quy trình bổ nhiệm NLQT ngoài quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 2.81 | 1.185 |
| Chất lượng NLQT được bổ nhiệm theo quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 2.84 | 1.291 |
| Valid N (listwise) | 154 | | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)



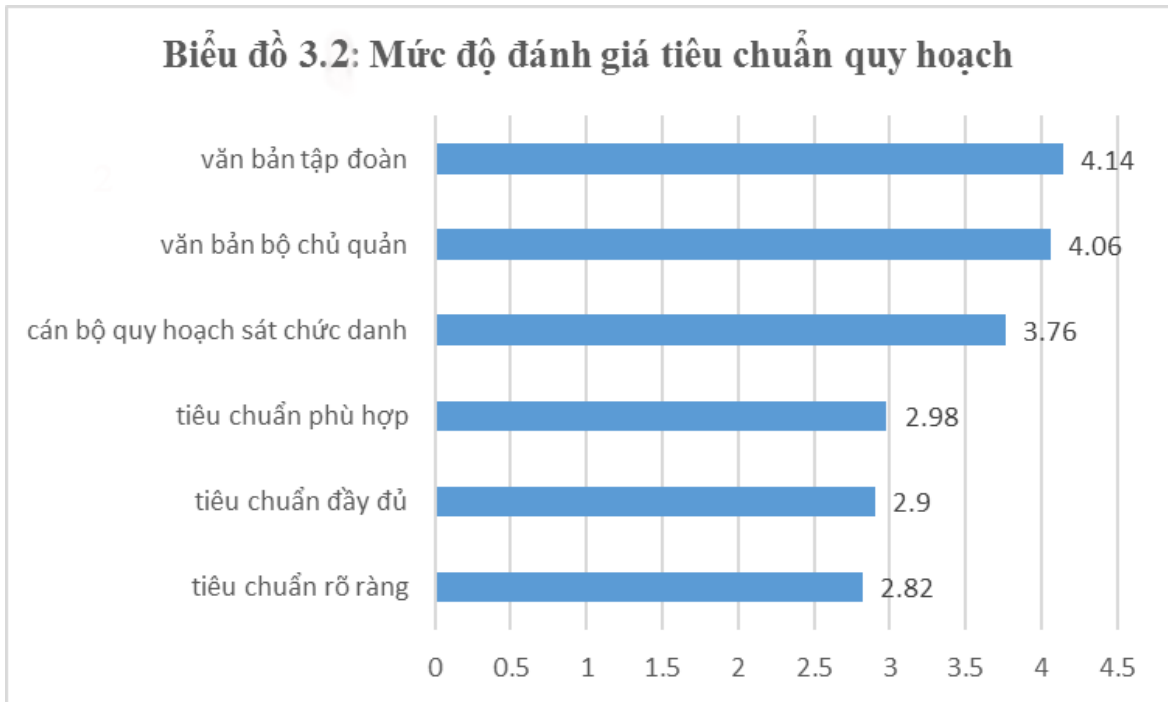
Về tiêu chuẩn bổ nhiệm và quy hoạch, quy trình bổ nhiệm NLQT thuộc nguồn quy hoạch, được đánh giá khá cao với điểm số trung bình đều trên 4, trong khi quy trình bổ nhiệm NLQT ngoài quy hoạch chưa được hợp lý (điểm trung bình thấp chỉ đạt 2,81) và chất lượng NLQT được bổ nhiệm theo quy hoạch còn thấp

(điểm trung bình 2,84). Kết quả thống kê mô tả này cho thấy quy trình bổ nhiệm NLQT ngoài quy hoạch và chất lượng NLQT được bổ nhiệm theo quy hoạch hiện tại đang có vấn đề. Kết quả nghiên cứu từ bảng, biểu đồ trên cũng cho thấy quy trình bổ nhiệm NLQT quy hoạch khá hợp lý (điểm trung bình 4,05) cao hơn quy trình bổ nhiệm nhân lực ngoài quy hoạch (điểm trung bình chỉ 2,81) và chất lượng NLQT được bổ nhiệm theo quy hoạch bị đánh giá thấp. Điều này có nguyên nhân từ tiêu chuẩn quy hoạch còn chưa cụ thể, chưa đánh giá chính xác năng lực quản trị, tổ chức thực hiện quy hoạch còn hạn chế như đã nêu ở trên.

Bảng 3.8. Thống kê mô tả về tiêu chuẩn quy hoạch

| | Số phiếu | Giá trị bé nhất | Giá trị lớn nhất | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|--------------------------------|----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Tiêu chuẩn đầy đủ | 154 | 1 | 5 | 2.90 | .683 |
| Tiêu chuẩn rõ ràng | 154 | 1 | 5 | 2.82 | 1.534 |
| Tiêu chuẩn phù hợp | 154 | 1 | 5 | 2.98 | 1.253 |
| Vấn bản bộ chủ quản | 154 | 1 | 5 | 4.06 | .926 |
| Vấn bản tập đoàn | 154 | 1 | 5 | 4.14 | .848 |
| Cán bộ quy hoạch sát chức danh | 154 | 1 | 5 | 3.76 | .863 |
| Valid N (listwise) | 154 | | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)



Về tiêu chuẩn quy hoạch>NNLQT cấp cao được đánh giá ở mức trung bình. Kết quả ở bảng và biểu đồ trên cho thấy các tiêu chuẩn quy hoạch có tính đầy đủ (câu 2.1.1), tiêu chuẩn đảm bảo rõ ràng minh bạch (câu 2.1.2) và tiêu chuẩn quy hoạch có tính phù hợp (câu 2.1.3) đều bị đánh giá ở mức trung bình với điểm số trung bình lần lượt chỉ là 2,9; 2,82 và 2,98 (đều chỉ nằm trong khoảng trung bình (2,8; 3,4). Điều này chứng tỏ rằng, các tiêu chuẩn quy hoạch>NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn nhìn chung còn chưa tốt, chưa hợp lý bởi vì mức điểm số bị đánh giá nằm trong khoảng trung bình. Tính đầy đủ, rõ ràng và phù hợp của tiêu chuẩn quy hoạch còn chưa cao (xem Bảng 3.8 và Biểu đồ 3.2).

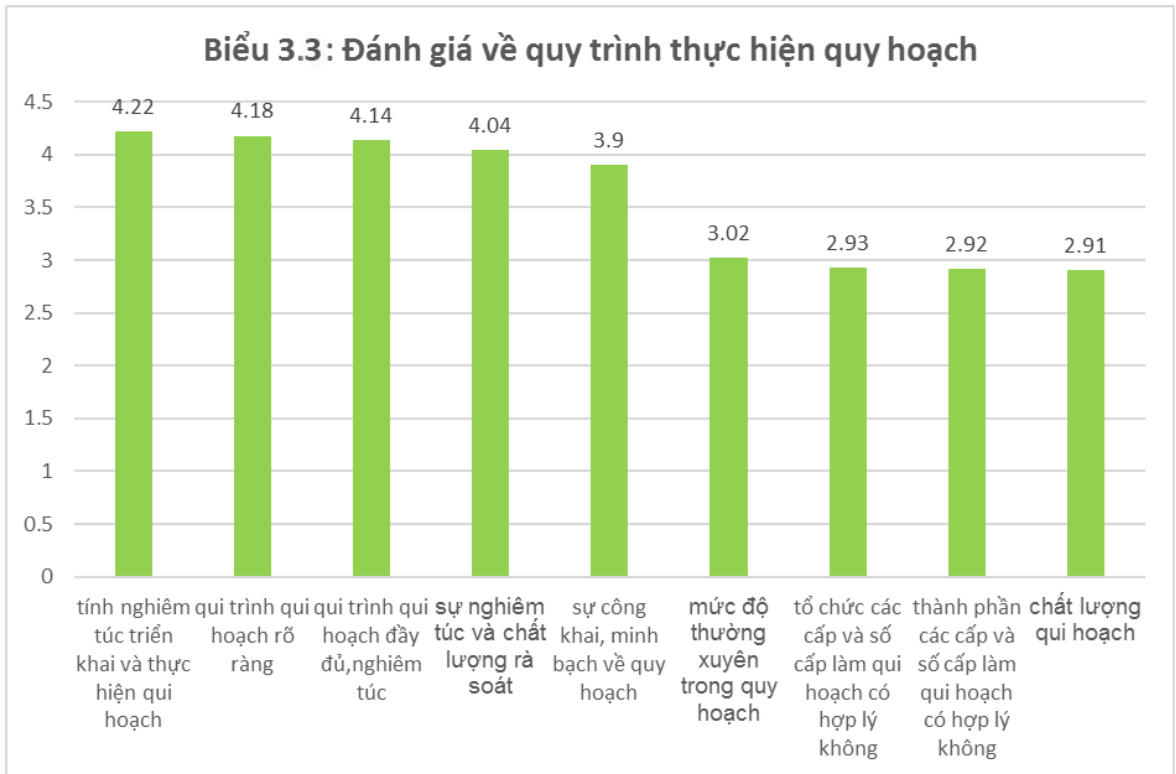
Theo kết quả phỏng vấn câu hỏi 1. “Theo ông/bà cần thay đổi, bổ sung tiêu chuẩn quy hoạch nào? Loại bỏ tiêu chuẩn nào? Cần cụ thể hơn các tiêu chuẩn thế nào để đảm bảo đánh giá chính xác về năng lực, phẩm chất theo yêu cầu chức danh quy hoạch?”, hầu hết các ý kiến của Bộ NNPTNT và Bộ Nội vụ đều cho rằng phải cụ thể hóa các tiêu chuẩn về chuyên môn sát với yếu tố ngành nghề của tập đoàn, phân chi tiết hơn tiêu chuẩn về năng lực quản trị (theo bậc năng lực) để thuận tiện cho việc đánh giá và đánh giá chính xác cán bộ quy hoạch. Do tiêu chuẩn còn chung chung, thiếu chi tiết, rõ ràng, cụ thể nên đánh giá năng lực cán bộ còn mang tính chủ quan, cảm tính và cũng dễ bị yếu tố nể nang, lợi ích chi phối.

Nguyên nhân của những hạn chế trên là do bộ chủ quản chưa cụ thể hóa tiêu chuẩn cán bộ quy hoạch của Ban Tổ chức Trung ương và những hạn chế về năng lực cán bộ tổ chức nhân sự trong việc cụ thể hóa các tiêu chuẩn của Trung ương đối với đặc thù của bộ chủ quản và Tập đoàn CNCsvn.

Bảng 3.9. Thống kê mô tả về quy trình quy hoạch

| | Số phiếu | Giá trị bé nhất | Giá trị lớn nhất | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|--|----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Quy trình quy hoạch rõ ràng | 154 | 1 | 5 | 4.18 | .818 |
| Quy trình quy hoạch đầy đủ, nghiêm túc | 154 | 1 | 5 | 4.14 | .859 |
| Chất lượng quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 2.91 | 1.272 |
| Tổ chức các cấp và số cấp làm quy hoạch có hợp lý không | 154 | 1 | 5 | 2.93 | 1.236 |
| Thành phần các cấp và số cấp làm quy hoạch có hợp lý không | 154 | 1 | 5 | 2.92 | .929 |
| Sự công khai, minh bạch về quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 3.90 | .885 |
| Mức độ thường xuyên trong quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 3.02 | 1.215 |
| Sự nghiêm túc và chất lượng rà soát | 154 | 1 | 5 | 4.04 | .864 |
| Tính nghiêm túc triển khai và thực hiện quy hoạch | 154 | 1 | 5 | 4.22 | .777 |
| Valid N (listwise) | 154 | | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)



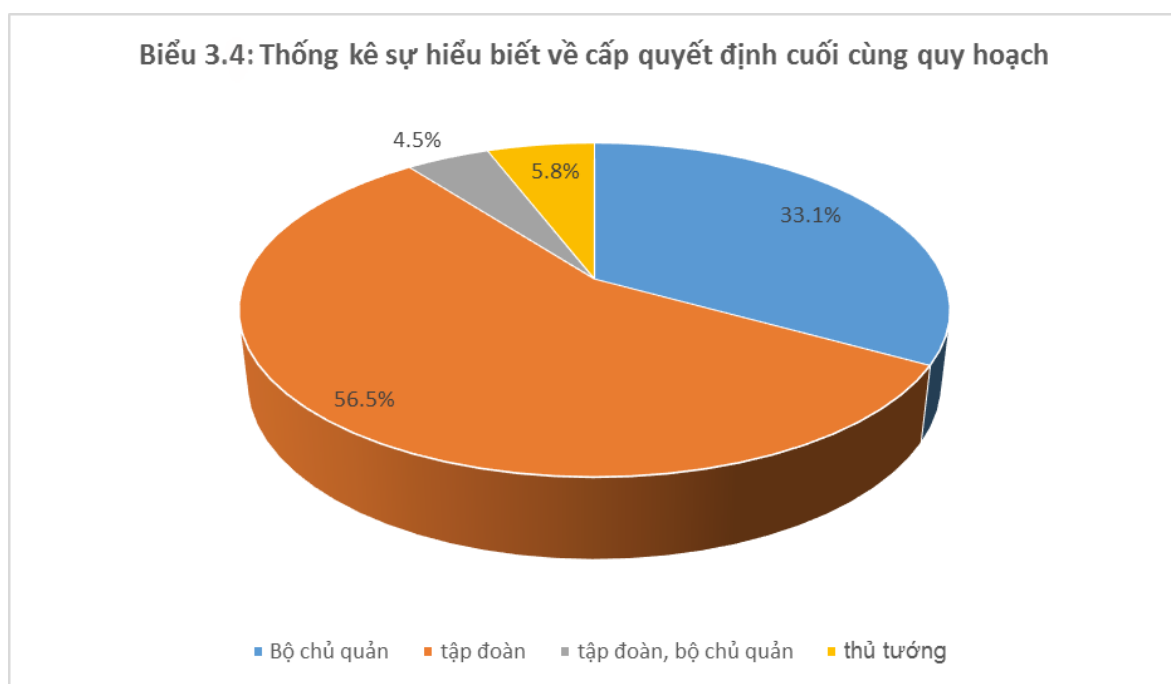
(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)

Kết quả thống kê giá trị trung bình ở bảng trên cho thấy, các nhà quản trị được điều tra, đã trả lời về quy trình quy hoạch, đánh giá khá cao về các mặt như: quy trình quy hoạch rõ ràng, đầy đủ, nghiêm túc, công khai, minh bạch và chất lượng rà soát với số điểm trung bình ở mức khá, đặc biệt tính nghiêm túc triển khai và thực hiện quy hoạch (câu 2.2.10) được đánh giá rất cao với điểm số trung bình là 4,22. Tuy nhiên, các nội dung khác như chất lượng quy hoạch (câu 2.2.3), tổ chức các cấp và số cấp làm quy hoạch (câu 2.2.4), thành phần các cấp và số cấp làm quy hoạch (câu 2.2.5), mức độ thường xuyên trong quy hoạch (câu 2.2.8) bị đánh giá trung bình và đạt điểm số không cao, chỉ ở ngưỡng trung bình (lần lượt là 2,91; 2,93; 2,92 và 3,02), điều này chứng tỏ rằng các mặt về chất lượng quy hoạch, tổ chức và thành phần các cấp, mức độ thường xuyên trong quy trình quy hoạch còn chưa tốt, chưa được hợp lý. Điều này có nguyên nhân từ quy hoạch có nhiều bước, nhiều tổ chức tham gia nhưng chưa quy định rõ trách nhiệm của các tổ chức trong quy hoạch, một phần cũng vì tiêu chuẩn quy hoạch còn chung chung, thiếu tiêu chí cụ thể, rõ ràng.

Bảng 3.10. Cấp quyết định cuối cùng về quy hoạch

| | | Tần suất | Phần trăm | Phần trăm có giá trị | Phần trăm tích lũy |
|-------|-----------------------|----------|-----------|----------------------|--------------------|
| Valid | Bộ chủ quản | 51 | 33.1 | 33.1 | 33.1 |
| | Tập đoàn | 87 | 56.5 | 56.5 | 89.6 |
| | Tập đoàn, bộ chủ quản | 7 | 4.5 | 4.5 | 94.2 |
| | Thủ tướng Chính phủ | 9 | 5.8 | 5.6 | 100.0 |
| | Total | 154 | 100.0 | 100.0 | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)



Kết quả thống kê về câu hỏi cấp quyết định cuối cùng quy hoạch là cấp nào, thì hơn một nửa số người trả lời là cấp tập đoàn với tỉ lệ 56,5%, tiếp đến là bộ chủ quản với tỉ lệ chiếm một phần ba, số còn lại chỉ chiếm một tỷ lệ nhỏ. Như vậy, có thể nói mong muốn của những người được điều tra là nên giao quyền tự chủ về nhân sự quy hoạch cấp cao cho tập đoàn. Điều này là phù hợp với điều kiện kinh tế thị trường và công cuộc giao quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm cho đơn vị và cũng như đẩy mạnh tiến trình CPH doanh nghiệp nhà nước.

Theo kết quả phỏng vấn câu 2 về quy trình quy hoạch, các ý kiến đều cho rằng về quy trình thì chặt chẽ, song còn nhiều khâu và chưa quy được trách nhiệm cụ thể của từng khâu, từng cá nhân và bộ phận tham gia thực hiện tổ chức quy hoạch.

Theo kết quả phỏng vấn câu 3 về cấp phê duyệt quy hoạch, các ý kiến đều cho rằng cơ quan QLNN đối với tập đoàn phải là cơ quan quyết định quy hoạch để đảm bảo vai trò QLNN đối với tập đoàn. Tuy vậy, để nâng cao chất lượng quy hoạch thì cần nâng cao năng lực quy hoạch của cá nhân bộ phận quản lý quy hoạch và tăng cường sự giám sát thực hiện, qui định rõ ràng hơn trách nhiệm cá nhân của bộ phận tổ chức thực hiện quy hoạch.

Về câu hỏi 4: đánh giá chất lượng NNLQT được quy hoạch được phỏng vấn ở Bộ NNPTNT và Bộ Nội vụ, các ý kiến đều cho rằng chất lượng cán bộ quy hoạch chưa cao do những nguyên nhân chủ yếu là tiêu chuẩn còn chưa cụ thể, chi tiết, nhất là tiêu chuẩn đáp ứng năng lực; quy trình còn nhiều khâu và qui định trách nhiệm cá nhân, tổ chức thực hiện quy hoạch còn chưa cụ thể, rõ ràng, giám sát thực hiện quy hoạch còn hạn chế.

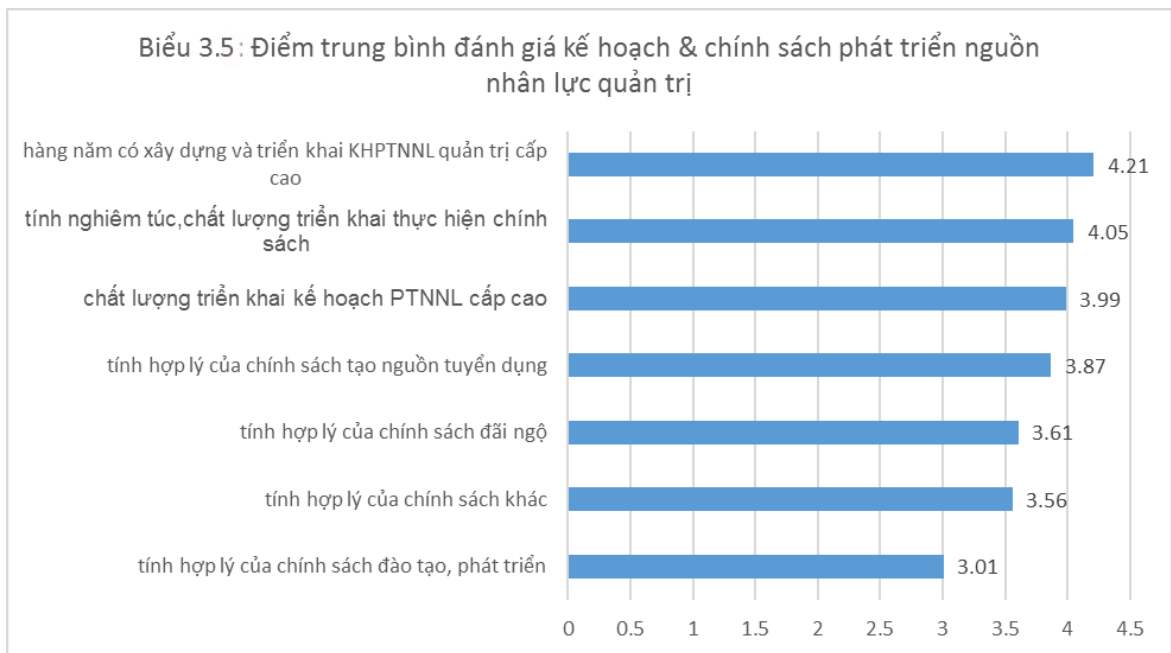
** Kết quả đánh giá chính sách và kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn:*

Bảng 3.11. Thống kê mô tả về đánh giá chính sách và kế hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao

| | Số phiếu | Giá trị bé nhất | Giá trị lớn nhất | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn |
|--|----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|
| Hàng năm có xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao | 154 | 1 | 5 | 4.21 | .928 |
| Chất lượng triển khai kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao | 154 | 1 | 5 | 3.99 | .870 |
| Tính hợp lý của chính sách tạo nguồn tuyển dụng | 154 | 1 | 5 | 3.87 | .876 |
| Tính hợp lý của chính sách đào tạo, phát triển | 154 | 1 | 5 | 3.01 | 1.227 |

| | | | | | |
|---|-----|---|---|------|------|
| Tính hợp lý của chính sách đãi ngộ | 154 | 1 | 5 | 3.61 | .874 |
| Tính hợp lý của chính sách khác | 154 | 1 | 5 | 3.56 | .868 |
| Tính nghiêm túc, chất lượng triển khai thực hiện chính sách | 154 | 1 | 5 | 4.05 | .802 |
| Valid N (listwise) | 154 | | | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)

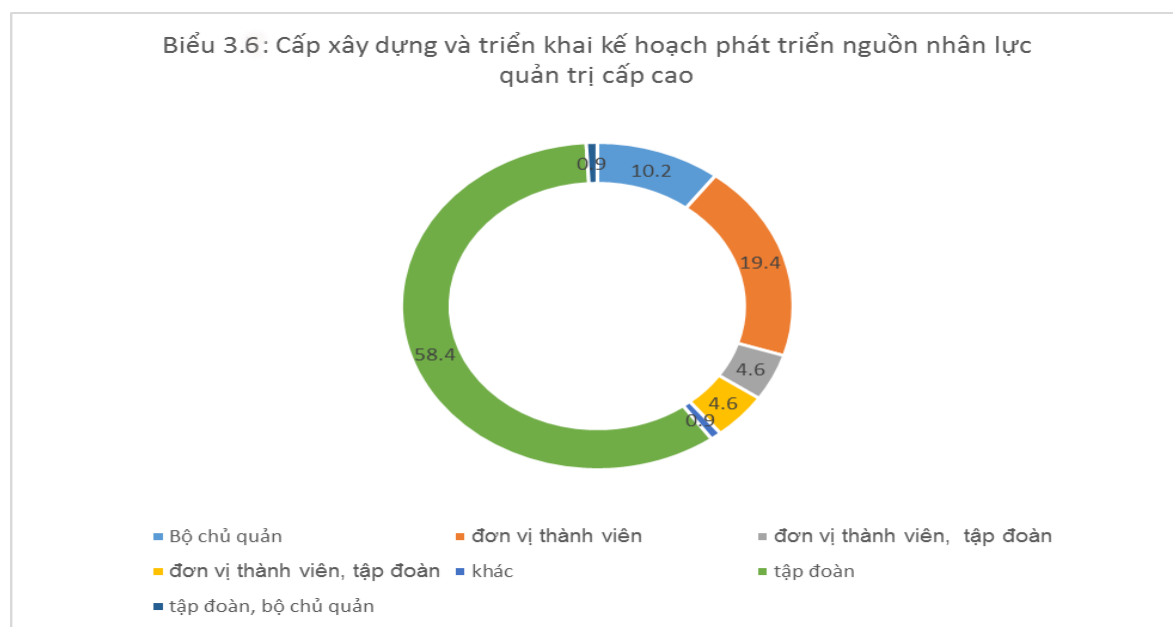


Kết quả thống kê mô tả về kế hoạch và chính sách phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn ở bảng trên, cho thấy chất lượng, tính hợp lý, rõ ràng, nghiêm túc của các chính sách phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn và đều được đánh giá khá với điểm số trung bình dao động trong khoảng từ 3,4 đến 4,2, ngoại trừ chính sách đào tạo và phát triển được đánh giá còn chưa hợp lý với điểm số trung bình chỉ đạt 3,01, độ lệch chuẩn 1,23. Điều này chứng tỏ về phía Tập đoàn CNCsvn cần phải coi trọng và thay đổi tập trung vào chính sách này hơn nữa trong thời gian tới. Với câu hỏi hàng năm đơn vị/tập đoàn có xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao, đều cho là có với điểm trung bình ở mức rất cao (điểm trung bình 4,21/5), điều này chứng tỏ rằng đơn vị/tập đoàn hàng năm đều luôn xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao.

Bảng 3.12. Cấp xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị cấp cao

| | | Tần suất | Phần trăm | Phần trăm có giá trị | Phần trăm tích lũy |
|-------|-----------------------------|----------|-----------|----------------------|--------------------|
| Valid | | 1 | 0.9 | 0.9 | 0.9 |
| | Bộ chủ quản | 16 | 10.2 | 10.2 | 11.1 |
| | Đơn vị thành viên | 30 | 19.4 | 19.4 | 30.6 |
| | Đơn vị thành viên, tập đoàn | 7 | 4.6 | 4.6 | 35.2 |
| | Đơn vị thành viên, tập đoàn | 7 | 4.6 | 4.6 | 39.8 |
| | Khác | 1 | 0.9 | 0.9 | 40.7 |
| | Tập đoàn | 90 | 58.4 | 58.4 | 99.1 |
| | Tập đoàn, bộ chủ quản | 1 | 0.9 | 0.9 | 100.0 |
| | Total | 154 | 100.0 | 100.0 | |

(Nguồn: Kết quả phân tích bản hỏi bằng phần mềm SPSS)



Với câu hỏi cấp nào xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao, thì kết quả thống kê cơ bản ở biểu đồ trên đã chỉ ra là hơn một nửa người trả lời rằng cấp tập đoàn (90 phiếu chiếm tỉ lệ 58,4%), tiếp đến là đơn vị thành viên với 30 phiếu chiếm tỉ lệ 19,4%. Như vậy, bộ chủ quản chỉ nên có chủ trương và các biện pháp hỗ trợ, tập đoàn và các đơn vị thành viên cần được giao quyền tự chủ nhiều hơn.

Kết quả phỏng vấn câu hỏi 5 về cần thay đổi kế hoạch, chính sách phát triển NNLQT tập đoàn, ý kiến của người được phân việc ở Bộ NNPTNT và Bộ Nội vụ đều cho rằng bộ chủ quản chỉ nên quy định chung, lượng đầu việc nên giao cho tập đoàn chủ động trong xây dựng kế hoạch và chính sách đào tạo, đãi ngộ và chịu trách nhiệm trước cơ quan QLNN nói chung và bộ chủ quản nói riêng. Như vậy, sẽ sát thực tiễn hơn với tập đoàn. Cần cải cách chính sách tiền lương theo hướng nâng cao tiền lương; trả lương theo kết quả đánh giá năng lực, cống hiến và tính đến lương thị trường. Có như vậy, mới đảm bảo kính thích nhà quản trị tập đoàn nâng cao năng lực, kết quả công việc và giữ chân được người giỏi.

3.2.4.2. Theo kết quả phân tích mô hình IPA

a) *Mức độ thực hiện và tương quan mức độ thực hiện của từng tiêu chí:*

* *Về mức độ thực hiện từng tiêu chí:*

Để đánh giá tổng quát mức độ thực hiện 4 tiêu chí phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế, tác giả gán các biến quan sát mức độ thực hiện trong từng tiêu chí thành các biến tổng, bao gồm: HL, HQ, PH và BV.

Kết quả phân tích mức độ thực hiện các tiêu chí của chí phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế (xem Bảng 3.13):

Bảng 3.13. Thống kê mô tả mức độ thực hiện các tiêu chí Descriptive Statistics

| | Số quan sát | Trung bình | Độ lệch chuẩn |
|--------------------|-------------|------------|---------------|
| HL | 154 | 3.4232 | .48056 |
| HQ | 154 | 3.2966 | .46866 |
| PH | 154 | 3.5428 | .56754 |
| BV | 154 | 3.2457 | .47247 |
| Valid N (listwise) | 154 | | |

(Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm SPSS)

Bảng trên cho thấy, từ dữ liệu mẫu nhà quản trị của Tập đoàn CNCsvn thực hiện và đáp ứng ở mức khá đối với tiêu chí tính hiệu lực và tính phù hợp với mức điểm trung bình lần lượt là 3,42 và 3,54. Tuy nhiên, đối với tiêu chí hiệu quả và tiêu chí bền vững thì việc thực hiện mới chỉ ở mức độ trung bình với điểm số lần lượt chỉ là 3,29 và 3,24. Do vậy, trong thời gian tới phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn (theo tiếp cận quản lý kinh tế) cần chú trọng hơn nữa vào 2 tiêu chí này.

* Về tương quan mức độ thực hiện các tiêu chí:

Mục đích của phân tích tương quan nhằm chỉ ra liệu rằng các nhân tố có quan hệ với nhau hay không và mức độ tương quan ra sao. Nếu các tiêu chí có mức ý nghĩa thống kê thấp hơn 0,05 chứng tỏ là các nhân tố có tương quan với nhau, còn để nhận định về mối tương quan thì chúng ta xem xét vào giá trị của hệ số tương quan tuyến tính Pearson (xem Bảng 3.14).

Bảng 3.14. Hệ số tương quan tuyến tính Pearson của các tiêu chí Correlations

| | | HL | HQ | PH | BV |
|----|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| | Pearson Correlation | 1 | .333** | .356** | .281** |
| HL | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 225 | 225 | 225 | 225 |
| | Pearson Correlation | .333** | 1 | .387** | .419** |
| HQ | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 225 | 225 | 225 | 225 |
| | Pearson Correlation | .356** | .387** | 1 | .320** |
| PH | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 225 | 225 | 225 | 225 |
| | Pearson Correlation | .281** | .419** | .320** | 1 |
| BV | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 225 | 225 | 225 | 225 |

(Nguồn: Tổng hợp từ phần mềm SPSS)

Ma trận trên cho thấy, giữa các tiêu chí này đều có tương quan thuận chiều với nhau và mối tương quan có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 99%. Đi sâu phân tích cho thấy, mức độ tương quan giữa các tiêu chí này có sự khác nhau. Giữa tiêu chí hiệu quả và tiêu chí phù hợp, giữa tiêu chí hiệu quả và tiêu chí bền vững có mức độ tương quan trung bình khá (hệ số tương quan tuyến tính cao hơn 0,4). Trong khi đó, giữa tiêu chí phù hợp và bền vững, tiêu chí hiệu lực và hiệu quả, tiêu chí hiệu lực và phù hợp thì tương quan trung bình (hệ số tương quan lớn hơn 0,3), còn giữa tiêu chí hiệu lực và bền vững thì có thể hơi yếu nhưng vẫn chấp nhận được (hệ số tương quan cao hơn 0,25).

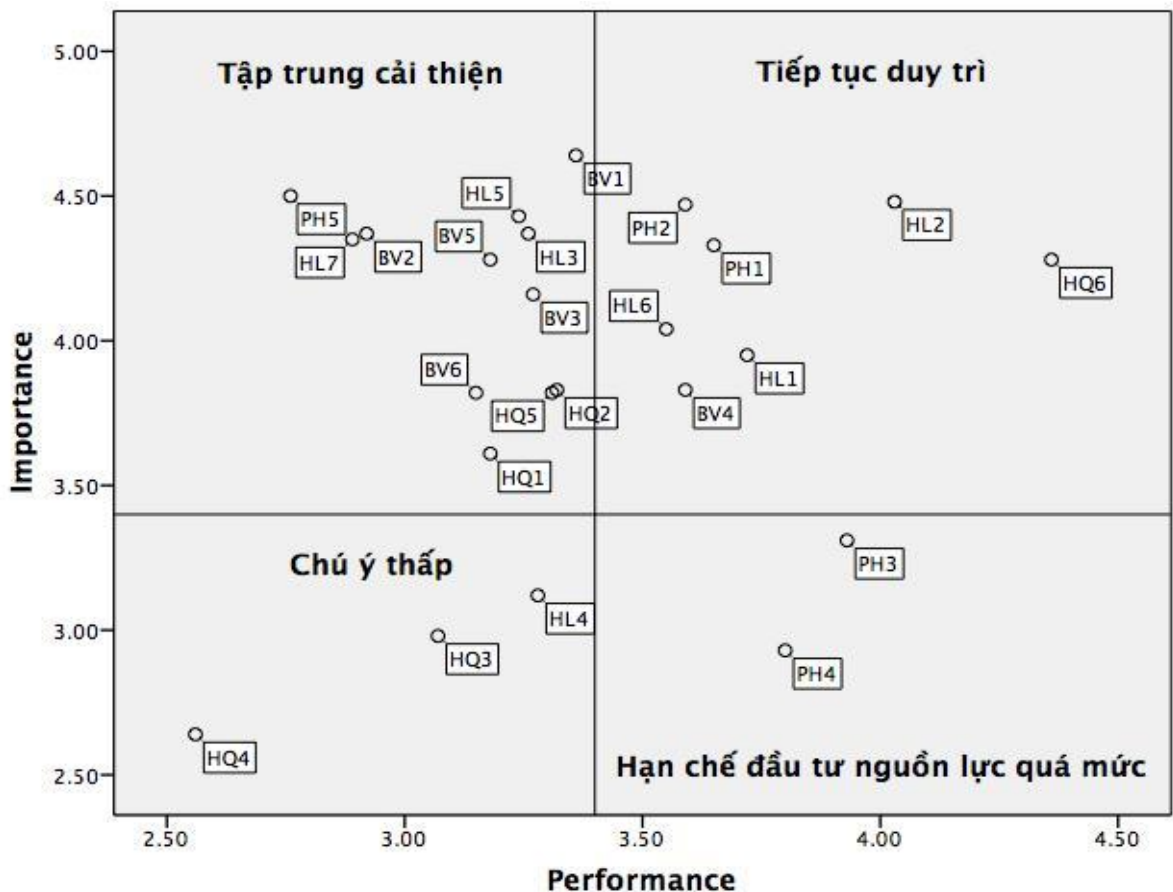
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tóm lại, sau khi phân tích thì các kết quả cho thấy mức độ thực hiện các tiêu chí phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế đều có tương quan thuận với nhau và có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 99%, mặc dù hệ số tương quan tuyến tính chưa phải là cao lắm nhưng đều ở mức chấp nhận được và đảm bảo không có xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến. Từ đó, có thể kết luận rằng bộ tiêu chí đánh giá phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế tác giả xây dựng có thể sử dụng được cho các nghiên cứu tiếp theo.

b) Ma trận tầm quan trọng và mức độ thực hiện các tiêu chí trong phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn:

Dựa vào giá trị trung bình của mức độ quan trọng (importance) và mức độ thực hiện (performance) vừa tính được của yếu tố tương ứng để vẽ đồ thị Scatter plot. Kết quả thu được 4 quadrant như sau (xem hình 3.1).

Hình 3.1. Đồ thị phân tán Kano - IPA



Theo kết quả từ phương pháp tích hợp Kano-IPA, đã phân định các nhân tố vào từng phần tư chiến lược trên đồ thị phân tán.

Bảng 3.15. Tổng kết ma trận tích hợp Kano - IPA

| Chiến lược | Các yếu tố (các đặc tính/ thuộc tính) |
|---|--|
| Những yếu tố cần tập trung cải thiện (Concentrate here) | HL3. Mức độ hỗ trợ của tập đoàn, tổng công ty đối với phát triển NNLQT Tập đoàn, các DN thuộc ngành cao su đối với hoạt động đào tạo, bồi dưỡng NNL |
| | HL5. Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCSVN về chính sách bảo hộ lao động, an toàn lao động |
| | HL7. Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCSVN về chính sách lương, thưởng đối với NLQT |
| | HQ1. Mức độ hoàn thành kế hoạch về năng suất lao động |
| | HQ2. Mức độ hoàn thành kế hoạch SXKD của Tập đoàn CNCSVN |
| | HQ5. Các văn bản quy định về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN đáp ứng đầy đủ yêu cầu của quản lý nhà nước |
| | PH5. Các chính sách của nhà nước về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN được ban hành có tính khả thi cao |
| | BV1. Mức độ gắn kết của chính sách phát triển NNLQT ngành cao su với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia |
| | BV2. Mức độ phù hợp về số lượng, cơ cấu NNLQT với quy hoạch phát triển bền vững Tập đoàn CNCSVN |
| | BV3. Mức độ phù hợp và phù hợp về chất lượng NNLQT với chiến lược phát triển bền vững Tập đoàn CNCSVN |
| | BV5. Nhà nước kiểm soát đảm bảo phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN lâu dài |
| | BV6. Nhà nước phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN theo xu hướng mở rộng hợp tác chiến lược |
| | HL1. Mức độ đáp ứng của NNLQT đối với quy hoạch NNL và hoạt động SXKD cao su |
| | HL2. Mức độ đầy đủ của các chính sách đối với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN |

| | |
|--|---|
| Những yếu tố cần tiếp tục duy trì (Keep up good work) | HL6. Mức độ thực hiện của Tập đoàn CNCsvn về chính sách đánh giá thực hiện công việc và thi đua, khen thưởng NLQT |
| | HQ6. Phát triển NNLQT luôn được quy hoạch hiệu quả |
| | PH1. Mức độ phù hợp của khung khổ pháp lý về phát triển NNLQT đối với việc sử dụng NNL trong Tập đoàn CNCsvn |
| | PH2. Mức độ phù hợp của các mục tiêu trong kế hoạch phát triển NNL với việc sử dụng NNL trong doanh nghiệp, Tập đoàn CNCsvn |
| | BV4. Mức độ sử dụng, bố trí công việc hợp lý, hiệu quả của NNLQT đối với chiến lược phát triển bền vững ngành cao su |
| Những yếu tố không nên đầu tư quá nhiều nguồn lực (Possible overkill) | PH3. Mức độ phù hợp của các chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn với chiến lược phát triển NNLQT của quốc gia |
| | PH4. Các mục tiêu của nhà nước về hoạt động phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn được ban hành phù hợp với thực trạng phát triển |
| Những yếu tố nên chú ý thấp (Low priority) | HL4. Mức độ thực hiện của ngành cao su về chính sách thu hút và tuyển dụng NNL |
| | HQ3. Khả năng mang lại lợi ích khi thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT đối với phát triển của Tập đoàn CNCsvn |
| | HQ4. Khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của Tập đoàn CNCsvn khi áp dụng các hoạt động phát triển NNLQT |

Từ đồ thị phân tán và bảng tổng kết ma trận Kano – IPA, có thể đưa ra các nhận định và hàm ý chính sách như sau:

*** Những yếu tố cần tập trung cải thiện:**

Đây là những yếu tố thuộc phần tư “Concentrate here” trên đồ thị được đánh giá có mức độ quan trọng cao, nhưng mức độ thực hiện lại thấp, có nghĩa là các yếu tố cần ưu tiên tập trung cải thiện. Nhóm này gồm có 12 yếu tố, trong đó có 3 yếu tố thuộc về tính hiệu lực, 3 yếu tố thuộc về tính hiệu quả, 1 yếu tố thuộc về tính phù hợp và 5 yếu tố thuộc về tính bền vững. Từ kết quả này, sẽ đem lại gợi ý trong việc

đưa ra giải pháp nhằm nâng cao mức độ thực hiện của các yếu tố này đảm bảo rằng yếu tố nào càng quan trọng càng cần được chú trọng thực hiện.

*** Những yếu tố cần tiếp tục duy trì, giữ vững:**

Có thể thấy trong kết quả phân loại các yếu tố chất lượng theo Kano, thì 7 yếu tố có mức độ quan trọng cao và đang được thực hiện tốt. 7 yếu tố này gồm có 3 yếu tố thuộc tính hiệu lực, 1 yếu tố thuộc tính hiệu quả, 2 yếu tố thuộc tính phù hợp và 1 yếu tố thuộc tính bền vững. Nhìn chung, các yếu tố này khá quan trọng với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo tiếp cận quản lý kinh tế đánh giá yếu tố này cũng khá cao. Chính vì thế, cơ quan QLNN có bộ phận chuyên trách quản lý duy trì nhóm yếu tố này.

*** Những yếu tố không nên tập trung quá nhiều nguồn lực**

Trong kết quả phân loại các yếu tố, thì có 2 yếu tố có mức độ quan trọng được đánh giá là thấp nhưng mức độ thực hiện thực tế lại đang rất cao. Trong điều kiện nguồn lực phục vụ cho quản lý kinh tế về phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn còn hạn chế cả về tài chính lẫn nhân sự thì tạm thời hạn chế đầu tư vào việc thực hiện hai yếu tố này.

*** Những yếu tố ở hiện tại không nên chú ý đến nhiều**

Trong kết quả phân loại các yếu tố chất lượng theo Kano, thì 3 nhân tố được đánh giá có mức độ quan trọng thấp và cũng đang được thực hiện chưa cao như: mức độ thực hiện của ngành cao su về chính sách thu hút và tuyển dụng NNL; khả năng mang lại lợi ích khi thực hiện các hoạt động phát triển NNLQT đối với phát triển của Tập đoàn CNCsvn; khả năng tiết kiệm các chi phí đối với hoạt động SXKD của Tập đoàn CNCsvn khi áp dụng các hoạt động phát triển NNLQT.

Như vậy, kết quả nghiên cứu định lượng qua mô hình IPA và xử lý dữ liệu trên SPSS 21 để đánh giá mức độ quan trọng và mức độ thực hiện của 24 yếu tố được xây dựng dựa trên 4 tiêu chí xác lập trong chương cơ sở lý luận cho thấy cả 4 tiêu chí đánh giá mức độ thực hiện của phát triển NNLQT đối với phát triển Tập đoàn CNCsvn có tương quan thuận chiều và có ý nghĩa thống kê, trong đó tính hiệu lực và tính phù hợp được đáp ứng khá trong khi tính hiệu quả và tính bền vững được đánh giá ở mức độ trung bình. Từ đồ thị phân tán cho thấy, trong 24 yếu tố thì có 12 yếu tố cần tập trung cải thiện, 7 yếu tố nên tiếp tục duy trì, 2 yếu tố không nên đầu tư nguồn lực quá mức và 3 yếu tố nên chú ý thấp.

3.2.5. Đánh giá chung về thực trạng quản lý nhà nước và quản trị tập đoàn đối với phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

3.2.5.1. Thành công và nguyên nhân

a) Thành công:

Quản lý nhà nước về phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn đã được Chính phủ, các bộ: Tài chính, GDĐT, Nội vụ và bộ chủ quản - Bộ NNPTNT thực hiện khá bài bản trong việc ban hành các quy định về quy hoạch phát triển NNL, kế hoạch, chương trình đào tạo phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn.

Các văn bản pháp quy của Chính phủ, bộ, ngành liên quan và Bộ NNPTNT khá đầy đủ, rõ ràng; quy định về chức trách, nhiệm vụ quản lý quy hoạch của từng cấp; trách nhiệm tổ chức thực hiện và kiểm tra, giám sát, phê duyệt và chịu trách nhiệm về phê duyệt và tổ chức thực hiện quy hoạch đã được phê duyệt cũng như việc phối lập, kết hợp với nhau trong quy trình quy hoạch NNLQT nói chung NNLQT cấp cao tập đoàn nói riêng. Kết quả việc quy hoạch NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn đều đáp ứng tiêu chuẩn, quy trình, đồng thời định kỳ đã thực hiện rà soát, bổ sung quy hoạch đúng với quy định đảm bảo NNLQT được quy hoạch đủ về số lượng, cơ cấu và tiêu chuẩn chức danh được quy hoạch.

Ngoài việc quy hoạch phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn, Chính phủ, bộ, ngành liên quan và Bộ NNPTNT cũng đã ban hành chính sách đào tạo, bồi dưỡng NNLQT; xét duyệt kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng và kinh phí cho đào tạo, bồi dưỡng NNLQT nói chung và NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn nói riêng. Các quy định của Chính phủ, bộ, ngành là những văn bản quy định về đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức nhà nước, được Bộ NNPTNT cụ thể hóa thành quyết định về đào tạo, bồi dưỡng công chức, viên chức trong ngành và được cụ thể hóa thành các quy định, quy chế ở Tập đoàn CNCsvn. Trên cơ sở đó, tập đoàn xây dựng kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng NNLQT của tập đoàn nói chung và NNLQT tập đoàn nói riêng, trong đó việc đào tạo, bồi dưỡng giúp nâng cao chất lượng NNLQT. Ngoài kinh phí nhà nước cấp, tập đoàn tạo mọi điều kiện về tài chính và thời gian cho nhà quản trị đi học và tập trung vào:

- Đào tạo, bồi dưỡng NNLQT cấp cao theo hướng cập nhật, nâng cấp chất lượng NNLQT cấp cao để đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực hiện chính sách, nhiệm vụ.

- Đào tạo, bồi dưỡng NNLQT thuộc nguồn quy hoạch để đảm bảo đủ tiêu chuẩn chức danh đã được quy hoạch.

Ngoài ra còn đào tạo, bồi dưỡng theo yêu cầu phát triển tập đoàn, yêu cầu của hội nhập kinh tế quốc tế.

Nhờ có chính sách và sự tổ chức tốt việc thực hiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng của Tập đoàn CNCsvn, NNLQT tập đoàn đã không ngừng nâng cao trình độ, trong đó tỷ lệ NNLQT có trình độ cao đẳng trở lên cao so với các đơn vị kinh doanh trong ngành. Việc đào tạo, bồi dưỡng giúp nâng cao chất lượng NNLQT; NNLQT được quy hoạch đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn chức danh quy hoạch, NNLQT cấp cao đương chức được nâng cao trình độ quản trị.

b) Nguyên nhân của những thành công:

Nguyên nhân của những thành công trong phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn là các cơ quan quản lý nhà nước từ Chính phủ đến các bộ, ngành liên quan và Bộ NNPTNT có nhận thức đúng đắn về công tác quản lý phát triển NNLQT cấp cao; có sự đầu tư nghiên cứu và ban hành các chính sách khá đầy đủ; có sự chỉ đạo, tổ chức thực hiện và kiểm tra, giám sát tổ chức thực hiện. Lãnh đạo Tập đoàn CNCsvn có nhận thức và ý thức trách nhiệm đầy đủ, nghiêm túc thực hiện chỉ đạo của cấp trên và đặc biệt là sự nỗ lực tạo điều kiện để NNLQT các cấp, trong đó có NNLQT cấp cao đương chức và NNLQT trong nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao được học tập, nâng cao trình độ, kinh nghiệm.

3.2.5.2. Hạn chế và nguyên nhân

a) Về quy hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn:

Công tác quy hoạch mặc dù có tiêu chuẩn và quy trình khá cụ thể, rõ ràng nhưng một số tiêu chí trong tiêu chuẩn chức danh còn chung chung, chưa có tiêu chí cụ thể nên rất khó trong đánh giá năng lực lãnh đạo, quản lý. Ví dụ, chỉ quy định có trình độ đại học trở lên phù hợp với lãnh đạo phụ trách: ở đây có 2 vấn đề, một là không đề cập đến tốt nghiệp loại gì? năng lực thực sự về chuyên môn; hai là không đề cập rõ đến năng lực quản lý, điều hành với những tiêu chí cụ thể. Các tiêu chuẩn chưa đề cập hoặc còn đề cập chung chung về năng lực người được đưa vào quy hoạch; tiêu chuẩn năng lực, kết quả hoạt động thực tế chỉ dừng ở mức hoàn thành nhiệm vụ chuyên môn/nghiệp vụ. Trong khi người cần được đưa vào quy hoạch phải là những người xuất sắc có khả năng phát triển, tiêu chuẩn ngoại ngữ, lý luận

chính trị cũng chỉ dừng ở việc đạt yêu cầu về bằng cấp nên còn có những trường hợp đối phó. Không hiếm những trường hợp có bằng cấp ngoại ngữ song không sử dụng được trong công việc ...

Chất lượng NLQT được quy hoạch và tính hợp lý trong quy trình bổ nhiệm chưa cao, nguyên nhân là do tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm còn chung chung, chưa có tiêu chí đánh giá cụ thể nên khó đánh giá chính xác, tạo kẽ hở cho sự nể nang, lợi ích nhóm; tổ chức các cấp và số cấp tham gia quy hoạch chưa hợp lý, số lượng cấp tham gia làm quy hoạch nhiều, nhưng hạn chế năng lực trong khâu đánh giá, sàng lọc; trách nhiệm mỗi khâu, mỗi tổ chức, cá nhân chưa cụ thể nên quy trình quy hoạch có vẻ chặt chẽ nhưng vẫn để lọt NLQT quy hoạch chất lượng thấp.

Cấp xây dựng và triển khai kế hoạch phát triển NNLQT tập đoàn chưa hợp lý, chưa đảm bảo chất lượng. Việc tổ chức đào tạo các cấp quản trị còn đại trà do bộ chủ quản thực hiện chưa bao quát được các nội dung về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm quản trị cho các cá nhân nhà quản trị cấp cao; hình thức tập trung đào tạo theo lớp trong một thời gian nhất định cũng khó khăn cho việc tham gia cho một số chức danh quản trị, dẫn đến việc tham gia mang tính hình thức. Do đó, nên chăng bộ chủ quản chỉ ban hành quy định chung về các đối tượng thuộc diện phải đào tạo, có chính sách hỗ trợ và giám sát chặt chẽ việc thực hiện.

b) Về chính sách phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn:

Chính sách đào tạo của Bộ NNPTNT cụ thể, chi tiết và chặt chẽ, đã tạo điều kiện cho NNLQT tập đoàn được tham gia học tập, bồi dưỡng nâng cao trình độ; được cấp kinh phí và thời gian học tập nhưng chưa giám sát chặt chẽ về chất lượng đào tạo cùng với việc bố trí sử dụng sau đào tạo và chế độ đãi ngộ còn hạn chế. Nguồn nhân lực quản trị cấp cao tập đoàn và NLQT thuộc nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao được tập trung học tập để “phủ đầy” các bằng, cấp thuộc tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm; hoặc học tập để nâng cao năng lực thực hành quản trị, song điều kiện, thời gian và nhận thức về việc học tập để nâng cao năng lực thực tế rất hạn chế, phần khác do công việc quản trị tập đoàn bận rộn, nên các nhà quản trị tập đoàn khó đầu tư thời gian đầy đủ cho việc học. Sau nữa, một số kiến thức và kỹ năng nghề quản trị mới, kiến thức, kinh nghiệm hội nhập chưa được quan tâm đào tạo đúng mức, năng lực các cơ sở đào tạo cũng hạn chế nên chất lượng đào tạo chưa cao.

Chính sách đãi ngộ (tiền lương, thù lao, tiền thưởng) còn mang tính bình quân, bất hợp lý so với thị trường lao động; bất hợp lý trong tương quan giữa nhà quản trị tập đoàn với cấp trên và người lao động. Tiền lương, thù lao, tiền thưởng vừa cao so với hiệu quả quản lý, hiệu quả kinh doanh, lại vừa thấp so với thị trường; so với các nước và khu vực tư nhân trong nền kinh tế thì khoảng cách tiền lương, thù lao của nhà quản trị với người lao động còn thấp, do đó khó thu hút, duy trì và phát triển đội ngũ nhà quản trị giỏi, thiếu tính kích thích, nỗ lực làm việc của nhà quản trị.

Việc quy định mức lương tối thiểu và hệ số được hưởng trên mức lương tối thiểu (lương cơ bản) cũng bất hợp lý, chưa sát với thị trường lao động.

c) Về kế hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn:

Hạn chế lớn nhất của khâu kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nhân lực là khâu xác định nhu cầu đào tạo NNLQT tập đoàn. Tập đoàn và các đơn vị thành viên chủ yếu xác định nhu cầu dựa trên những tiêu chuẩn còn thiếu theo tiêu chuẩn quy hoạch, bổ nhiệm, chưa chú trọng đánh giá, đánh giá chính xác năng lực thật và tố chất cho sự phát triển nghề nghiệp của nhà quản trị; cơ quan QLNN, quản trị tập đoàn chưa có quy định chặt chẽ trách nhiệm trong khâu đánh giá năng lực NNLQT, chưa chú trọng đúng mức kết quả học tập, bồi dưỡng người được cử đi học, chủ yếu nhằm mục tiêu “đạt yêu cầu” không chú trọng “học thật”, “chất lượng thật” để phục vụ yêu cầu công việc. Sau nữa, cơ quan QLNN và tập đoàn cũng chưa quan tâm đúng mức kết quả đào tạo trong các hoạt động quy hoạch, bổ nhiệm, đãi ngộ sau đào tạo, đến năng suất, chất lượng, hiệu quả hoạt động của nhà quản trị sau đào tạo nên dẫn đến đội ngũ nhà quản trị được đào tạo cũng chưa chú trọng nhiều đến chất lượng của việc học tập, bồi dưỡng bản thân.

Trong kế hoạch đãi ngộ, tư duy đãi ngộ còn nặng tính bình quân, bao cấp, chưa thật gắn với cống hiến, với kết quả hoàn thành công việc, vẫn xảy ra tình trạng tập đoàn lỗ hay hiệu quả thấp nhưng lương vẫn cao. Sau nữa, kế hoạch được xây dựng dựa trên chính sách đã lạc hậu, chưa tính đến lương, thu nhập của thị trường lao động. Nhà nước và tập đoàn cần thay đổi tư duy về chính sách đãi ngộ và xây dựng kế hoạch đãi ngộ sao cho đúng nguyên lý thị trường. Đãi ngộ cần gắn với cống hiến, tính đến yếu tố thị trường, cạnh tranh.

d) Từ đánh giá của phương pháp tổng hợp Kano – IPA cho thấy những yếu tố cần hạn chế, cần tập trung cải thiện, đó là:

Tập đoàn, cơ quan QLNN và Tập đoàn CNCsvn cần xây dựng chiến lược phát triển NNL và NNLQT tập đoàn – yếu tố then chốt đảm bảo sự thành công trong quản trị tập đoàn. Tập trung khắc phục những hạn chế, cần cải thiện các yếu tố về mức độ hỗ trợ của tập đoàn cho công ty mẹ và các đơn vị thành viên trong đào tạo, bồi dưỡng NNLQT, chính sách về tiền lương, tiền thưởng, chính sách về đãi ngộ và xây dựng, thực hiện kế hoạch đãi ngộ, đảm bảo các quy định, chính sách này có tính phù hợp với thực tiễn và có tính khả thi cao. Chủ động trong tạo NNLQT đủ về số lượng, chất lượng và cơ cấu phù hợp với yêu cầu quản trị tập đoàn, đặc biệt là chất lượng NNLQT đủ về năng lực, phẩm chất, mở rộng NNLQT từ thị trường lao động từ trong và ngoài nước.

Tiểu kết Chương 3

Trên cơ sở lý luận, Chương 3 tập trung khái quát một số vấn đề kinh doanh và quản trị>NNLQT Tập đoàn CNCsvn; tập trung đánh giá thực trạng phát triển>NNLQT theo giới hạn, phạm vi các đối tượng thuộc diện nhà nước quản lý; các hoạt động phát triển>NNLQT tập đoàn theo các dữ liệu thứ cấp và sơ cấp; đánh giá phát triển>NNLQT Tập đoàn CNCsvn theo các tiêu chí và các yếu tố tác động sự phát triển>NNLQT Tập đoàn CNCsvn; rà soát các thành công, hạn chế và nguyên nhân, tập trung vào nội hàm và các hoạt động phát triển>NNLQT tập đoàn về quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển>NNLQT tập đoàn, từ đó đưa ra các luận cứ thực tiễn tin cậy cho các giải pháp.

CHƯƠNG 4

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC QUẢN TRỊ TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM

4.1. Định hướng phát triển và phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

4.1.1. Định hướng phát triển Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Thực hiện đề án tái cơ cấu đã được Chính phủ phê duyệt, tập đoàn đã và đang triển khai việc CPH công ty mẹ - tập đoàn và một số thành viên tập đoàn, đồng thời sắp xếp sở hữu các đơn vị thành viên và từng bước chủ động sắp xếp lại cơ cấu cổ đông của các công ty, cụ thể:

- Tập đoàn thực hiện việc thoái vốn đầu tư ngoài ngành chính theo chỉ đạo của Chính phủ và Bộ NNPTNT ở 24 đơn vị ngoài ngành chính.

- Tập đoàn thực hiện sắp xếp lại khoản vốn góp của công ty mẹ - tập đoàn cùng các công ty con vào dự án trong và ngoài nước.

Như vậy, có thể khái quát được hướng sắp xếp quản trị tập đoàn là tái cấu trúc tập đoàn, thực hiện sắp xếp lại số lượng các công ty thành viên theo Nghị định số 72/NĐ-CP và thoái vốn đầu tư ngoài ngành chính theo Quyết định số 3369/QĐ-BNN-ĐMDN của Bộ NNPTNT.

- Chính phủ có những quyết định để giải quyết những vấn đề liên quan sau CPH công ty mẹ - tập đoàn và các công ty TNHH MTV thành Tập đoàn CNCSVN – công ty cổ phần (tháng 6 /2018) hoạt động theo mô hình công ty cổ phần.

- Sau khi CPH, định hướng hoạt động của Tập đoàn CNCSVN – công ty cổ phần vẫn thực hiện định hướng phát triển như trước khi CPH đã được nhà nước phê duyệt.

- Tiếp tục triển khai thực hiện chương trình ưu đãi đầu tư các dự án trồng mới cao su, tái canh cao su theo Nghị định số 210/2013/NĐ-CP ngày 19/12/2013 của Chính phủ về chính sách khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nông nghiệp, nông thôn với 2 tiêu chí về cây rừng và cánh đồng.

- Triển khai thực hiện chương trình quốc gia về phát triển cao su các tỉnh miền núi phía Bắc. Mở rộng diện tích cây cao su, hỗ trợ các tỉnh miền núi trồng cây cao su chuyên dụng, cơ cấu kinh tế, tạo việc làm, góp phần xóa đói giảm nghèo.

4.1.2. Bối cảnh và những vấn đề đặt ra đối với phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Đẩy mạnh CNH, HĐH nền kinh tế là một chủ chương lớn của Đảng và Nhà nước, Nghị quyết Đại hội Đảng XII nhấn mạnh: “xác định bộ tiêu chí nước công nghiệp theo hướng hiện đại, chú trọng tiêu chí phản ánh trình độ phát triển nền kinh tế ...”, thực hiện quá trình CNH, HĐH nền kinh tế đòi hỏi mỗi ngành, địa phương, doanh nghiệp phải nỗ lực phấn đấu thực hiện quá trình này, phải đổi mới từ nhận thức đến tổ chức thực hiện phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh thực tế ở mỗi địa phương, mỗi tổ chức kinh tế, doanh nghiệp. Phát triển NNL mà cốt lõi và trước tiên là phát triển NNLQT, là một trong những đột phá chiến lược.

Trước hết, về phía nhận thức CNH, HĐH phải được coi là nhiệm vụ trọng tâm, quan trọng nhất của toàn Đảng, toàn dân trong các cơ quan QLNN cũng như đội ngũ nhà quản trị các tổ chức kinh tế, tập đoàn. Công nghiệp hóa, HĐH phải gắn liền với phát triển ổn định kinh tế, hình thành và thúc đẩy xã hội học tập phát triển bền vững, tạo điều kiện để nhà quản trị có thể học tập nâng cao trình độ ở mọi lúc, mọi nơi. Do vậy, nhà nước cần cụ thể hóa thành các cơ chế, chính sách khoa học chặt chẽ, phù hợp, trong đó coi trọng các chính sách phát triển NNLQT - NNL cốt lõi trong các tổ chức kinh tế, tập đoàn và chuyển hóa cơ chế, chính sách thành hành động thực tế thiết thực hiệu quả phát triển NNLQT theo đúng thực chất là khâu đột phá chiến lược.

Tập đoàn CNCsvn là một tổ chức kinh tế lớn cùng với các TĐKT nhà nước có vai trò quan trọng đối với phát triển kinh tế - xã hội, an ninh - quốc phòng nhưng kết quả, hiệu quả SXKD còn nhiều hạn chế, chưa đạt được mục tiêu mong đợi, điều đó do nhiều nguyên nhân nhưng chủ yếu vẫn do yếu tố năng lực quản trị, NNLQT tập đoàn mà cốt lõi là các nhà quản trị cấp cao còn hạn chế; thêm vào đó đầu tư của nhà nước vào tập đoàn cho phát triển NNL nói chung và NLQT tập đoàn nói riêng còn thấp, chưa được chú trọng thích đáng trên thực tế. Quản lý nhà nước về phát triển NNLQT TĐKT nhà nước nói chung và Tập đoàn CNCsvn nói riêng, mới chỉ chú trọng ở khâu phê duyệt chiến lược, quy hoạch phát triển, ban hành chính sách, các tiêu chuẩn và quy trình tuyển chọn, bổ nhiệm, luân chuyển, mà chưa chú trọng tạo nguồn, bồi dưỡng, đào tạo NNLQT theo yêu cầu của nền kinh tế thị trường, hội nhập quốc tế. Do đó, chất lượng NNLQT tập đoàn chưa đáp ứng được yêu cầu,

nhệm vụ, mục tiêu, kỳ vọng của nhà nước đối với tập đoàn, được ví như những “quả đấm thép” của nền kinh tế. Hệ thống giáo dục, đào tạo quốc dân còn bộc lộ nhiều hạn chế, các cơ sở đào tạo chuyên sâu, chuyên ngành còn manh mún, chưa được đầu tư thích đáng và chưa được coi trọng đúng mức phát triển NNLQT; năng lực đào tạo còn yếu và mới chỉ tập chung đào tạo kỹ năng quản trị, chưa chú trọng đào tạo kiến thức, kinh nghiệm về HĐH và hội nhập quốc tế. Cùng với đó, do nhiều nguyên nhân khác nhau, bản thân các nhà quản trị cũng chưa đầu tư thời gian, công sức cho học tập nâng cao trình độ quản trị. Những vấn đề trên đây đặt ra những yêu cầu cấp thiết đối với phát triển NNLQT TĐKT nhà nước nói chung và Tập đoàn CNCsvn nói riêng, đảm bảo thực hiện mục tiêu HĐH Tập đoàn CNCsvn.

Đẩy mạnh đầu tư đổi mới, nâng cao chất lượng hệ thống giáo dục, đào tạo quốc dân, đầu tư đúng mức, phát triển các cơ sở đào tạo doanh nhân, đào tạo nhà quản trị doanh nghiệp. Nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn cần phải có ý thức, trách nhiệm đối với học tập, tự học tập nâng cao trình độ quản trị, kiến thức kinh nghiệm HĐH và hội nhập quốc tế của tập đoàn.

Sau cùng, chiến lược phát triển NNL nói chung và phát triển NNLQT tập đoàn nói riêng là rất quan trọng nhưng đến nay Tập đoàn CNCsvn và nhiều TĐKT nhà nước vẫn chưa có chiến lược phát triển NNL nói chung và phát triển NNLQT tập đoàn nói riêng. Tuy vậy, nhà nước còn chưa quyết liệt yêu cầu các tập đoàn phải có, dẫn đến thiếu định hướng, mục tiêu, biện pháp phát triển NNLQT trong dài hạn.

4.1.3. Định hướng phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Thực hiện đề án tái cấu trúc Tập đoàn CNCsvn, cơ cấu lại sở hữu và sắp xếp lại các công ty, doanh nghiệp theo hướng tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính, thoái vốn đầu tư ở ngoài ngành kinh doanh chính. Phát triển NNLQT tập đoàn thông qua rà soát, bổ sung quy hoạch NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần, để đảm đương được công việc quản trị, tập trung vào các ngành nghề kinh doanh chính; nghiên cứu số lượng, cơ cấu và chất lượng NNLQT cấp cao và diện quy hoạch NNLQT cấp cao cho phù hợp với điều kiện đã thực hiện tái cơ cấu theo hướng tinh gọn, giảm về số lượng.

Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng các kiến thức và kỹ năng quản trị tập đoàn trong điều kiện kinh tế thị trường và hội nhập; tăng cường các kiến thức, kinh nghiệm quản trị công ty cổ phần.

Cũng do tái cấu trúc Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần, nên rất cần thay đổi tiêu chuẩn và quy trình quy hoạch NLQT cấp cao tập đoàn phù hợp với Luật doanh nghiệp; sửa đổi lại điều lệ, quy chế về tổ chức và hoạt động của tập đoàn cho phù hợp với điều kiện sau CPH và tái cấu trúc; qua đó, sửa đổi các quy định về tổ chức và NNL, trong đó có NNLQT cấp cao, để đảm bảo tính đồng bộ và phù hợp với các quy định pháp luật khác. Nên chăng, QLNN đối với tập đoàn về tổ chức và NNLQT cấp cao tập đoàn chỉ tập trung vào người đại diện phần vốn nhà nước tham gia quản trị tập đoàn; nhà nước chỉ can thiệp vào các quyết sách của tập đoàn thông qua người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp, không can thiệp trực tiếp. Nhà nước ban hành quy định về thẩm quyền, trách nhiệm của người đại diện phần vốn nhà nước và giám sát các hoạt động của họ ở tập đoàn để đảm bảo định hướng QLNN đối với tập đoàn có phần vốn góp nhà nước. Như vậy, sẽ giảm bớt được số khâu, cấp trong quy hoạch, tăng cường tính tự chủ, tự chịu trách nhiệm ở tập đoàn.

Rà soát, hoàn thiện lại tiêu chuẩn chức danh quy hoạch NNLQT cấp cao theo hướng cụ thể hơn, các tiêu chuẩn cần có những tiêu chí cụ thể diễn tả đúng thực chất và đơn giản trong đánh giá. Trong đó, bên cạnh việc quy định các tiêu chuẩn về bằng cấp (chuyên môn, ngoại ngữ, lý luận chính trị), cần tăng cường tiêu chuẩn về kiến thức và kỹ năng quản trị tập đoàn theo vị trí, chức danh đang đảm nhiệm hoặc thuộc nguồn quy hoạch. Kinh nghiệm các nước có nền kinh tế thị trường phát triển, tiêu chuẩn năng lực nhà quản trị nói chung và nhà quản trị cấp cao nói riêng, đều có 2 nhóm: nhóm kiến thức tối thiểu cần có, trong đó đặc biệt là kiến thức lãnh đạo, quản trị và nhóm tiêu chí đánh giá kết quả, hiệu quả thực hiện chức danh, nhiệm vụ quản trị.

Chính sách đào tạo, bồi dưỡng NNLQT cấp cao, nhà nước không nên “bao” diện rộng mà chỉ tập trung vào người đại diện phần vốn nhà nước ở tập đoàn, các đối tượng khác nên để tập đoàn có chương trình đào tạo, bồi dưỡng NNLQT theo yêu cầu của tập đoàn, các kiến thức và kỹ năng cho NNLQT - đại diện phần vốn nhà nước nên tập trung đào tạo các kiến thức và kỹ năng quản trị phần vốn nhà nước; kiến thức và kỹ năng lãnh đạo, quản trị và chuyên môn thuộc phần việc phụ trách.

Kế hoạch đào tạo được xây dựng trên cơ sở nhu cầu của NNLQT cấp cao tập đoàn hoặc cập nhật các kiến thức hội nhập, mà chưa chú trọng đúng tới những điểm yếu và thiếu về kiến thức và kỹ năng thực hành nghề nghiệp hoặc học để phủ đầy chức danh quy hoạch. Các cấp đánh giá chưa chú trọng đúng mức độ đánh giá kết quả học và khả năng phát huy các kiến thức đã học trong thực hành nghề nghiệp, do đó người học còn học đối phó. Với những lý do trên đây, dẫn đến kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng, triển khai kế hoạch học tập bổ sung khó đem lại chất lượng đào tạo, bồi dưỡng tốt. Những vấn đề trên đây có nguồn gốc từ việc công đánh giá chưa tốt, thiếu những tiêu chuẩn và tiêu chí đánh giá chính xác, khách quan, trung thực năng lực và phẩm chất NNLQT cấp cao và đánh giá NNLQT trong nguồn quy hoạch NNLQT cấp cao. Đây cũng là một trong những “lỗ hổng” để lọt lưới NNLQT có năng lực, phẩm chất yếu vẫn đưa vào quy hoạch hay sử dụng.

Bên cạnh đó, nhà nước cần chú trọng phát triển cả về số lượng, nâng cao chất lượng NNLQT tập đoàn, đảm bảo cơ cấu hợp lý để chủ động chính sách đãi ngộ NNLQT đảm nhận các chức danh quản trị của Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần.

4.2. Một số giải pháp chủ yếu phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Mặc dù Tập đoàn CNCsvn đã CPH, hoạt động theo Luật doanh nghiệp năm 2014 và các quyết sách lớn như chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do HĐQT quyết định nhưng do vốn nhà nước chiếm hơn 90% vốn điều lệ và tất cả thành viên HĐQT đều do nhà nước cử làm đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn, được ĐHĐCĐ bầu nên các quyết sách lớn vẫn phải đặt dưới sự chỉ đạo và thông qua Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp. Do đó, trong giai đoạn sắp tới, để phát triển NNLQT tập đoàn cần thực hiện các giải pháp sau:

4.2.1. Nhà nước chỉ đạo việc xây dựng và thực thi chiến lược phát triển nguồn nhân lực quản trị, tăng cường thanh tra, kiểm tra, giám sát việc thực hiện chiến lược thông qua các công cụ, biện pháp về quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam qua người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn

Nhà nước chỉ đạo thực hiện chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT cấp cao; tăng cường công tác thanh tra, kiểm tra, kiểm soát chặt chẽ

với trách nhiệm cụ thể, rõ ràng của cá nhân, tổ chức trong việc thực hiện chiến lược, quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển NNLQT cấp cao thông qua người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn. Đặc biệt, cần nâng cao năng lực và tăng cường trách nhiệm của các nhà quản trị cấp cao tập đoàn đương nhiệm và bộ phận tổ chức cán bộ các cấp trong tạo nguồn và phát triển NNLQT tập đoàn.

Thực tiễn cho thấy, do thiếu sự kiểm soát chặt chẽ, hạn chế về năng lực, phẩm chất của bộ phận quản lý NNLQT cấp cao tập đoàn nên dẫn đến tình trạng đưa vào quy hoạch và bổ nhiệm những nhà quản trị cấp cao tập đoàn còn yếu năng lực và phẩm chất trong thời gian qua mặc dù các quy định của nhà nước khá đầy đủ và chặt chẽ nhưng lại thiếu tính cụ thể về khung năng lực, các tiêu chí đánh giá cụ thể cho từng vị trí, chức danh quản trị.

Tập đoàn CNCsvn cần chủ động xây dựng chiến lược SXKD dựa trên định hướng và sự chỉ đạo của Chính phủ, Ủy ban QLNN tại doanh nghiệp, từ đó xây dựng chiến lược phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn.

Để có đội ngũ nhà quản trị tập đoàn đủ tầm và năng lực quản trị cần phải có chiến lược dài hạn tạo nguồn, xác định phân loại các nhóm NNLQT chủ yếu, đào tạo lý luận và thực tiễn NNLQT đảm bảo đủ cấp độ năng lực quản trị theo yêu cầu của mỗi vị trí, chức danh và có lộ trình phát triển cho mỗi cá nhân nhà quản trị, tạo NNLQT dồi dào để đảm bảo chủ động đủ số lượng và chất lượng cho quy hoạch, bổ nhiệm. Từ chiến lược phát triển NNL, xây dựng chính sách và kế hoạch phát triển NNLQT để thực hiện chiến lược phát triển NNLQT cấp cao và nguồn quy hoạch nhà quản trị cấp cao. NNLQT nói chung và NNLQT cấp cao nói riêng, cần “mở và động” đảm bảo tính cạnh tranh trong lựa chọn, nhất là chú trọng NNLQT từ thị trường lao động trong và ngoài nước.

4.2.2. Nhà nước tăng cường phân cấp, tăng trách nhiệm người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn trong quản lý phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, đặc biệt giai đoạn sau cổ phần hóa

Về phía cơ quan QLNN về phát triển NNLQT tập đoàn với đối tượng là người đại diện phần vốn nhà nước nói chung và Tập đoàn CNCsvn nói riêng, việc phân cấp trong quản lý khá cụ thể nhưng đánh giá và giám sát trách nhiệm của cá nhân, tổ chức trong quản lý còn chưa đáp ứng được yêu cầu, chỉ khi thanh tra nhà nước cấp trên vào cuộc mới thấy được những vấn đề còn tồn tại, hạn chế. Trong

khâu giám sát, việc thực hiện quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ còn nhiều sai sót về tiêu chuẩn, quy trình; còn nể nang, lợi ích nhóm; đó là do chưa tách bạch được QLNN với quản trị tập đoàn, còn chế độ chủ quản nên vẫn còn ưu ái, thiên vị, thực hiện các chính sách, quy định QLNN còn thiếu nghiêm túc, chặt chẽ, minh bạch. Do đó, nhà nước cần phân cấp, phân quyền mạnh hơn và tập đoàn cần tăng cường tính chủ động, tự chịu trách nhiệm trong phát triển NNLQT tập đoàn; nên xóa bỏ chế độ bộ chủ quản mà tăng quyền và trách nhiệm cho Tập đoàn CNCsvn; Nhà nước chỉ nên ban hành chính sách và tăng cường giám sát việc thực hiện chính sách phát triển NNLQT tập đoàn. Trong bối cảnh thực hiện CPH tập đoàn, cơ quan quản lý NNLQT cấp cao chỉ giới thiệu nhân sự chủ chốt tập đoàn thuộc quyền QLNN để tập đoàn bổ nhiệm, việc thực hiện quy hoạch, kế hoạch, chính sách phát triển nên giao cho tập đoàn thực hiện với quy định rõ ràng về quyền, trách nhiệm của người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn. Việc đánh giá thực hiện phải dựa trên những cam kết trách nhiệm của chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT hiện đang là người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn và quy định của nhà nước. Tăng cường quyền và trách nhiệm của người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn.

4.2.3. Nhà nước cùng với Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cần cụ thể hóa, chi tiết hơn các tiêu chuẩn chức danh quản trị cấp cao tập đoàn đối với các đối tượng thuộc nhà nước quản lý thành các tiêu chí cụ thể trong đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Mặc dù chuyển sang hoạt động theo Luật doanh nghiệp năm 2014 về công ty cổ phần, tập đoàn là người ra quyết định cuối cùng về nhân sự quản trị cấp cao nhưng 100% thành viên HĐQT và ban TGDĐ đều do nhà nước cử làm đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn và giới thiệu để ĐHCĐ bầu và bổ nhiệm (do nhà nước nắm giữ trên 90% vốn điều lệ tập đoàn) nên các quyết định nhân sự quản trị cấp cao đều đặt dưới sự chỉ đạo và thông qua Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp. Do đó, các tiêu chuẩn chức danh quản trị trong quy hoạch, bổ nhiệm vẫn dựa trên các quy định của nhà nước, song tiêu chí còn chung chung, thiếu cụ thể nên không thể đánh giá chính xác và lựa chọn được nhân sự có chất lượng đưa vào quy hoạch, bổ nhiệm. Vì vậy, tập đoàn cần cụ thể hóa các tiêu chuẩn chức danh thành các tiêu chí gắn với đặc thù ngành, nghề SXKD, với từng lĩnh vực quản trị cụ thể và gắn với từng cấp

quản trị, cụ thể từng chức danh; có phương pháp đánh giá chặt chẽ, đảm bảo đánh giá chính xác, khách quan. Cụ thể:

Tiêu chuẩn>NNLQT cấp cao tập đoàn cần phải căn cứ vào chức năng, nhiệm vụ của nhà quản trị cấp cao. Căn cứ vào vị trí, chức danh cụ thể trong nhóm nhà quản trị cấp cao tập đoàn để xác định tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể cho mỗi vị trí, chức danh để đảm bảo hoàn thành chức năng, nhiệm vụ quản lý của mỗi nhà quản trị và lĩnh vực chuyên môn nhà quản trị cấp cao phụ trách. Chức năng, nhiệm vụ của chủ tịch HĐQT, thành viên HĐQT, BKS và TGD điều hành không giống nhau, do đó quy định về tiêu chuẩn, chức danh cần phải được cụ thể hóa về lĩnh vực chuyên môn, năng lực, phẩm chất, kinh nghiệm quản lý cho mỗi chức danh trong quy hoạch và bổ nhiệm.

Theo các tiêu chuẩn về HĐQT (trong đó có chức danh chủ tịch HĐQT và TGD) được quy định ở Chương IV của Nghị định số 28/2014/NĐ-CP, thì tiêu chuẩn và điều kiện của HĐQT được quy định bởi Điều 32 Mục 1 về HĐQT gồm 6 tiêu chuẩn, nhìn chung khá chung chung, cụ thể tiêu chuẩn 2: có trình độ đại học trở lên, có năng lực quản trị và kinh doanh; có kinh nghiệm ít nhất 3 năm quản trị, điều hành doanh nghiệp thuộc ngành nghề kinh doanh chính hoặc ngành nghề có liên quan đến ngành nghề kinh doanh của tập đoàn. Ở đây, ngoài quy định cụ thể về quyền hạn, nhiệm vụ của chủ tịch HĐQT thì các thành viên HĐQT đảm nhận phụ trách một lĩnh vực theo sự phân công của chủ tịch HĐQT, do đó tiêu chuẩn về trình độ chuyên môn (đại học trở lên) phải gắn với chuyên ngành cụ thể (ví dụ mảng tài chính, thì thành viên HĐQT phải có chuyên môn về tài chính từ đại học trở lên). Do đó, không thể quy định có trình độ từ đại học (trở lên) chung chung mà phải là có trình độ đại học (loại khá, giỏi) phù hợp với lĩnh vực mà thành viên HĐQT phụ trách và thể hiện năng lực thực tế qua kết quả công tác cụ thể về lĩnh vực chuyên môn được giao phụ trách.

Tiêu chuẩn năng lực quản trị điều hành cũng rất “trừu tượng” vì năng lực quản trị điều hành ở các vị trí, chức danh khác nhau cũng khác nhau. Hơn nữa, quy định hiện tại còn chung chung, không có tiêu chí đánh giá theo mỗi tiêu chuẩn nên đánh giá năng lực quản trị điều hành của HĐQT với thành viên HĐQT và TGD thiếu chính xác. Đây cũng là những hạn chế, là kẽ hở trong công tác đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm NLQT.

Với TGD, tiêu chuẩn TGD được quy định tại Điều 34 Chương IV, gồm 5 tiêu chuẩn cũng chung chung tương tự như tiêu chuẩn nhà quản trị cấp cao tập đoàn. Do đó, để đánh giá chính xác, cần phải đánh giá năng lực nhà quản trị cấp cao tập đoàn theo khung năng lực ASK gắn với mỗi chức danh nhà quản trị, cụ thể hóa các năng lực chủ yếu để đảm bảo thực hiện chức năng, nhiệm vụ của TGD, đó là: (i) Năng lực quản trị điều hành (gồm tầm nhìn và định hướng chiến lược, ra quyết định, lãnh đạo nhóm, phát triển cấp dưới, tạo dựng niềm tin, tạo dựng quan hệ, lập kế hoạch và kiểm soát công việc, quản trị rủi ro, ngoài ra phải có các năng lực khác, (ii) Năng lực quản trị và phát triển bản thân, (iii) Năng lực am hiểu chuyên môn và đặc thù của tổ chức. Ngoài ra, còn phải có những năng lực lãnh đạo và quản trị khác. Mỗi năng lực đều được đánh giá theo 5 cấp độ với những tiêu chí đánh giá cụ thể và để nhà quản trị cấp cao tập đoàn hoàn thành tốt chức trách, nhiệm vụ thì những năng lực này cần phải đạt ở cấp độ 4,5.

Các năng lực trên đây là năng lực chung cho các nhà quản trị cấp cao, nên mỗi chức danh cụ thể thì căn cứ vào lĩnh vực phụ trách và vị trí chức danh đảm nhận mà cụ thể hóa thành các năng lực cho mỗi vị trí, chức danh quản trị. Tập đoàn cần nghiên cứu, cụ thể hoá các năng lực cho các vị trí chức danh nhà quản trị cấp cao tập đoàn.

Bên cạnh việc đánh giá theo các tiêu chuẩn năng lực lãnh đạo, quản trị mang tính chất định tính như trên, rất cần đánh giá công việc và kết quả, hiệu quả của hoạt động lãnh đạo, quản trị, thể hiện qua kết quả, hiệu quả quản lý của lĩnh vực nhà quản trị cấp cao phụ trách với các chỉ tiêu cụ thể hơn như: sự đúng đắn, hiệu quả, kịp thời của các quyết sách, quyết định, hiệu quả hoạt động của bộ máy quản trị, năng suất, hiệu quả hoạt động của lĩnh vực nhà quản trị phụ trách.

Chủ tịch HĐQT là người lãnh đạo cao nhất của tập đoàn, chịu trách nhiệm toàn diện về hoạt động của tập đoàn nên kết quả, hiệu quả hoạt động của tập đoàn phải được xem là chỉ tiêu quan trọng đánh giá hoàn thành nhiệm vụ. Thành viên HĐQT phụ trách lĩnh vực tài chính phải có đánh giá các chỉ tiêu tài chính, phụ trách về lĩnh vực quản trị nhân lực phải có các chỉ tiêu về quản trị nhân lực tương ứng, không thể giống như kết quả, hiệu quả hoạt động của tập đoàn hay giống như đánh giá chủ tịch HĐQT hay TGD.

4.2.4. Nhà nước chỉ đạo Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam thông qua người đại diện phần vốn nhà nước hoàn thiện quy định nội dung đánh giá nhân lực quản trị phục vụ cho quy hoạch, bổ nhiệm nhân lực quản trị cấp cao Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam, đảm bảo đánh giá chính xác, chặt chẽ tránh kẽ hở cho sự nể nang, lợi ích nhóm

Nhà nước đã ban hành quy định về đánh giá cán bộ nói chung, trong đó có đánh giá cán bộ thuộc nguồn NNLQT, song do thiếu sự chi tiết, cụ thể nên đánh giá còn chưa sát thực, khách quan.

Đánh giá NLQT là một khâu rất quan trọng trong quy hoạch và bổ nhiệm NLQT nói chung và NLQT cấp cao nói riêng. Để đánh giá chính xác, trung thực thì ngoài việc phải có tiêu chuẩn đúng đắn, khoa học thì cần phải có nguyên tắc, quy trình chặt chẽ, người đánh giá phải có năng lực, công tâm, khách quan, phải có cái nhìn tổng thể, đa diện. Đánh giá bao gồm đánh giá trong và đánh giá ngoài. Đánh giá trong là đánh giá trong nội bộ nơi nhà quản trị làm việc (đánh giá thành viên HĐQT thì đánh giá của HĐQT, bộ phận giúp việc là đánh giá nội bộ). Đánh giá ngoài HĐQT là đánh giá ngoài (cấp trên, cấp dưới).

Nguyên lý chung trong đánh giá gồm: tự đánh giá; đánh giá của bộ phận nơi nhà quản trị sinh hoạt, làm việc; đánh giá bên ngoài của những người có liên quan; đánh giá của cấp trên, cấp dưới; đánh giá của các chuyên gia độc lập.

Điều hạn chế trong đánh giá hiện nay với NLQT được quy hoạch NLQT cấp cao và NLQT cấp cao đương chức còn dựa trên những tiêu chuẩn còn chung chung, thiếu những tiêu chí cụ thể cho từng vị trí chức danh nên khó đánh giá chính xác.

Thẩm quyền đánh giá là cấp trên trực tiếp: Bộ trưởng bộ quản lý ngành đánh giá chủ tịch HĐQT cấp cao, HĐQT và chủ tịch HĐQT đánh giá TGD, như vậy có bất cập? Bộ trưởng quản lý ngành không làm việc ở tập đoàn nên đánh giá phải dựa vào các thông tin từ các tổ chức, cá nhân ở tập đoàn, các cơ quan tham mưu. Nếu các thông tin này không đầy đủ, toàn diện thì khó đánh giá chính xác. Đặc biệt, vai trò người lao động rất quan trọng, chủ yếu tập trung qua đại diện công đoàn chỉ là một thành viên trong hội đồng đánh giá và bỏ phiếu nên vừa có thể mang tính chủ quan, vừa không có nhiều ý nghĩa trong kết luận cuối cùng. Sau nữa, đại diện công đoàn nhiều trường hợp là cấp dưới nên trách nhiệm chịu sự chi phối của lãnh đạo tập đoàn. do đó rất khó đánh giá khách quan “cấp trên”. Để đánh giá một cách

khách quan và chính xác, nên chẳng có sự tăng cường đánh giá của người lao động, các nhà quản trị cấp dưới. Hơn nữa, khi đề cập đến trách nhiệm người đánh giá thì quy định rất chung chung: “Người được giao thẩm quyền đánh giá người quản lý doanh nghiệp chịu trách nhiệm về quyết định đánh giá của mình”, không rõ trách nhiệm ở đây là thế nào? Cần phải cụ thể trách nhiệm.

Ngoài ra, hầu hết các nghị quyết về đánh giá NLQT đều dựa trên biểu quyết tập thể, người ký quyết định chỉ là đại diện của tập thể, do đó càng khó quy trách nhiệm. Một số trường hợp gần đây của các bộ, ngành, địa phương khi có vấn đề về quy hoạch và bổ nhiệm đều báo cáo “đúng quy trình”, song vẫn để những trường hợp không đủ năng lực, phẩm chất, tiêu chuẩn vẫn “lọt lưới”, mà nguyên nhân chủ yếu vẫn là quy định trách nhiệm chưa cụ thể, chặt chẽ đối với cá nhân, tổ chức còn xuề xòa trong xử lý trách nhiệm.

Sau cùng, là vấn đề năng lực đánh giá của tổ chức và người có thẩm quyền đánh giá còn hạn chế và có thể còn quan liêu, nể nang, lợi ích nhóm. Do đó, để khắc phục hạn chế này, cần phải nâng cao năng lực, phẩm chất của tổ chức và cá nhân có thẩm quyền trong đánh giá; cần phải đào tạo, quán triệt đầy đủ, chi tiết, nội dung, yêu cầu, phương pháp, đồng thời cần thiết phải có tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá cụ thể hơn, chi tiết hơn. Ví dụ, đánh giá năng lực có 5 cấp độ, mỗi cấp độ có tiêu chí rõ ràng, không thể đại khái, qua loa, cảm tính (lý thuyết về lãnh đạo 360 của John Maxwell), làm như vậy để khắc phục tình trạng chủ quan, cảm tính, nể nang. Đặc biệt quy định cụ thể, chặt chẽ trách nhiệm người đứng đầu có thẩm quyền đánh giá.

Về nội dung đánh giá (Điều 13 Chương IV của Nghị định số 97), một số nội dung mang tính đánh giá tập thể lao động, quản trị nhiều hơn (ví dụ các nội dung về kết quả, hiệu quả hoạt động kinh doanh của tập đoàn. Kết quả, hiệu quả SXKD của tập đoàn là do những người lao động và người quản lý, ngoài chủ tịch HĐQT là người phụ trách cao nhất và TGD quản lý, điều hành toàn diện hoạt động của tập đoàn phải chịu trách nhiệm về hoạt động này, những nhà quản trị cấp cao khác phải chịu trách nhiệm chính về lĩnh vực mà họ phụ trách. Do vậy, phải bổ sung các tiêu chí đánh giá hoàn thành lĩnh vực cụ thể cho mỗi chức danh phụ trách, vì chức trách, nhiệm vụ mỗi nhà quản trị không đồng nhất, kết quả không tốt có thể do một khâu lĩnh vực nào đó chưa tốt nên không thể kết quả chung đánh giá thấp là không tốt, không hoàn thành nhiệm vụ đối với tất cả các chức danh, do đó đánh giá cần phải

căn cứ vào chức trách, nhiệm vụ mà nhà quản trị đảm nhiệm. Phải có trọng số cho các tiêu chuẩn, nội dung đánh giá, chứ không thể đánh đồng tất cả các tiêu chuẩn, tiêu chí về năng lực, phẩm chất như nhau như hiện nay, nên chẳng áp dụng đánh giá theo mục tiêu (MBO) hay đánh giá cho điểm từng tiêu chuẩn, tiêu chí để đảm bảo sự chính xác cao hơn, xác thực hơn, tùy theo mức độ quan trọng của các nội dung, tiêu chuẩn đánh giá để có mức điểm thích hợp.

Trên cơ sở quy định chung của nhà nước, Tập đoàn CNCsvn cần cụ thể hóa các tiêu chuẩn theo chức danh, nghề nghiệp và đặc thù kinh doanh của ngành, của Tập đoàn CNCsvn. Có như vậy mới đảm bảo việc đánh giá chính xác, đảm bảo lựa chọn cán bộ chính xác để bố trí, bổ nhiệm, quy hoạch và đào tạo cán bộ.

4.2.5. Nhà nước cần hoàn thiện quy trình quy hoạch nhân lực quản trị cấp cao cho người đại diện phần vốn nhà nước tại Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam

Quy trình thực hiện quy hoạch nhân sự của Nhà nước có thể nói khá chặt chẽ về mặt hình thức từ bước giới thiệu NLQT quy hoạch đến tổ chức hội nghị lấy phiếu giới thiệu nguồn quy hoạch, giới thiệu, xem xét và quyết định quy hoạch, và cuối cùng là báo cáo bộ chủ quản để phê duyệt quy hoạch (theo quy định, bộ chủ quản mới phê duyệt quy hoạch sau khi có ý kiến thẩm định của Bộ Nội vụ).

Điểm hạn chế của quy trình, là mặc dù có sự tham gia của đại diện người lao động và lãnh đạo các tổ chức chính trị, đoàn thể và hệ thống chính quyền cấp uỷ, song trách nhiệm của mỗi cấp, mỗi tổ chức, đặc biệt là các cá nhân người ký quyết định quy hoạch đều phụ thuộc vào sự biểu quyết của tập thể (theo Điều 22 Chương IV). Những người được trên 50% tổng số thành viên dự họp chấp thuận thì được quyết định hoặc trình cấp có thẩm quyền xét, quyết định đưa vào quy hoạch. Việc quy định trách nhiệm còn chung chung, chưa rõ ràng; chưa rõ trách nhiệm đối với cá nhân và các tổ chức trong quy hoạch, bổ nhiệm. Do đó, nên chăng rà soát lại thành phần tham gia các bước quy hoạch và tinh giảm các bước thực hiện quy hoạch, trao quyền tự chủ cho tập đoàn thực hiện quy hoạch, nhà nước các cấp chỉ nên là người kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định, yêu cầu, nguyên tắc, tiêu chuẩn và quy trình thực hiện quy hoạch.

Hiện tại, Tập đoàn CNCsvn – công ty cổ phần thực hiện quản trị NLQT theo Luật doanh nghiệp. Nhà nước chỉ quy hoạch người đại diện phần vốn nhà nước, đồng thời việc xây dựng và phê duyệt quy hoạch sẽ do tập đoàn thực hiện. Cơ

quan QLNN chỉ thực hiện kiểm tra, giám sát việc thực hiện quy hoạch, xác định cụ thể, rõ ràng trách nhiệm của các thành viên, tổ chức tham gia thực hiện quy hoạch; tăng cường trách nhiệm cá nhân của người phê duyệt quy hoạch với những mức trách nhiệm cụ thể. Đặc biệt, tổ chức quy hoạch cần đưa vào các thành viên đủ năng lực, phẩm chất, có trách nhiệm trong đánh giá, quy hoạch, bổ nhiệm và có sự công tâm, khách quan về những quyết định của mình trong đánh giá, bổ phiếu.

Trong quy hoạch phải hết sức coi trọng khâu đánh giá, đảm bảo công tâm, khách quan, đúng thực chất theo những tiêu chuẩn, tiêu chí cụ thể, không đánh giá bằng chủ quan, cảm tính mà phải có luận cứ xác thực. Quy hoạch dựa trên số phiếu tín nhiệm là cần thiết, song không thể thiếu sự đánh giá rõ ràng, chính xác, khách quan, công tâm về năng lực thực tế và phẩm chất của người được quy hoạch theo yêu cầu của vị trí, chức danh quy hoạch.

4.2.6. Nhà nước ban hành chính sách đào tạo, phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cụ thể hóa chính sách của nhà nước, triển khai xây dựng và thực hiện kế hoạch đào tạo, phát triển nguồn nhân lực quản trị tập đoàn

Nhà nước cần ban hành chính sách chung về đào tạo nhân lực nói chung và>NNLQT nói riêng, quy định rõ đối tượng đào tạo, yêu cầu đào tạo theo tiêu chuẩn chức danh. Tập đoàn cần cụ thể hóa chính sách của nhà nước, từ đó xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển>NNLQT; triển khai các hoạt động đào tạo>NNLQT, nhà nước chỉ kiểm tra, giám sát việc thực hiện của tập đoàn đối với các nhà quản trị cấp cao đương nhiệm và nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch>NNLQT cấp cao.

Cùng với đó, thay vì xác định nhu cầu đào tạo chung, đại trà, tập đoàn phải xác định nhu cầu đào tạo từng nhà quản trị tập đoàn cụ thể và>NNLQT thuộc nguồn quy hoạch thông qua đánh giá năng lực thực tế một cách chính xác theo những tiêu chuẩn và quy trình đánh giá năng lực một cách khoa học, chặt chẽ và yêu cầu đối với công tác quản lý của từng vị trí, chức danh quản trị theo đòi hỏi của quản trị và phát triển tập đoàn. Với đội ngũ nhà quản trị tập đoàn còn một bộ phận khá lớn chưa được đào tạo bài bản, chuyên sâu về quản lý, quản trị cũng như ngoại ngữ và tin học nên tập trung đào tạo các đối tượng này và thành quy định bắt buộc.

Tập đoàn cần tăng cường đào tạo các kiến thức, kỹ năng cơ sở và chuyên sâu quản trị tập đoàn, nhất là các đối tượng nhà quản trị không được đào tạo bài bản

chuyên ngành quản trị, đào tạo ngoại ngữ và tin học đảm bảo khả năng sử dụng trong công việc trên thực tế chứ không chỉ theo bằng cấp, chứng chỉ một cách hình thức như hiện nay. Có như vậy mới đảm bảo năng lực làm việc và tiếp cận với các kiến thức, kỹ năng quản trị hiện đại theo yêu cầu hội nhập. Đào tạo cập nhật các kiến thức và kỹ năng, kinh nghiệm quản trị tập đoàn đáp ứng yêu cầu HĐH và hội nhập quốc tế. Lựa chọn hình thức đào tạo phù hợp với đặc thù công việc nhà quản trị, tăng cường năng lực tự học tập, bồi dưỡng; xây dựng xã hội học tập, văn hóa học tập trong tập đoàn mà các nhà quản trị phải gương mẫu đi đầu thực hiện.

Tập đoàn cần phải có quy định bắt buộc về đào tạo đối với các nhà quản trị cấp cao chưa đáp ứng được yêu cầu công việc, những nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch còn chưa đáp ứng yêu cầu chuẩn năng lực quản trị theo vị trí, chức danh quy hoạch, coi đây là điều kiện tiên quyết trong quy hoạch, bổ nhiệm. Việc tăng cường thu hút, tuyển dụng NLQT từ thị trường lao động thông qua thi tuyển công khai có tác dụng kích thích tính cạnh tranh, đòi hỏi các nhà quản trị phải thường xuyên quan tâm học tập, nâng cao trình độ, năng lực. Xúc tiến việc xây dựng lộ trình công danh cho các nhà quản trị có tiềm năng, triển vọng để tập đoàn có hướng đào tạo, bồi dưỡng và bản thân nhà quản trị có kế hoạch phấn đấu. Nhà nước và tập đoàn cần đầu tư kinh phí cho đào tạo mạnh hơn, có chính sách hỗ trợ cho người học; đồng thời cũng phải có sự thưởng, phạt nghiêm minh gắn với kết quả đào tạo và chính sách tuyển dụng, đãi ngộ NLQT sau đào tạo hợp lý.

4.2.7. Nhà nước cần phát triển cơ sở đào tạo, năng lực tổ chức quản lý đào tạo và đội ngũ giảng viên cho đào tạo nhà quản trị tập đoàn nói chung và Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam nói riêng

Các trường và học viện hiện chưa có hoặc rất ít có cơ sở đào tạo chuyên sâu về nhà quản trị doanh nghiệp và tập đoàn nói riêng, đa số mới chỉ dừng ở đào tạo theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp, tập đoàn, điều đó có nguyên nhân từ việc chưa lựa chọn được hình thức, nội dung và phương pháp phù hợp và năng lực của giảng viên còn hạn chế; chưa coi trọng và đầu tư thích đáng hình thành các bộ phận/cơ sở đào tạo chuyên sâu về quản lý, quản trị doanh nghiệp/tập đoàn. Nên áp dụng hình thức đào tạo theo địa chỉ, theo đơn đặt hàng chuyên biệt, đào tạo từ xa theo yêu cầu nâng cấp năng lực cập nhật kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm cho các nhà quản trị tập đoàn. Bên cạnh đó, tiếp tục bổ sung, nâng cấp năng lực, trình độ đội ngũ giảng

viên đủ năng lực, đặc biệt là hiểu biết thực tiễn quản trị tập đoàn, đủ sức hấp dẫn học viên – các nhà quản trị vào học.

Tập đoàn cần coi trọng và nâng cao năng lực tổ chức quản lý đào tạo của bộ phận tổ chức nhân lực quản lý đào tạo. Tăng cường tổ chức các lớp học cạnh tập đoàn và xây dựng xã hội học tập, tạo cơ sở vật chất, thư viện, xây dựng website cho các nhà quản trị tập đoàn làm diễn đàn trao đổi, hội thảo, học tập kiến thức, kinh nghiệm (theo kinh nghiệm của Tập đoàn Microsoft hay Tập đoàn FPT làm rất tốt việc này).

4.2.8. Nhà nước và Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cần hoàn thiện chính sách, kế hoạch, đãi ngộ tài chính đối với nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam – công ty cổ phần nhằm tạo động lực và điều kiện phát triển nguồn nhân lực quản trị

Đãi ngộ NLQT nói chung, NLQT tập đoàn nói riêng, có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc, thu hút, duy trì và phát triển đội ngũ nhà quản trị tập đoàn. Để thực hiện được các mục tiêu của đãi ngộ NLQT, nhà nước cần thay đổi chính sách đãi ngộ đối với NNLQT tập đoàn. Trên cơ sở chính sách của nhà nước, tập đoàn xây dựng chính sách đãi ngộ hợp lý và kế hoạch triển khai thực hiện chính sách đãi ngộ hiệu quả, khắc phục những bất hợp lý, hạn chế yếu kém trong chính sách đãi ngộ và triển khai thực hiện trong thời gian vừa qua.

a) Về chính sách đãi ngộ đối với NNLQT:

Thứ nhất, Nhà nước cần khắc phục tính bình quân chủ nghĩa trong chính sách đãi ngộ. Các tập đoàn có quy mô và tính phức tạp khác nhau không thể quy định mức lương tối thiểu như nhau (hiện nay là 36 triệu đồng/tháng) mà nên có phân loại tập đoàn, định khung lương tối thiểu, không nên quy định cùng một mức như hiện nay, đồng thời phải tính đến mức lương trung bình của các chức danh tương tự trên thị trường đối với NLQT tập đoàn trong nền kinh tế để đảm bảo tương quan hợp lý. Nhà nước cùng với tập đoàn cần xác định giá trị lao động của mỗi vị trí, chức danh trong hệ thống quản trị, các yêu cầu về trách nhiệm và chỉ tiêu kết quả, hiệu quả hoàn thành công việc để có tiền lương, thù lao, tiền thưởng thích hợp.

Thứ hai, việc trả lương theo quy mô lợi nhuận đối với nhà quản trị tập đoàn hiện nay của nhà nước mà không tính đến quy mô vốn, quy mô lao động và yếu tố ngành nghề kinh doanh là bất hợp lý, vì các tập đoàn có quy mô vốn, tài sản khác nhau thì yêu cầu SXKD khác nhau, đòi hỏi năng lực quản trị cũng khác nhau, nên

tính cùng một mức thì bất hợp lý; do đó, hệ số điều chỉnh cần tính theo chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn, tính đến chỉ tiêu hoàn thành kế hoạch lợi nhuận (theo mức hoàn thành, hoàn thành vượt mức và không hoàn thành).

Thứ ba, Nhà nước cần điều chỉnh theo hướng nói rộng tương quan tiền lương của nhà quản trị tập đoàn với người lao động, vì tính chất lao động của nhà quản trị khác với lao động của người lao động không phải là nhà quản trị; trả lương cho người lao động quản lý và không quản lý nên định hướng theo thị trường lao động với vị trí, chức danh, việc làm tương tự trên thị trường; căn cứ vào giá trị việc làm và kết quả, mức độ hoàn thành công việc. Đồng thời, cần tách bạch tiền lương, thù lao của nhà quản trị tập đoàn với người đại diện chủ sở hữu, mặc dù người đại diện phần vốn nhà nước đều tham gia vào quản trị, điều hành tập đoàn, song họ còn trách nhiệm đại diện cho chủ sở hữu nhà nước trong quản lý vốn nhà nước tại tập đoàn.

Tập đoàn trên cơ sở định hướng, chỉ đạo và chính sách đãi ngộ của nhà nước, cần chủ động xây dựng chính sách đãi ngộ của tập đoàn, đảm bảo nguyên tắc đãi ngộ phải dựa trên sự đánh giá chính xác về công hiến, kết quả, hiệu quả công việc gắn với vị trí, chức danh của nhà quản trị và theo nguyên tắc thị trường theo hướng bám sát lương thị trường.

b) Về kế hoạch đãi ngộ đối với>NNLQT tập đoàn sau khi CPH:

Theo quy định hiện hành về công ty cổ phần, do nhà nước vẫn nắm giữ cổ phần chi phối nên Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp vẫn là cơ quan định hướng, chỉ đạo về đãi ngộ nhà quản trị tập đoàn. Do vậy, thay vì Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp ban hành các quyết định hành chính, phê duyệt quỹ lương cho nhà quản trị tập đoàn, Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp chỉ định lương, chỉ đạo thông qua người đại diện phần vốn nhà nước tại tập đoàn để quyết định. Ủy ban QLVNN tại doanh nghiệp nên tăng quyền tự chủ cho tập đoàn, chỉ giữ vai trò giám sát việc thực hiện các quy định của nhà nước về tiền lương, thù lao, tiền thưởng của nhà quản trị tập đoàn (Nghị định số 52/2016/NĐ-CP) như khung hướng dẫn cho chính sách đãi ngộ NLQT. Tập đoàn cần vận dụng linh hoạt, đặc biệt tính đến yếu tố thị trường và đặc thù ngành, nghề SXKD của tập đoàn, từ đó xây dựng kế hoạch lương, thưởng, phụ cấp phù hợp.

4.2.9. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cần chủ động đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng các nhà quản trị cấp trung và tương đương - nguồn chủ yếu trong phát triển nhà quản trị cấp cao tập đoàn

Đẩy mạnh đào tạo, bồi dưỡng phẩm chất và năng lực, đặc biệt là năng lực quản trị cho các nhà quản trị cấp trung và tương đương nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả quản trị mà nhà quản trị cấp trung đảm nhận ở các vị trí khác nhau trong hệ thống quản trị tập đoàn. Thực tế, không ít nhà quản trị cấp trung và kể cả cấp cao không được đào tạo bài bản và bồi dưỡng cập nhật về kiến thức, kinh nghiệm quản trị tập đoàn trong kinh tế thị trường, hội nhập, nên đã bộc lộ những yếu kém trong quản trị tập đoàn và các đơn vị thành viên trong thời gian gần đây (thua lỗ lớn, nhà quản trị tập đoàn vi phạm pháp luật phải xử lý hình sự và các hình thức kỷ luật khác).

Bên cạnh việc nâng cao chất lượng NLQT, cần chú trọng hơn yếu tố cơ cấu theo lĩnh vực chuyên môn, chức danh và độ tuổi, vì hầu hết những năm qua, nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn có độ tuổi bình quân khá cao. Do đó, cần phải trẻ hóa đội ngũ nhà quản trị mới đảm bảo yêu cầu quản trị tập đoàn trong giai đoạn phát triển mới của nền kinh tế và hội nhập sâu rộng vào khu vực và quốc tế; chú trọng đào tạo tin học và ngoại ngữ, hiện đang là điểm yếu của đội ngũ nhà quản trị Tập đoàn CNCsvn để đủ năng lực tiếp thu khoa học, công nghệ tiên tiến của thế giới để đủ năng lực làm việc trong môi trường hội nhập.

4.2.10. Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam cần đầu tư thích đáng ngân sách cho đào tạo nguồn nhân lực quản trị tập đoàn, đặc biệt tăng cường đào tạo năng lực lãnh đạo, quản lý tập đoàn và kiến thức, kinh nghiệm hiện đại hóa tập đoàn

Theo kinh nghiệm của các tập đoàn như Samsung, Toyota, FPT, để đảm bảo năng lực quản trị tập đoàn, Tập đoàn CNCsvn cần đầu tư mạnh mẽ cho việc đào tạo chuyên sâu, cập nhật về quản trị theo các lĩnh vực quản trị và các cấp quản trị để tạo nguồn cho quy hoạch và bổ nhiệm.

Để đảm bảo nâng cao năng lực quản trị tập đoàn, cần xây dựng kế hoạch đào tạo cụ thể, chi tiết đối với mỗi chức danh quản trị tập đoàn theo yêu cầu bổ nhiệm, quy hoạch và yêu cầu về năng lực thực tế đảm nhiệm vị trí, chức danh đến tăng cường giám sát việc thực hiện kế hoạch đào tạo, coi đây là quy định có tính pháp lệnh, bắt buộc.

Để đảm bảo nâng cấp năng lực nhà quản trị, tập đoàn cần đầu tư mạnh hơn cho kinh phí đào tạo mà hiện tại còn rất thấp (xem Bảng 3.2), nhất là đào tạo từ kinh phí cho đào tạo kiến thức, kinh nghiệm về quản trị đối với các nhà quản trị đương nhiệm và các nhà quản trị thuộc nguồn quy hoạch hiện chưa được đào tạo chuyên ngành quản trị, quản lý; đào tạo nâng cấp, cập nhật cho các đối tượng hiện còn yếu về năng lực quản trị và đặc biệt đào tạo ngoại ngữ, tin học với yêu cầu đạt chuẩn sử dụng ngoại ngữ, tin học trong công việc trong thời đại cách mạng 4.0. Cụ thể:

Thay vì đào tạo các kiến thức chung chung, đại trà mang tình hình thức, nên tập trung đào tạo năng lực quản trị, lãnh đạo đối với mỗi cấp quản trị cụ thể (kinh nghiệm Toyota), tăng cường đào tạo các kiến thức công nghệ, kỹ thuật theo yêu cầu HĐH Tập đoàn CNCsvn mà hiện nay chưa được chú trọng.

Đào tạo ngoại ngữ tiếng Anh đủ khả năng giao tiếp, tiếp cận và sử dụng các tài liệu về công nghệ, kỹ thuật về kinh doanh và quản trị tiên tiến mà không chỉ yêu cầu về chứng chỉ tiếng Anh một cách hình thức như hiện nay nhưng thực tế không sử dụng được tiếng Anh trong công việc; cũng như vậy đối với kỹ năng tin học.

Đào tạo NNLQT, tập đoàn căn cứ vào những điểm thiếu và yếu so với yêu cầu thể hiện trong công việc, vào tiêu chuẩn năng lực cụ thể đối với mỗi vị trí, chức danh và có hình thức đào tạo phù hợp đối với điều kiện làm việc của các nhà quản trị. Tập đoàn cần có kế hoạch đào tạo cụ thể đối với mỗi vị trí, chức danh dựa trên cơ sở đánh giá năng lực, phẩm chất của mỗi nhà quản trị so với lĩnh vực họ phụ trách. Tập đoàn cần phải có quy định bắt buộc về đào tạo nâng cấp chất lượng và đào tạo cập nhật tri thức, kinh nghiệm mới; việc đánh giá NNLQT ngoài đánh giá theo tiêu chuẩn chức danh cần phải gắn với kết quả, hiệu quả công việc của mỗi nhà quản trị, mà không dựa vào kết quả, hiệu quả chung chung của tập đoàn.

Mỗi nhà quản trị tập đoàn phải tự giác học tập, bồi dưỡng theo yêu cầu của tiêu chuẩn chức danh và hiệu quả hoàn thành công việc; coi trọng bồi dưỡng đội ngũ nhà quản trị được quy hoạch vào các chức danh để đảm bảo chủ động thay thế khi cần thiết, đồng thời cũng tạo nên môi trường cạnh tranh NLQT; trong quy hoạch, bổ nhiệm cần đảm bảo “có vào, có ra”; “có lên, có xuống”, tránh dĩ hòa vi quý, lợi ích nhóm, chỉ có lên, không có xuống, chỉ có vào, không có ra.

Tóm lại, Tập đoàn CNCsvn cần đầu tư mạnh mẽ hơn kinh phí cho đào tạo, cần quy định một tỷ lệ hợp lý kinh phí đào tạo NLQT nói chung và NLQT nói riêng trong chi phí hoạt động và sử dụng hiệu quả nguồn kinh phí này. Cán bộ lãnh đạo và quản trị tập đoàn cần phải gương mẫu, đi đầu trong xây dựng và phát triển văn hóa học tập, học tập suốt đời và tập đoàn cần có chính sách khuyến khích, khen thưởng, kỷ luật cụ thể, nghiêm khắc; chính sách hỗ trợ tài chính đối với người được cử đi học và chính sách sử dụng, chế độ đãi ngộ sau đào tạo.

Tiêu kết Chương 4

Luận án đưa ra các giải pháp cho QLNN và quản trị Tập đoàn CNCsvn dựa trên cơ sở lý luận và kết quả phân tích, đánh giá thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn tính đến định hướng phát triển tập đoàn và bối cảnh CNH, HĐH nền kinh tế và Tập đoàn CNCsvn đã thực hiện CPH hoạt động theo quy chế, quy định của nhà nước về công ty cổ phần. Các giải pháp bao gồm giải pháp đối với QLNN và quản trị tập đoàn có tính khoa học và thực tiễn, tập trung vào chiến lược, quy hoạch, chính sách, kế hoạch phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn. Đây là những hoạt động chủ yếu của QLNN và quản trị Tập đoàn CNCsvn để phát triển NNLQT tập đoàn cho giai đoạn đến năm 2025.

KẾT LUẬN

Tập đoàn kinh tế nhà nước là một mô hình kinh doanh mới, có quy mô lớn, hoạt động đa ngành, đa lĩnh vực, phức tạp, lại được chuyển đổi từ tổng công ty nhà nước nên gặp nhiều khó khăn, vướng mắc và lúng túng trong quản trị tập đoàn cũng như QLNN đối với TĐKT nhà nước. Đội ngũ NNLQT cấp cao tập đoàn có vai trò quyết định đến hiệu quả hoạt động của tập đoàn, do đó QLNN đối với việc phát triển NNLQT cấp cao tập đoàn đặc biệt được coi trọng. Thực tiễn, QLNN đối với phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN trong những năm qua đã có những chuyển biến tích cực nhất định, song thực tế vẫn còn nhiều hạn chế.

Đội ngũ nhà quản trị cấp cao các TĐKT nhà nước nói chung, Tập đoàn CNCSVN nói riêng còn bộc lộ những yếu kém về năng lực, kinh nghiệm, chưa đáp ứng tốt cho việc thực hiện định hướng của nhà nước đối với phát triển Tập đoàn CNCSVN và yêu cầu phát triển tập đoàn trong những năm tới. Do đó, cần phải có giải pháp hữu hiệu trong QLNN đối với phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN.

Nhận thức được ý nghĩa và tầm quan trọng về phát triển NNLQT cấp cao Tập đoàn CNCSVN, tác giả đã lựa chọn đề tài "*Giải pháp phát triển nguồn nhân lực quản trị Tập đoàn Công nghiệp cao su Việt Nam*" làm luận án tiến sĩ, với mong muốn đóng góp vào việc hoàn thiện lý luận phát triển NNLQT tập đoàn, trong đó tập trung vào đối tượng là nhà quản trị thuộc diện nhà nước quản lý và đề xuất các giải pháp chủ yếu, hữu hiệu, khả thi vào việc phát triển NNLQT tập đoàn.

Kết quả chủ yếu của luận án:

- Đã làm rõ, hoàn thiện một bước cơ sở lý luận về phát triển NNLQT tập đoàn, đảm bảo tính khoa học, hệ thống, làm cơ sở cho đánh giá đầy đủ, chính xác thực trạng phát triển NNLQT Tập đoàn CNCSVN thuộc diện nhà nước quản lý, từ đó đưa ra những luận cứ thực tiễn tin cậy cho việc đề xuất các giải pháp phát triển NNLQT cho tập đoàn. Các dữ liệu sử dụng trong phân tích và đánh giá thực trạng được thu thập khá đầy đủ, phù hợp với nội dung phân tích từ những nguồn thứ cấp và sơ cấp tin cậy, được xử lý bằng các phương pháp xử lý khoa học.

- Trên cơ sở luận cứ khoa học và thực tiễn khoa học, xác thực, luận án đã đề xuất các nhóm giải pháp chủ yếu, có cơ sở lý luận và thực tiễn, có tính khả thi đối với QLNN và quản trị Tập đoàn CNCSVN theo phân cấp quản lý. Có thể nghiên

cứu, vận dụng các nhóm giải pháp này trong QLNN đối với phát triển NNLQT Tập đoàn CNCsvn cho những năm tới trong bối cảnh sau CPH tập đoàn.

- Luận án cơ bản đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra. Mặc dù, đã có những cố gắng trong nghiên cứu nhưng do trình độ và thời gian có hạn, luận án chỉ tập trung vào những vấn đề tồn tại, vướng mắc lớn, chủ yếu, cơ bản nhất, nghiên cứu sinh sẽ tiếp tục hoàn thiện để kết quả nghiên cứu được hoàn chỉnh hơn./.