

ĐÀO TẠO PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO QUẢN LÝ: MÔ HÌNH ĐỀ XUẤT CHO TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ VIỆT NAM

Nguyễn Thị Lan Oanh, Nguyễn Minh Hà

Viện Dầu khí Việt Nam

Email: oanhnl@vpi.pvn.vn

Tóm tắt

Để đạt được hiệu quả cao trong công tác đào tạo phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận, thông lệ thực hành tốt về đào tạo phát triển lãnh đạo các doanh nghiệp dầu khí trên thế giới hiện nay là thực hiện theo khung năng lực, tối ưu hóa thời gian và chi phí đào tạo, và phải có sự tham gia của đội ngũ lãnh đạo đương nhiệm. Bài báo phân tích vai trò của đội ngũ lãnh đạo quản lý đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, giới thiệu thông lệ tốt trong xu hướng đào tạo phát triển lãnh đạo quản lý được áp dụng trên thế giới hiện nay, từ đó đề xuất xây dựng mô hình đào tạo lãnh đạo quản lý cho Tập đoàn Dầu khí Việt Nam.

Từ khóa: Đào tạo phát triển, lãnh đạo quản lý.

1. Giới thiệu

Đối với mỗi tổ chức, đội ngũ lãnh đạo quản lý đóng vai trò trọng yếu, dẫn dắt và duy trì trật tự trong hệ thống để tổ chức phát triển. Trong bất kỳ môi trường nào, đặc biệt là các môi trường kinh doanh hiện đại, để hoạt động tốt và phát triển bền vững, mỗi tổ chức cần được lãnh đạo tốt và quản lý hiệu quả [1]. Phát triển đội ngũ lãnh đạo quản lý là yêu cầu quan trọng nhất trong công tác quản trị nguồn nhân lực của mọi tổ chức/doanh nghiệp, quốc gia và trong mọi thời đại. Trong bối cảnh thị trường không ngừng biến động, tính ổn định của doanh nghiệp lại càng bấp bênh khi nhân sự chủ chốt luôn có xu hướng tìm kiếm các cơ hội hấp dẫn hơn, trong khi nguồn nhân sự kế cận chưa sẵn sàng. Điều đó cho thấy, nhiều tổ chức và doanh nghiệp chưa quan tâm đúng mức và đầu tư dài hạn vào việc xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý kế cận.

Năm 2009, PVN đã xây dựng và ban hành Khung chương trình đào tạo, bồi dưỡng cho các chức danh lãnh đạo và quản lý ban hành kèm theo Quyết định số 1834/QĐ-DKVN ngày 19/6/2009. Đây là chương trình đào tạo lớn, thiết kế riêng cho từng cấp quản lý gồm: 27 chuyên đề cho cấp lãnh đạo, 30 chuyên đề cho cán bộ quản lý cấp ban và 21 chuyên đề cho cán bộ quản lý cấp phòng. Mỗi chương trình của từng cấp lại được phân chia thành 3 loại:

- Đào tạo bắt buộc: i) Các khóa học/chương trình đào tạo bắt buộc theo quy định hiện hành của cơ quan quản lý Nhà nước như an ninh quốc phòng, cao cấp lý luận chính trị... và ii) Các khóa học cung cấp các kiến thức về quản trị doanh nghiệp.
- Đào tạo phát triển kỹ năng: Các chuyên đề liên quan đến kỹ năng cần thiết nhất đối với các chức danh quản lý, lãnh đạo.
- Đào tạo cập nhật kiến thức và thông tin: Hội thảo, tập huấn chuyên đề cập nhật về văn bản pháp quy, quy định của Nhà nước, về kinh tế trong nước và quốc tế, công nghệ mới trong công nghiệp dầu khí...

Mặc dù được triển khai mạnh mẽ với số lượng cán bộ được đào tạo khá cao (Bảng 1), nhưng chương trình đã bộc lộ bất cập do chưa có khung năng lực về lãnh đạo quản lý làm cơ sở, chưa được thiết kế một cách tổng thể để đảm bảo tính hệ thống của toàn chương trình, chưa xây dựng được các nội dung chuyên biệt cho từng cấp (trên thực tế, nhân sự thuộc các cấp quản lý khác nhau đều theo học cùng một chương trình), và trong quá trình thực hiện chưa được điều chỉnh kịp thời. Sau 3 năm triển khai tích cực từ 2009 - 2011, Chương trình này đã giảm đáng kể về quy mô (số lượng và đặc biệt là chi phí đào tạo) và dừng thực hiện kể từ năm 2017.

Với Quyết định 1930/QĐ-DKVN ban hành ngày 17/8/2015, PVN đã phê duyệt "Hệ thống quản lý nguồn nhân lực theo năng lực" gồm cả năng lực lãnh đạo quản

Bảng 1. Đào tạo lãnh đạo quản lý của PVN trong giai đoạn 2009 - 2018

Năm Đối tượng	Số lượng đào tạo (lượt người)(theo chức danh cử đi học)										Tổng	
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Số lượt theo đối tượng	Chi phí theo đối tượng (tỷ đồng)
Lãnh đạo	160	116	66		33	46	34	42	4		501	5,78
Quản lý cấp ban	72	32	17		25	13	43	29	4	3	238	0,74
Quản lý cấp phòng	25	19	5	31	73	10	2	7	3		175	3,09
Số lượt theo năm	257	167	88	31	131	69	79	78	11	3	914	
Chi phí theo năm (tỷ đồng)	2,36	1,57	1,12	0,18	0,76	0,8	1,5	0,6	0,05	0,67		9,61

Nguồn: Ban Tổ chức và Quản trị nguồn nhân lực - PVN

lý và triển khai áp dụng tại bộ máy điều hành. Tuy nhiên, cách phân nhóm năng lực về lãnh đạo quản lý chưa phù hợp với các mô hình quản trị nhân sự và đào tạo phát triển quốc tế đang được áp dụng phổ biến, khiến việc xây dựng và phát triển nội dung chương trình đào tạo lãnh đạo quản lý của PVN gặp nhiều khó khăn.

Bài báo giới thiệu quan điểm quản trị nhân sự hiện đại về việc tích hợp vai trò lãnh đạo và quản lý trong mỗi cá nhân, xác định các năng lực cơ bản đối với các nhà lãnh đạo quản lý và tham khảo thông lệ tốt trên thế giới để đề xuất mô hình đào tạo lãnh đạo quản lý cho PVN.

2. Vai trò và yêu cầu năng lực lãnh đạo quản lý

Lãnh đạo và quản lý có thật sự khác biệt hay không? Từ những năm 70 của thế kỷ XX, sau bài viết mang tính bùng nổ của A. Zaleznik [2] đã có khoảng 4.000 định nghĩa về lãnh đạo được ghi nhận [3] với rất nhiều bài viết và nghiên cứu của các học giả khẳng định sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý.

Nhà lãnh đạo (leader) được dùng để chỉ (những) cá nhân có thể có hoặc không có chức danh cụ thể trong tổ chức/tập thể nhưng có vai trò xác định tầm nhìn và tạo động lực, dẫn dắt con người trong tổ chức để đạt được các mục tiêu trong tương lai. Chức danh “lãnh đạo” không có trong hệ thống nhân sự của doanh nghiệp và những người giữ vị trí quản lý thường được gọi chung là lãnh đạo [4].

Nhà quản lý (manager) - chức danh được pháp lý hóa trên hệ thống nhân sự của các tổ chức/doanh nghiệp được thành lập theo các quy định pháp luật - là (các) cá nhân có nhiệm vụ tổ chức thực hiện các công việc cụ thể, giám sát các hoạt động thường ngày... nhằm đạt được kế hoạch đã đặt ra.

Nhìn chung, vai trò của nhà lãnh đạo thường được thể

hiện qua tầm nhìn, khả năng kiến tạo tương lai, tạo dựng thay đổi, truyền cảm hứng... Còn nhà quản lý là thực thi nhiệm vụ, triển khai kế hoạch, kiểm soát hệ thống và quản lý sự thay đổi, đảm bảo tính ổn định của hệ thống... Các mô tả ngắn gọn về cách thức điều hành như “lãnh đạo làm việc đúng, quản lý làm đúng việc” hoặc về tầm nhìn “lãnh đạo thấy rừng, quản lý thấy cây” trở nên rất phổ biến khi cần đưa ra sự khác biệt giữa 2 cấp này [5, 6].

Mặc dù vậy, trên thực tế cụm từ “lãnh đạo quản lý” để chỉ những người có vai trò đứng đầu các doanh nghiệp/bộ phận được sử dụng phổ biến hơn nhiều so với việc dùng “lãnh đạo và quản lý”. Các nghiên cứu gần đây cho thấy việc tách biệt vai trò “lãnh đạo” và “quản lý” mang nhiều ý nghĩa về lý luận hơn là thực tiễn, đặc biệt từ góc độ hiệu quả của doanh nghiệp. Việc có lãnh đạo xuất chúng chỉ biết đưa ra các ý tưởng đột phá mà không biết cách tổ chức nguồn lực để đạt được mục tiêu đó sẽ không đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Còn một doanh nghiệp chỉ có các nhà quản lý để thực hiện và giám sát hoạt động theo các mô hình có sẵn thì về lâu dài không đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển khi các yếu tố bên ngoài (như khách hàng, nhu cầu sử dụng sản phẩm, xu thế công nghệ...) thay đổi.

Rõ ràng trên lý thuyết, vai trò của nhà lãnh đạo và nhà quản lý là khác nhau, nhưng thực tế cho thấy trong đa số trường hợp, các doanh nghiệp cần những cá nhân/đội ngũ làm tốt được cả 2 vai trò này - gọi chung là các nhà lãnh đạo quản lý - và tùy thuộc vào bối cảnh và giai đoạn cụ thể mà những người điều hành thường có xu hướng “lãnh đạo” hơn khi cần thay đổi chiến lược phát triển hoặc “quản lý” hơn khi chú trọng ổn định hoạt động của tổ chức. Trong bài báo này, cụm từ “lãnh đạo quản lý” sẽ được sử dụng chung chỉ những người làm lãnh đạo và quản lý trong doanh nghiệp.

Có nhiều nghiên cứu về khung năng lực lãnh đạo quản lý như: năng lực cơ bản (essential leadership competencies) đối với các nhà lãnh đạo quản lý, năng lực cho lãnh đạo quản lý quy mô hoạt động toàn cầu (global leadership competencies), mô hình phân tầng kỹ năng lãnh đạo quản lý (leadership skills strataplex)... Các nghiên cứu đều thống nhất quan điểm mỗi doanh nghiệp/vị trí lãnh đạo quản lý đều có đặc thù tương ứng với các năng lực riêng nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh, nhưng đều cần đáp ứng một số năng lực cơ bản chung. Dù cách thể hiện hoặc đặt tên khác nhau, nhưng tựu trung, các năng lực cơ bản đều có thể chia thành từ 3 – 5 nhóm. Trong bài báo, nhóm tác giả giới thiệu khung (mô hình) năng lực lãnh đạo (Leadership Competencies) được đề cập đến trong bài viết của Hiệp hội Quản lý Nhân sự SHRM [7].

Theo mô hình này, các năng lực cơ bản được chia thành 3 nhóm:

- Lãnh đạo quản lý bản thân: quản lý thời gian, khả năng học hỏi, khả năng tự nhận thức, tự điều chỉnh.
- Lãnh đạo quản lý người khác: giao tiếp hiệu quả, tôn trọng sự khác biệt và tính đa dạng, xây dựng, duy trì và quản lý các mối quan hệ và tạo ảnh hưởng đối với mọi người, hướng dẫn và phát triển nhân viên, giải quyết vấn đề và ra quyết định, phân công/ủy quyền.
- Lãnh đạo quản lý tổ chức: chấp nhận rủi ro và đổi mới, đặt ra tầm nhìn và chiến lược, hiểu biết và dẫn dắt tổ chức.

Các nhóm năng lực trên của đội ngũ lãnh đạo quản lý hoàn toàn phù hợp với cách thức (mô hình) đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp - được xác định qua khả năng đổi mới/điều chỉnh hoạt động, đảm bảo hiệu suất và độ tin cậy của quy trình cũng như sử dụng tối ưu nguồn nhân lực và các mối quan hệ [8].

Mô hình năng lực này đã được Petronas áp dụng để xây dựng và triển khai thành công các chương trình đào tạo lãnh đạo quản lý của mình, trong số đó chương trình “Hành trình phát triển lãnh đạo quản lý ưu tú” (Managerial Excellence Leadership Development Journey) của Petronas được tổ chức nghiên cứu, tư vấn về quản lý nhân sự Brandon Hall Group trao 3 giải thưởng (2 giải vàng “Chương trình học hỏi sáng tạo/độc đáo nhất” và “Ứng dụng tốt nhất mô hình đào tạo hỗn hợp” và 1 giải bạc “Tiên tiến nhất về phát triển năng lực và kỹ năng” vào năm 2018. Đây cũng là cách phân chia nhóm năng lực mà nhóm tác giả đề xuất để xây dựng chương trình đào tạo cho cán bộ lãnh đạo quản lý của PVN.

3. Thông lệ tốt về đào tạo phát triển đội ngũ lãnh đạo quản lý

Nghiên cứu năm 2019 của Mercer Mettl (đơn vị tư vấn về nhân lực có uy tín với hơn 4.000 khách hàng từ 80 nước) cho thấy trên 80% trong số hơn 200 đơn vị tham gia khảo sát phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự lãnh đạo quản lý và các khó khăn lớn nhất khi tổ chức đào tạo phát triển đội ngũ lãnh đạo là thiếu khung năng lực, thời gian đào tạo dài, chi phí cao và không có sự tham gia của các cấp lãnh đạo kỳ cựu [9]. Do vậy, để đạt được hiệu quả cao trong công tác đào tạo phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận, thông lệ thực hành tốt về đào tạo phát triển lãnh đạo các doanh nghiệp dầu khí trên thế giới hiện nay là thực hiện theo khung năng lực, tối ưu hóa thời gian và chi phí đào tạo, và phải có sự tham gia của đội ngũ lãnh đạo đương nhiệm.

3.1. Khung năng lực

Xây dựng khung năng lực cơ bản về lãnh đạo quản lý là bước đầu tiên cần thực hiện. Cách thức xác định khung năng lực cho lãnh đạo quản lý dựa trên cơ sở cụ thể hóa trách nhiệm phải đảm đương hoặc công việc cần thực hiện (từ vai trò được kỳ vọng) để xác định được những năng lực cần thiết cho từng vị trí chức danh. Khung năng lực này cần được cập nhật kịp thời để phù hợp với các thay đổi của doanh nghiệp. Hệ thống khung năng lực rõ ràng sẽ giúp bộ phận nhân sự định hình được yêu cầu đào tạo một cách cụ thể, hữu ích và khả thi. Khung năng lực tốt còn là công cụ không thể thiếu trong việc đánh giá khoảng thiếu hụt năng lực của mỗi cá nhân, giúp kịp thời điều chỉnh chương trình đào tạo phát triển, đặc biệt đối với các nhân sự thay thế cấp cao.

Các năng lực này cần được bổ sung dần thông qua đào tạo ngoài kinh nghiệm thực tiễn được bồi đắp qua thực tế và luân chuyển công việc theo chiều ngang (cùng cấp) và chiều dọc (trong cùng chuyên môn). Để chuẩn bị kế nhiệm, trong trường hợp lý tưởng, các nhân sự tiềm năng cần được phát hiện sớm và đào tạo từ các vị trí cấp cơ sở. Thực tế, việc được bổ nhiệm trước khi nhân sự có đủ năng lực cần thiết khá phổ biến. Vì vậy, cần đào tạo họ để đáp ứng các yêu cầu năng lực cho vị trí hiện tại đồng thời đây cũng là cơ hội để tổ chức phát hiện nhân sự tiềm năng để phát triển cho các vị trí cao hơn.

3.2. Tối ưu hóa thời gian và chi phí thực hiện đào tạo

Thời gian đào tạo lãnh đạo quản lý phụ thuộc vào đối tượng được đào tạo, cấp cao hơn sẽ mất nhiều thời gian hơn. Cá nhân mới gia nhập cần nhiều thời gian đào tạo

hơn những người được phát triển từ nguồn nội bộ. Tuy nhiên, nếu chương trình đào tạo càng dài thì người được đào tạo càng không muốn tham gia dẫn đến hiệu quả đào tạo thấp.

Chi phí đào tạo lãnh đạo quản lý thường khá cao, trung bình gấp từ 2 - 3 lần so với chi phí đào tạo nhân viên, dẫn đến áp lực phải cân nhắc hiệu quả so với chi phí bỏ ra. Việc các doanh nghiệp lựa chọn các chương trình chi phí thấp hơn, ngắn ngày hơn,... là phổ biến, trong khi các chương trình đào tạo như vậy thường không giúp phát triển các năng lực cốt yếu, do đó dù chi phí ít nhưng rõ ràng rất lãng phí.

Để tối ưu chi phí và thời gian, bộ phận nhân sự cần lưu trữ đầy đủ thông tin quá khứ, đánh giá đối tượng đào tạo thường xuyên để xác định chính xác những gì cần bổ sung; xây dựng nội dung đào tạo bám sát kết quả đánh giá, phối hợp sự tham gia của các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp và cả chính các đối tượng được đào tạo phát triển. Đây là cách thức đảm bảo chương trình ngắn nhất, phù hợp nhất với yêu cầu phát triển và ít tốn kém nhất khi chỉ tập trung vào vấn đề thật sự cần thiết.

3.3. Sự tham gia của các cấp lãnh đạo đương nhiệm

Các cấp lãnh đạo kỳ cựu/đương nhiệm thường hiểu rõ cần năng lực gì để đảm đương nhiệm vụ và phương pháp nào để giúp nhân sự tiềm năng đạt được điều đó. Những chương trình đào tạo có sự tham gia xây dựng của các cấp quản lý sẽ phù hợp hơn về nội dung, ngắn hơn về thời gian, thấp hơn về chi phí và thu hút được sự quan tâm hơn của đối tượng. Các yếu tố trên sẽ dẫn tới chỉ số hiệu quả đầu tư (Return On Investment - ROI) cao hơn.

Đối với nhóm nhân sự kế cận lãnh đạo cấp cao, các cấp lãnh đạo đương nhiệm cần tham gia ngay từ đầu để phát hiện sớm các nhân tố tiềm năng, đặt ra yêu cầu cho bộ phận nhân sự lên kế hoạch đào tạo phát triển; chương trình đào tạo cho các nhân sự thuộc đối tượng này cần được cá thể hóa tối đa tùy thuộc vào vị trí theo kỳ vọng cũng như năng lực, kinh nghiệm đã có và thời gian của mỗi cá nhân. Công tác đánh giá trước và sau khi đào tạo đều được thực hiện với sự tham gia của các cấp lãnh đạo để liên tục đào tạo, chuẩn bị nguồn nhân sự kế nhiệm nội bộ của tổ chức.

4. Đề xuất mô hình đào tạo phát triển lãnh đạo quản lý cho PVN

Trên cơ sở các phân tích và tổng hợp, nhóm tác giả đề xuất mô hình đào tạo về lãnh đạo quản lý cho PVN phù

hợp với thông lệ quốc tế. Đối tượng được đào tạo phát triển sẽ gồm:

- Quản lý cấp cơ sở (Frontline/Firstline managers) gồm: i) các cán bộ đương nhiệm các vị trí quản lý cấp phòng của PVN và cấp tương đương tại các đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên và ii) các cán bộ quy hoạch vào các vị trí trên.

- Quản lý cấp trung (Middle managers) gồm: i) các cán bộ đương nhiệm các chức danh quản lý cấp Ban/Văn phòng của PVN và cấp tương đương tại các đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên và ii) các cán bộ quy hoạch vào các vị trí trên.

- Quản lý cấp cao (Top managers) gồm: i) các cán bộ đương nhiệm các chức danh thuộc Hội đồng thành viên, Ban Tổng giám đốc PVN và lãnh đạo cấp tương đương tại các đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên và ii) các cán bộ quy hoạch vào các vị trí trên.

Ứng với các nhóm đối tượng như trên, các yêu cầu chung về nội dung, mục đích, phương pháp đào tạo như sau (Bảng 2):

Quản lý cấp cơ sở: Mục tiêu là bổ sung kiến thức kỹ năng còn thiếu đối với nhóm đối tượng này và bồi dưỡng năng lực quản lý ở mức độ ban đầu để vận dụng vào công việc ở quy mô nhỏ (nhóm, bộ phận, phòng) cho các cán bộ đương nhiệm. Với nhóm đối tượng như quy định bên trên, việc đào tạo cho cấp này còn hướng đến việc phát hiện sớm các nhân sự có tiềm năng phát triển theo ngạch quản lý. Về phương pháp, với cấp độ cơ sở, việc đào tạo trên lớp/tham gia các hình thức hội thảo/hội thảo chuyên đề... sẽ là hình thức chủ yếu, nhóm tác giả đề xuất đến 60% khối lượng được thực hiện trên lớp/hội thảo. Ngoài ra, vấn đề quan trọng của đào tạo phát triển là thông qua công việc và các hình thức khác để rèn luyện kỹ năng, chiếm khoảng 40%. Việc đánh giá các đối tượng thụ hưởng chương trình được thông qua bài kiểm tra toàn diện, xác định khoảng trống cần tiếp tục bổ sung/phát hiện các nhân sự có triển vọng để tiếp tục thực hiện theo chương trình đào tạo quản lý cấp trung.

Quản lý cấp trung: Mục tiêu là bổ sung kiến thức kỹ năng còn thiếu cho đội ngũ cán bộ đương nhiệm, phát triển năng lực quản lý ở mức cao hơn đối với các cán bộ tiềm năng đã qua chương trình Quản lý cơ sở và bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng lực quản lý ở quy mô doanh nghiệp/tổ chức. Đối với cấp này, thời lượng trên lớp, hội nghị/hội thảo giảm còn khoảng 40%, chú trọng các hình thức đào tạo phát triển khác, đặc biệt là thông qua thực tế công

Bảng 2. Đào tạo lãnh đạo quản lý của PVN

Yêu cầu chung	Quản lý cấp cơ sở	Quản lý cấp trung	Quản lý cấp cao
Mục đích	- Phát hiện, phát triển nhân sự tiềm năng.	- Phát triển tiềm năng cao.	- Sẵn sàng kế cận.
Đối tượng tham gia	- Đương nhiệm vị trí quản lý cấp phòng của PVN/đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên; - Có tiềm năng phát triển theo nhánh quản lý.	- Đương nhiệm chức danh quản lý cấp Ban/Văn phòng PVN/đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên; - Quy hoạch vào các vị trí trên.	- Đương nhiệm các chức danh thuộc HĐTV, Ban Tổng giám đốc PVN/lãnh đạo các đơn vị trực thuộc/đơn vị thành viên; - Quy hoạch vào các vị trí trên.
Mục tiêu đào tạo	- Hoàn thiện kỹ năng làm việc cá nhân; - Bồi dưỡng năng lực quản lý.	- Phát triển năng lực quản lý - Bồi dưỡng năng lực quản trị, lãnh đạo	- Cập nhật kiến thức, kỹ năng quản trị; - Phát triển năng lực lãnh đạo.
Phương pháp đào tạo	- Đào tạo trên lớp, hội nghị/hội thảo: 60%; - Các hình thức khác (tự học hỏi, đào tạo trên công việc, tăng trách nhiệm): 40%.	- Đào tạo trên lớp, hội nghị/hội thảo: 40%; - Các hình thức khác (tự học hỏi, tăng trách nhiệm, luân chuyển công việc, cổ vấn): 60%.	- Đào tạo trên lớp, hội thảo/hội nghị quốc tế: 30%; - Các hình thức khác (tự học hỏi, luân chuyển nhiệm vụ, cổ vấn...): 70%.
Đánh giá	Bài kiểm tra toàn diện	Đánh giá kết quả công việc	Đánh giá tính sẵn sàng

việc. Việc đánh giá tiềm năng của nhân sự được thực hiện thông qua hiệu quả công việc trong đó có tính tới các yếu tố như: tính phức tạp, tính mới... của nhiệm vụ được giao.

Quản lý cấp cao: Mục tiêu là cập nhật các kiến thức, hiểu biết về bối cảnh xã hội, quốc tế, các yếu tố tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh, sự phát triển của tổ chức/doanh nghiệp... tiếp tục nâng cao kỹ năng để quản trị toàn diện hoạt động của tổ chức, biến thách thức thành cơ hội, kiến tạo đổi mới để sẵn sàng đảm nhiệm các vị trí quản lý cấp cao của PVN. Phương pháp sẽ bao gồm các khóa đào tạo/tọa đàm/hội nghị quốc tế cấp Giám đốc điều hành (C-levels), với khối lượng tối đa 20%. Đối với nhân sự được lựa chọn, cần xây dựng các chương trình đào tạo phù hợp với từng cá nhân (cá nhân hóa nội dung và hình thức đào tạo); khuyến nghị luân chuyển (hàng ngang) để có thêm kinh nghiệm và hiểu biết rộng về hoạt động của ngành.

Hình thức đào tạo hỗn hợp (blended training) được áp dụng cho cả 3 cấp với mức độ tham gia các khóa học trên lớp, hội nghị/hội thảo sẽ giảm dần; phát triển thử thách qua công việc (tăng trách nhiệm, luân chuyển/điều chuyển công việc), cổ vấn... sẽ tăng dần khi đi từ cấp cơ sở lên cấp cao. Đối với nhóm quản lý cấp cao, nội dung đào tạo và phương pháp đào tạo sẽ phải linh hoạt hơn.

Về khung năng lực lãnh đạo quản lý, các năng lực đã quy định theo Quyết định 1930 cần được cập nhật lại phù hợp với các yêu cầu trong giai đoạn mới và chia thành 3 nhóm:

- Nhóm năng lực phát huy tiềm năng lãnh đạo quản lý của cá nhân: Các kỹ năng phát triển bản thân và quản lý đội ngũ.

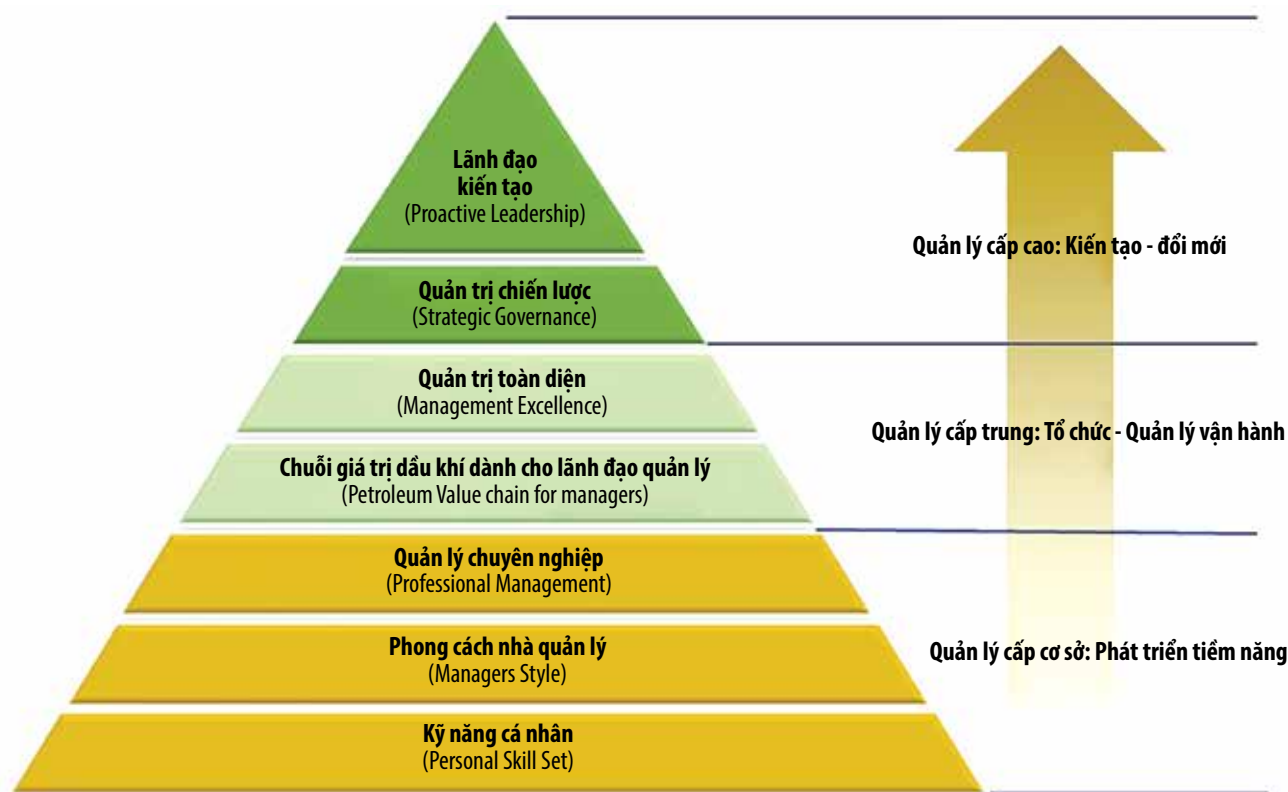
- Nhóm năng lực để tổ chức hệ thống và quản lý vận hành: Kiến thức và kỹ năng quản lý về chuyên môn, theo chức năng.

- Nhóm năng lực về tư duy chiến lược: Định hướng, đổi mới, quản trị toàn diện tổ chức.

Với các nhóm năng lực trên, chương trình đào tạo được cụ thể hóa tại Hình 1. Mô hình đào tạo lãnh đạo quản lý của PVN. Mô hình này gồm 7 chương trình cho 3 cấp quản lý được bố trí theo hình tháp. Theo đó, để theo các chương trình thuộc phần trên của hình tháp, người tham gia được coi là đã qua các chương trình đào tạo bên dưới.

Theo đó với nhóm Quản lý cấp cơ sở, đào tạo để phát triển năng lực của từng cá nhân về lãnh đạo quản lý gồm 3 chương trình, bắt đầu bằng “Chương trình 1: Kỹ năng cá nhân” với các chuyên đề bổ sung/hoàn thiện các kỹ năng cá nhân (lead self); tiếp đến là “Chương trình 2: Phong cách nhà quản lý” gồm các chuyên đề bồi dưỡng kỹ năng quản lý đội nhóm (lead others) để bắt đầu hình thành phong cách quản lý của cá nhân. “Chương trình 3: Quản lý chuyên nghiệp” gồm các chuyên đề bồi dưỡng về công tác quản lý ở cấp độ tổng quát hơn kiến thức quản lý theo các lĩnh vực chuyên môn/nghị vụ đã được đào tạo, để vận dụng vào quản lý nhóm/bộ phận/phòng.

Với nhóm Quản lý cấp trung, được coi là đã qua các chương trình cấp Quản lý cơ sở, tập trung vào đào tạo nâng cao các kỹ năng tổ chức và quản lý vận hành trong đó bao gồm quản lý chuyên môn (như quản lý dự án, dự án khâu đầu, khâu sau, khí, điện) hoặc quản lý chức năng (quản lý tài chính, kế toán, nhân sự,...). Đặc biệt, các đối tượng đào tạo của nhóm này cần tham gia chương trình đào tạo nâng



Hình 1. Mô hình đào tạo lãnh đạo quản lý

cao về chuỗi giá trị của ngành dầu khí. Đây là chương trình thiết kế riêng cho đối tượng quản lý cấp trung trong toàn PVN - phân biệt với chương trình Dầu khí đại cương dành cho cán bộ mới vào ngành - cung cấp toàn diện các kiến thức sâu hơn về hoạt động của ngành, từ thăm dò khai thác, lọc - hóa dầu, vận chuyển tàng trữ, kinh tế, quản lý, an toàn - sức khỏe - môi trường,... với sự chia sẻ của các chuyên gia giàu kinh nghiệm trong từng lĩnh vực. Chương trình sẽ kéo dài trong nhiều tháng, mỗi tháng chỉ học 2 - 5 ngày. Các chương trình đào tạo này sẽ giảm về thời lượng trên lớp so với cấp Quản lý cơ sở, tăng thời lượng đi thực tế tại các cơ sở liên quan đến định hướng phát triển của từng cá nhân. Phần này gồm 2 chương trình: Chương trình 4: “Chuỗi giá trị dầu khí dành cho lãnh đạo quản lý” và Chương trình 5: “Quản lý toàn diện”.

Trọng tâm đào tạo đối với nhóm Quản lý cấp cao là phát triển khả năng quản trị chiến lược và tư duy đổi mới, chủ yếu thông qua các hội nghị/hội thảo/đối thoại/điễn đàn trao đổi tầm khu vực và quốc tế để hoàn thiện các kỹ năng quản trị chiến lược như: quản lý rủi ro toàn diện, quản lý sự thay đổi, định hình và tạo dựng văn hóa doanh nghiệp, cũng như cập nhật bối cảnh hoạt động, các xu thế mới, kiến tạo sự thay đổi mang tính đột phá cho tổ chức. Phần này gồm 2 chương trình: Chương trình 6: “Quản trị chiến lược” và Chương trình 7: “Lãnh đạo kiến tạo”.

5. Kết luận

Đào tạo phát triển lãnh đạo quản lý đóng vai trò quan trọng trong tổ chức. Việc thiếu hụt nhân sự lãnh đạo quản lý, đặc biệt là quản lý cấp cao, luôn tiềm ẩn nhiều rủi ro cho doanh nghiệp. Chuẩn bị đội ngũ nhân sự kế cận dồi dào, có chất lượng là trách nhiệm của bộ phận nhân sự với sự hỗ trợ không thể thiếu của các cấp lãnh đạo.

Việc bồi đắp năng lực lãnh đạo quản lý cần bắt đầu sớm thông qua quá trình đào tạo và phát triển từ thấp đến cao, từ hoàn thiện khả năng quản lý bản thân đến đội nhóm rồi cao nhất là quản lý và lãnh đạo tổ chức. Đây là quy trình thích hợp đối với các tổ chức coi trọng việc xây dựng đội ngũ kế cận từ nhân sự nội bộ như PVN.

Theo kết quả nghiên cứu “Xây dựng chương trình đào tạo khung cho các vị trí công việc của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, giai đoạn II: Khối lãnh đạo/quản lý và nghiệp vụ phi kỹ thuật”, nhóm tác giả đã đề xuất một mô hình đào tạo lãnh đạo quản lý hình tháp, phù hợp các xu thế quản trị và phát triển nhân sự hiện đại.

Mô hình đề xuất là gợi ý cần được đầu tư hơn nữa để xây dựng được các chương trình đào tạo tổng thể có tính kế thừa, phù hợp với các yêu cầu đặt ra với thời gian đào tạo hợp lý và đem lại hiệu quả tốt nhất có thể, góp phần

đảm bảo nguồn nhân sự kế cận cho các vị trí quan trọng của PVN.

Tài liệu tham khảo

- [1] James Kotterman, "Leadership versus management: What's the difference?", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 29, No. 2, pp. 13 - 17, 2006.
- [2] A.Zaleznik, "Manager and Leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, Vol. 55, pp. 67 - 78, 1977. [Online]. Available: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>.
- [3] Neelam Azad, H.Glenn Anderson, Amie Brooks, Oscar Garza, Christine O'Neil, Misty M.Stutz, and Jenelle L.Sobotka, "Leadership and management are one and the same", *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 81, No. 6, 2017.
- [4] Fred C.Lunenburg, "Leadership versus Management: A key distinction - at least in theory", *International Journal of Management, Business and Administration*, Vol. 14, No. 1, 2011.
- [5] Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper Business, 2007.
- [6] John P.Kotter, *What leaders really do*. Harvard Business Review Press, 1999.
- [7] Society for Human Resource Management (SHRM), "Leadership competencies", 1/3/2008. [Online]. Available: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/leadership-and-navigation/pages/leadershipcompetencies.aspx>.
- [8] Gary Yukl and Richard Lepsinger, "Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness", *Organiz Dynamics*, Vol. 34, No. 4, pp. 361 - 375, 2005.
- [9] Mercer Mettl, "Leadership development trends 2019", *Health Wealth Career*, 2019. [Online]. Available: <https://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/insights/publications/2019/sep/Leadership.Dvelopment.Trends.2019.pdf>.

TRAINING AND DEVELOPING MANAGERIAL LEADERSHIP TEAM: A PROPOSED MODEL FOR PETROVIETNAM

Nguyen Thi Lan Oanh, Nguyen Minh Ha

Vietnam Petroleum Institute

Email: oanhnl@vpi.pvn.vn

Summary

To achieve high effectiveness in training and development of the succeeding leadership team, the current best practice in leadership development training for oil and gas enterprises in the world is to base on the competency framework, optimise training time and costs, and involve the incumbent leadership.

The article analyses the role of management and leadership development in enterprises' sustainable growth, and introduces some good practices in training and development of capable managers and leaders in the world today. A training model is also proposed by the authors to develop successive leadership team for the Vietnam Oil and Gas Group in the future.

Key words: Training and development (T&D), management and leadership.