

PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC (Nghiên cứu trường hợp Tổng Công ty cổ phần Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí – PV Drilling)

NGUYỄN TRẦN BẢO LÂN*

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 hiện nay, vai trò của nhân lực ngày càng được chú trọng. Đối với các ngành nghề đòi hỏi nhân lực có trình độ cao, chuyên sâu thì vấn đề thu hút và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực luôn là bài toán ưu tiên hàng đầu. Nghiên cứu dựa trên nguồn dữ liệu sơ cấp và thứ cấp để tìm hiểu vấn đề phát triển nguồn nhân lực tại Tổng Công ty cổ phần Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí - PV Drilling. Kết quả nghiên cứu cho thấy, để phát triển nguồn nhân lực một cách bền vững, Tổng Công ty cần thực hiện đánh giá thực trạng đội ngũ cán bộ tương quan với yêu cầu công việc và những thách thức về nhân lực trong giai đoạn mới để từ đó có định hướng, giải pháp phù hợp.

Từ khóa: giải pháp phát triển nguồn nhân lực, nhân lực ngành dầu khí, doanh nghiệp nhà nước

Nhận bài ngày: 02/3/2023; đưa vào biên tập: 02/3/2023; phản biện: 06/3/2023; duyệt đăng: 10/3/2023

DẪN NHẬP

Trong bối cảnh cạnh tranh quốc tế ngày càng quyết liệt thì các yếu tố như chất lượng dịch vụ, hàng hóa, giá cả, công nghệ, trình độ quản lý,... trở thành những vấn đề sống còn đối với doanh nghiệp. Trong đó, nhân tố được coi là quan trọng nhất sau tất cả các yếu tố đó là yếu tố con người – cơ sở hình thành các năng lực cạnh

tranh của doanh nghiệp và cũng là yếu tố cấu thành nên tổ chức, vận hành tổ chức và quyết định sự thành bại của tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực được đề cập trong bối cảnh mới bao gồm nhiều yêu cầu khác nhau trong tương quan với sự phát triển của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư.

Sự phát triển và ứng dụng công nghệ trong mọi lĩnh vực của đời sống từ sản xuất, kinh doanh đến quản trị tổ chức, xã hội đòi hỏi nguồn nhân lực

* Tổng Công ty cổ phần Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí.

cần có các phẩm chất, kỹ năng, năng lực mới. Để đáp ứng các yêu cầu thực tiễn, các tổ chức cần nghiêm túc xem xét thực trạng nguồn nhân lực của đơn vị để từ đó có các phương án phát triển nguồn nhân lực phù hợp với thực trạng, xu hướng và những đòi hỏi của thực tiễn. Bài viết chỉ ra những khó khăn, thách thức về phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh mới hiện nay tại Tổng Công ty cổ phần Khoan và Dịch vụ khoan Dầu khí (PV Drilling).

2. KHÁI LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Một số khái niệm

Nguồn nhân lực: được hiểu là một bộ phận của dân số bao gồm toàn bộ những người từ 15 tuổi trở lên có khả năng lao động và tham gia vào các hoạt động phát triển kinh tế - xã hội. Nguồn nhân lực không chỉ đơn thuần là số lượng và cơ cấu lao động đã và sẽ có mà còn bao gồm cả chất lượng lao động (thái độ, tác phong, phong cách làm việc) nhằm đáp ứng yêu cầu của một vùng hoặc của một quốc gia. Trong bài viết này, nguồn nhân lực được hiểu là toàn bộ lực lượng lao động được đặc trưng bởi các yếu tố số lượng, cơ cấu, chất lượng và phẩm chất của lao động trong doanh nghiệp (Nguyễn Trần Bảo Lan, 2022).

Phát triển nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có thể xem là tổng hợp các biện pháp thúc đẩy sự hiệu quả của hoạt động sử dụng nhân lực bao gồm hoạch định, tuyển dụng, đào tạo, bố trí sử dụng nhân lực, tạo điều kiện về

môi trường làm việc kích thích động cơ, thái độ làm việc của người lao động nhằm đảm bảo về số lượng, chất lượng và cơ cấu hợp lý đáp ứng mục tiêu và định hướng phát triển của doanh nghiệp.

Với đặc thù của ngành dầu khí, nguồn nhân lực ở các doanh nghiệp này có những yêu cầu, đòi hỏi về trình độ, kỹ năng, thể lực, thái độ đối với công việc khác biệt so với nhân lực ở các ngành nghề khác. Hoạt động thăm dò, khai thác dầu khí được tiến hành chủ yếu ở ngoài khơi, trên các giàn khoan biển, các công trình, thiết bị nổi, tàu chở dầu, tàu dịch vụ kỹ thuật. Đội ngũ nhân lực khoan, khai thác dầu cần có kỹ thuật, năng lực và trình độ cũng như sức khỏe. Nhân lực trong thời gia làm việc phải xa cách hoàn toàn với gia đình, bạn bè. Một số công việc phức tạp, sử dụng công nghệ cao vẫn phải thuê chuyên gia nước ngoài. Đây vừa là thời cơ, vừa là thách thức cho sự phát triển nhân lực khoan dầu khí của ngành dầu khí Việt Nam. Vì thế, để phát triển nguồn nhân lực đáp ứng được yêu cầu, ngoài các chính sách, phương thức quản lý chung, cần phải có các cơ chế, chính sách đặc thù hơn để có thể sử dụng, phát huy hiệu quả nguồn nhân lực này.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Bên cạnh sử dụng các tài liệu nghiên cứu và văn bản từ các cơ quan quản lý, bài viết còn dựa trên kết quả khảo sát (tháng 10/2022) 100 lao động đang làm việc tại PV Drilling với cơ

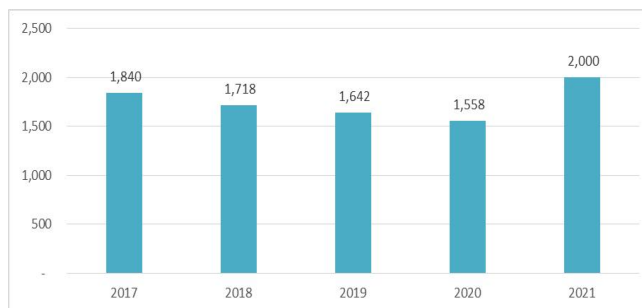
cấu 15 phiếu là cấp quản lý, 35 phiếu là chuyên gia kỹ thuật, 50 phiếu là cán bộ kỹ thuật và cán bộ công nhân viên chức và được xử lý bằng SPSS phiên bản 2021. Ngoài ra, bài viết cũng sử dụng các phương pháp thống kê mô tả, phân tích thực chứng, so sánh, đánh giá, tổng hợp để đưa ra kết luận có căn cứ.

3. THỰC TRẠNG PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CỦA TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN KHOAN VÀ DỊCH VỤ KHOAN DẦU KHÍ

3.1. Tình hình nguồn nhân lực

PV Drilling được thành lập từ năm

Biểu đồ 1. Quy mô lao động tại PV Drilling giai đoạn 2017-2021



Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

Bảng 1. Cơ cấu lao động theo tính chất công việc và giới tính tại PV Drilling giai đoạn 2017-2021

Đơn vị tính: %

Chỉ tiêu	2017	2018	2019	2020	2021
1. Theo tính chất công việc.					
Lao động gián tiếp (Khối VP)	21,18	21,91	19,52	18,28	17,22
Lao động trực tiếp (nhân lực khoan dầu khí).	78,12	78,09	80,48	81,72	82,78
2. Theo giới tính					
Nam	88,45	92,03	92,14	92,89	93,87
Nữ	11,45	7,97	7,86	7,11	6,13

Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

2001 trên cơ sở nhận chuyển giao các nguồn lực từ Xí nghiệp Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí Biển (PTSC Offshore) thuộc Công ty Dịch vụ Kỹ thuật Dầu khí (PTSC). Trong 5 năm vừa qua (giai đoạn từ 2017-2021) nguồn nhân lực của công ty có nhiều thay đổi cả về quy mô, cơ cấu và trình độ.

Về quy mô lao động: Do nhu cầu triển khai các dự án mới, trong năm 2021, nhân sự của công ty đã có chiều hướng tăng lên so với các năm từ 2017-2020.

Biểu đồ 1 cho thấy, có sự biến động về lao động giảm dần từ năm 2017 đến năm 2020 và tăng mạnh trở lại vào năm 2021. Mặc dù có xu hướng giảm trong nhiều năm nhưng về tổng thể cả giai đoạn 2017-2021, số lao động tăng.

Về cơ cấu lao động theo tính chất công việc, năm 2017, số lượng lao động gián tiếp (khối văn phòng) chiếm 21,18%, lao động trực tiếp chiếm 78,12%; đến năm 2021 thì số lượng nhân viên khối văn phòng giảm xuống còn 17,22%. Bảng 1 cũng chỉ rõ cơ cấu lao động theo giới tính có sự chênh lệch lớn về giới tính, và xu hướng lao động nam ngày

Bảng 2. Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn giai đoạn 2017-2021

Đơn vị tính: người

TT	Nội dung	2017	2018	2019	2020	2021
1	Trên đại học	104	98	92	88	99
2	Đại học	861	797	774	750	859
3	Cao đẳng, trung cấp	287	262	250	229	411
4	Công nhân kỹ thuật	539	520	486	450	566
5	Lao động phổ thông	49	41	40	41	65
	Tổng	1.840	1.718	1.624	1.558	2.000

Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

càng tăng. Nếu năm 2017 tỷ lệ lao động nam là 88,45% thì đến năm 2021 tỷ lệ này tăng lên còn 93,87%. (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

Trình độ chuyên môn của cán bộ công nhân viên cũng đa dạng qua các năm (Bảng 2). Nhìn chung, nguồn nhân lực tại PV Drilling có trình độ đại học khá cao với tỷ lệ khoảng 40-45%. Mặc dù trình độ học vấn cao nhưng sự sáng tạo, đóng góp các sáng kiến có chất lượng trong công tác vẫn hạn chế. Cũng theo kết quả khảo sát thì mức độ sáng tạo trong doanh nghiệp chưa được đánh giá cao khi chỉ có 13% người được hỏi đánh giá ở mức tốt và 33% đánh giá ở mức khá, trong khi đó mức trung bình được đánh giá là 45% và mức kém là 9%. Từ đó cho thấy, cán bộ công nhân viên còn khá thụ động trong quá trình làm việc (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

3.2. Hoạt động phát triển nguồn nhân lực tại PV Drilling

Hoạch định nhân lực. Năm 2021 là một năm đầy khó khăn với các doanh nghiệp nói chung và với PV Drilling

nói riêng. Các biện pháp chống dịch đã làm thay đổi cơ bản mô hình làm việc thông thường và làm tăng đáng kể chi phí nhân sự. Nhằm duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh bình thường trong khi vẫn đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng, PV Drilling tiếp tục kiểm soát định biên lao động, đồng thời, tối ưu hóa nguồn nhân lực nội bộ. Kết quả khảo sát cho thấy có 81% người được hỏi đồng ý với quan điểm “Công tác hoạch định nguồn nhân lực được xây dựng rõ ràng và phù hợp”, chỉ có 16% người được hỏi không đồng ý và có 3% không có ý kiến trả lời (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

Tuyển dụng nhân lực. Do nhu cầu nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu công việc nên trong năm 2021, số người được tuyển dụng mới đã tăng, đưa tổng số lao động của công ty lên 2.000 người (Biểu đồ 1).

So sánh giữa nhu cầu tuyển dụng (Bảng 3) và kết quả tuyển dụng (Biểu đồ 2) trong giai đoạn 2017-2021 cho thấy, công tác tuyển dụng của PV Drilling ngày càng đạt về số lượng. Có

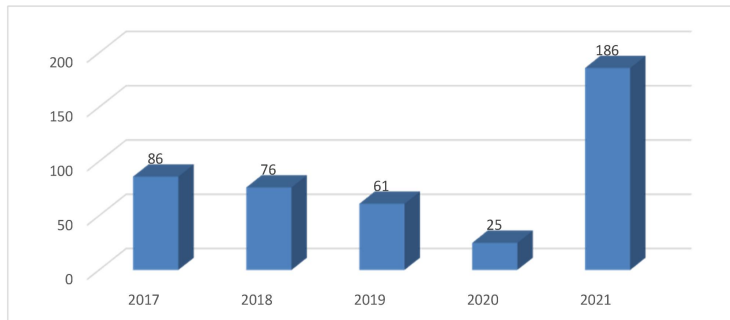
Bảng 3. Kế hoạch tuyển dụng của PV Drilling giai đoạn 2017-2021

Đơn vị tính: người

Loại lao động cần tuyển dụng	2017	2018	2019	2020	2021
Nhân viên khoan dầu khí	112	92	116	111	312

Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

Biểu đồ 2. Kết quả tuyển dụng của PV Drilling giai đoạn 2017-2021



Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

79% người được hỏi cho rằng “Công tác tuyển dụng nguồn nhân lực được xây dựng rõ ràng và phù hợp” là phù hợp, 14% đánh giá là không phù hợp và 7% người được hỏi không cho ý kiến về nội dung này (Nguyễn Trần Bảo Lâm, 2022). Điều này cho thấy Tổng Công ty có sự quan tâm đúng mức đối với công tác tuyển dụng lao động, hiệu quả tuyển dụng cao và phù hợp thực tiễn.

Đào tạo nguồn nhân lực

Giai đoạn 2017 - 2021, PV Drilling tiếp tục tập trung vào công tác đào tạo an toàn và đào tạo bắt buộc, chủ yếu cho các nhóm người lao động làm việc trực tiếp trên các giàn khoan, các khóa đào tạo cấp chứng chỉ và tái cấp chứng chỉ theo yêu cầu của nhà thầu.

Ngoài các hoạt động đào tạo bắt buộc, PV Drilling chú trọng đào tạo phát triển nghề nghiệp theo Chương trình Đào tạo phát triển nhân lực khoan (CBT) được tiến hành theo hình thức đào tạo tại chỗ OJT (on-the-job training) cho nguồn nhân lực giàn khoan. Chương trình đào tạo này nhằm tạo điều kiện cho người lao động được chủ động tham gia vào các chương trình đào tạo phát triển nghề

nh nghiệp của PV Drilling qua việc chủ động học tập, sử dụng nguồn tài liệu học tập và trang thiết bị có sẵn trên các giàn khoan. Chương trình CBT đã đào tạo và phát triển được lực lượng lao động kế cận cho các chức danh chủ chốt trên các giàn khoan, đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh không bị gián đoạn do thiếu hụt nhân sự, tăng tỷ trọng nhân sự người địa phương, giảm nguồn nhân lực người nước ngoài, theo đó, giảm chi phí nhân sự nói chung.

PV Drilling luôn tạo điều kiện để các nhân viên có điều kiện tự trau dồi kiến thức, chuyên môn nghiệp vụ, ngoài ra doanh nghiệp còn tự đào tạo nhân viên, những nhân viên mới sẽ được huấn luyện để quen với môi trường làm việc mới, được những nhân viên

Bảng 4. Chi phí đào tạo của PV Drilling giai đoạn 2017-2021

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị	2017	2018	2019	2020	2021
1	Tổng chi phí	USD	449.292	385.573	810.870	598.841	873.992
2	Tổng số lượt đào tạo	Lượt người	1.858	663	3.715	2.730	1.673

Nguồn: Ban Nhân sự - Đào tạo PV Drilling.

cũ kèm cặp, trao đổi kinh nghiệm. Các lớp ngắn hạn thường tập trung bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng về Luật Khai thác tài nguyên khoáng sản, Luật Môi trường, Luật Đấu thầu, Luật Xây dựng... đào tạo kỹ năng quản lý và các kỹ năng mềm khác.

Công tác đào tạo (trọng tâm của phát triển nguồn nhân lực về mặt chất lượng) tại PV Drilling thời gian qua đã đạt được những kết quả đáng khích lệ ở hầu hết các phương diện, từ tổ chức đào tạo, kết quả đào tạo lẫn hiệu quả mang lại. Kết quả khảo sát cho thấy, có tới 83% người được hỏi cho rằng, năng lực thực hiện công việc được nâng cao rõ rệt. Tuy nhiên, do cơ sở vật chất, nguồn quỹ cũng như điều kiện làm việc, nhân lực giảng dạy còn những hạn chế, nên PV Drilling ưu tiên đào tạo chủ yếu cho đội ngũ nhân viên mới, chưa quan tâm nhiều

đến việc gửi đi đào tạo dài hạn (cao học, đại học, cao đẳng) trong và ngoài nước.

Chính sách giữ chân người lao động

+ Công tác bố trí, sử dụng lao động:

Công tác bố trí và sử dụng lao động hợp lý là điều kiện tiên đề để nâng cao chất lượng nhân lực, tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất. Bảng 5 cho thấy công tác bố trí và sử dụng lao động tại PV Drilling đang thực hiện khá tốt. Kết quả khảo sát có 62% nhân viên văn phòng và 59% công nhân nhận thấy mình đang được bố trí công việc hợp lý, đúng người đúng việc. Đồng thời có 53% nhân viên văn phòng và 61% lao động trực tiếp nhận thấy việc phân công công việc hiện tại cho phép sử dụng tốt năng lực cá nhân của họ, tạo động lực để họ cố gắng nâng cao năng lực của bản thân. Đây là điều

Bảng 5. Đánh giá về công tác bố trí sử dụng lao động tại PV Drilling

Đơn vị tính: %

TT	Đánh giá về bố trí sử dụng lao động	Nhân viên văn phòng			Lao động trực tiếp		
		Phù hợp	Ít phù hợp	Không phù hợp	Phù hợp	Ít phù hợp	Không phù hợp
1	Người lao động được bố trí công việc phù hợp với chuyên môn đào tạo.	62,0	22,0	16,0	59,0	23,0	18,0
2	Việc phân công công việc cho phép sử dụng tốt các năng lực cá nhân.	53,0	28,0	19,0	61,0	20,0	18,0

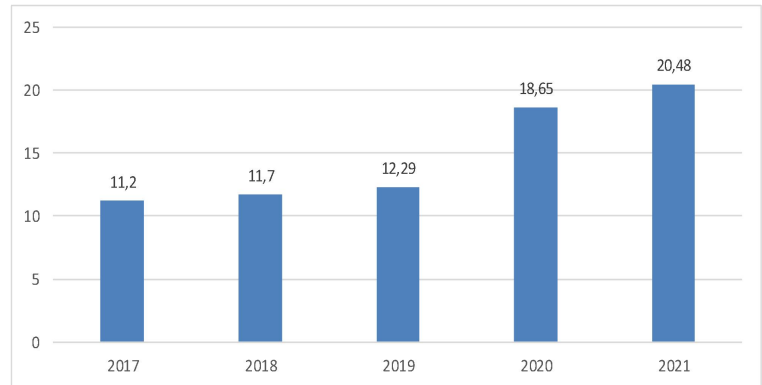
Nguồn: Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022.

kiện thuận lợi cho phát triển nguồn nhân lực tại PV Drilling. Tuy nhiên, vẫn còn gần 20% lao động trực tiếp và gián tiếp được hỏi cho rằng, công tác bố trí sử dụng lao động tại công ty chưa phù hợp (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

Nguyên nhân chủ yếu của mức độ chưa phù hợp là tuyển dụng lao động chưa phù hợp với yêu cầu về ngành đào tạo mà chủ yếu là qua sự giới thiệu, quen biết và việc đào tạo chưa đáp ứng kịp nhu cầu của doanh nghiệp. Chính sự chưa phù hợp giữa chuyên ngành đào tạo của nhân viên với công việc dẫn đến việc sử dụng nguồn nhân lực chưa đạt hiệu quả cao.

+ *Chính sách lương, thưởng*: PV Drilling đã đặt ra mục tiêu đãi ngộ cán bộ công nhân viên của mình bằng chính sách lương, thưởng. Thực tế cho thấy PV Drilling đã thực hiện các giải pháp hướng tới: trả công xứng đáng cho các đóng góp, cống hiến của cán bộ công nhân viên; đảm bảo

Biểu đồ 3. Lương bình quân lao động (triệu đồng/năm) tại PV Drilling



Nguồn: Phòng Tài chính - Kế toán PVDrilling.

tài sản sức lao động là nâng cao đời sống cho toàn thể cán bộ công nhân viên; động viên, khuyến khích thúc đẩy các hoạt động sản xuất kinh doanh của từng công nhân viên để tạo ra nhiều thuận lợi, thành công của doanh nghiệp; khuyến khích lòng nhiệt tình, hăng say, tinh thần sáng tạo không ngừng, để thu hút lao động giỏi, có trình độ, có sức khỏe. Tất cả các mục tiêu và chế độ thù lao trên đều hướng tới sự phát triển không ngừng của doanh nghiệp, cải thiện đời sống của toàn thể cán bộ công nhân viên, thu hút và giữ chân được lao động giỏi.

Biểu đồ 3 cho thấy, lương bình quân của người lao động tăng dần trong

Biểu đồ 4. Thu nhập bình quân tháng của người lao động quý 4, giai đoạn 2019-2022



Nguồn: Tổng cục Thống kê.

giai đoạn 2017-2021. Điều này phần nào phản ánh bước phát triển của doanh nghiệp cũng như sự quan tâm đến công cụ khuyến khích vật chất để tạo động lực và giữ chân, thu hút lao động.

Tiền lương của nhân viên PV Drilling tương đối cao so với mức lương trên thị trường (Biểu đồ 4) nên cũng có tác dụng tạo động lực, kích thích lao động.

Tuy nhiên, khoảng cách về mức lương giữa các loại hình lao động trong công ty phần nào gây tâm lý 'so kè' làm giảm tính kích thích của tiền lương. Mặc dù tiền lương bình quân chung của một cán bộ công nhân viên của PV Drilling so với một số ngành nghề khác là tương đối cao nhưng so với mặt bằng chung của các doanh nghiệp trong cùng ngành còn thấp. Bên cạnh chính sách tiền lương, hình thức khen thưởng kịp thời đã động viên, khuyến khích phần lớn người lao động nỗ lực cống hiến và phấn đấu hết mình để xây dựng doanh nghiệp ngày càng phát triển và lớn mạnh.

Tiền lương, tiền thưởng luôn được người lao động quan tâm. Có 79% người lao động có thể sống hoàn toàn bằng tiền lương, tiền thưởng, tuy nhiên có tới 20% người lao động phản ánh họ chưa thể hoàn toàn sống dựa vào thu nhập từ doanh nghiệp. Mặt khác, chỉ có 61% người được hỏi cho rằng tiền lương mà họ nhận được là xứng đáng với những gì họ bỏ ra và 54% người lao động

cho rằng công tác chia lương thưởng là công bằng. Vẫn còn tới 24% người lao động cho rằng mình chưa được hưởng xứng đáng với công sức lao động và 34% người được hỏi họ cho rằng chế độ lương thưởng của doanh nghiệp không công bằng. Số liệu trên cho thấy một bộ phận người lao động chưa thật sự hài lòng về chế độ lương thưởng, điều này ảnh hưởng đến công việc và sự cống hiến hết mình cho doanh nghiệp.

+ *Chính sách tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và thăng tiến:* Phát triển nghề nghiệp là một trong những yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên. Điều đó sẽ khuyến khích nhân viên trung thành, tận tụy với doanh nghiệp, giảm bớt tỷ lệ nghỉ việc trong nhân viên; động viên nhân viên thực hiện công việc tốt hơn; khai thác và giúp đỡ nhân viên phát triển kỹ năng tiềm tàng của họ, cho nhân viên thấy rõ khả năng thăng tiến và cơ hội nghề nghiệp.

Hiện nay, người lao động lựa chọn nơi làm việc không chỉ quan tâm nhiều đến môi trường làm việc như văn hóa doanh nghiệp, cách quản lý, điều kiện làm việc mà còn quan tâm đến môi trường để học hỏi và thấy rõ lộ trình thăng tiến. Những cá nhân xuất sắc có mong muốn được thăng tiến, được cống hiến nhiều hơn nữa cho doanh nghiệp. PV Drilling cũng có những quy định cụ thể về việc được thăng tiến và những ưu đãi xứng đáng kịp thời cho những lao động có thành tích vượt trội.

Bảng 6. Đánh giá của CBCNV về cơ hội thăng tiến tại PV Drilling

Đơn vị tính: %

TT		Đồng ý	Không đồng ý	Không có ý kiến	Tổng
1	Bạn có nhiều cơ hội thăng tiến trong công ty.	57,0	34,0	9,0	100,0
2	Bạn được biết các điều kiện cần thiết để được thăng tiến.	35,0	31,0	34,0	100,0
3	Chính sách cán bộ của công ty là công bằng.	33,0	29,0	38,0	100,0

Nguồn: Nguyễn Trần Bảo Lâm, 2022.

Bảng tổng hợp trên cho thấy, có nhiều ý kiến cho rằng họ có nhiều cơ hội thăng tiến (57%), mặt khác chỉ có 35% người được hỏi biết rõ các điều kiện cần thiết để được thăng tiến và cũng chỉ có 33% người đồng ý về chính sách cán bộ của doanh nghiệp là công bằng.

+ *Chăm sóc sức khỏe*: Vấn đề sức khỏe của đội ngũ nhân sự luôn được coi trọng tại PV Drilling. Hằng năm, PV Drilling đều tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho toàn bộ đội ngũ nhân sự của mình với các gói khám không những đáp ứng đầy đủ theo quy định mà thực sự là dịp để người lao động kiểm tra tổng quát sức khỏe, phát hiện sớm các triệu chứng về bệnh tật. Trong năm 2019, tỷ lệ người lao động tham gia hoàn tất gói khám sức khỏe định kỳ đạt 96%, công tác khám sức khỏe định kỳ tại PV Drilling được thực hiện tại các phòng khám có chất lượng dịch vụ cao, được đánh giá và giám sát chặt chẽ từ Ban An toàn Chất lượng Tổng Công ty nhằm đáp ứng tốt nhất về chất lượng dịch vụ khám chữa bệnh cho người lao động (Nguyễn Trần Bảo Lâm, 2022).

3.3. Kết quả và hạn chế trong công tác phát triển nguồn nhân lực của PV Drilling

3.3.1. Kết quả đạt được

Công tác phát triển nguồn nhân lực của PV Drilling trong những năm qua đã đạt được một số kết quả, cụ thể: *thứ nhất*, số lượng và cơ cấu lao động hiện nay đã cơ bản đáp ứng được yêu cầu sản xuất kinh doanh; *thứ hai*, đội ngũ lao động có lòng nhiệt huyết, có trình độ chuyên môn tương đối cao và đồng đều, được trang bị đúng chuyên môn nghiệp vụ, có kinh nghiệm trong công tác và ngày càng phát triển; *thứ ba*: Ban lãnh đạo luôn quan tâm chăm lo nâng cao đời sống vật chất, tinh thần, có các khuyến khích vật chất và tinh thần cho người lao động; *thứ tư*, người lao động có ý thức kỷ luật lao động tốt, hiểu được tầm quan trọng của việc nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như tay nghề để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao; *thứ năm*, đã có sự phân công, bố trí nhân lực tương đối hợp lý, phù hợp với khả năng, trình độ chuyên môn của từng người, là cơ sở cho việc nâng cao chất lượng nhân lực; *thứ*

sáu, lãnh đạo công ty nhận thức rõ được tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực nên đã có sự đầu tư nhất định cho các chính sách phát triển nguồn nhân lực.

3.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

Bên cạnh những kết quả trên, PV Drilling còn một số hạn chế như: lao động có trình độ chuyên môn cao và năng lực tốt còn thiếu về số lượng so với yêu cầu phát triển trong thời gian tới; lao động trực tiếp chất lượng chưa cao; thái độ làm việc của người lao động đôi lúc chưa thực sự nghiêm túc, vẫn còn trường hợp vi phạm kỷ luật lao động; công tác hoạch định nhân lực chưa được quan tâm đúng mức, hàng năm Ban Nhân sự - Đào tạo có tiến hành phân tích thực trạng nhân lực tuy nhiên, chưa dựa trên các tiêu chí cụ thể; công tác tuyển dụng chưa quan tâm đúng mức đến việc liên kết với các trường đào tạo nên có thể bỏ lỡ người lao động chất lượng cao; chưa tập trung đầu tư nhiều cho công tác đào tạo, đặc biệt là hình thức cử đi đào tạo tại các cơ sở đào tạo hay liên kết với các trường đào tạo xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với yêu cầu nhiệm vụ sản xuất kinh doanh; công tác đánh giá vấn đề phát triển nguồn nhân lực chưa thật sự bao quát đầy đủ và toàn diện. Trong khi đó, kiểm soát phát triển nguồn nhân lực cũng mới chỉ đảm bảo tốt ở khía cạnh số lượng; Bố trí, sử dụng lao động theo ngành nghề chưa toàn diện nên vẫn còn một bộ phận lao động làm việc không đúng với

chuyên ngành đào tạo. (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

Nguyên nhân của hạn chế trên là do công tác phân tích công việc chưa được quan tâm đúng mức, mặc dù đã được thực hiện nhưng mới chỉ có bản mô tả công việc chưa có bản yêu cầu đối với người thực hiện công việc và bản tiêu chuẩn đánh giá thực hiện công việc; chưa xây dựng được chính sách thu hút nhân lực hoàn chỉnh, phù hợp với yêu cầu của thị trường lao động; khả năng về tài chính của doanh nghiệp chưa lớn, do đó thu nhập của người lao động chưa phải ở mức cao nên khó thu hút nhân lực chất lượng cao trong lĩnh vực dầu khí; việc phân tích xác định nhu cầu đào tạo chưa được thực hiện một cách khoa học, chuyên nghiệp. Công ty chưa thực sự đầu tư nhiều cho công tác đào tạo của đơn vị. Cơ chế quản lý đào tạo còn nhiều bất cập cần hoàn thiện; Cán bộ làm công tác quản trị nhân lực không đúng chuyên ngành, mới chỉ qua các lớp bồi dưỡng nên ảnh hưởng tới chất lượng thực hiện các công việc liên quan đến phát triển nguồn nhân lực; Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp còn hạn chế, hoạt động quản lý còn thiếu tính linh hoạt, một số cán bộ quản lý thiếu kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh; ngoại ngữ còn hạn chế. (Nguyễn Trần Bảo Lân, 2022).

4. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN NGUỒN NHÂN LỰC CHO TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN KHOAN VÀ DỊCH VỤ KHOAN DẦU KHÍ

Để nâng cao chất lượng và phát triển nguồn nhân lực đòi hỏi phải có giải pháp tổng thể, nhiều chiều cạnh khác nhau như:

Thứ nhất, tuyên truyền, nâng cao nhận thức về phát triển nguồn nhân lực: Từ đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý, đến mỗi cán bộ công nhân viên phải nhận thức được công tác phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là nhân lực khoan dầu khí là khâu đột phá và là nền tảng lâu dài đảm bảo cho sự phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của PV Drilling nói chung và từng đơn vị thành viên nói riêng. Thực tiễn cho thấy, việc phát triển được nhân lực khoan dầu khí hay không phụ thuộc vào nhận thức, trình độ và mức độ quyết tâm của những người lãnh đạo và bộ máy quản lý điều hành và người lao động.

Thứ hai, kiện toàn bộ phận quản trị nguồn nhân lực: Cần xây dựng và áp dụng các phương thức quản trị nhân sự theo các chuẩn mực quốc tế nhằm đánh giá khách quan, công bằng đóng góp của người lao động vào sự phát triển của đơn vị. Hệ thống này bao gồm: bản đồ năng lực, tiêu chuẩn chức danh công việc cụ thể; tiêu chuẩn thực hiện công việc; hệ thống đánh giá thực hiện công việc và phần mềm quản trị nhân sự. Xây dựng hệ thống, quy trình từ tuyển chọn - đào tạo - sử dụng - đánh giá - đãi ngộ trên cơ sở chức danh công việc đảm nhiệm và mức độ hoàn thành công việc. Tuy một số đơn vị tại PV Drilling đã xây dựng và đang áp dụng nhưng

số lượng còn ít, cần nhân rộng hơn nữa. Ngoài ra, các đơn vị mới cần thiết lập bảng mô tả công việc cho các vị trí, chức danh công việc và mối quan hệ giữa các bộ phận, phòng ban phối hợp chặt chẽ. Do đó, cần xây dựng bản mô tả công việc cho các phòng ban, bộ phận hoặc xây dựng sơ đồ, bảng chỉ rõ mối quan hệ giữa các phòng ban, bộ phận. Xây dựng và kiện toàn đội ngũ cán bộ làm công tác đào tạo, phát triển nhân lực. Mỗi đơn vị cần có cán bộ chuyên trách làm công tác này, xác định rõ trách nhiệm của lãnh đạo trong công tác đào tạo - phát triển nhân lực, xây dựng các chính sách, chế độ phù hợp nhằm phát huy tiềm năng của các cán bộ giỏi, có bằng cấp tham gia công tác đào tạo cán bộ trẻ. Đẩy mạnh đầu tư ứng dụng công nghệ, xây dựng hệ thống quản lý nhân lực số.

Thứ ba, hoàn thiện công tác tuyển dụng nguồn nhân lực: Công khai hóa và tiêu chuẩn hóa quá trình tuyển dụng. Khi có nhu cầu tuyển dụng cần thông tin trên nhiều kênh như: website của PV Drilling và thông báo đến các đơn vị thành viên, ngoài ra, thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng phù hợp. Tất cả lao động được tuyển dụng vào làm việc phải thông qua thi tuyển, sát hạch, triệt để xóa bỏ và chấm dứt việc tuyển dụng lao động theo các mối quan hệ, không đáp ứng được yêu cầu của chức danh cần tuyển. Quy chế, quy trình tuyển dụng lao động tại các đơn vị phải được phê duyệt của PV Drilling để làm cơ sở

kiểm tra, giám sát và thống nhất trong quá trình thực hiện.

Thứ tư, áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu KPI (Key Performance Indicators) trong đánh giá thực hiện công việc. Mục đích của việc sử dụng chỉ số KPI là nhằm đảm bảo cho người lao động thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể, điều này góp phần cho việc đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì các chỉ số KPI mang tính định lượng cao, có thể đo lường cụ thể (Hoàng Như Yến, 2021).

Thứ năm, hoàn thiện chính sách đào tạo nguồn nhân lực: Xây dựng các chương trình đào tạo chuẩn theo từng lĩnh vực quản lý, chuyên môn kỹ thuật, mục đích là phục vụ đào tạo cán bộ theo hướng tiêu chuẩn hóa. Yêu cầu các cán bộ bắt buộc tham gia các chương trình này phù hợp theo chức danh công tác. Tập trung đào tạo theo trọng điểm, lập quy hoạch đào tạo, chú trọng đào tạo chuyên gia đầu ngành và cán bộ quản lý cao cấp; đội ngũ cán bộ đào tạo, nghiên cứu khoa học; các chuyên gia trong các lĩnh vực mũi nhọn tạo đột phá (Nguyễn Thế Phong, 2017) như các lĩnh vực E&P, chuyên gia tư vấn, thiết kế và xây dựng các công trình dầu khí, chuyên gia vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa các công trình dầu khí, điện, công nghệ mới.

Thứ sáu, tiếp tục áp dụng việc chăm sóc người lao động cân bằng giữa lợi ích vật chất và tinh thần, chú ý xây dựng các chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp. Cần quân tâm đầy đủ các chế độ chính sách phù hợp tới đời sống của người lao động. Có các chính sách gia tăng khuyến khích, động viên với cơ chế thưởng, phạt nghiêm minh và thúc đẩy vai trò của tổ chức Công đoàn trong hỗ trợ chăm lo đời sống người lao động, đặc biệt là tinh thần người lao động. Song song, xây dựng văn hóa doanh nghiệp giúp người lao động nâng cao ý thức tự tôn, tự hào về doanh nghiệp, tăng cường giáo dục truyền thống và từ đó tạo giá trị riêng, bản sắc riêng cho cán bộ ở mọi vị trí công tác (Viện Nghiên cứu và Đào tạo quản lý, 2008).

5. KẾT LUẬN

Thế giới đang tiến gần hơn tới nền kinh tế tri thức. Quá trình hội nhập ngày càng sâu rộng của Việt Nam đòi hỏi chúng ta phải nhanh chóng xây dựng được lực lượng lao động có khả năng làm chủ tri thức, hội nhập vào thị trường lao động quốc tế (Võ Văn Đức, 2020). Vấn đề phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao càng trở nên cấp thiết đối với quốc gia và từng doanh nghiệp, trong đó có PV Drilling. Để phát triển nguồn nhân lực trong bối cảnh hiện nay, doanh nghiệp Việt Nam nói chung và PV Drilling nói riêng cần chú trọng các giải pháp tổng thể, toàn diện tiệm cận và ứng dụng các thành tựu của cách mạng công nghiệp 4.0 và hội nhập quốc tế, trong đó, lưu

ý một số vấn đề như: *Thứ nhất*, khẳng định vai trò quan trọng của nhân lực đối với tăng trưởng của doanh nghiệp, từ đó có sự đầu tư tương ứng; *Thứ hai*, xác định các tiêu chí cấu thành chất lượng nhân lực là ba yếu tố phẩm chất/thái độ, kỹ năng và kiến thức (ASK). Đối với lao động trong ngành dầu khí phải cần chú ý đặc biệt thêm yếu tố thể lực; *Thứ ba*, cần xác định áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất cốt yếu KPI (Key Performance Indicators) trong đánh giá thực hiện công việc góp phần quan trọng khách

quan hóa hoạt động đánh giá hiệu quả, tạo động lực thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực. Ngoài ra, để thúc đẩy sự phát triển toàn diện, cần thực hiện đồng bộ các giải pháp như đề cập ở trên, cần sự quyết tâm cao của các nhà quản lý doanh nghiệp, sự đồng lòng chung tay của đội ngũ các cán bộ chủ chốt và người lao động, có như vậy, việc phát triển nguồn nhân lực của doanh nghiệp nói chung và PV-Drilling nói riêng mới đảm bảo hiệu quả và phát triển bền vững. □

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN

1. Hoàng Như Yến. 2021. “Kinh nghiệm quản lý nguồn nhân lực tại một số công ty tại Nhật Bản”. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, tháng 9/2021.
2. Nguyễn Thế Phong. 2017. *Phát triển nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp nhà nước kinh doanh nông sản khu vực phía Nam*. Luận án, Đại học Kinh tế TP HCM.
3. Nguyễn Trần Bảo Lâm. 2022. *Phát triển nguồn nhân lực khoan dầu khí - Nghiên cứu trường hợp tại Tổng Công ty cổ phần Khoan và Dịch vụ Khoan dầu khí – PV Drilling*. Luận văn, Học viện Khoa học xã hội.
4. Viện Nghiên cứu và Đào tạo Quản lý. 2008. *Quản lý nguồn lực trong doanh nghiệp*. Hà Nội: Nxb. Lao động - Xã hội.
5. Võ Văn Đức. 2020. “Tác động của toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế quốc tế đối với thị trường lao động của Việt Nam”. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 227 (9/2020).