

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

HOÀNG THỊ CÔNG

NGHIÊN CỨU NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ
CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

HOÀNG THỊ CÔNG

NGHIÊN CỨU NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ
CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 934.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

1. PGS, TS. Lê Tiến Đạt

2. PGS, TS. Đỗ Thị Bình

HÀ NỘI, NĂM 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ “**Nghiên cứu năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam**” là công trình nghiên cứu khoa học độc lập của tôi. Các thông tin, dữ liệu, số liệu, các luận cứ sử dụng trong luận án có trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các kết quả nghiên cứu trong luận án do tôi tiến hành nghiên cứu một cách trung thực, khách quan và chưa từng được công bố trong bất kỳ nghiên cứu nào khác.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về những gì cam đoan ở trên

Hà Nội, ngày tháng năm 2025

Nghiên cứu sinh

Hoàng Thị Công

LỜI CẢM ƠN

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Ban Giám hiệu, Viện Đào tạo Sau Đại học, Viện Quản trị kinh doanh, Bộ môn Phương pháp Nghiên cứu khoa học của Trường Đại học Thương mại đã tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn tập thể giáo viên hướng dẫn khoa học của luận án, Thầy **PGS,TS. Lê Tiến Đạt** và Cô **PGS,TS. Đỗ Thị Bình** đã rất tận tình, tâm huyết và trách nhiệm giúp tôi những quy chuẩn về phương pháp nghiên cứu, nội dung và kiến thức quý báu để tôi hoàn thành luận án.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Tập đoàn xăng dầu Việt Nam và các cơ quan, tổ chức có liên quan đã nhiệt tình hỗ trợ, cung cấp các tài liệu và trả lời phỏng vấn, điều tra.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến gia đình, bạn bè, đồng nghiệp đã tạo điều kiện, hỗ trợ, động viên để tôi có thể vững bước, tập trung hoàn thiện công trình này.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, ngày tháng năm 2025
Nghiên cứu sinh

Hoàng Thị Công

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT.....	vi
DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH HỘP	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. SỰ CẦN THIẾT NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI LUẬN ÁN.....	1
2. MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ VÀ CÂU HỎI NGHIÊN CỨU	3
3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU	4
4. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN	5
5. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN	6
CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU.....	7
1.1. Tổng quan nghiên cứu về nhà quản trị cấp trung	7
1.1.1. <i>Nghiên cứu quan điểm về nhà quản trị cấp trung</i>	7
1.1.2. <i>Nghiên cứu quan điểm về vai trò của nhà quản trị cấp trung</i>	8
1.2. Tổng quan nghiên cứu về năng lực nhà quản trị cấp trung.....	10
1.2.1. <i>Nghiên cứu về các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung</i>	10
1.2.2. <i>Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung</i> ...	22
1.3. Tổng quan nghiên cứu về kết quả lãnh đạo.....	25
1.4. Tổng quan nghiên cứu về tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo	29
1.5. Kết luận và khoảng trống nghiên cứu của đề tài luận án.....	32
1.5.1. <i>Một số các kết luận</i>	32
1.5.2. <i>Khoảng trống nghiên cứu</i>	33
TIỂU KẾT CHƯƠNG 1	34
CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP	35
2.1. Cơ sở lý thuyết về nhà quản trị cấp trung	35
2.1.1. <i>Khái niệm Nhà quản trị cấp trung</i>	35
2.1.2. <i>Vai trò nhà quản trị cấp trung</i>	36
2.2. Năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp.....	38
2.2.1. <i>Khái niệm năng lực quản lý</i>	38
2.2.2. <i>Khái niệm năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp</i>	40
2.2.3. <i>Các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung</i>	41
2.2.4. <i>Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp</i> .	49
2.3. Kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung	57

2.3.1. <i>Khái quát về kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung</i>	57
2.3.2 <i>Các chỉ tiêu đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT</i>	58
2.4. <i>Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu về năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp</i>	62
2.4.1. <i>Mô hình nghiên cứu</i>	62
2.4.2. <i>Các giả thuyết nghiên cứu</i>	63
TIỂU KẾT CHƯƠNG 2	66
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	67
3.1. <i>Thiết kế nghiên cứu và quy trình nghiên cứu</i>	67
3.1.1. <i>Thiết kế nghiên cứu</i>	67
3.1.2. <i>Quy trình nghiên cứu</i>	67
3.2. <i>Xây dựng thang đo và thiết kế phiếu khảo sát</i>	69
3.2.1. <i>Xây dựng thang đo</i>	69
3.2.2. <i>Thiết kế phiếu khảo sát</i>	70
3.3. <i>Phương pháp chọn mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu</i>	75
3.4. <i>Phương pháp phân tích dữ liệu</i>	76
3.5. <i>Tổng quan mẫu nghiên cứu</i>	79
TIỂU KẾT CHƯƠNG 3	82
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM	83
4.1. <i>Khái quát về Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam và nhà quản trị cấp trung Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	83
4.1.1. <i>Khái quát về Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	83
4.1.2. <i>Khái quát về nhân lực của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	90
4.1.3. <i>Khái quát về nhà quản trị của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	94
4.1.4. <i>Nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	96
4.2. <i>Kết quả nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực nhà quản trị cấp trung của PETROLIMEX</i>	104
4.2.1. <i>Thực trạng về các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung của PETROLIMEX</i>	104
4.2.2. <i>Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam</i>	116
4.3. <i>Kết quả nghiên cứu định lượng tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam</i>	122
4.3.1. <i>Đánh giá mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc một</i>	122
4.3.2. <i>Đánh giá mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc cao và các mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn khác</i>	125

4.3.3. <i>Đánh giá mô hình cấu trúc</i>	126
4.3.4. <i>Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các biến kiểm soát khi đánh giá về kết quả lãnh đạo</i>	129
4.4. <i>Đánh giá chung về năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam</i>	131
4.4.1. <i>Những kết quả đạt được</i>	131
4.4.2. <i>Những hạn chế tồn tại</i>	133
4.4.3. <i>Nguyên nhân của những hạn chế</i>	134
4.5. <i>Thảo luận kết quả nghiên cứu về tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex</i>	136
4.5.1. <i>Yếu tố “Kiến thức quản lý”</i>	136
4.5.2. <i>Yếu tố “Kỹ năng quản lý”</i>	137
4.5.3. <i>Yếu tố “Phẩm chất quản lý”</i>	138
TIỂU KẾT CHƯƠNG 4	140
CHƯƠNG 5. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM	141
5.1. <i>Mục tiêu, phương hướng nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	141
5.1.1. <i>Mục tiêu nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	141
5.1.2. <i>Phương hướng nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam</i>	142
5.2. <i>Một số giải pháp chủ yếu nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2035</i>	145
5.2.1. <i>Đề xuất với nhà quản trị cấp trung</i>	146
5.2.2. <i>Đề xuất với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam</i>	156
5.3. <i>Một số kiến nghị</i>	166
5.3.1. <i>Đối với Bộ Công thương</i>	166
5.3.2. <i>Đối với Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước</i>	167
5.3.3. <i>Đối với Hiệp hội xăng dầu Việt Nam</i>	168
TIỂU KẾT CHƯƠNG 5	169
KẾT LUẬN	170
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC PHỤ LỤC	

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

TT	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa
1	ASK	Attitudes-Skills-Knowledge
2	BKD	Be - Know - Do
3	CBCNV	Cán bộ công nhân viên
4	CHXD	Cửa hàng xăng dầu
5	CMCN 4.0	Cách mạng công nghiệp 4.0
6	DNNVV	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
7	DN	Doanh nghiệp
8	KDXD	Kinh doanh xăng dầu
9	Petrolimex	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam
10	NCS	Nghiên cứu sinh
11	NQTCT	Nhà quản trị cấp trung
12	NQT	Nhà quản trị
13	NNL	Nguồn nhân lực
14	TNHH MTV	Trách nhiệm hữu hạn, một thành viên
15	XDVN	Xăng dầu Việt Nam
16	VINPA	Hiệp hội xăng dầu Việt Nam

DANH MỤC BẢNG BIỂU, HÌNH HỘP

Bảng 1.1. Khung năng lực tổng thể của nhà lãnh đạo cấp trung theo.....	15
mô hình ASK.....	15
Bảng 1.2. ASK cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam	17
Bảng 1.3. Bảng tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung của một số các tác giả	20
Bảng 1.4. Bảng tổng hợp các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của một số các tác giả.....	27
Bảng 2.1. Phân biệt nhà quản trị và nhà quản lý.....	36
Bảng 2.2. Tổng hợp quan điểm về các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT	47
Bảng 2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo	59
Bảng 2.4. Tổng hợp các giải thuyết nghiên cứu.....	65
Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả phỏng vấn các chuyên gia về năng lực NQTCT của Petrolimex	71
Bảng 3.3. Thống kê mô tả về mẫu điều tra	80
Bảng 3.2. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra	79
Bảng 4.1. Kết quả kinh doanh của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024.....	90
Bảng 4.2. Số lượng nhân lực của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024	90
Bảng 4.3. Thu nhập bình quân của lao động tại Tập đoàn giai đoạn 2019-2024	92
Bảng 4.5. Số lượng NQT của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024.....	94
Bảng 4.4. Kết quả đào tạo nhân lực của Petrolimex trong giai đoạn 2019-2024	93
Bảng 4.6. Cơ cấu của nhà quản trị cấp trung theo độ tuổi	97
Bảng 4.7. Cơ cấu của nhà quản trị cấp trung theo giới tính.....	98
Bảng 4.8. Trình độ đào tạo của nhà quản trị cấp trung	99
Bảng 4.9. Trình độ lý luận chính trị của nhà quản trị cấp trung	100
Bảng 4.10. Trình độ chuyên môn được đào tạo của nhà quản trị cấp trung	101
Bảng 4.11. Thâm niên làm việc của nhà quản trị cấp trung.....	102
Bảng 4.12. Thâm niên quản lý của nhà quản trị cấp trung	103
Bảng 4.13. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về kiến thức quản lý	104
Bảng 4.14. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về kỹ năng quản lý.....	108
Bảng 4.15. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về phẩm chất quản lý.....	113
Bảng 4.16. Đánh giá hệ số tin cậy alpha và hệ số tin cậy tổng hợp của biến tiềm ẩn bậc nhất	123
Bảng 4.17. Đánh giá hệ số AVE của các cấu trúc tiềm ẩn bậc nhất	123

Bảng 4.18. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu Fornell & Lacker của biến tiềm ẩn bậc nhất	124
Bảng 4.19. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu HTMT của biến tiềm ẩn bậc.....	124
Bảng 4.20. Kiểm định khoảng tin cậy 95% của khái niệm Kết quả lãnh đạo.....	124
Bảng 4.21. Đánh giá hệ số tin cậy alpha và hệ số tin cậy tổng hợp của biến tiềm ẩn bậc cao và các biến tiềm ẩn khác	125
Bảng 4.22. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu HTMT của biến tiềm ẩn bậc cao và các biến tiềm ẩn khác	125
Bảng 4.23. Kiểm định khoảng tin cậy 95% của các biến tiềm ẩn khác	125
Bảng 4.24. Đánh giá hệ số VIF mô hình bên trong	126
Bảng 4.25. Kết quả ước lượng hệ số đường dẫn cấu trúc	128
Bảng 4.26. Hệ số xác định của mô hình cấu trúc	128
Bảng 4.27. Đánh giá mức Hiệu quả tác động thông qua f-square	129
Bảng 4.28. Kết quả phân tích biến kiểm soát trong mô hình PLS-SEM	130
Bảng 5.1. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kiến thức quản lý.....	146
Bảng 5.2. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kỹ năng quản lý.....	149
Bảng 5.3. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên phẩm chất quản lý	153
Bảng 5.4. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp đối với Tập đoàn	156
Bảng 5.5. Đề xuất “Khung năng lực quản lý” cho NQTCT của Petrolimex	163
 Biểu đồ 4.1. Tổng số nhân lực của Petrolimex giai đoạn 2019-2024.....	95
Biểu đồ 4.2. Thâm niên quản lý của nhà quản trị cấp trung	104
Biểu đồ 4.3. Minh họa điểm trung bình nhóm kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác	108
Biểu đồ 4.4. Minh họa điểm trung bình nhóm kỹ năng quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác	113
Biểu đồ 4.5. Minh họa điểm trung bình nhóm phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác	116
 Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Bass, B.M., & Stogdill, R.M (1990)	11
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Campbell và Dardis (2004)	11
Hình 1.3. Các tiêu chí đánh giá năng lực NQT của Đỗ Thị Thu Huyền (2022).....	18

Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	63
Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu	68
Hình 4.1 Lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam	84
Hình 4.2. Mô hình tổ chức của Tập đoàn.....	85
Hình 4.3. Mô hình cấu trúc phương trình SEM	127
Hình 4.4. Mô hình kết quả với biến kiểm soát.....	130
Hộp 4.1. Ý kiến đánh giá về kiến thức quản lý.....	107
Hộp 4.2. Ý kiến đánh giá về chương trình đào tạo nhân lực tại Petrolimex.....	109
Hộp 4.3. Ý kiến đánh giá về kỹ năng sử dụng thiết bị công nghệ số của NQTCT	110
Hộp 4.4. Ý kiến về kỹ năng quản lý của NQTCT tại Petrolimex	111
Hộp 4.5. Ý kiến đánh giá về phẩm chất quản lý của NQTCT tại Petrolimex.....	115

PHẦN MỞ ĐẦU

1. SỰ CẦN THIẾT NGHIÊN CỨU ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Về mặt lý luận:

Nhân lực đóng một vai trò vô cùng quan trọng trong sự phát triển của các doanh nghiệp hiện nay. Thực tế cho thấy, các quốc gia trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang chuyển mình mạnh mẽ trong nền kinh tế tri thức một mô hình kinh tế đặc biệt chú trọng vào trí tuệ con người như nguồn lực chủ chốt để phát triển. Nguồn lực này không chỉ quý giá mà còn đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp. Đặc biệt, nhà quản trị ở mọi cấp bậc chính là hạt nhân quyết định cho sự thành bại và phát triển của tổ chức doanh nghiệp. Nhà quản trị cấp trung giữ vai trò cốt lõi trong doanh nghiệp, trực tiếp điều hành mọi hoạt động, dự án và kế hoạch kinh doanh. Khác với nhà quản trị cấp cao, họ thường xuyên tương tác với nhân viên, tham gia xây dựng các nhóm làm việc hiệu quả và giải quyết các tình huống mâu thuẫn phát sinh trong công việc. Vì vậy, nhà quản trị cấp trung cần trang bị những năng lực đặc thù để thực hiện tốt vai trò quan trọng của mình trong tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0, sự thay đổi nhanh chóng của khoa học kỹ thuật cũng như xu hướng toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế đặt ra vấn đề cấp thiết, đó là cần đổi mới quản trị doanh nghiệp phù hợp với bối cảnh mới. Môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và gay gắt, những yêu cầu và thách thức đặt ra đối với doanh nghiệp và đội ngũ nhà quản trị ở các cấp ngày càng lớn đòi hỏi nâng cao năng lực quản lý cho nhà quản trị các cấp càng trở nên cấp thiết. Vai trò của các nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp đã có sự chuyển biến đáng kể. Họ không chỉ đơn thuần là người thực thi chiến lược mà còn tham gia tích cực vào quá trình hoạch định chiến lược. Năng lực của họ góp phần không nhỏ vào năng lực cốt lõi và khả năng cạnh tranh của tổ chức. Việc sở hữu một nhà quản trị cấp trung có đủ năng lực để thực hiện những trách nhiệm và vai trò này là mong mỏi của mọi doanh nghiệp. Trong bối cảnh hiện nay, việc nâng cao năng lực của nhà quản trị cấp trung trở nên vô cùng quan trọng và có ý nghĩa sống còn đối với sự phát triển bền vững của các tổ chức.

Về mặt thực tiễn

Theo Nghị quyết 55-NQ/TW ngày 11/02/2020 của Bộ Chính trị đã định hướng chiến lược phát triển năng lượng quốc gia của Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, xác định ngành dầu khí và xăng dầu đóng vai trò quan trọng và thiết yếu trong nền kinh tế Việt Nam nhằm đảm bảo vững chắc an ninh năng lượng quốc gia, cung cấp đầy đủ năng lượng ổn định, chất lượng với giá cả hợp lý phát triển

kinh tế xã hội nhanh, bền vững. Mặc dù mang lại nhiều lợi ích kinh tế và xã hội, ngành này cũng phải đối mặt với không ít thách thức, bao gồm biến động giá cả, cạn kiệt tài nguyên, và các vấn đề môi trường như khí thải và sự cố tràn dầu. Những thách thức này đòi hỏi ngành xăng dầu cần có những giải pháp bền vững để phát triển trong tương lai. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) là tập đoàn năng lượng hàng đầu của Việt Nam, lấy kinh doanh xăng dầu làm trục chính, thực hiện đa sở hữu, tập trung nguồn lực đầu tư, phát triển các lĩnh vực kinh doanh chính có liên quan và phụ trợ cho kinh doanh xăng dầu. Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam và toàn ngành đang đối mặt ba thách thức lớn. Thứ nhất, sự biến động mạnh mẽ của giá xăng dầu, cùng với Nghị định 95/2021/NĐ-CP sửa đổi Nghị định 83/2014/NĐ-CP, làm thay đổi mục tiêu chiến lược của Tập đoàn. Thứ hai, nguồn cung biến động và cạn kiệt tài nguyên, cộng với tác động từ đại dịch COVID-19 và chiến tranh Nga-Ukraine, gây khó khăn cho sản xuất kinh doanh. Thứ ba, sự cạnh tranh khốc liệt trong bối cảnh chuyển đổi năng lượng toàn cầu, cùng chính sách thắt chặt tiền tệ làm tăng lãi suất, giảm khả năng tiếp cận vốn vay. Chính vì điều đó, phát triển ngành xăng dầu nói chung và Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nói riêng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu trong thời gian tới. Năng lực của nhà quản trị càng được đề cao hơn bao giờ hết. Tại Petrolimex, ban lãnh đạo cũng rất quan tâm và sát sao trong việc phát triển năng lực của nhà quản trị đặc biệt là nhà quản trị cấp trung, những người có vị trí cốt cán trong doanh nghiệp, trong bất kỳ hoạt động dự án hay kế hoạch kinh doanh cũng do họ trực tiếp điều hành. Tuy nhiên, hiện nay năng lực nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex còn nhiều hạn chế như nhận thức nhà quản trị cấp trung về việc nâng cao năng lực bản thân chưa cao, một số kiến thức, kỹ năng và phẩm chất quản lý còn chưa phù hợp so với yêu cầu như kiến thức quản trị tài chính kế toán, kiến thức ngành kinh doanh, kỹ năng quản trị xung đột, lập kế hoạch và ra quyết định, đào tạo nhân viên, quản trị cảm xúc, thấp nhất trong các kỹ năng là giao tiếp, truyền thông, phẩm chất tầm nhìn xa trông rộng, khả năng hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng, linh hoạt nhạy bén... Bên cạnh đó, các hoạt động để nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn còn bộc lộ nhiều hạn chế trong khâu kế hoạch, tổ chức thực hiện đến kiểm soát, đánh giá...

Hiện nay, việc nâng cao năng lực cho nhà quản trị cấp trung đã được tích hợp vào các chiến lược phát triển nhân sự của Tập đoàn. Tuy nhiên, các nội dung cụ thể để cải thiện năng lực của nhà quản trị cấp trung vẫn còn khá mờ nhạt, chưa thực sự phát huy vai trò như một công cụ quan trọng trong việc tạo nguồn và quy hoạch. Điều này dẫn đến việc chưa đáp ứng được các chính sách phát triển năng lực quản trị ở tất cả các cấp, từ đó ảnh hưởng đến yêu cầu sản xuất và phát triển của Tập

đoàn. Với mục tiêu trở thành Tập đoàn năng lượng hàng đầu Việt Nam và một doanh nghiệp đa quốc gia, Petrolimex xác định chiến lược phát triển năng lực nhà quản trị cấp trung (NQTCT) giai đoạn 2023-2027, tầm nhìn đến 2035 nhằm đáp ứng khung năng lực ngành xăng dầu khu vực và quốc tế và của Tập đoàn, nâng cao chất lượng thu hút và sử dụng hiệu quả NQTCT giỏi, cung cấp kiến thức kỹ năng thiết yếu nâng cao năng lực lãnh đạo quản lý phù hợp với yêu cầu của tổ chức và thực tiễn.

Từ những nhận định và đánh giá trên, yêu cầu đặt ra cho Petrolimex là cần có một định hướng chiến lược rõ ràng hơn trong việc nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn. Tuy nhiên, hiện chưa có nghiên cứu nào giải quyết một cách toàn diện cách thức giúp Petrolimex đáp ứng tốt các yêu cầu công việc và đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Do đó, rất cần thiết phải xây dựng một hệ thống lý luận vững chắc cùng với những phân tích thực tiễn về năng lực của nhà quản trị cấp trung, đồng thời đề xuất các biện pháp cụ thể để nâng cao năng lực này trong Tập đoàn. Từ đó, làm cơ sở để đưa ra các giải pháp nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2035.

Xuất phát từ lý luận và thực tiễn nêu trên, NCS chọn đề tài “*Nghiên cứu năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam*” làm luận án với mong muốn đóng góp phần giải quyết cả về lý luận và thực tiễn cho công tác nâng cao năng lực NQTCT của Petrolimex hiện nay.

2. MỤC TIÊU, NHIỆM VỤ VÀ CÂU HỎI NGHIÊN CỨU

2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là xác định các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung và tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Từ đó, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị chủ yếu nhằm nâng cao năng lực NQTCT của Petrolimex đến năm 2035.

2.2. Nhiệm vụ nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu trên, luận án tiến hành các nhiệm vụ nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, tổng quan tình hình nghiên cứu có liên quan đến đề tài luận án để xác định khoảng trống nghiên cứu và luận giải các phương pháp nghiên cứu được thực hiện trong đề tài.

Thứ hai, hệ thống hoá, làm rõ, xác lập cơ sở lý luận về năng lực NQTCT trong DN nói chung và tại Petrolimex nói riêng

Thứ ba, xây dựng mô hình nghiên cứu và xác lập các giả thuyết nghiên cứu về tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT theo mô hình ASK đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex.

Thứ tư, phân tích, đánh giá thực trạng năng lực NQTCT tại Petrolimex thông qua các yếu tố cấu thành năng lực quản lý gồm: Kiến thức, kỹ năng và phẩm chất quản lý giai đoạn 2019-2024.

Thứ năm, kiểm định mô hình tác động của năng lực NQTCT đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex

Thứ sáu, nghiên cứu phương hướng, mục tiêu và đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2035.

2.3. Câu hỏi nghiên cứu

Trên cơ sở mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu, các câu hỏi nghiên cứu như sau:

Câu hỏi thứ 1: Những yếu tố nào cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex theo mô hình ASK?

Câu hỏi thứ 2: Thực trạng năng lực NQTCT của Petrolimex hiện nay có những bất cập gì và nguyên nhân do đâu?

Câu hỏi thứ 3: Mức độ tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex như thế nào?

Câu hỏi thứ 4: Cần có những giải pháp và kiến nghị nào cần triển khai thực hiện để nâng cao năng lực NQTCT của Petrolimex trong giai đoạn đến năm 2035?

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án là năng lực NQTCT của Petrolimex.

3.2. Phạm vi nghiên cứu

- *Phạm vi nghiên cứu về nội dung*

Trong giới hạn luận án khung nghiên cứu được hình thành với một số nội dung cơ bản như sau:

Có rất nhiều mô hình nghiên cứu khác nhau về năng lực NQTCT nhưng luận án dựa trên mô hình ASK để xác định các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam với 3 nhóm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý.

Đề xuất mô hình nghiên cứu tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex

- *Phạm vi nghiên cứu về không gian*

Hiện nay Tập đoàn xăng dầu Việt Nam gồm: các Tổng Công ty/Công ty con, Công ty liên kết trực thuộc đóng trên 63/63 địa bàn tỉnh/thành phố và có 2 Công ty tại 2 quốc gia Đông Nam Á là Singapore và Lào.

Trong khuôn khổ đề tài luận án tập trung nghiên cứu, khảo sát thực trạng năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam với phạm vi khảo sát

các phòng ban tại Văn phòng của Tập đoàn và một số công ty Kinh doanh xăng dầu trong nước trực thuộc Tập đoàn. Đây là Công ty mẹ và công ty Tập đoàn sở hữu 100% vốn chịu trách nhiệm quản lý và thực hiện các chức năng chính của Tập đoàn. (Phụ lục 2)

Đối tượng nghiên cứu của luận án là nhà quản trị cấp trung bao gồm trưởng, phó các phòng, ban chức năng tham mưu của Văn phòng Tập đoàn; Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên của các công ty con, công ty thành viên, công ty liên kết; Giám đốc/phó giám đốc của các công ty con, công ty thành viên, công ty phụ thuộc, công ty liên doanh, công ty liên kết, công ty con của công ty thành viên.

- Phạm vi nghiên cứu về thời gian

Đề tài luận án giới hạn thời gian nghiên cứu, phân tích dữ liệu có liên quan đến năng lực nhà quản trị cấp trung trong giai đoạn 2019 – 2024. Trong đó, dữ liệu thứ cấp thu thập từ năm 2019 - 2024, dữ liệu sơ cấp thu thập năm 2023 và 2024. Khoảng thời gian nghiên cứu này đảm bảo cho việc thu thập, phân tích dữ liệu để thấy được thực trạng trạng năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam trong thời gian nghiên cứu.

4. NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN

Qua việc nghiên cứu đề tài, luận án có những đóng góp mới như sau:

- Về mặt lý luận:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về năng lực NQTCT và các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT trong DN. Từ việc tổng quan các nghiên cứu có liên quan và kế thừa lý thuyết nền tảng, luận án đã làm rõ các yếu tố cấu thành theo mô hình ASK với 3 nhóm: kiến thức quản lý (gồm 08 tiêu chí), kỹ năng quản lý (gồm 11 tiêu chí) và phẩm chất quản lý (gồm 08 tiêu chí);

Thứ hai, trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu đi trước và xuất phát từ đặc thù của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, luận án đã xây dựng được hệ thống các chỉ tiêu phi tài chính làm thước đo đo lường kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex gồm: (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; (4) Năng lực tổ chức công việc; (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới

Thứ ba, luận án đã xây dựng mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT và kết quả lãnh đạo tại Petrolimex và lượng hóa mối quan hệ đó. Kết quả chỉ ra rằng cả 3 yếu tố cấu thành năng lực NQTCT đều có mối quan hệ thuận chiều đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex

- Về mặt thực tiễn:

Thứ nhất, Thông qua điều tra, khảo sát, luận án cung cấp các thông tin dữ liệu

bao quát về thực trạng năng lực NQTCT tại Petrolimex, cũng như các mối quan hệ giữa năng lực NQTCT và kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Từ đó, luận án rút ra những ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân về năng lực NQTCT.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu của luận án đã làm sáng tỏ sự tác động tích cực và đáng kể của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT đến kết quả lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu đã đưa ra bằng chứng thực nghiệm tin cậy về sự cần thiết phải nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex.

Thứ ba, luận án đã phân tích và đánh giá sự khác biệt về kết quả lãnh đạo ở các nhóm NQTCT khác nhau về độ tuổi; giới tính; trình độ học vấn; kinh nghiệm. Kết quả cho thấy các nhóm NQTCT có độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và kinh nghiệm quản lý khác nhau sẽ có ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo khác nhau.

Thứ tư, luận án đã đề xuất các giải pháp đối với nhà quản trị cấp trung gồm giải pháp về nâng cao kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý và đối với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam: hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển; hoàn thiện công tác thu hút người tài trong tuyển dụng; hoàn thiện công tác bố trí sử dụng các chế độ đãi ngộ, đánh giá năng lực. Các giải pháp có thể giúp cho Tập đoàn xăng dầu nói riêng và DN ngành xăng dầu nói chung vận dụng nâng cao năng lực NQTCT tại các doanh nghiệp. Luận án cũng đã đưa ra 3 nhóm kiến nghị với Bộ Công thương, Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước, Hiệp hội xăng dầu Việt Nam nhằm nâng cao năng lực NQTCT tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Thứ năm, kết quả nghiên cứu có thể dùng làm tài liệu tham khảo đối với các DN ngành xăng dầu nói chung, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nói riêng, các cơ sở đào tạo NNL cho ngành xăng dầu. Đồng thời, có thể dùng làm tài liệu tham khảo cho sinh viên các trường cao đẳng, đại học chuyên ngành quản lý, quản trị và những cá nhân quan tâm đến vấn đề năng lực NQTCT.

5. KẾT CẤU CỦA LUẬN ÁN

Ngoài các phần mục lục, danh mục bảng, biểu, hình, phần mở đầu, kết luận, danh mục công trình nghiên cứu của NCS, danh mục tài liệu tham khảo và phụ lục, luận án có kết cấu như sau:

Chương 1. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý luận về năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

Chương 5. Đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

CHƯƠNG 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU

1.1. Tổng quan nghiên cứu về nhà quản trị cấp trung

1.1.1. Nghiên cứu quan điểm về nhà quản trị cấp trung

Thuật ngữ nhà quản trị cấp trung được đề cập đến các chức năng hoạt động của vị trí cấp bậc trong tổ chức. Các nhà nghiên cứu đã mô tả nhà quản trị cấp trung bằng cách sử dụng mô tả chức năng hoạt động như là "Hoạt động như những người chuyển đổi giữa chiến lược của tổ chức và các hoạt động hàng ngày" (Nonaka, (1994). Các tác giả khác căn cứ vào mô tả về vị trí thực tế trong cơ cấu tổ chức như “bất kỳ người quản lý nào dưới CEO và ở cấp trên của người lao động và chuyên gia” (Huy, (2001) hoặc “những người quản lý hoạt động được phân cấp ở “giữa” của một tổ chức” (Floyd và Wooldridge, (1992). Floyd và Wooldridge (1992) tuyên bố rằng các nhà quản trị cấp trung liên kết các hoạt động của các nhóm có liên quan theo chiều dọc và chịu trách nhiệm cho quy trình công việc nhỏ hơn. Nghiên cứu của Jansen Van Rensburg và cộng sự (2014) lại cho rằng "Các nhà quản trị cấp trung có các nhà quản trị báo cáo cho họ và cũng phải báo cáo với các nhà quản trị cấp cao hơn". Heckscher (1995) quan niệm “Nhà quản trị ở bên dưới cấp cao/ ban điều hành và ở trên giám sát. Còn Mair và Thurner (2008) cho rằng “Nhà quản trị cấp trung là cấp lãnh đạo trung gian trong hệ thống cấp bậc của công ty và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của một bộ phận kinh doanh nhất định và được coi là một trong những động lực chính đối với hoạt động của tổ chức”. Wooldrige và cộng sự (2008) cho rằng “Nhà quản trị cấp trung là nhà quản trị cấp trung gian giữa quản trị cấp cao và quản trị cấp dưới. Họ chịu trách nhiệm báo cáo công việc với nhà quản trị cấp trên và triển khai, phân công công việc với các quản trị cấp dưới”.

Ở Việt Nam khi nghiên cứu về nhà quản trị cấp trung tác giả Phan Thăng và Nguyễn Thanh Hội (2010), nhà quản trị cấp trung là “những nhà quản trị hoạt động ở dưới các nhà quản trị viên lãnh đạo (cấp cao) nhưng ở trên các nhà quản trị cấp cơ sở”. Theo Lê Văn Thuận (2019) cho rằng Nhà quản trị cấp trung đóng vai trò là cầu nối chiến lược giữa lãnh đạo cấp cao (như Tổng Giám đốc, Giám đốc, Chủ tịch,...) và quản lý cấp cơ sở. Họ không chỉ truyền tải tầm nhìn và chiến lược của lãnh đạo cấp cao mà còn thực hiện các định hướng thông qua kế hoạch lập kế hoạch, quản lý và giám sát hoạt động hàng ngày. Nhà quản trị cấp trung chính là mắt xích quan trọng giúp đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa các mục tiêu chiến lược và quá trình thực hiện, lời khuyên phân quyết định về sự thành công của tổ chức. Trong một doanh nghiệp, lãnh đạo thường phụ thuộc vào quy mô nhân sự, cấu trúc phân tầng quản lý và cách thức hoạt động của tổ chức. Họ bao gồm các vị trí chủ chốt như Kế toán trưởng, Trưởng phòng Hành chính và các Giám đốc chức năng như Giám đốc

Tài chính, Giám đốc Nhân sự, Giám đốc Kinh doanh, Giám đốc Tiếp thị, Giám đốc Bán hàng, Giám đốc Sản xuất, Giám đốc Kỹ thuật, Giám đốc Dự án, Giám đốc IT, Giám đốc Công nghệ và Giám đốc các phân xưởng. Bên cạnh đó, còn có các trưởng bộ phận như Tổ trưởng Tổ Kỹ thuật và Quản đốc, những người đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối và quản lý hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp.....Theo Phạm Thị Diệu Anh (2020) cho rằng nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp là các nhà quản trị thực hiện các hoạt động quản lý ở phía dưới các nhà quản trị cấp cao nhưng ở phía trên các nhà quản trị cấp cơ sở hay nhân viên thừa hành”.

1.1.2. Nghiên cứu quan điểm về vai trò của nhà quản trị cấp trung

Các nghiên cứu cũng đều khẳng định, nhà quản trị cấp trung giữ vai trò trung gian, quan trọng đối với mọi hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Theo Bower (1970) là một trong những học giả đầu tiên chú ý đến tầm quan trọng của quản trị cấp trung và ông cho rằng “Các nhà quản trị cấp trung với vai trò là trung gian trong tổ chức sẽ là nhân tố tạo ra thay đổi rất nhiều trong tổ chức”. Nhà quản trị cấp trung đóng một vị trí trung tâm trong cấu trúc tổ chức theo cấp bậc của doanh nghiệp. Vị trí của những quản trị cấp trung được đặt ở đâu đó giữa điểm chính chiến lược và cốt lõi hoạt động của tổ chức. Theo truyền thống, họ được giao nhiệm vụ giám sát một số khía cạnh vận hành của tổ chức - những lý thuyết tổ chức sẽ gọi là ‘luồng làm việc khối phụ’ - có một hoặc nhiều lớp quản lý báo cáo cho họ (Floyd and Woodridge (1996). Nhân sự quản lý cấp trung đóng vai trò then chốt trong việc triển khai các chiến lược của doanh nghiệp. Họ chịu trách nhiệm điều phối và giám sát quản trị cấp cơ sở, đảm bảo rằng các nhiệm vụ được thực hiện hiệu quả và đúng tiến độ. Qua đó, họ không chỉ duy trì hoạt động hàng ngày mà còn góp phần hiện thực hóa các mục tiêu dài hạn của tổ chức (Harding và cộng sự (2014). Vai trò của nhà quản trị cấp trung được Bower (1986:297-298) nhấn mạnh rằng họ là những người duy nhất trong tổ chức của họ “có thể đánh giá xem các vấn đề có được xem xét trong bối cảnh phù hợp hay không”. Từ quan điểm khác, Uytendaele (1989:136) lại lập luận cho rằng một nhà quản lý cấp trung là người “chịu trách nhiệm cho một đơn vị kinh doanh cụ thể ở cấp độ trung gian của hệ thống phân cấp doanh nghiệp”. Ireland (1992) cung cấp một định nghĩa cụ thể hơn về các nhà quản lý cấp trung và mô tả họ là những nhân viên làm việc giữa một tổ chức các nhà quản lý cấp một và cấp cao nhất. Hơn nữa công việc của họ có sự kết hợp của “ý định của các nhà quản lý cấp cao với các thực tế hoạt động hàng ngày mà các nhà quản lý cấp dưới đang thực hiện” (Ireland 1992: 18). Điều làm cho vai trò của các cán bộ quản lý cấp trung trở nên quan trọng là do họ tiếp cận với các cách thức quản lý hàng đầu cùng với kiến thức về các hoạt

động của họ "(Wooldridge, Schmid & Floyd, (2008). Điều này cho thấy rằng các cán bộ quản lý cấp trung giữ vị trí quan trọng trong quá trình hoạt động và chuyển mình của doanh nghiệp. Trách nhiệm của họ là chuyển hóa các mục tiêu và kế hoạch tổng thể của ban lãnh đạo cao cấp thành những mục tiêu cụ thể và hành động khả thi (Bateman và Snell, 2007). Hơn nữa, Wooldridge, Schmid và Floyd (2008) cũng chỉ ra rằng các cán bộ quản lý cấp trung có thể thực hiện vai trò hiệu quả hơn so với các nhà quản lý cấp cao trong các hoạt động liên quan đến nâng cao năng lực và cải tiến quy trình. Tương tự như vậy, ông khẳng định thêm rằng quản lý cấp trung là một điểm quan trọng của quan sát từ đó nghiên cứu quá trình tổ chức liên quan đến khả năng phát triển. Người quản lý cấp trung trong các doanh nghiệp có cấu trúc phân cấp thường được xác định là những người đứng đầu các phòng ban hoặc đơn vị kinh doanh cụ thể. Họ hoạt động như một cầu nối giữa ban lãnh đạo cấp cao và nhân viên, vừa lãnh đạo nhóm của mình, vừa chịu sự chỉ đạo từ các nhà quản lý cấp trên (Stoker, 2006). Điều này cho thấy vai trò quan trọng của họ trong việc kết nối giữa quản lý cấp cao và nhân viên cấp thấp. Theo Bartol và các cộng sự (2003), người quản lý cấp trung là những cá nhân có thẩm quyền trong việc quản lý, lập kế hoạch, tổ chức và kiểm soát công việc của các nhà quản lý cấp thấp hơn, đồng thời nhận hướng dẫn trực tiếp từ ban lãnh đạo cấp cao. Chính vì vậy, trong nghiên cứu của McConville và cộng sự (1999) cho rằng để thực hiện tốt những vai trò này, nhà quản trị cấp trung cần phải thực hiện ba nhóm công việc chính gồm nhóm công việc hành chính, nhóm công việc chuyên môn.

Tại Việt Nam, trong bối cảnh xu thế toàn cầu hóa, hội nhập quốc tế, khi nền kinh tế với nhiều biến động chuyển dần sang nền kinh tế tri thức, nhà quản trị cấp trung càng thể hiện vai trò đối với sự phát triển của các doanh nghiệp, tổ chức. Trong nghiên cứu của Lê Quân (2009), Đỗ Vũ Phương Anh (2016), Nguyễn Hữu Ngọc (2020) đều cho rằng Nhiệm vụ của nhà quản trị cấp trung bao gồm vai trò tham mưu, thực thi và điều phối nguồn lực, đồng thời đưa ra các quyết định chiến thuật nhằm thực hiện các chiến lược và chính sách của lãnh đạo tổ chức. Họ chịu trách nhiệm điều hành và phối hợp hoạt động tác nghiệp của đơn vị, bộ phận hoặc nhóm làm việc mà mình phụ trách, với mục tiêu hoàn thành các mục tiêu chung. Ngoài ra, họ cũng là đầu mối liên kết giữa các nhóm làm việc khác trong và ngoài doanh nghiệp. Nhà quản trị cấp trung trực tiếp chỉ đạo và triển khai các chủ trương, nhiệm vụ cũng như kế hoạch của ban lãnh đạo cấp cao xuống cấp dưới. Họ giữ vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hoàn thành nhiệm vụ sản xuất kinh doanh và kế hoạch phát triển của doanh nghiệp, bao gồm cả việc mở rộng và chiếm lĩnh thị trường. Ngoài ra vai trò của nhà quản trị cấp trung còn thể hiện cụ thể hơn gồm: (i) thực thi chiến lược của

DN; (ii) tham gia xây dựng chiến lược của DN; (iii) vai trò kết nối; (iv) vai trò lớn trong quản trị sự thay đổi. (Đỗ Vũ Phương Anh (2016). Đồng tình với quan điểm này, Phạm Thị Diệu Anh (2020) và Lê Văn Thuận (2019) trong các nghiên cứu này cũng chỉ ra vai trò của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp thể hiện ở các khía cạnh sau: vai trò truyền thông và theo dõi thông tin; vai trò liên lạc vai trò quyết định; vai trò chỉ huy, điều hành; vai trò thủ trưởng danh dự; vai trò tư vấn, tham mưu; vai trò quản lý; vai trò chủ trì; vai trò thương lượng; vai trò phân bổ nguồn tài nguyên; vai trò xử lý xáo trộn.

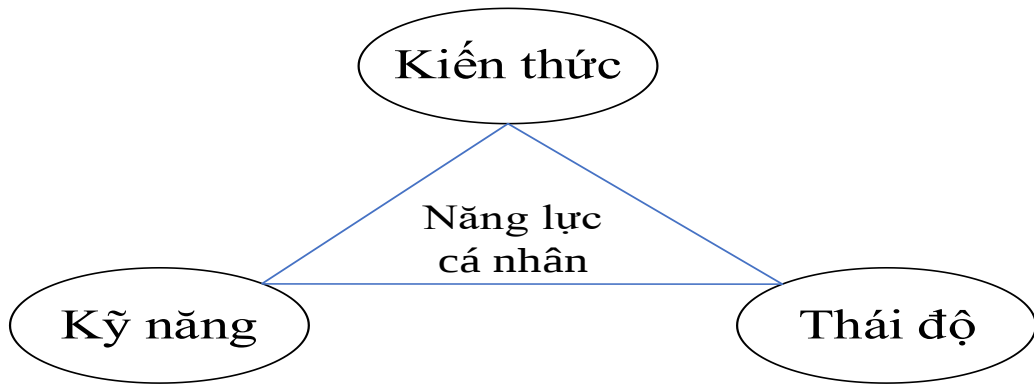
1.2. Tổng quan nghiên cứu về năng lực nhà quản trị cấp trung

1.2.1. Nghiên cứu về các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung

Trên thế giới, đã có nhiều công trình nghiên cứu giá trị về năng lực, năng lực lãnh đạo và quản lý trong doanh nghiệp và tổ chức. Một số tác giả tiêu biểu như Spencer và Spencer (1993), Cheng và các cộng sự (2005), Kang và các cộng sự (2015), cùng với Xuejun Qiao và Wang (2009) đã đóng góp những nghiên cứu sâu sắc, xác định các năng lực và khung năng lực cần thiết cho nhà quản trị trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Như vậy, việc tiếp cận khoa học về năng lực và khung năng lực của các nhà lãnh đạo và quản lý đã được công nhận và áp dụng rộng rãi tại nhiều quốc gia trên thế giới.

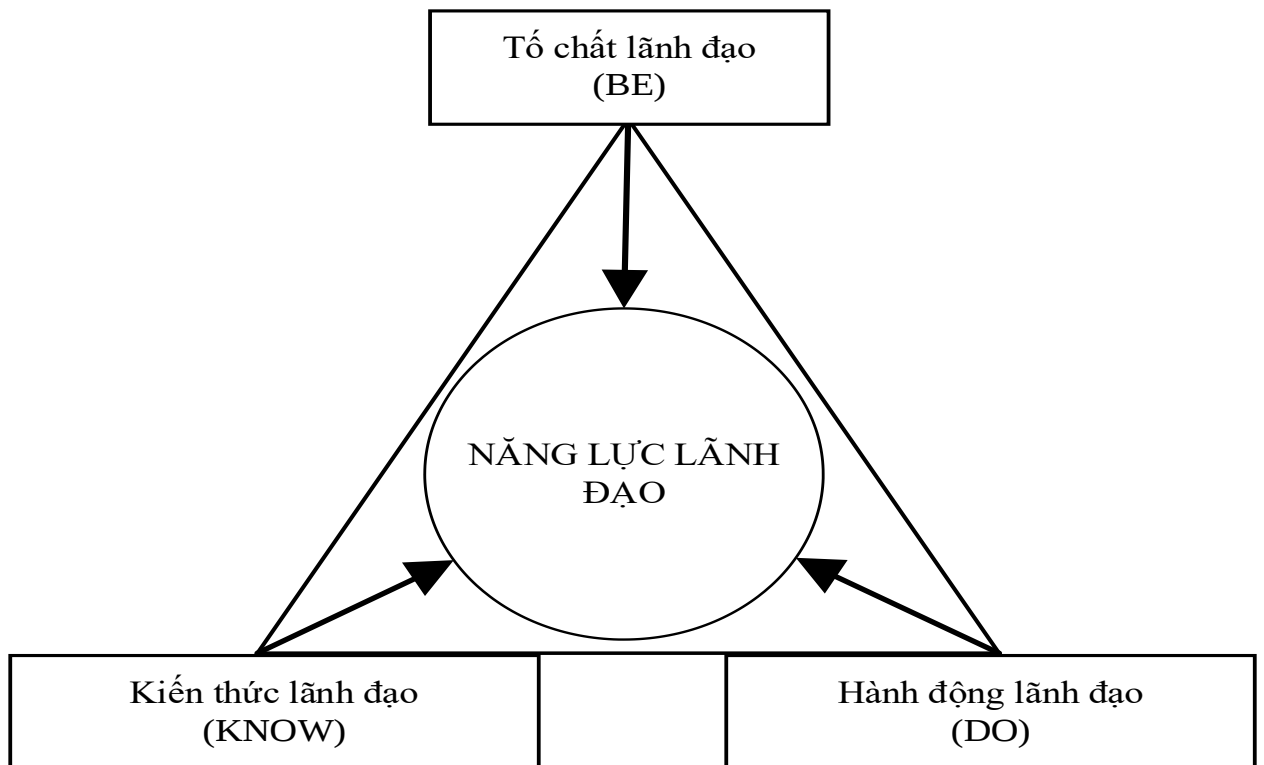
Nghiên cứu lý thuyết về năng lực của nhà lãnh đạo và nhà quản trị, đặc biệt là nhà quản trị cấp trung, chủ yếu tập trung vào việc xây dựng các mô hình năng lực. Một số mô hình tiêu biểu bao gồm mô hình BKD (Be – Know – Do) do Campbell và Dardis phát triển (2004), mô hình ASK (Attitude – Skill – Knowledge) được đề xuất bởi Benjamin Bloom (1956), mô hình khung ba chiều về năng lực quản lý do Cardona và García đưa ra (2005), cùng với mô hình năng lực lãnh đạo của Đặng Ngọc Sự (2011).

Mô hình cấu trúc khung năng lực phổ biến đã xuất hiện từ những năm 1990, trong đó mô hình ASK của Bass, B.M. và Stogdill, R.M. trong cuốn "*Handbook of Leadership*" được sử dụng rộng rãi. Trong mô hình này, chữ A đại diện cho (Attitudes), chữ S là Kỹ năng (Skills) và chữ K là Kiến thức (Knowledge). Tương tự, Benjamin Bloom (1956) trong cuốn "*Methods in Personality Assessment*" cũng đã phân chia năng lực thành ba nhóm chính: Kiến thức, Kỹ năng và Thái độ.



Hình 1.1. Mô hình nghiên cứu của Bass, B.M., & Stogdill, R.M (1990)

Campbell và Dardis (2004) đã phát triển khung lý thuyết cho mô hình năng lực Be – Know – Do (BKD), trong đó phân tích các thành tố của năng lực tại cả ba cấp quản trị: cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở.



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu của Campbell và Dardis (2004)

Tác giả giải thích nội dung các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT theo mô hình BKD như sau:

+ “Be” - Liên quan đến những phẩm chất, tố chất cá nhân và đặc điểm cơ bản của nhà quản trị ảnh hưởng đến năng lực quản trị. Nhà quản trị cần nhận thức được giá trị cá nhân trong mối tương quan với tổ chức của mình.

+ “Know” nhấn mạnh vào “Know What” và “Know How” - Liên quan đến kiến thức và kỹ năng cần có để có thể thực hiện quản trị một tổ chức. Nhà quản trị không chỉ chịu trách nhiệm về năng lực cá nhân mà còn chịu trách nhiệm về năng lực của cấp dưới. Nhà quản trị phải nắm bắt các kỹ năng tương tác, kỹ năng tư duy và kỹ năng kỹ thuật để có thể ảnh hưởng đến người khác.

+ “Do” - đề cập đến các hành vi của một nhà quản trị. Việc nhà quản trị có tố chất, có kiến thức, kỹ năng mới chỉ là điều kiện cần, còn điều kiện đủ phải là hành động – thực hiện quản trị tốt, mang lại hiệu quả cho tổ chức. Nhà quản trị sẽ sử dụng những gì họ có và (Be và Know) nhằm đưa ra những chỉ dẫn, thúc đẩy, khuyến khích, gây ảnh hưởng với người khác nhằm đạt được hiệu quả của đơn vị và của tổ chức.

Cardona và García (2005) đã đề xuất khung ba chiều về năng lực quản lý, coi năng lực quản lý là những hành vi có thể quan sát được và thói quen giúp các nhà quản trị đạt hiệu quả trong công việc. Theo mô hình này, năng lực quản lý được chia thành ba thành tố chính: năng lực chiến lược, năng lực tương tác và năng lực cá nhân. Năng lực chiến lược liên quan đến khả năng của nhà quản trị trong việc tương tác với môi trường bên ngoài, giúp họ đưa ra các quyết định phù hợp để đạt được mục tiêu của tổ chức. Năng lực tương tác tập trung vào việc xây dựng và duy trì các mối quan hệ hiệu quả trong tổ chức, qua đó cải thiện khả năng hợp tác của nhân viên và nâng cao hiệu suất làm việc. Cuối cùng, năng lực cá nhân đề cập đến khả năng quản lý bản thân và tính chuyên nghiệp của nhà quản trị, đồng thời là hình mẫu cho cấp dưới. Những năng lực này gắn liền với quá trình học tập và ra quyết định của bản thân nhà quản trị, giúp họ phát triển trong vai trò lãnh đạo.

Tại Việt Nam, Đặng Ngọc Sự (2011) đã phát triển một mô hình chi tiết về các yếu tố cấu thành năng lực lãnh đạo, trong đó năng lực được đo lường cụ thể hơn thông qua các năng lực “con”. Những năng lực “con” này bao gồm: Tầm nhìn chiến lược, khả năng động viên và khuyến khích, khả năng phân quyền và ủy quyền, kỹ năng ra quyết định, cũng như khả năng hiểu mình và hiểu người. Những yếu tố này cùng nhau tạo nên nền tảng vững chắc cho năng lực lãnh đạo hiệu quả.

Ngoài ra, có một số công trình cũng nghiên cứu cụ thể các yếu tố cấu thành cụ thể năng lực của nhà quản trị cấp trung ở nước ngoài và Việt Nam. Nghiên cứu của

E. Boyatzis (1982) “The Competent Manager: A model for effective performance” đã đi sâu nghiên cứu về các yếu tố cấu thành năng lực quản lý dựa trên quy mô mẫu lớn gồm 2000 nhà quản lý nắm giữ 41 công việc khác nhau thuộc 12 doanh nghiệp ở Mỹ. Theo ông “năng lực quản lý là những đặc tính cơ bản của người quản lý gồm: kiến thức, kỹ năng, động cơ, cá tính và nhận thức giúp nhà quản trị thực hiện công việc quản lý có hiệu quả”. Trong nghiên cứu này tác giả đã chỉ ra các yếu tố cấu thành năng lực quản lý doanh nghiệp là kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, động cơ quản lý, cá tính và nhận thức của nhà quản lý

Tại buổi thuyết trình về “Tăng cường năng lực quản lý cho cán bộ cao cấp của thành phố Hồ Chí Minh”, diễn ra trong khuôn khổ dự án VIE/96/029 với sự tài trợ của Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc (UNDP) vào ngày 19 tháng 8 năm 2000, Tiến sĩ Kerstin Keen, chuyên gia quốc tế đến từ Thụy Điển, đã trình bày quan niệm về năng lực và năng lực quản lý: “Năng lực có nguồn gốc từ tiếng la tinh là Competentia có nghĩa là sự nhất trí, hòa hợp giữa tình hình, kết quả thực hiện, nhiệm vụ và khả năng để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Năng lực quản lý là sự kết hợp giữa kiến thức, kỹ năng và hành động của nhà quản lý để thực hiện công việc quản lý doanh nghiệp một cách có hiệu quả” (Kerstin Keen, 2000, tr12). Dựa vào quan niệm về năng lực quản lý, bà đã sử dụng mô hình bàn tay con người để phân tích các yếu tố cấu thành năng lực quản lý. Theo đó, mỗi ngón tay đại diện cho một yếu tố thiết yếu trong tổng số 36 năng lực quản lý cần thiết cho doanh nghiệp, cho thấy sự quan trọng và không thể thiếu của từng yếu tố trong việc xây dựng năng lực quản lý toàn diện. Theo bà Kerstin Keen (2000, tr.13) cho rằng “Bàn tay là công cụ tốt nhất của con người và cũng là một công cụ phức tạp, có đặc thù cho mỗi người nên nó có thể sử dụng để biểu hiện cho các yếu tố cấu thành năng lực quản lý trong doanh nghiệp bao gồm: (i) Ngón tay cái biểu hiện cho kỹ năng quản lý, tức là mức độ thành thạo để thực hiện công việc quản lý điều hành doanh nghiệp; (ii) Ngón tay trỏ biểu hiện cho hành động quản lý, tức là cách giải quyết, xử lý các công việc trong quá trình quản lý doanh nghiệp; (iii) Ngón tay giữa biểu hiện cho kiến thức quản lý, tức là tập hợp những hiểu biết về các lý thuyết, các phương pháp trong công việc quản lý doanh nghiệp...; (iv) Ngón áp út (ngón đeo nhẫn) biểu hiện cho mối quan hệ giữa người quản lý với các cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp; (v)

Ngón út biểu hiện cho kinh nghiệm quản lý, tức là những bài học thất bại và thành công được đúc kết trong quá trình điều hành doanh nghiệp hay từ các tình huống thực tế”.

Trong bài thuyết trình, Tiến sĩ Kerstin Keen đã nhấn mạnh mối quan hệ chặt chẽ giữa kiến thức quản lý và kỹ năng quản lý. Kỹ năng được hình thành từ việc áp dụng những kiến thức mà người quản lý đã tiếp thu. Do đó, có thể coi kiến thức quản lý là đầu vào, trong khi kỹ năng quản lý là đầu ra trong năng lực quản lý của mỗi cá nhân. Tuy nhiên, giữa hai yếu tố này cũng tồn tại những sự khác biệt nhất định. Vì vậy, việc hiểu rõ sự khác nhau này sẽ giúp các cán bộ quản lý nâng cao hiệu quả trong công tác điều hành doanh nghiệp (Kerstin Keen, (2000).

Ở Việt Nam, cũng có một số các nghiên cứu về các yếu tố cấu thành năng lực quản lý doanh nghiệp của nhà quản trị các cấp. Tuy nhiên các công trình nghiên cứu chủ yếu về đối tượng nhà quản trị cấp cao và cấp trung

Trần Thị Vân Hoa (2009) trong nghiên cứu mang tên “Xây dựng năng lực của cán bộ quản lý cấp trung trong doanh nghiệp” đã áp dụng mô hình năng lực ASK (Phẩm chất, thái độ - Kỹ năng - Kiến thức) của Bass (1990) làm nền tảng lý thuyết để phát triển khung năng lực quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp Việt Nam. Theo Trần Thị Vân Hoa (2009, tr.60-61) thì “Năng lực quản lý là tổng hợp các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và quản lý của mỗi nhà quản lý nhằm thực hiện tốt công việc quản trị của mình. Trong đó, kiến thức quản lý là những tri thức về khoa học quản lý, về các trường phái lý thuyết quản lý và những tri thức khác phục vụ cho công tác quản lý mà nhà quản lý tiếp thu được do học tập từ các trường học, các cơ sở đào tạo, các khóa học ngắn hạn và do nhà quản lý tích lũy được trong cuộc sống mang lại. Kỹ năng quản lý là khả năng vận dụng các tri thức về quản lý vào công tác quản lý của mình. Phẩm chất, thái độ quản lý là những quan niệm về giá trị, quan điểm, suy nghĩ, ứng xử, niềm yêu thích và sự say mê của nhà quản lý đối với công việc” (Trần Thị Vân Hoa, (2009).

Bảng 1.1. Khung năng lực tổng thể của nhà lãnh đạo cấp trung theo mô hình ASK

Tên năng lực		Mô tả năng lực
KIẾN THỨC LÃNH ĐẠO	Lãnh đạo doanh nghiệp	Kiến thức lãnh đạo doanh nghiệp
		Hiểu biết về pháp luật và văn hóa doanh nghiệp
		Nắm được xu thế phát triển của doanh nghiệp
	Chuyên môn	theo yêu cầu của từng lĩnh vực chuyên môn cụ thể
KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO	Kỹ năng quản lý thời gian và công việc	Quản lý thời gian tốt
		Quản lý công việc theo thứ tự ưu tiên
		Hoàn thành đúng thời hạn, chất lượng tốt
		Có phương pháp tư duy hệ thống
	Kỹ năng truyền thông	Khả năng thuyết phục
		Khả năng nói rõ ràng, logic
		Khả năng lắng nghe
	Kỹ năng nhân sự	Động viên, khuyến khích nhân viên
		Xây dựng mối quan hệ tốt với người khác
		Làm việc được với nhiều người có cá tính khác nhau
	Giải quyết vấn đề và ra quyết định	Xác định rõ vấn đề một cách chính xác
		Phân tích vấn đề và tìm ra nguyên nhân
		Đưa ra giải pháp tối ưu
	Kỹ năng làm việc nhóm	Định hướng cho nhóm hoàn thành mục tiêu
		Phát huy tối đa năng lực của các thành viên trong nhóm
		Đảm bảo tiến độ thực hiện mục tiêu
	Quản lý sự thay đổi	Thích ứng với sự thay đổi
		Làm được nhiều việc khác nhau trong môi trường thay
THÁI ĐỘ LÃNH ĐẠO	Coi khách hàng là trung tâm	Hiểu biết về khách hàng
		Tôn trọng khách hàng
		Có ý thức thỏa mãn nhu cầu của khách hàng
	Yêu thích và tự hào về công việc	Yêu thích công việc
		Tự hào là cán bộ quản lý của doanh nghiệp
		Sẵn sàng đối diện với thách thức công việc
	Hoàn thiện và phát triển bản thân	Sáng tạo
		Tự học, tự bồi dưỡng
		Rút ra kinh nghiệm từ sai lầm của bản thân và người khác

(Nguồn: Trần Thị Vân Hoa (2009))

Trong các nghiên cứu về NQT - doanh nhân trẻ của Việt Nam, tác giả Lê Quân (2003), “Phẩm chất doanh nhân trẻ Việt Nam” đã chỉ ra 5 phẩm chất quan trọng của doanh nhân trẻ là tư duy kinh doanh, tự giác, mạo hiểm, sáng tạo, linh hoạt. Lê Quân (2015), trong một nghiên cứu khác “Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam”, tác giả cũng chỉ ra có nhiều tiếp cận cấu trúc về khung năng lực của lãnh đạo DN. Có thể kể ra các tiếp cận chính bao gồm:

Tiếp cận 1 chia thành 3 nhóm là: Nhóm năng lực quản lý, điều hành tổ chức (tầm nhìn và định hướng chiến lược, ra quyết định, phát triển cấp dưới, tạo dựng niềm tin,...), Nhóm năng lực quản trị bản thân (giao tiếp, thuyết trình, quản lý thời gian và tổ chức công việc, quản trị căng thẳng, học hỏi và sáng tạo,...) và Nhóm năng lực chuyên môn (am hiểu DN và môi trường kinh doanh, am hiểu sản phẩm và dịch vụ, am hiểu ngành nghề và đối thủ cạnh tranh, am hiểu quy trình tác nghiệp,...).

Tiếp cận 2 cũng bao gồm 3 nhóm năng lực là: Nhóm năng lực dẫn dắt tổ chức (quản trị sự thay đổi, giải quyết vấn đề và ra quyết định, quản trị rủi ro và đổi mới, thiết lập tầm nhìn và hoạch định chiến lược,...); Nhóm năng lực dẫn dắt bản thân (đạo đức và chính trực, nâng cao khả năng học hỏi, nâng cao uy tín và sự tự tin, thích nghi,...) và Nhóm năng lực dẫn dắt người khác (giao tiếp hiệu quả, phát triển người khác, gây dựng và duy trì quan hệ, lãnh đạo nhóm,...).

Tiếp cận 3 chia năng lực thành 2 nhóm là: Nhóm năng lực kỹ thuật gắn với chuyên môn và đặc thù của từng chức danh; Nhóm năng lực hành vi thuộc về các phẩm chất của nhà lãnh đạo, thuộc về nhóm năng lực chung có thể áp dụng với các chức danh lãnh đạo thuộc nhiều ngành nghề, doanh nghiệp, công việc khác nhau.

Tiếp cận 4 chia năng lực thành 3 nhóm là: Nhóm kiến thức; Nhóm kỹ năng; Nhóm phẩm chất. Các nhóm năng lực này cũng gắn với đặc thù của từng chức danh cụ thể. Thể hiện qua bảng sau:

Bảng 1.2. ASK cần thiết cho CEO doanh nghiệp nhỏ Việt Nam

Về kiến thức	Về kỹ năng	Về phẩm chất
- Kiến thức chuyên ngành - Ngoại ngữ - Pháp luật/ chính trị - Văn hóa xã hội - Hội nhập quốc tế - Công nghệ môi trường - Chiến lược kinh doanh - Quản trị nhân sự - Kế toán/ tài chính - Marketing	- Kỹ năng lãnh đạo - Kỹ năng tư duy - Giao tiếp thuyết trình - Lập kế hoạch - Xử lý thông tin và ra quyết định - Kỹ năng hội họp - Quản lý thời gian - Quản trị văn phòng - Xây dựng đội nhóm - Tạo dựng quan hệ	- Mạo hiểm/Quyết đoán - Kiên nhẫn - Sáng tạo - Thích nghi - Tỉ mỉ/ chi tiết - Bao quát

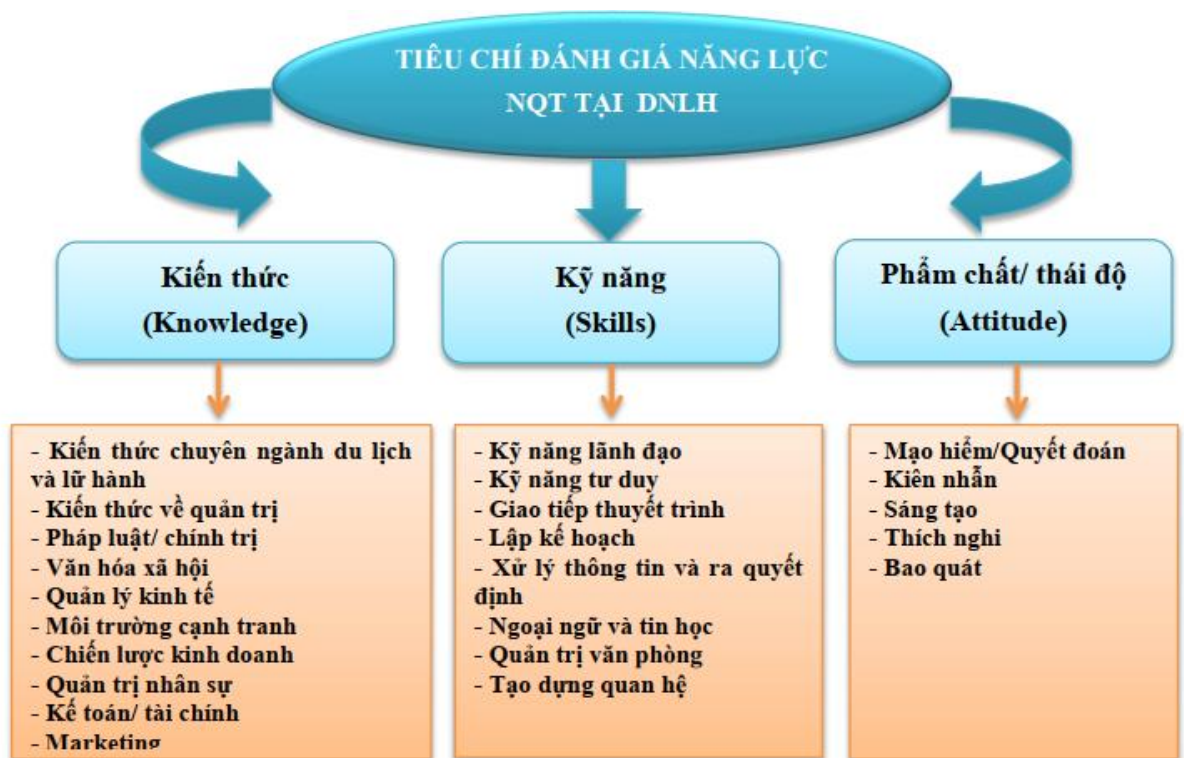
(Nguồn: Lê Quân (2015))

Trong luận án tiến sĩ của Đỗ Vũ Phương Anh (2016) mang tiêu đề “Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam”, tác giả đã xác định ba nhóm năng lực chính: (i) Nhóm năng lực Chuyên môn, thể hiện khả năng chuyên sâu của cán bộ quản lý cấp trung trong lĩnh vực hoạt động chuyên môn; (ii) Nhóm năng lực Quản lý và điều hành, phản ánh vai trò của nhà quản lý cấp trung trong việc dẫn dắt ; (iii) Nhóm năng lực Quản trị và phát triển bản thân, tập trung vào việc nâng cao và hoàn thiện cá nhân của nhân sự cấp trung.

Luận án tiến sĩ “Nghiên cứu năng lực lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bưu chính viễn thông Việt Nam” của tác giả Lê Văn Thuận (2019) đã sử dụng mô hình BKD làm nền tảng để làm rõ khái niệm về năng lực lãnh đạo cấp trung, với ba yếu tố cấu thành chính: tổ chất lãnh đạo, kiến thức lãnh đạo và hành động lãnh đạo. Thông qua việc khảo sát lãnh đạo cấp trung và các đối tượng liên quan tại ba doanh nghiệp bưu chính viễn thông tiêu biểu ở Việt Nam (VNPT, VNPost, Viettel), luận án đã xác định cụ thể các yếu tố cấu thành như sau: Tổ chất lãnh đạo bao gồm các đặc điểm như Đổi mới và sáng tạo, Linh hoạt và nhạy bén, Trách nhiệm, Quyết đoán, Nhìn xa trông rộng, Bao quát và Đồng cảm; Kiến thức lãnh đạo được chia thành Kiến thức lãnh đạo doanh nghiệp và Kiến thức chuyên môn; Hành động lãnh đạo phản ánh qua việc Chấp nhận thử thách, Truyền nhiệt huyết

cho nhân viên, Phát triển nhân viên, Làm gương cho cấp dưới và Tạo dựng tầm nhìn chung.

Đỗ Thị Thu Huyền (2022), “Nâng cao năng lực nhà quản trị tại các doanh nghiệp lữ hành của tỉnh Quảng ninh”, với đặc thù du lịch lữ hành của Việt Nam đa phần là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, để nghiên cứu năng lực NQT tại các du lịch lữ hành, tác giả dựa trên nghiên cứu của Lê Quân (2015) ở trên để xây dựng các tiêu chí đánh giá năng lực NQT tại du lịch lữ hành. Đồng thời, tác giả tham khảo Bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề quốc gia của Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội (2019) về nghề Quản trị lữ hành quy định cụ thể về kiến thức và kỹ năng du lịch lữ hành bao gồm: - Nhóm kiến thức: Kiến thức chuyên ngành du lịch và lữ hành; Kiến thức về quản trị; Ngoại ngữ; Pháp luật/ chính trị; Văn hóa xã hội; Hội nhập quốc tế; Quản lý kinh tế; Môi trường cạnh tranh; Chiến lược kinh doanh; Quản trị nhân sự; Kế toán/ tài chính; Marketing. - Nhóm kỹ năng: Kỹ năng lãnh đạo; Kỹ năng tư duy; Giao tiếp thuyết trình; Lập kế hoạch; Xử lý thông tin và ra quyết định; Kỹ năng hội họp; Quản lý thời gian; Quản trị văn phòng; Xây dựng đội nhóm; Tạo dựng quan hệ. - Nhóm phẩm chất/ : Mạo hiểm/Quyết đoán; Kiên nhẫn; Sáng tạo; Thích nghi; Tỷ mỉ/ chi tiết; Bao quát



Hình 1.3. Các tiêu chí đánh giá năng lực NQT của Đỗ Thị Thu Huyền (2022)

Luận án tiến sĩ “ Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp thuốc lá ở Việt Nam” của tác giả Phạm Thị Diệu Anh (2020) cũng sử dụng mô hình BKD để xác định Các yếu tố cấu thành năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh thuốc lá ở Việt Nam bao gồm: (i)Yếu tố kiến thức quản lý: Kiến thức về ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh liên quan đến thuốc lá; Kiến thức về quản trị chiến lược kinh doanh; Kiến thức về quản trị nhân sự; Kiến thức về quản trị tài chính kế toán; Kiến thức về lãnh đạo bản thân; Kiến thức về quản trị sự thay đổi; Kiến thức về quản trị công nghệ và marketing; Kiến thức về tin học và ngoại ngữ. (ii)Tổ chất quản lý: Tư duy đổi mới sáng tạo: Ủng hộ ý tưởng sáng tạo của nhân viên và xem trọng như cơ hội cho sự đổi mới; Linh hoạt và nhạy bén: Nhạy cảm với cơ hội kinh doanh và biết cách điều chỉnh quyết định cho phù hợp với tình hình thực tế của doanh nghiệp; Trách nhiệm: Có tinh thần trách nhiệm cao, dám nhận lỗi và chấp nhận hậu quả từ hành vi và quyết định của mình; Tính mạo hiểm và quyết đoán: Kiên định với các quyết định đã đưa ra và dám hành động trong những tình huống khẩn cấp, phức tạp; Tự cao tự đại: Có xu hướng đánh giá người khác thấp hơn và quá tự tin vào khả năng của bản thân; Tư tưởng thống trị: Thích dẫn dắt các cuộc họp và luôn muốn có vị thế trong mọi hoàn cảnh. (iii) Yếu tố hành động quản lý:Làm gương cho cấp dưới: Nhận thức rõ ràng về chức năng và nhiệm vụ quản lý của mình; Chấp nhận thử thách: Tìm kiếm phương thức đổi mới và sẵn sàng đối mặt với rủi ro, ngay cả khi có thể thất bại; Tạo dựng tầm nhìn được chia sẻ: Truyền tải lòng nhiệt huyết và thiện chí trong công việc đến nhân viên; Phát triển nhân viên: Khuyến khích nhân viên tự chủ trong công việc và tạo điều kiện cho họ nâng cao trình độ chuyên môn; Truyền nhiệt huyết: Khen thưởng kịp thời khi nhân viên hoàn thành tốt nhiệm vụ, hành xử công bằng và bảo vệ lợi ích của người lao động.

Luận án tiến sĩ “ Nghiên cứu ảnh hưởng của năng lực nhà quản trị cấp trung đến triển khai chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam trong ngành Công nghệ thông tin” của tác giả Nguyễn Thị Vân (2022) đã xác định các yếu tố cấu thành gồm: Tổ chất, Kiến thức và kỹ năng, Hành động và Năng lực chiến lược. Trên cơ sở đó, luận án đã đưa ra các luận cứ để chỉ ra sự tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đến triển khai chiến lược ở hai cấp độ là cấp doanh nghiệp và cấp

chức năng. luận án đã thực hiện kiểm định mô hình nghiên cứu thông qua thu thập dữ liệu khảo sát từ 220 nhà quản trị cấp trung đang làm việc trong các doanh nghiệp Công nghệ Thông tin Việt Nam. Kết quả nghiên cứu đã chấp nhận các giả thuyết nghiên cứu rằng các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đều có ảnh hưởng tích cực đến triển khai chiến lược cấp doanh nghiệp và cấp chức năng của các doanh nghiệp Công nghệ Thông tin Việt Nam.

Bảng 1.3. Bảng tổng hợp các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung của một số các tác giả

Nguồn	Yếu tố cấu thành năng lực					Đối tượng nghiên cứu	Sự tác động
Benjamin Bloom (1956) - Mô hình ASK	Kiến thức	Kỹ năng				Nhà quản trị/lãnh đạo	
Tucker and Cofsky, 1994	Kiến thức	Kỹ năng	Giá trị cá nhân	Tổ chất	Động lực		
Campbell & Dardis (2004)-Mô hình BKD	Tổ chất cá nhân	Kiến thức – kỹ năng	Hành động				
Cardona & García Lombardía (2005)	Năng lực chiến lược	Năng lực cá nhân	Năng lực tương tác			Nhà quản trị	
Cavazotte F. Moreno VHickmann M. (2012)	Trí tuệ cảm xúc	Thông minh, tính hướng ngoại, ôn hòa, cởi mở	Sự tận tâm			Nhà quản trị cấp trung	Tác động tích cực đến kết quả hoạt động quản trị nội bộ
Trần Thị Vân Hoa (2009)	Kiến thức	Kỹ năng				Nhà quản trị cấp trung	
Đặng Ngọc Sự (2011)	Tầm nhìn chiến lược	Động viên khuyến	Gây ảnh hưởng	Phân quyền ủy	Giao tiếp hiệu	Nhà lãnh đạo	Tích cực với hiệu quả sản xuất

		khích		quyền	mình hiểu người		kinh doanh
Radomska (2014)	Khả năng sắp xếp thứ tự ưu tiên	Kinh nghiệm	Khả năng thúc đẩy nhân viên	Kiến thức	Khả năng phân quyền và giám sát	Nhà quản trị	Tích cực đến triển khai chiến lược
Trần Thị Phương Hiền (2014)	Tổ chất	Kiến thức	Hành động			CEO	Tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh gồm các chỉ số doanh thu, lợi nhuận, thị phần
Lương Thu Hà (2015)	Tổ chất tích cực	Tổ chất tiêu cực	Tổ chất cá nhân điển hình của lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam			Nhà lãnh đạo	Tác động đến kết quả lãnh đạo nhân viên; Kết quả lãnh đạo chung
Đoàn Xuân Hậu (2016)	Năng lực nhận biết cảm xúc	Năng lực quản lý cảm xúc	Năng lực sử dụng cảm xúc	Năng lực thấu hiểu cảm xúc.		Nhà quản trị cấp trung	
Lê Thị Phương Thảo (2016)	Kiến thức	Kỹ năng	Phẩm chất			Các giám đốc	Tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp
Veliu & Manxhari (2017)	Năng lực chuyên môn	Năng lực xã hội	Năng lực cá nhân			Nhà quản trị cấp cao và cấp	Tích cực đến hiệu quả hoạt động của DN

						trung	
Đỗ Vũ Phương Anh (2017)	Kiến thức	Kỹ năng				Nhà quản trị cấp trung	
Momin (2018)	Tư duy chiến lược và hệ thống	Định hướng hành động	Xây dựng mạng lưới	Học hỏi và khả năng thích ứng	Dẫn dắt và phát triển cấp dưới	Nhà quản trị cấp trung	Tích cực đến triển khai chiến lược
Lê Văn Thuận (2019)	Tổ chất	Kiến thức	Hành động			Nhà quản trị cấp trung	Tích cực đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp
Phạm Thị Diệu Anh (2020)	Tổ chất	Kiến thức	Hành động			Nhà quản trị cấp trung	Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực NQTCT
Nguyễn Hữu Ngọc (2020)	Tổ chất	Phong cách lãnh đạo				Nhà quản trị cấp trung	Tác động đến sự gắng kết công việc của cấp dưới
Đỗ Thị Thu Huyền (2022)	Kiến thức	Kỹ năng				Nhà quản trị	Các yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đến năng lực NQT
Nguyễn Thị Vân (2022)	Tổ chất tích cực	Kiến thức và kỹ năng	Hành động	Năng lực chiến lược		Nhà quản trị cấp trung	Tác động thuận chiều tích cực đến triển khai chiến lược

(Nguồn: NCS tổng hợp)

1.2.2. Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung

Trong nghiên cứu về các yếu tố tác động đến năng lực quản lý của NQT trong doanh nghiệp, bao gồm cả cấp cao và cấp trung, đã có nhiều công trình đáng chú ý được thực hiện cả trong nước và quốc tế. Điển hình như các nghiên cứu của Kontoghiorghes và Neophytou (2011), Abigail Redic cùng cộng sự (2014), Das và Amala (2016), Đỗ Anh Đức (2015), Lưu Ngọc Hoạt (2015), Trương Hồng Võ Tuấn

Kiệt và Lâm Huôn (2015), cùng với Lê Thị Phương Thảo (2016). Những nghiên cứu này không chỉ làm sáng tỏ các nhân tố ảnh hưởng mà còn cung cấp cái nhìn sâu sắc về năng lực quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp hiện đại. Các nghiên cứu đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau về các yếu tố tác động đến quá trình hình thành và phát triển năng lực quản lý của lãnh đạo, nhà quản trị các cấp ở doanh nghiệp. Một số tác giả cho rằng năng lực quản lý chủ yếu bắt nguồn từ những phẩm chất bẩm sinh của nhà quản trị. Trong khi đó, có những quan điểm khác cho rằng năng lực quản lý có thể được hình thành và phát triển qua những điều kiện và môi trường cụ thể, chẳng hạn như gia đình, trường học và xã hội – những nơi cung cấp cơ hội đào tạo, rèn luyện và giao lưu. Tuy nhiên, tổng quan các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý cho thấy công việc quản lý không chỉ phụ thuộc vào cá nhân mà còn liên quan đến đặc điểm của cấp dưới cũng như những tình huống, điều kiện và yếu tố từ môi trường bên ngoài.

Abigail Redick, Idalia Reyna, Cynthia Schaffer và Deborah Toomey (2014) đã thực hiện một nghiên cứu dựa trên việc phân tích các tài liệu về quản lý dự án trong quá khứ và hiện tại nhằm phát triển một mô hình quản lý hiệu quả cho môi trường dự án. Nghiên cứu này xác định bốn nhóm yếu tố chính tác động đến năng lực quản lý của các doanh nghiệp, nhấn mạnh đến các thành phần năng lực quản lý theo mô hình ASK của Bass (1990): (i) Yếu tố cá nhân của nhà quản lý, bao gồm trí tuệ cảm xúc, giá trị cá nhân, kiến thức, định hướng thay đổi, giá trị cốt lõi và khả năng tự đánh giá. (ii) Lãnh đạo đối với người khác, gồm khả năng giải quyết xung đột, tạo động lực và gắn kết nhân viên. (iii) Các yếu tố tâm lý như kỹ năng và mức độ căng thẳng. (iv) Yếu tố môi trường, bao gồm tầm nhìn, tư duy chiến lược, quyền lực và khả năng gây ảnh hưởng.

Trong nghiên cứu thực nghiệm của Kontoghiorghes và Neophytou (2011) trên 7 doanh nghiệp bán lẻ tại Hoa Kỳ và 4 doanh nghiệp ở đảo Síp, các tác giả đã xác định ba nhóm yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý doanh nghiệp. Kết quả cho thấy, ngoại trừ yếu tố “Khả năng sinh lời,” các yếu tố khác đều có tác động đáng kể đến năng lực quản lý, bao gồm: (i) Các yếu tố nội bộ như khả năng tài chính, hiệu quả công việc và năng suất của nhân viên, cũng như văn hóa doanh nghiệp; (ii) Các yếu tố bên ngoài như sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, và áp lực cạnh tranh; (iii) Các yếu tố cá nhân của nhà quản lý, bao gồm khả năng thích ứng với những thay đổi từ môi trường bên ngoài, khả năng nhanh chóng cập nhật công nghệ, cùng sự linh hoạt và nhanh nhạy trong xử lý các tình huống quản lý.

V. Tulasi Das và Gongula Amala (2016) đã thực hiện một cuộc khảo sát với 280 nhân viên từ hai công ty giải pháp phần mềm là Sun KPO và Trubyte tại

Telangana, Ấn Độ, nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của lãnh đạo tại hai công ty này. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tất cả 14 yếu tố đều tác động đến năng lực quản lý, với mức độ ảnh hưởng giảm dần. Trong đó, 5 yếu tố có tác động mạnh nhất bao gồm: môi trường làm việc, chế độ tiền lương và phúc lợi, độ tuổi và trình độ học vấn của nhân viên, văn hóa doanh nghiệp, và sự cam kết với công ty. Tiếp theo là 3 yếu tố có ảnh hưởng trung bình: chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, sự an toàn trong công việc, và năng lực của nhân viên. Các yếu tố còn lại như đào tạo và phát triển, tính linh hoạt trong công việc, mức độ hài lòng với công việc, thách thức trong công việc, đặc điểm cá nhân của người quản lý, kỹ năng giao tiếp, và mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới cũng có tác động, nhưng không đáng kể.

Trong luận án tiến sĩ “Nâng cao năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn Hà Nội” của tác giả Đỗ Anh Đức (2015) lại đưa ra 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp đó là: (i) Nhóm nhân tố thuộc về bản thân người giám đốc doanh nghiệp như: Tư chất và năng khiếu bẩm sinh, ý thức học tập và tự rèn luyện, sức khỏe của người giám đốc, truyền thống văn hóa gia đình. (ii) Nhóm nhân tố thuộc về bên trong doanh nghiệp như: cơ chế và chính sách của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp. (iii) Nhóm nhân tố thuộc về bên ngoài doanh nghiệp như: nhận thức của xã hội và nhà nước về doanh nghiệp, hệ thống pháp luật, môi trường chính trị, môi trường kinh doanh, môi trường văn hóa xã hội, đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, nghiên cứu của tác giả chỉ dừng lại ở khung lý thuyết về nhân tố ảnh hưởng chứ chưa chứng minh thực nghiệm được mức độ tác động của từng nhân tố tới năng lực quản lý của giám đốc doanh nghiệp vừa và nhỏ trên địa bàn thành phố Hà Nội (Đỗ Anh Đức, 2015). Bên cạnh đó, Lưu Ngọc Hoạt (2015) cũng đưa ra 3 nhóm nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý doanh nghiệp nói chung ở Việt Nam trong giai đoạn 2015-2020 nhưng lại dựa trên quan điểm hoàn toàn trái ngược. Theo tác giả Lưu Ngọc Hoạt (2015) ba nhóm nhân tố bao gồm: (i) Nhóm nhân tố thuộc về bản thân người giám đốc doanh nghiệp thể hiện ở trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, kinh nghiệm làm việc, các tố chất thiên bẩm (chỉ số thông minh, chỉ số cảm xúc, chỉ số say mê, chỉ số vượt khó, chỉ số xã hội, chỉ số đạo đức...), độ tuổi, giới tính, hoàn cảnh và truyền thống gia đình. (ii) Nhóm chỉ tiêu về đặc điểm của doanh nghiệp: quy mô, loại hình doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, lĩnh vực hoạt động, đặc điểm của cấp dưới. (iii) Nhóm nhân tố thuộc môi trường vĩ mô: chính sách quản lý của nhà nước, hệ thống hiệp hội doanh nghiệp nhỏ và vừa, các yếu tố về văn hóa - xã hội - kinh tế, môi trường cạnh tranh. Kết quả nghiên cứu cho thấy: Cả ba nhóm nhân tố đều có ảnh hưởng đến năng lực quản lý của giám đốc, trong đó: nhóm nhân

tổ thuộc về bản thân giám đốc doanh nghiệp (với hệ số tác động là 0.182); nhóm thuộc về đặc điểm của tổ chức (với hệ số tác động là 0.113) và nhóm nhân tố thuộc về môi trường vĩ mô (với hệ số tác động là 0.102). Kết quả này đã phần nào góp phần khẳng định lại quan điểm theo lý thuyết hoàn cảnh “Năng lực quản lý không chỉ do yếu tố bẩm sinh mà còn bị chi phối và ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài khác” (Lê Thị Phương Thảo, 2016)

Luận án tiến sĩ Phạm Thị Diệu Anh (2020) “Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam” đã nghiên cứu tại 4 doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam đó là Vinataba, Khatoco, CNS, Dofico và xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của NQTCT gồm cơ chế chính sách, quyết định chỉ đạo của NQT cấp cao, năng lực của nhân viên dưới quyền, bản thân NQTCT và sự cạnh tranh trên thị trường. Tác giả đã tiến hành lượng hóa và kết quả cho thấy rằng, nhân tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đó là “Bản thân NQTCT” (hệ số 0.306), trong khi đó nhân tố được cho rằng ảnh hưởng ít nhất là “Sự cạnh tranh trên thị trường” (hệ số 0.091). Các nhân tố có mức độ ảnh hưởng theo thứ tự giảm dần lần lượt là “Cơ chế chính sách của doanh nghiệp” (hệ số 0.248), nhân tố “Quyết định chỉ đạo của NQT cấp cao” (hệ số 0.239), nhân tố “Năng lực của nhân viên dưới quyền” (hệ số 0.181). Như vậy, có thể khẳng định lại quan điểm theo lý thuyết cho rằng năng lực quản lý không chỉ được quyết định hoàn toàn do yếu tố thiên bẩm mà còn bị chi phối bởi các yếu tố bên trong và bên ngoài khác.

1.3. Tổng quan nghiên cứu về kết quả lãnh đạo

Mặc dù có tương đối nhiều nghiên cứu đã đề cập và đo lường kết quả lãnh đạo như đầu ra của hoạt động quản lý, lãnh đạo. Theo Yulk (2002), không có một định nghĩa chung và thống nhất nào về kết quả lãnh đạo, mà thường được sử dụng tương đương bao gồm đầu ra của hoạt động quản lý lãnh đạo, thành tựu của nhà quản trị, sự vượt trội của nhà quản trị hay thậm chí hiệu quả lãnh đạo... dụng thuật ngữ nào, kết quả lãnh đạo đều phản ánh sự thành công trong sự nghiệp cá nhân của nhà quản trị, cũng như kết quả làm việc hoặc hoạt động của một nhóm hay tổ chức. Trong mỗi bối cảnh cụ thể, định nghĩa và biểu hiện của kết quả lãnh đạo sẽ được xác định bởi mục tiêu của từng nhà nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, tác giả thống nhất với quan niệm sau: *“Kết quả lãnh đạo doanh nghiệp được hiểu là kết quả tác động của nhà quản trị lên nhân viên trực tiếp dưới quyền và tới môi trường làm việc chung trong doanh nghiệp”*

Việc đo lường tác động và kết quả của hoạt động lãnh đạo được tiếp cận từ nhiều góc độ khác nhau, nhằm phục vụ cho các mục đích nghiên cứu đa dạng. Đầu

tiên và phổ biến nhất là cách tiếp cận đánh giá kết quả lãnh đạo theo hai nhóm gồm nhóm các chỉ tiêu tài chính và nhóm các chỉ tiêu phi tài chính.

Trong đó, các chỉ tiêu thuộc nhóm chỉ tiêu tài chính bao gồm: doanh thu, lợi nhuận, chỉ số tăng trưởng, thị giá cổ phiếu... Đây là những chỉ tiêu chịu sự tác động của các yếu tố khác về môi trường kinh doanh và nội bộ doanh nghiệp như năng lực cạnh tranh, khả năng huy động và hiệu suất sử dụng nguồn lực, chu kỳ của ngành kinh doanh, chu kỳ kinh tế, khủng hoảng kinh tế, sự biến động của các yếu tố vĩ mô... Tuy nhiên, nghiên cứu hoạt động lãnh đạo bắt nguồn từ nghiên cứu hành vi tổ chức, mang tính định tính và có tác động lâu dài. Kết quả của giai đoạn, thời kỳ này có thể xuất phát từ những quyết định, hành động, hành vi từ giai đoạn trước. Vì vậy, các chỉ tiêu tài chính thường khó có mối tương quan chặt chẽ với hoạt động lãnh đạo. Mặc dù chúng có thể chịu ảnh hưởng nhất định, nhưng thường cần phải được nghiên cứu và đánh giá qua thời gian tại nhiệm của nhà lãnh đạo để có cái nhìn rõ ràng hơn về mối liên hệ này. Chính vì vậy, đây không phải là nhóm chỉ tiêu quan trọng trong việc đo lường kết quả và hiệu quả lãnh đạo

Trong một nghiên cứu khác của Koene, Vogelaar và Soeters (2002) “Leadership effects on organizational climate and financial performance” về tác động của phong cách quản trị với kết quả quản trị. Các tác giả đã nghiên cứu tại 50 siêu thị thuộc một chuỗi siêu thị lớn của Hà Lan sử dụng 2 nhóm chỉ tiêu tài chính (chi phí kiểm soát và lợi nhuận ròng) và nhóm chỉ tiêu đánh giá môi trường của DN (giao tiếp trong DN, sẵn sàng đổi mới và năng suất của DN) để đo lường nhằm chỉ ra mối quan hệ giữa phong cách quản trị và kết quả tài chính và môi trường làm việc tại các siêu thị. Trong nghiên cứu cũng chỉ ra nhóm các chỉ tiêu phi tài chính được sử dụng phổ biến hơn và được đánh giá cao hơn khi dùng đo lường kết quả của hoạt động quản trị trong doanh nghiệp.

Trong một góc nhìn khác, tác giả Knippenberg và Hogg (2003), tập trung nghiên cứu đo lường kết quả quản trị theo các chỉ tiêu về kết quả và động lực của nhân viên, sẵn sàng đổi mới, tuân thủ, nhận thức về hiệu quả và uy tín của cá nhân nhà quản trị. Trong nghiên cứu này, lãnh đạo trong tổ chức được xem xét theo mô hình mang tính xã hội, tập trung nhấn mạnh vào khả năng của họ trong việc thuyết phục, dẫn dắt các thành viên khác và nghiên cứu đặc điểm cá nhân của nhà quản trị với tư cách thành viên trong nhóm.

Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski (2005), “Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for

cognitive closure” đã tiến hành đo lường kết quả của hoạt động quản trị thông qua bốn chỉ tiêu: đánh giá của nhân viên về hiệu quả quản lý, sự thỏa mãn trong công việc, tự đánh giá kết quả cá nhân và mong muốn thay đổi công việc. Mục tiêu của các nhà nghiên cứu này là xác định tác động điều tiết của nhu cầu mở rộng nhận thức lên mối quan hệ giữa phong cách quản lý và kết quả quản trị. Đối tượng nghiên cứu được lựa chọn là người lao động tại ba công ty ở Italia, thuộc các lĩnh vực lọc hóa dầu, sản xuất và điện tử.

Để đánh giá kết quả lãnh đạo có thể thông qua hai nhóm chỉ tiêu về kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền và kết quả quản trị chung trong doanh nghiệp. Trong đó, với nhóm chỉ tiêu thứ nhất về kết quả quản trị thông qua nhân viên dưới quyền bao gồm: (1) Sự nhận thức về kết quả quản trị của nhà lãnh đạo (Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski, 2005; Reave 2005; Knippenberg và Hogg, 2003; Koene, Vogelaar và Soeters 2002; Mumford, Zaccaro, Jonhson, Diana, Gilbert và Threlfall, 2000...); (2) Sự thỏa mãn trong công việc và động lực làm việc (Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski, 2005...); (3) Cam kết gắn bó với tổ chức (Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski, 2005; Thunn, 2009; Reave, 2005...); (4) Đạo đức nghề nghiệp (Reave, 2005...) . Nhóm chỉ tiêu thứ hai đánh giá kết quả quản trị chung trong doanh nghiệp bao gồm: (1) Kết quả hoạt động gồm lợi nhuận ròng và kiểm soát chi phí (Koene, Vogelaar và Soeters, 2002...); (2) Năng lực tổ chức hoạt động (Koene, Vogelaar và Soeters, 2002; Cavazotte, Moreno, Hickmann, 2012...); (3) Tư tưởng và sự sẵn sàng đổi mới, cải cách trong doanh nghiệp (Knippenberg và Hogg, 2003; Koene, Vogelaar và Soeters, 2002, Cavazotte, Moreno, Hickmann, 2012...); (4) Giao tiếp trong doanh nghiệp (Cavazotte, Moreno, Hickmann, 2012...)

Bảng 1.4. Bảng tổng hợp các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của một số các tác giả

TT	Nhóm tác giả/ Năm	Tiêu chí đo lường kết quả lãnh đạo
1	Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski(2005)	- Nhận thức về kết quả lãnh đạo của nhân viên - Thỏa mãn trong công việc - Tự đánh giá của cá nhân - Mong muốn thay đổi công việc
2	Knippenberg và Hogg (2003)	- Kết quả, động lực làm việc của nhân viên - Sự sẵn sàng đổi mới - Sự tuân thủ, chấp hành - Uy tín cá nhân của nhà lãnh đạo

3	Koene,Vogelaar & Soeters(2002)	- Kết quả hoạt động + Lợi nhuận ròng + Chi phí có thể kiểm soát - Môi trường doanh nghiệp + Năng lực tổ chức hoạt động + Sẵn sàng đổi mới + Giao tiếp trong Doanh nghiệp
4	Reavet (2005)	- Sự nhận thức - Động lực làm việc - Sự thỏa mãn trong công việc - Sự gắn bó - Đạo đức nghề nghiệp
5	Mumford,Zaccaro,Jonhson, Diana,Gilbert &Threlfall (2000)	- Chất lượng các quyết định - Phân tích phản biện - Kết quả lãnh đạo của cá nhân
6	Jon Aarum Andersen (2006)	- Động lực làm việc - Sự tuân thủ, chấp thành quy tắc - Uy tín cá nhân của nhà lãnh đạo
7	Noel Balliett Thun (2009)	- Hành vi cá nhân - Thỏa mãn trong công việc - Niềm tin - Sự tận tâm - Cam kết gắn bó - Sức khỏe tâm lý
8	Sarah E. Strang & Karl W. Kuhnert (2009)	- Năng lực tổ chức hoạt động - Sẵn sàng đổi mới - Giao tiếp trong doanh nghiệp
9	Lương Thu Hà (2015)	- Sự thỏa mãn trong công việc - Cam kết gắn bó với doanh nghiệp - Sức khỏe tâm lý, sự thoải mái - Năng lực tổ chức hoạt động - Tư tưởng sẵn sàng đổi mới
10	Lê Văn Thuận (2019)	- Kết quả lãnh đạo nhân viên + Nhân viên hài lòng trong công việc + Nhân viên cam kết gắn bó với doanh nghiệp

		+ Nhân viên thấy thoải mái về tâm lý và tinh thần - Kết quả lãnh đạo chung + Năng lực tổ chức công việc + Tư tưởng sẵn sàng đổi mới
--	--	--

(Nguồn: NCS tổng hợp)

1.4. Tổng quan nghiên cứu về tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo

Về năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp, tại “Hội nghị quốc tế lần thứ 6 về khoa học và công nghệ khai thác mỏ” diễn ra ở Trung Quốc năm 2009, hai nhà khoa học Xu Hong-Hua và Wang Yan-Hua với công trình “Training system design for Middle-Level Manager in Coal Enterprises based on post Competency Model” đã tiến hành nghiên cứu 10 nhà quản trị cấp trung đại diện cho 10 doanh nghiệp sản xuất than ở Trung Quốc để đánh giá sự ảnh hưởng của năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung đến sự phát triển của doanh nghiệp. Dựa trên nghiên cứu về mô hình trình độ và năng lực trong ngoài nước và kỹ thuật Delphi, các tác giả đã xây dựng một khung năng lực quản lý chung đầu tiên cho các nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp sản xuất than ở Trung Quốc dựa trên 20 tiêu chí phản ánh năng lực cá nhân: hoạch định chiến lược, phân tích chiến lược, ra quyết định, lập kế hoạch, định hướng khách hàng, năng lực chuyên môn, cập nhật thông tin truyền thông, tinh thần hợp tác, quản lý theo nhóm, trung thực, đáng tin cậy, sáng tạo, tư duy đổi mới, chuẩn hóa trong công việc, ý thức sự an toàn trong công việc, quản lý xung đột, kiểm soát được chất lượng công việc, kiểm soát được tài chính, định hướng mục tiêu và kết quả, tổ chức phối hợp các bộ phận. Kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực quản lý của các nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng trực tiếp đến tương lai và sự phát triển của doanh nghiệp.

Cavazotte, Moreno và Hickmann (2012) đã thực hiện một nghiên cứu với 134 nhà quản trị cấp trung của một công ty lớn trong lĩnh vực năng lượng tại Brazil, nhằm làm rõ tác động của các đặc điểm, phẩm chất cá nhân của nhà quản trị đối với hiệu quả quản trị nội bộ của doanh nghiệp. Nghiên cứu đã xem xét bảy đặc điểm cá nhân của nhà quản lý cấp trung, bao gồm: trí thông minh, tính hướng ngoại, sự tận tâm, tính cởi mở với những trải nghiệm mới, tính ôn hòa, khả năng kiểm soát cảm xúc, và trí tuệ cảm xúc. Kết quả cho thấy trí tuệ cảm xúc có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả quản trị nội bộ, trong khi tác động của các đặc điểm cá nhân khác không rõ ràng. Nghiên cứu cũng sử dụng các biến kiểm soát như giới tính, kinh nghiệm của nhà quản lý cấp trung, và kích thước nhóm, vì chúng có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động quản trị.

Một nghiên cứu khá thú vị khác về đo lường ảnh hưởng của tố chất cá nhân tới kết quả lãnh đạo phải kể đến là mô hình đánh giá kết quả lãnh đạo 360 độ (Strang và Kuhnert, (2009). Các tác giả đã đối chiếu so sánh với mô hình năm tố chất dựa trên lý thuyết nền tảng là cấp độ phát triển lãnh đạo (Leadership Developmental Level) để xác định tác động của tố chất cá nhân đến kết quả lãnh đạo. Việc đánh giá kết quả lãnh đạo thông qua việc thu thập ý kiến từ cấp trên, cấp dưới và đồng nghiệp của đối tượng nghiên cứu được gọi là phương pháp 360 độ. Đây là một đóng góp quan trọng trong việc đo lường hiệu quả lãnh đạo, giúp đánh giá nhà lãnh đạo một cách toàn diện, công bằng và chính xác hơn. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xem xét các yếu tố như tuổi tác, giới tính và đặc trưng công việc của nhà lãnh đạo, được sử dụng như là các biến kiểm soát trong mô hình để đánh giá sự ảnh hưởng tới kết quả lãnh đạo.

Dưới góc độ các giá trị tinh thần và hành vi cụ thể, Reave (2005) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa và phẩm chất cá nhân của nhà quản trị với hiệu quả quản trị. Những phẩm chất cá nhân được xem xét bao gồm sự chính trực, trung thực và tính nhân văn, cùng với các hành vi hoặc kỹ năng quản trị như tôn trọng người khác, đối xử công bằng, quan tâm và chia sẻ, lắng nghe, ghi nhận thành tích của nhân viên và có đức tin. Những yếu tố này có mối liên hệ chặt chẽ với kết quả và hiệu quả quản trị. Trong việc đo lường hiệu quả quản trị, Reave (2005) tập trung vào tác động của quản trị đối với cá nhân, bao gồm các yếu tố như nhận thức, động lực làm việc, mức độ thỏa mãn trong công việc, sự gắn kết và đạo đức nghề nghiệp của nhân viên dưới quyền.

Noel Balliett Thunn (2009) đã nghiên cứu tác động của 6 nhóm đặc điểm cá nhân, gồm 24 tố chất theo phân loại của Peterson và Seligman (2004), bao gồm: sự hiểu biết, lòng can đảm, tính nhân văn, sự vượt trội, khả năng kiềm chế, và tính công bằng. Để đánh giá hiệu quả lãnh đạo, Thunn sử dụng 3 nhóm tiêu chí: hành vi cá nhân (như sự thỏa mãn trong công việc, niềm tin và sự tận tâm), cam kết gắn bó, và sức khỏe tâm lý. Ông cũng phát triển bảng hỏi với 26 câu hỏi (Character Strength in Leadership Survey – CSL) và chứng minh được độ tin cậy của thang đo này khi so sánh với các công cụ đo lường khác đã được công nhận trước đó như Lý thuyết mối quan hệ cấp trên – cấp dưới (LMX) và Bảng hỏi đa nhân tố về lãnh đạo (Multi-Factor Leadership Questionnaire). Trong cùng lĩnh vực nghiên cứu về lãnh đạo trong các doanh nghiệp sản xuất, các tác giả Cavazotte, Moreno, Hickmann (2012) và Strohhecker, Grobler (2013) đã nghiên cứu trong quản trị vật tư và năng lượng, tiếp cận theo trường phái lãnh đạo cải cách (Transformational Leadership), nhấn mạnh các yếu tố cá nhân như sự thông minh, nhân cách, trí tuệ cảm xúc và kiên thức.

Strohhecker, Grobler (2013) dựa vào mô hình PPIK (Process – Personality – Interest – Knowledge) cũng nghiên cứu sự ảnh hưởng của 4 tố chất bao gồm Sự thông minh – Tư duy theo quá trình, Kiến thức, Nhân cách và Sự say mê (Intelligence-as-Process, Intelligence-as-Knowledge, Personality, Interest - PPIK) lên kết quả hoạt động quản trị sản xuất cụ thể là quản trị vật tư, nguyên vật liệu, kho tàng (Inventory Management Performance - IMP). Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự thông minh có liên hệ chặt chẽ nhất tới kết quả hoạt động trong khi các yếu tố khác có mối quan hệ yếu hơn những tương đối rõ ràng.

Tại Việt Nam cũng có một số nghiên cứu về mối quan hệ giữa năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp. Điển hình là nghiên cứu của tác giả Lương Thu Hà (2015) đã hệ thống hóa được các cách thức tiếp cận và các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo bao gồm cả các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Từ đó chọn được các 5 nhóm chỉ tiêu phụ hợp để đánh giá kết quả lãnh đạo bao gồm: Sự thỏa mãn trong công việc, Cam kết gắn bó với tổ chức, Sức khỏe tâm lý, sự thoải mái tinh thần, Năng lực tổ chức hoạt động, Tư tưởng sẵn sàng đổi mới. Có 3 nhóm tố chất vừa tác động tới kết quả lãnh đạo nhân viên và kết quả lãnh đạo chung gồm: Tính nhân bản – Sự công bằng, Kỷ luật – Cầu toàn và Ham hiểu biết – Ham học hỏi. Ngoài ra còn có sự tác động các tố chất tiêu cực, Chủ động – Xoay chuyển và cảm tính – Quân bình tới Kết quả lãnh đạo nhân viên gồm sự thỏa mãn, cam kết gắn bó và sức khỏe tâm lý. Tác giả cũng chỉ ra được sự khác biệt khá rõ ràng về kết quả lãnh đạo và ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo trong các doanh nghiệp có sở hữu vốn chi phối khác nhau (Nhà nước, Tư nhân, Nước ngoài). Trong đó, kết quả lãnh đạo được đánh giá bởi nhân viên trong các doanh nghiệp tư nhân và nước ngoài thấp hơn trong các doanh nghiệp Nhà nước; trong khi kết quả lãnh đạo chung lại được ghi nhận là cao hơn.

Nghiên cứu của tác giả Nguyễn Văn Thụy (2015), “Ảnh hưởng của nhân tố năng lực cạnh tranh đến kết quả hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh” cho rằng năng lực quản trị bao gồm khả năng lãnh đạo và khả năng tổ chức con người có tác động cùng chiều tới kết quả hoạt động kinh doanh. Trong nghiên cứu này tác giả đã đưa ra các chỉ tiêu đo lường kết quả hoạt động kinh doanh liên quan đến khả năng quản trị của các ngân hàng thương mại gồm: chỉ tiêu về tầm nhìn chiến lược; lãnh đạo hiệu quả; lãnh đạo con người; khả năng tổ chức.

Luận án Nguyễn Duy Thanh “Mối quan hệ giữa hệ thống quản trị nguồn nhân lực kết quả cao, đổi mới và kết quả hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam Medella”

(2005) định nghĩa kết quả hoạt động phản ánh khả năng và hiệu quả của doanh nghiệp trong việc sử dụng các nguồn lực như con người, tài chính và cơ sở vật chất để đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp. Lee (2008) định nghĩa kết quả hoạt động là kết quả đầu ra của một doanh nghiệp được đo lường theo các chỉ tiêu tài chính hoặc phi tài chính. Murphy và cộng sự (1996) cho rằng kết quả hoạt động của doanh nghiệp là một khái niệm đa chiều. Nghiên cứu của Dawes (1999) về mối quan hệ của định hướng thị trường với kết quả chủ quan (subjective performance) và kết quả khách quan (objective performance) cho rằng kết quả đo lường chủ quan phù hợp với kết quả đo lường khách quan và không ảnh hưởng tới độ tin cậy của kết quả cuối cùng. Đồng thời, Tan và Litschert (1994) cũng kết luận rằng trong nhiều nghiên cứu, việc sử dụng thang đo chủ quan cho kết quả tốt. Dựa trên nghiên cứu của Danaley và Huselid (1996), Zhang và Li (2009) và Wang và Wang (2012), kết quả hoạt động của doanh nghiệp gồm có: Kết quả vận hành và kết quả thị trường. Kết quả thị trường gồm các chỉ số: doanh số bán hàng của DN trong ngành; kết quả hoạt động tổng thể; thị phần của DN trong cùng ngành; vị thế cạnh tranh của DN trong ngành; tốc độ tăng trưởng doanh số của DN vẫn duy trì ở mức cao trong cùng ngành. Kết quả vận hành: tỉ suất lợi nhuận trên tổng tài sản của DN; tỉ suất lợi nhuận trên doanh thu của DN trong cùng ngành; lợi nhuận của doanh nghiệp; phát triển tài sản là một lợi thế của DN trong ngành

1.5. Kết luận và khoảng trống nghiên cứu của đề tài luận án

1.5.1. Một số các kết luận

Qua quá trình tổng quan tình hình nghiên cứu nêu trên, luận án rút ra một số kết luận như sau:

Thứ nhất, Phương pháp tiếp cận: Các công trình nghiên cứu nước ngoài và trong nước đã tiếp cận ở các góc độ khác nhau. Có công trình tiếp cận dưới góc độ vĩ mô về các vấn đề chung của quản trị kinh doanh, quản lý nhà nước đối với năng lực NQTCT tại các DN; có công trình lại tiếp cận dưới góc độ vi mô về các vấn đề quản trị kinh doanh, kinh doanh thương mại tại các loại hình doanh nghiệp cụ thể về năng lực NQTCT nhưng không phải tại các DN xăng dầu và Tập đoàn xăng dầu hoặc về Tập đoàn xăng dầu nhưng không phải nghiên cứu về năng lực NQTCT.

Thứ hai, Phương pháp nghiên cứu: Các công trình nghiên cứu kể trên có công trình sử dụng phương pháp nghiên cứu (PPNC) định tính, chủ yếu phân tích các dữ liệu thứ cấp để nghiên cứu vấn đề; có công trình lại sử dụng PPNC định lượng là chủ yếu trên cơ sở thu thập và phân tích các dữ liệu sơ cấp để phân tích vấn đề. Cũng có

nhiều công trình, tài liệu sử dụng kết hợp cả hai PPNC định tính và nghiên cứu định lượng để đưa ra kết luận về vấn đề nghiên cứu.

Thứ ba, Nội dung nghiên cứu: Qua tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có thấy quan niệm về năng lực và các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT rất đa dạng và được đưa ra bởi các tác giả khác nhau với các nghiên cứu khác nhau. Những quan niệm này được diễn đạt dưới các hình thức khác nhau, không mâu thuẫn mà bổ sung cho nhau. Các nghiên cứu cũng chỉ ra một số yếu tố chính cấu thành năng lực NQTCT cụ thể như: mô hình ASK Bass (1990) với 3 yếu tố Phẩm chất - Kỹ năng - Kiến thức; hay mô hình BKD của Donald J. Campbell & Gregory J. Dardis (2004) với 3 yếu tố Tổ chất - Kiến thức - Hành động, ngoài ra một số tác giả còn tiếp cận từ khung năng lực,... Hơn nữa, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT với kết quả lãnh đạo cũng được thể hiện nhưng ở phạm vi hẹp như: mối liên hệ giữa phẩm chất, tổ chất lãnh đạo với kết quả lãnh đạo, hay giữa hành động lãnh đạo với kết quả lãnh đạo.. trong các DN vừa và nhỏ nói chung, DN sản xuất kinh doanh hay trong các ngành Ngân hàng, Xây dựng, Năng lượng, Điện tử, Bru chính Viễn thông chứ chưa có ngành Xăng dầu.

1.5.2. Khoảng trống nghiên cứu

Trên cơ sở các kết luận rút ra từ tổng quan tình hình nghiên cứu và đối chiếu với đối tượng, phạm vi, mục tiêu, nhiệm vụ và câu hỏi nghiên cứu của đề tài luận án, có thể rút ra khoảng trống cho nghiên cứu đề tài luận án như sau:

Thứ nhất, các công trình nghiên cứu đề cập đến các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tiếp cận theo nhiều góc tiếp cận khác nhau nhưng các yếu tố cấu thành đó tại mỗi chủ đề và khách thể nghiên cứu là khác nhau. Những năng lực cần thiết của NQTCT trong bối cảnh của CMCN 4.0 và chuyển đổi số cần có thêm các nghiên cứu chứng minh. Ngoài ra mỗi lĩnh vực kinh doanh có đặc tính riêng biệt, vì vậy các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT cần thiết cho nhóm DN đó cũng sẽ khác nhau, dẫn đến các yếu tố cấu thành này được tiếp cận ở nhiều lăng kính và cấp độ riêng biệt. Vì vậy, cần thiết có nghiên cứu về năng lực NQTCT gắn với khách thể nghiên cứu là DN ngành xăng dầu với vai trò quan trọng và thiết yếu trong nền kinh tế Việt Nam, cụ thể là Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Thêm vào đó Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là tập đoàn năng lượng hàng đầu của Việt Nam. Nhưng các nghiên cứu về năng lực NQT, đặc biệt với đối tượng là NQTCT tại Petrolimex chưa có công trình nào trực tiếp nghiên cứu.

Thứ hai, cần tiếp tục thực hiện các nghiên cứu làm sáng tỏ sự tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp. Các công trình nghiên cứu trước đó là khẳng định vai trò quan trọng của

nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp. Một số nghiên cứu cũng đã tiếp cận dưới góc độ phân tích sự ảnh hưởng của các yếu tố năng lực nhà quản trị cấp trung kết quả lãnh đạo như Xu Hong-Hua và Wang Yan-Hua (2009) nhưng khách thể của các nghiên cứu này là các nhà quản trị cấp trung ở nhiều ngành nghề khác nhau và ở các quốc gia phát triển (Cavazotte, Moreno và Hickmann (2012) tại Brazil hay Singapore (Momin (2018)). Hơn nữa, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố thành năng lực NQTCT với kết quả lãnh đạo DN cũng được thể hiện nhưng ở phạm vi hẹp như: mối liên hệ giữa phẩm chất lãnh đạo với kết quả lãnh đạo hay giữa hành động lãnh đạo với kết quả lãnh đạo...trong các DN VN nói chung, DN sản xuất kinh doanh ngành Ngân hàng, xây dựng, năng lượng, điện tử, bưu chính viễn thông...chưa có ngành Xăng dầu. Các nghiên cứu cũng đã chỉ ra những tiêu chí để đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại DN (sự hài lòng của nhân viên, sự cam kết gắn bó, năng lực tổ chức công việc...). Tuy nhiên, điều kiện và môi trường áp dụng giữa các tổ chức, loại hình DN không giống nhau. Do đó, các nghiên cứu về tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT ngành xăng dầu, cụ thể tại Petrolimex chưa được xác định cụ thể.

Thứ ba, hiện nay cũng chưa có công trình nào nghiên cứu một cách toàn diện và có những giải pháp có ý nghĩa khoa học, thực tiễn trong bối cảnh liên tục cho việc nâng cao năng lực NQTCT tại Petrolimex.

Như vậy, các công trình nói trên với các mức độ khác nhau đã giúp NCS có một số tư liệu và kiến thức cần thiết để hình thành những hiểu biết chung, tiếp cận và đi sâu nghiên cứu đề tài luận án.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, NCS đã thống kê và phân tích các công trình nghiên cứu của các tác giả trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài. Các nghiên cứu được thể hiện trong chương 1 được chia thành các chủ đề: Nhà quản trị cấp trung; Năng lực nhà quản trị cấp trung; Tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung ; Tác động của năng lực NQTCT đến kết quả lãnh đạo. Trên cơ sở phân tích, đánh giá các công trình nghiên cứu, NCS đã kết luận những khoảng trống nghiên cứu của đề tài, cũng như những giá trị khoa học được kế thừa trong đề tài. Trên cơ sở đó, NCS nhận dạng các khoảng trống nghiên cứu cho luận án.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TRONG DOANH NGHIỆP

2.1. Cơ sở lý thuyết về nhà quản trị cấp trung

2.1.1. Khái niệm Nhà quản trị cấp trung

Nhà quản trị giữ vai trò quan trọng nhất quyết định sự vận hành thành bại của doanh nghiệp. Nhà quản trị doanh nghiệp không thể quản lý hết nhân viên của mình mà họ cần những cánh tay hỗ trợ đắc lực, đó là cầu nối trung gian giữa nhân viên và nhà quản trị cấp cao hay còn gọi là nhà quản trị cấp trung.

Theo Wooldrige và cộng sự (2008) cho rằng “Nhà quản trị cấp trung là nhà quản trị cấp trung gian giữa quản trị cấp cao và quản trị cấp dưới. Họ chịu trách nhiệm báo cáo công việc với nhà quản trị cấp trên và triển khai, phân công công việc với các quản trị cấp dưới”. Như vậy có thể thấy được vai trò là cầu nối, là mắt xích quan trọng liên kết giữa tầm nhìn chiến lược của lãnh đạo cấp cao với những người trực tiếp thực hiện. Họ là người truyền đạt, lên kế hoạch, quản lý và biến các ý tưởng của nhà quản trị cấp cao thành hiện thực.

Theo Mair và Thurner (2008) thì “Nhà quản trị cấp trung là nhà quản trị ở cấp trung gian trong hệ thống cấp bậc của công ty và chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của một bộ phận kinh doanh nhất định”. Việc xác định đối tượng NQTCT ở các DN phụ thuộc vào quy mô, bộ máy tổ chức quản lý và cơ cấu tổ chức, cách thức hoạt động. Căn cứ vào quy mô thì các DN có tầm cỡ lớn như Tổng công ty hay Tập đoàn thì NQTCT thường là các giám đốc các chi nhánh, công ty thành viên, công ty con hay giám đốc các chức năng cụ thể trong DN như giám đốc nhân sự, giám đốc kinh doanh, giám đốc marketing, giám đốc sản xuất... Ngược lại các DN có quy mô nhỏ và vừa thì thông thường NQTCT được xác định là trưởng phó các phòng ban như phòng nhân sự, phòng kế toán, phòng kinh doanh... Tựu chung lại NQTCT chịu trách nhiệm quản lý nhân viên cấp dưới và thực hiện triển khai chiến lược nhiệm vụ của NQT cấp trên giao phó.

Hiểu một cách đơn giản thì nhà quản trị cấp trung là *nhà quản trị ở bên dưới nhà quản trị cấp cao và ở trên nhà quản trị cấp cơ sở/cấp thấp và nhân viên cấp dưới*. Như vậy, dù được sử dụng dưới thuật ngữ nào thì cũng có thể thấy được nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp là các nhà quản trị thực hiện các hoạt động quản lý ở phía dưới các nhà quản trị cấp cao nhưng ở phía trên các nhà quản trị cấp cơ sở hay nhân viên thừa hành. Theo cách hiểu này thì trong bất cứ một tổ chức sẽ bao gồm 4 đối tượng là: nhà quản trị cấp cao, quản trị cấp trung, quản trị cấp cơ sở/cấp thấp và nhân viên cấp dưới.

Sự phân biệt giữa nhà quản trị và nhà quản lý thường được bàn đến trong lý thuyết quản trị và thực tiễn lãnh đạo tổ chức. Dù hai khái niệm này đôi khi được dùng thay thế nhau trong ngôn ngữ đời thường, nhưng trong khoa học quản trị, chúng mang ý nghĩa khác nhau. Dưới đây là sự phân biệt cơ bản:

Bảng 2.1. Phân biệt nhà quản trị và nhà quản lý

Nhà quản trị	Nhà quản lý
- Người đưa ra định hướng, chiến lược, xây dựng tầm nhìn và dẫn dắt tổ chức.	- Người tổ chức, điều hành và kiểm soát hoạt động để đạt được mục tiêu cụ thể.
- Tư duy chiến lược, đổi mới, tạo ảnh hưởng, định hình tương lai.	- Hiệu quả vận hành, duy trì ổn định, đảm bảo quy trình.
- Lãnh đạo, truyền cảm hứng, xây dựng văn hóa tổ chức.	- Điều phối, giám sát, thực thi kế hoạch.
- Xác lập tầm nhìn, sứ mệnh. - Xây dựng chiến lược dài hạn. - Dẫn dắt thay đổi.	- Lập kế hoạch chi tiết. - Tổ chức nguồn lực. - Kiểm tra, đánh giá hiệu suất.
- Lãnh đạo bằng tầm nhìn, cảm hứng, sự đổi mới.	- Quản lý bằng quy trình, quy định, kỷ luật.
- Tư duy hệ thống - Tư duy đổi mới - Khả năng truyền cảm hứng	- Khả năng lập kế hoạch - Giải quyết vấn đề - Kiểm soát và ra quyết định hàng ngày

(Nguồn: NCS tổng hợp)

2.1.2. Vai trò nhà quản trị cấp trung

Nhà quản trị cấp trung giữ vai trò trung gian, quan trọng đối với mọi hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Vai trò của nhà quản trị cấp trung nhằm kết hợp của "ý định của các nhà quản lý cấp cao với các thực tế hoạt động hàng ngày mà các nhà quản lý cấp dưới đang thực hiện" (Ireland 1992: 18). Trách nhiệm của họ thể hiện trong việc chuyển đổi các mục tiêu chung và kế hoạch của ban lãnh đạo cao cấp thành các mục tiêu và hành động chính xác hơn (Bateman and Snell (2007). Chính vì vậy, nhà quản trị cấp trung sẽ là nhân tố tạo ra nhiều sự thay đổi trong tổ chức.

Tóm lại vai trò của nhà quản trị cấp trung được khái quát như sau:

- *Thứ nhất, vai trò chỉ huy và liên kết giữa các cá nhân*

Vai trò quản lý: nhà quản trị cấp trung nắm vai trò thực hiện các chức năng quản lý, chịu trách nhiệm chỉ huy, điều hành hoạt động về mảng công việc mà mình được phân công đảm nhiệm trong doanh nghiệp. Ngoài ra nhà quản trị cấp trung còn đề ra mục tiêu hoạt động của đơn vị mình phụ trách, lập kế hoạch, phân công công việc và kiểm soát quá trình thực hiện công việc của nhân viên dưới quyền để đạt mục

tiêu của tổ chức đã đề ra. Đồng thời họ cũng là người chịu trách nhiệm trước toàn thể doanh nghiệp về những vấn đề thuộc đơn vị mình và do mình đảm nhiệm.

Vai trò tư vấn, tham mưu: đây là vai trò mà mọi nhà quản trị ở các cấp đều phải thực hiện. Đối với nhà quản trị cấp trung gian thì vai trò này càng được thể hiện rõ hơn. Với vị trí là trung gian giữa nhà quản trị cấp cao và nhà quản trị cấp cơ sở thì nhà quản trị cấp trung đóng vai trò tham mưu chiến lược, chiến thuật kinh doanh sản xuất, cơ chế, chính sách cho nhà quản trị cấp cao, đồng thời họ còn đóng vai trò tư vấn trực tiếp cho nhân viên dưới quyền mà họ quản lý về cách thức thực hiện công việc sao cho đạt hiệu quả tốt nhất.

- Thứ hai, vai trò thông tin

Vai trò người theo dõi thông tin: Đây là vai trò đòi hỏi nhà quản trị ở các cấp đều phải thực hiện bao gồm việc thu thập, phân tích, đánh giá thông tin về những biến động, những cơ hội và những vấn đề khác có thể tác động đến doanh nghiệp. Nhà quản trị cấp trung sẽ sử dụng những mối quan hệ giao tiếp chính thức và không chính thức của mình để theo dõi thông tin có ích cho doanh nghiệp.

Vai trò người truyền thông tin: nhà quản trị cấp trung là cầu nối thông tin trung gian tiếp nhận từ nhà quản trị cấp cao để truyền đạt lại cho nhà quản trị cấp cơ sở và toàn bộ nhân viên dưới quyền để thực hiện các công việc của tổ chức. Thông tin nhà quản trị cấp trung có nhiệm vụ truyền đạt có thể gồm các thông tin về mục tiêu chiến lược, sứ mệnh, kế hoạch chủ trương chính sách đường lối của nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cấp trung có thể là người truyền đạt thông tin của doanh nghiệp đến báo chí, khách hàng, đối tác, cộng đồng khi được ủy quyền của nhà quản trị cấp cao.

Vai trò liên lạc: Mọi thông tin mà nhà quản trị cấp cao cần cung cấp đều được lấy từ nhà quản trị cấp trung và cấp cơ sở. Chính điều này đã buộc nhà quản trị cấp trung phải là can thiệp vào các mối liên hệ giữa cá nhân ở trong và ngoài tổ chức để nắm bắt thông tin kết nối các thành phần trong tổ chức lại với nhau. Đây là vai trò chiếm khá nhiều thời gian của nhà quản trị cấp trung.

- Thứ ba, vai trò quyết định: Nhà quản trị ở tất cả các cấp đều phải đưa ra quyết định quản trị trong phạm vi, thẩm quyền trách nhiệm của mình. Và mỗi quyết định của nhà quản trị đều ảnh hưởng đến các thành phần trong tổ chức tùy cấp độ quản trị khác nhau. Đối với nhà quản trị cấp trung thì vai trò quyết định thể hiện cụ thể:

Vai trò người chủ trì: nhà quản trị cấp trung là những người sẽ có vai trò đề xuất mục tiêu, kế hoạch sản xuất kinh doanh dựa trên những chiến lược mà nhà quản trị cấp cao đề ra. Đồng thời họ chính là người sẽ thực thi những công việc,

phân công, kiểm tra, giám sát nhân viên cấp dưới nhằm thực hiện các mục tiêu hoàn thành các kế hoạch đã đặt ra.

Vai trò người xử lý những xáo trộn: Trong một tổ chức, nhà quản trị cấp trung còn là người sẽ trực tiếp giải quyết, đưa ra các quyết định để đối phó với những vấn đề đột xuất, bất ngờ, khách quan trong và ngoài doanh nghiệp. Chẳng hạn như việc đưa ra những quyết sách nhằm xử lý các vấn đề liên quan đến vi phạm hợp đồng, xung đột trong tổ chức...

Vai trò người phân bổ nguồn tài nguyên: nhà quản trị cấp trung là những người trực tiếp quản lý, điều hành, chịu trách nhiệm với việc phân chia các nguồn tài nguyên về nhân lực, cơ sở vật chất, tài chính, trang thiết bị...của đơn vị mà mình phụ trách. Việc phân phối tài nguyên về số lượng, thời gian cho đối tượng nào cần phải đảm bảo công bằng, hợp lý, tiết kiệm và hiệu quả.

Vai trò người thương lượng: nhà quản trị cấp trung thể hiện vai trò thương lượng khi được lãnh đạo cấp cao ủy quyền thực hiện việc đàm phán, ký kết hợp đồng với khách hàng, đối tác trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của tổ chức. Đồng thời nhà quản trị cấp trung còn là khách hàng nội bộ, khách hàng đối tác bên ngoài, nhà cung cấp thông tin với nhà quản trị cấp cao cũng như nhân viên thuộc quyền và các đồng nghiệp. Ngoài ra họ còn đóng vai trò là người thương lượng đàm phán với tổ chức công đoàn để đòi hỏi đảm bảo quyền lợi cho nhân viên cấp dưới của mình.

2.2. Năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp

2.2.1. Khái niệm năng lực quản lý

Theo J.E. Thompson, Stuart & Lindsay (1996): “Năng lực là tập hợp khả năng của người lao động hay doanh nghiệp nhằm thực thi một công việc nào đó. Năng lực phản ánh khả năng ở hiện tại. Đó là tập hợp những gì mà người lao động hay doanh nghiệp đang có. Khi nói đến một nhà lãnh đạo có khả năng tạo ra thay đổi tức là hiện nay nhà lãnh đạo đó đang tạo ra những thay đổi chứ không phải trước đây hay trong tương lai”. Bên cạnh đó, một nghiên cứu của R.E. Boyatzis (2008) đã định nghĩa: "Năng lực là một khả năng cụ thể của người lao động, bao gồm một chuỗi hành động liên kết với nhau dựa trên ý định và mục đích của người thực hiện. Năng lực có thể được phân thành năng lực chung và năng lực chuyên môn." Yu-Ting Lee (2010) đã phát triển mô hình KSAOs, bao gồm bốn yếu tố: Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skills), Thái độ (Attitude), và các yếu tố khác (Others). Năng lực chuyên môn được xác định dựa trên từng lĩnh vực nghề nghiệp cụ thể, trong khi năng lực chung thường phù hợp với các vị trí quản lý.

Cách tiếp cận năng lực phổ biến hiện nay là dựa trên mô hình năng lực cá nhân - mô hình ASK. Mô hình này do Bass và Stogdill (1990) phát triển với những nền tảng ban đầu. Theo các tác giả, mô hình ASK đưa ra các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho từng vị trí công việc dựa trên ba yếu tố chính: Kiến thức (Knowledge), Kỹ năng (Skills), và Phẩm chất, thái độ (Attitude). Năng lực quản lý là tổng hợp của các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất cá nhân của nhà quản lý trong các hoạt động quản lý trong tổ chức doanh nghiệp. Trong đó, kiến thức quản lý là những tri thức khoa học và sự hiểu biết của nhà quản trị nhằm phục vụ công tác quản lý, điều hành tổ chức, doanh nghiệp về các vấn đề tự nhiên, xã hội, về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh, sản xuất; kỹ năng quản lý là khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo, và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, tổ chức trong điều kiện và hoàn cảnh nhất định; Phẩm chất quản lý là phẩm chất của một cá nhân là hệ thống quan điểm giá trị, suy nghĩ, hành vi, ứng xử, đam mê của cá nhân đó đối với công việc được giao.

Ngoài ra còn có cách tiếp cận dựa trên mô hình BKD của Donald J. Campbell & Gregory J. Dardis (2004) thì “Năng lực quản lý là tổng hợp các kiến thức quản lý, tổ chức quản lý và hành động quản lý mà một nhà quản lý cần có trong hoạt động quản lý bản thân, quản lý cấp dưới và quản lý doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã định của doanh nghiệp”. Như vậy, năng lực quản lý được tiếp cận thông qua hành động, kết quả thực hiện nhiệm vụ công việc của người đó chứ không đánh giá dựa trên bằng cấp. Một nhà quản lý có năng lực khi họ thực hiện nhiệm vụ và mục tiêu mà tổ chức đặt ra một cách hiệu quả. Muốn thực hiện được điều đó, đòi hỏi nhà quản trị cần phải có các năng lực để quản lý điều hành cấp dưới, quản lý bản thân để hướng tới quản lý doanh nghiệp ở các lĩnh vực hoạt động được tốt nhất. Một số lĩnh vực hoạt động quản lý DN xét theo theo lĩnh vực hoạt động như: quản lý nguồn nhân lực, quản lý công nghệ, quản lý chất lượng, quản lý tài chính, quản lý marketing...

Tại Việt Nam, đã có rất nhiều các tác giả nghiên cứu về năng lực, nổi trội lên là tác giả Mai Thanh Lan và Phan Chí Anh (2015) với khái niệm: “Năng lực là khả năng thực hiện một nhiệm vụ nào đó một cách đầy đủ và có chất lượng, năng lực thể hiện bằng hành vi có thể quan sát, đo lường trong điều kiện làm việc, năng lực chỉ được xác định trong hành động và chỉ có thể nhận biết năng lực của một cá nhân qua công việc người đó làm, năng lực là một thuộc tính cá nhân, phụ thuộc vào bối cảnh”. Theo tác giả “năng lực là những hành vi có thể quan sát và đo lường được. Tuy nhiên, năng lực không phải là hành vi dễ bắt chước. Năng lực thể hiện tính cách, hệ giá trị và ý thức của người thực thi. Năng lực ảnh hưởng trực tiếp đến

thành tích của mỗi cá nhân và thành tích chung của doanh nghiệp”. Trong quản trị doanh nghiệp hiện đại, lãnh đạo không chỉ quan tâm đến việc “làm gì để gia tăng giá trị cho tổ chức” mà còn chú trọng đến “làm như thế nào”. Bản mô tả công việc thường đi kèm với các yêu cầu năng lực. Nếu như bản mô tả công việc đóng vai trò hướng dẫn về những gì cần thực hiện, thì yêu cầu năng lực lại làm rõ cách thức thực hiện công việc đó. Do đó, mô tả công việc và yêu cầu năng lực được xem như một ngôn ngữ giao tiếp chung trong doanh nghiệp.

Như vậy, dù được sử dụng dưới thuật ngữ nào thì cũng có thể thấy được *năng lực quản lý là tổng hợp các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý của một cá nhân nhà quản trị cần có để đáp ứng thực hiện công việc được giao trong hoạt động quản lý nhằm đạt được mục tiêu đã định của tổ chức, doanh nghiệp.*

2.2.2. Khái niệm năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về năng lực quản lý doanh nghiệp. Để thực hiện công việc chính của nhà quản trị nói chung là tạo ra tầm nhìn cho doanh nghiệp, truyền cảm hứng và gây ảnh hưởng để mọi người thực hiện tầm nhìn đó thì nhà quản trị phải có những kiến thức, kỹ năng, tố chất, hành vi đặc biệt. Nhà quản trị cấp trung tuy không phải là nhà quản trị cao nhất điều hành, quản lý toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp nhưng cũng là người quản lý trực tiếp bộ phận, đơn vị mình phụ trách và phải chịu trách nhiệm trước toàn thể doanh nghiệp. Với vai trò là cầu nối giữa nhà quản trị cấp cơ sở và nhà quản trị cấp cao, với vai trò quan trọng trong việc chuyển đổi các mục tiêu chung và kế hoạch của ban lãnh đạo cao cấp thành các mục tiêu và hành động chính xác hơn cho nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên trong tổ chức, doanh nghiệp. Dựa theo mô hình ASK của Bass (1990) thì “Năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung được hiểu là tổng hợp các kiến thức, kỹ năng và phẩm chất mà một nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp cần có trong hoạt động quản lý bản thân, quản lý cấp dưới và quản lý doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đã định của doanh nghiệp trong từng thời kỳ nhất định”. Còn theo cách tiếp cận dựa trên mô hình BKD của Donald J. Campbell & Gregory J. Dardis (2004) thì “Năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung là tổng hợp các kiến thức quản lý, tố chất quản lý và hành động quản lý mà một nhà quản trị cấp trung của doanh nghiệp cần có trong hoạt động quản lý bản thân, quản lý cấp dưới và quản lý doanh nghiệp nhằm đạt được các mục tiêu đã định của doanh nghiệp”.

Như vậy, có thể thấy nhiều cách tiếp cận khác nhau về năng lực NQTCT. Để thực hiện được các công việc chính của NQTCT là thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, trực tiếp điều hành quản lý bộ phận, đơn vị phụ trách đảm bảo cho các hoạt động của doanh nghiệp đạt mục tiêu đã định. *Năng lực nhà quản trị cấp trung là*

tổng hợp các kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý mà một NQTCT cần phải có trong hoạt động quản lý bản thân, quản lý cấp dưới và quản lý doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp đã đặt ra.

2.2.3. Các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung

Mô hình ASK do Bass và Stogdill phát triển vào những năm 1990 chỉ ra rằng: “Chữ A đại diện cho phẩm chất thái độ (Attitudes), chữ S đại diện cho kỹ năng (Skills), và chữ K đại diện cho kiến thức (Knowledge)”. Đây là mô hình được sử dụng rộng rãi trong việc đánh giá năng lực quản lý, với các tiêu chuẩn nghề nghiệp cho từng vị trí trong tổ chức dựa trên ba yếu tố chính: phẩm chất thái độ, kỹ năng, và kiến thức. Tuy nhiên, Benjamin Bloom (1956) mới là người đầu tiên đưa ra nền tảng cơ bản cho mô hình này với ba nhóm năng lực chính: phẩm chất, kỹ năng và kiến thức. Năng lực NQTCT cũng được cấu thành bởi các yếu tố:

Có thể tóm tắt các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung như sau:

*** Kiến thức quản lý**

Kiến thức quản lý là những tri thức khoa học và sự hiểu biết của nhà quản trị nhằm phục vụ công tác quản lý, điều hành tổ chức, doanh nghiệp về các vấn đề tự nhiên, xã hội, về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh, sản xuất... Nhà quản trị học tập và tích lũy kiến thức trong quá trình quản lý điều hành tổ chức, doanh nghiệp. Kiến thức quản lý bị ảnh hưởng bởi quá trình đào tạo của chính bản thân nhà quản trị, khả năng tiếp cận tri thức khoa học, điều kiện học tập, môi trường và các cơ sở vật chất, nguồn thông tin sẵn có... Mỗi doanh nghiệp tổ chức với từng loại hình khác nhau, chính vì vậy đòi hỏi nhà quản trị nói chung cần có những kiến thức quản lý khác nhau để phù hợp với đặc thù riêng của mình. Kiến thức được xem là cơ sở, là nền tảng của năng lực, là điều kiện cơ bản để cá nhân nhà quản trị cần hội tụ để thực hiện một công việc. Ngoài ra trong mỗi tổ chức, các cấp độ quản trị sẽ yêu cầu những kiến thức quản lý khác nhau. Thông qua quá trình tổng quan các nghiên cứu khác nhau, đối với nhà quản trị cấp trung cần phải có những kiến thức quản lý sau:

Kiến thức về ngành nghề kinh doanh: Với vai trò là người thực thi, triển khai các kế hoạch sản xuất kinh doanh của tổ chức, nhà quản trị cấp trung cần phải am hiểu sâu để điều hành, thực hiện công việc hiệu quả. Kiến thức này bao gồm các kiến thức về doanh nghiệp, ngành nghề lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp, môi trường hoạt động và đặc thù của doanh nghiệp. Đây là những kiến thức mà đòi hỏi nhà quản trị ở mọi cấp độ cần phải hiểu và nắm chắc thì mới có thể đưa ra những quyết định quản trị đúng đắn phù hợp với tổ chức, doanh nghiệp mình. Kiến thức này có thể nhà quản trị có thể học tập tiếp thu từ nhiều nguồn khác nhau như: tự tìm

tôi, nghiên cứu qua các thông tin từ nội bộ như đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới, lãnh đạo cấp trên và bên ngoài doanh nghiệp như: các nguồn tin từ bạn bè, mạng internet... (Đỗ Vũ Phương Anh (2017); Phạm Thị Diệu Anh (2020).

Kiến thức về quản trị chiến lược kinh doanh: bao gồm kiến thức về hoạch định, tổ chức, thực thi và kiểm tra chiến lược kinh doanh của tổ chức. Nhà quản trị cấp trung với chức năng tham mưu tư vấn cho nhà quản trị cấp cao, vì vậy cần phải nắm bắt, ứng dụng và đánh giá được các chiến lược phù hợp với từng giai đoạn mục tiêu của tổ chức. Ngoài ra để có thể đưa ra các quyết sách thích hợp để quản trị chiến lược hiệu quả thì nhà quản trị cấp trung cũng cần phải hiểu biết các kiến thức về pháp luật, kinh tế, chính trị xã hội (Lê Văn Thuận (2019); Đặng Ngọc Sự (2012); Xu Hong-Hua và Wang Yan-Hua (2009).

Kiến thức về quản trị nhân sự: đây là kiến thức đòi hỏi mọi nhà quản trị ở các cấp đều phải chú trọng, đặc biệt là nhà quản trị cấp trung là người quản lý, điều hành trực tiếp, liên kết sát sườn với nhân viên trong tổ chức. Chính vì vậy, kiến thức quản trị nhân sự là một trong những kiến thức quan trọng giúp nhà quản trị cấp trung đưa ra được những quyết định đúng đắn về nhân sự trong doanh nghiệp bao gồm: hoạch định nhân sự, tuyển dụng nhân sự, đào tạo phát triển nhân sự, thù lao lao động, đánh giá thực hiện công việc... Từ đó nhằm khai thác, sử dụng phát huy tối đa nguồn lực con người ở trong một tổ chức đem lại giá trị, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. (Đỗ Vũ Phương Anh (2017); Phạm Thị Diệu Anh (2020)

Kiến thức về quản trị tài chính kế toán: Tài lực, vật lực và nhân lực là ba nguồn lực quan trọng của tổ chức. Chính vì vậy, ngoài kiến thức về ngành nghề, quản trị kinh doanh, quản trị nhân sự thì kiến thức về quản trị tài chính kế toán cũng là một trong những kiến thức thiết yếu giúp các nhà quản trị kiểm soát được dòng tài chính, tạo đòn bẩy kích thích và điều tiết hoạt động kinh doanh, đưa ra những tham mưu tư vấn, quyết định đúng đắn về các khoản đầu tư và tài trợ, giám sát, kiểm tra chặt chẽ các mặt hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, nhà quản trị cấp trung muốn đưa ra được các chiến lược chính sách về tài chính kế toán thì cũng cần phải am hiểu kiến thức các quy định của pháp luật về chế độ báo cáo, thuế, đọc được các báo cáo tài chính... (Trần Thị Vân Hoa (2009); Lê Văn Thuận (2019)

Kiến thức về quản trị công nghệ: Trong bối cảnh khoa học công nghệ đang phát triển như vũ bão, với sự biến động của môi trường kinh doanh, các tổ chức, doanh nghiệp đang phải đối mặt với những nguy cơ nếu không có sự thích ứng kịp thời. Vì vậy tất cả các nhà quản trị cần phải được trang bị những kiến thức về quản trị công nghệ nhằm hiểu và ứng dụng được các kỹ thuật công nghệ này vào công việc quản

lý của mình một cách nhanh chóng và kịp thời. (Trần Thị Vân Hoa (2009); Lê Văn Thuận (2019)

Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp: quản trị sản xuất và tác nghiệp là công việc liên quan đến các hoạt động sản xuất của doanh nghiệp. Đây là những kiến thức bao gồm hoạch định kế hoạch, quản lý kiểm soát hệ thống quy trình sản xuất, phân tích đánh giá, dự báo nhu cầu thị trường, nguyên vật liệu, quản trị chất lượng...Nhà quản trị cấp trung với vai trò là người trực tiếp triển khai thực hiện các chiến lược sản xuất kinh doanh. Chính vì vậy, nắm bắt vận dụng những kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp sẽ giúp cho việc quản lý, điều hành thực hiện các công việc nhằm đưa ra những quyết định đúng đắn giúp cho quá trình sản xuất diễn ra đúng dự kiến và đạt kết quả tốt nhất. (Xu Hong-Hua và Wang YanHua (2009); Nguyễn Thị Vân (2022).

Kiến thức về quản trị marketing: Thị trường kinh doanh cạnh tranh vô cùng khốc liệt, cùng với sự thay đổi chóng mặt của công nghệ, chính sách thương mại... Các tổ chức doanh nghiệp đang phải chạy đua với nhau để giữ thị phần và quản trị marketing giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Chính vì vậy nhà quản trị cấp trung cần phải có những kiến thức này để có thể phân tích môi trường và cơ hội marketing, phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu, thiết lập chiến lược kế hoạch, hoạch định và tổ chức kiểm tra các hoạt động marketing. Ngoài ra, các nghiên cứu còn chỉ ra những kiến thức bổ sung thêm như: kiến thức về trách nhiệm xã hội; Kiến thức về văn hóa doanh nghiệp; Kiến thức về quản trị sự thay đổi; Kiến thức về hội nhập quốc tế, toàn cầu hóa... (Floyd, S.W và Wooldridge, B (1990,1992,1997),

* Kỹ năng quản lý: là những khả năng, kinh nghiệm, kỹ xảo, và mức độ thành thạo trong việc thực hiện công việc trong lĩnh vực, chức năng quản trị doanh nghiệp, tổ chức trong điều kiện và hoàn cảnh nhất. Như vậy, có thể thấy được kỹ năng được hình thành thông qua quá trình học tập, rèn luyện và đào tạo hoặc cũng có thể kỹ năng xuất phát từ yếu tố bẩm sinh, tuy nhiên tỉ lệ % của yếu tố bẩm sinh chiếm một con số rất bé. Để có thể quản trị doanh nghiệp một cách hiệu quả đòi hỏi nhà quản trị bên cạnh những kiến thức cần phải có tập hợp các kỹ năng quản trị khác nhau. Đối với nhà quản trị cấp trung là người thường xuyên tiếp xúc với nhiều người và trực tiếp điều hành công việc của mình nên thường phải giải quyết những vấn đề phát sinh. Theo cách tiếp cận của Robert L.Kart thì kỹ năng quản trị được chia thành 3 nhóm kỹ năng cơ bản gồm: kỹ năng chuyên môn, kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng tư duy. Tầm quan trọng tương đối của ba nhóm kỹ năng này sẽ thay đổi tùy theo cấp quản trị, vị trí và mức độ trách nhiệm điều hành của nhà quản trị trong doanh nghiệp. Đối với nhà quản trị cấp trung thì tầm quan trọng của ba nhóm

kỹ năng được xếp theo thứ tự giảm dần là: kỹ năng quan hệ con người, kỹ năng chuyên môn và kỹ năng tư duy.

Kỹ năng chuyên môn: là kiến thức, đúc kết và thực hành có tính chất kỹ thuật nghề nghiệp. Đây là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể. Nó bao hàm sự hiểu biết và thành thạo một loại hình hoạt động đặc biệt, liên quan đến phương pháp, chu trình, thủ tục hay các kỹ thuật của lĩnh vực, chức năng nhà quản trị đang đảm nhận. Kỹ năng này được hình thành chủ yếu thông qua quá trình đào tạo vừa học vừa làm, nội dung gắn với lĩnh vực và ngành nghề cụ thể của nhà quản trị. Đối với nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp kỹ năng chuyên môn cần có bao gồm: Kỹ năng kinh doanh cơ bản; Kỹ năng triển khai kế hoạch hoạt động/kinh doanh; Kỹ năng tư duy, dự báo sự thay đổi của ngành, địa bàn kinh doanh; Kỹ năng phân tích thông tin, giải quyết vấn đề và ra quyết định; Kỹ năng truyền đạt, đào tạo tại đơn vị; Kỹ năng thuyết trình báo cáo, kế hoạch, hội nghị; Kỹ năng xây dựng đội/nhóm làm việc; Kỹ năng tổ chức, phân công công việc; Kỹ năng quan hệ khách hàng, đối tác; Kỹ năng đàm phán, thương lượng với khách hàng, đối tác; Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ trong công việc; Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc và giao tiếp (Mumford & cộng sự (2000); Ahmad & cộng sự (2014); Katz (1955); Trần Thị Vân Hoa (2009); Xu Hong-Hua và Wang YanHua (2009).

Kỹ năng quan hệ con người: là khả năng cùng làm việc, đồng viên, điều khiển con người và tập thể trong doanh nghiệp, dù đó là thuộc cấp, đồng nghiệp ngang hàng, hay cấp trên. Kỹ năng này được thể hiện qua hành vi và cách ứng xử của nhà quản trị trong giao tiếp với cấp trên, nhân viên, người ngang cấp. Người có kỹ năng quan hệ con người tốt sẽ là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của người khác trong doanh nghiệp. Từ đó đưa ra được những biện pháp để gây ảnh hưởng, tạo động lực cho người khác nỗ lực cố gắng hoàn thành công việc của mình. Đây là nhóm kỹ năng thể hiện được tính nghệ thuật và khoa học của nhà quản trị trong việc quản trị con người. Đối với nhà quản trị cấp trung thì cần phải có những kỹ năng sau: kỹ năng giao tiếp và truyền thông; kỹ năng tạo động lực làm việc; kỹ năng phát triển đội ngũ nhân viên; kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; kỹ năng thuyết phục; kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp; kỹ năng trao quyền và ủy quyền; kỹ năng quản trị xung đột (Benjamin Bloom (1956), Tucker và Cofsky (1994), Trần Thị Vân Hoa (2009); Phạm Thị Diệu Anh (2020).

Kỹ năng tư duy: là khả năng tư duy hệ thống, biết phân tích mối liên hệ giữa các vấn đề một cách logic, đánh giá phân tích được mức độ phức tạp của môi trường và biết cách giảm thiểu sự phức tạp đó xuống một mức độ có thể đối phó

được. Tuy duy là một quá trình sáng tạo giúp nhà quản trị hình thành nên những tri thức nhận biết vấn đề và đưa ra cách giải quyết những vấn đề đó. Đồng thời, kỹ năng này còn giúp thu thập, phân tích, sử dụng thông tin đưa ra quyết định đóng góp ý tưởng, cải tiến đổi mới, sáng tạo. Đây là một trong những kỹ năng có giá trị nhất, có tính ứng dụng cao nhất đối với con người. Đối với nhà quản trị cấp trung thì kỹ năng tư duy bao gồm các kỹ năng sau: kỹ năng thấu hiểu bản thân; kỹ năng quản lý thời gian và công việc; kỹ năng học hỏi; kỹ năng giải quyết vấn đề; kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lên chiến lược; kỹ năng quản trị cảm xúc; kỹ năng quản lý sự thay đổi; kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định (Lê Thị Phương Thảo (2016); Phạm Thị Diệu Anh (2020)).

* Phẩm chất quản lý

Phẩm chất của một cá nhân là hệ thống quan điểm giá trị, suy nghĩ, hành vi, ứng xử, đam mê của cá nhân đó đối với công việc được giao. Đây là những giá trị mà họ hướng tới, giữ gìn và phát triển, khát khao được thể hiện đặc tính ổn định, bền vững nổi bật của cá nhân đó. Phẩm chất của nhà quản trị cấp trung được biểu hiện qua những chuẩn mực, đức tính, chính kiến và những ứng xử cần thiết trong công việc và cuộc sống. Mỗi cá nhân sẽ có những giá trị và cách ứng xử khác nhau phụ thuộc vào trình độ, đặc thù công việc, tuổi tác và mức độ thành đạt khác nhau. Như vậy, có thể hiểu phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung được phản ánh qua các tiêu chí sau:

Khát vọng, đam mê kinh doanh: Khát vọng, đam mê là điểm đầu tiên và trọng yếu của một nhà quản trị. Đối với nhà quản trị cấp trung, phẩm chất này thể hiện được tâm huyết với hoạt động quản lý, điều hành các công việc kinh doanh sản xuất, luôn muốn vươn lên trong sự nghiệp của mình và hướng về sự phát triển cho tổ chức doanh nghiệp và cá nhân. Nhà quản trị có đam mê sẽ dành thời gian tối đa cho nó, theo đuổi đến cùng và luôn cảm thấy yêu thích, hạnh phúc với công việc đó. (Lê Văn Thuận (2019), Boyatzis (2008)).

Đạo đức nghề nghiệp: đây là những yêu cầu, quy tắc chuẩn mực được cộng đồng xã hội thừa nhận nhằm điều chỉnh hành vi, thái độ của nhà quản trị trong quan hệ với con người, công việc và xã hội khi hành nghề. Nhà quản trị với phẩm chất này có xu hướng xây dựng mối quan hệ lâu dài và tốt đẹp với thuộc cấp và cấp trên hơn là những thành tích và hiệu quả trong ngắn hạn. (Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Barach and Eckhardt (1996) Barry Posner (1987)).

Khả năng chịu áp lực cao: nhà quản trị thường phải đối mặt với nhiều vấn đề căng thẳng, cấp bách cần xử lý gấp trong khoảng thời gian ngắn. Chính vì vậy, với khả năng chịu áp lực cao sẽ giúp nhà quản trị ứng phó được trước những áp lực của

công việc và đưa ra những quyết định đúng đắn. Đây là một trong những phẩm chất rất quan trọng của nhà quản trị, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay họ có thể đưa ra những giải pháp nhằm giải tỏa những áp lực và duy trì một năng lượng tích cực

Tinh thần hợp tác, sự đồng cảm, truyền cảm hứng: Nhà quản trị cấp trung với vai trò là cầu nối, giữa nhà quản trị cấp cao và cấp cơ sở. Đồng thời cũng là người trực tiếp quản lý với nhân viên trong tổ chức, vì vậy nhà quản trị cấp trung cần phải có được tinh thần hợp tác, chia sẻ mục tiêu, kế hoạch, quyền lợi, trách nhiệm cùng cấp dưới. Việc phát triển tinh thần hợp tác trong một tổ chức đòi hỏi nhà quản trị cần phải có sự đồng cảm, thấu hiểu, đặt mình vào vị trí của người khác khi cùng làm việc. Mặt khác, nhà quản trị muốn trở thành một người quản lý giỏi có tâm có tầm được nhân viên kính trọng cũng cần phải biết truyền cảm hứng. Đây là phẩm chất thể hiện được ở hành động cho nhân viên cấp dưới thấy lòng tin của mình đối với họ, đối xử công bằng với mọi người bằng sự quan tâm, quý mến thực sự, thể hiện sự cảm kích, đặt niềm tin giúp họ tự tin thực hiện công việc tốt hơn.

Tầm nhìn xa trông rộng: Đây là một trong những phẩm chất quan trọng của nhà quản trị. Đặc biệt đối với nhà quản trị cấp trung đóng vai trò tham mưu, tư vấn chiến lược cho nhà quản trị cấp cao. Khi có một tầm nhìn tốt, nhà quản trị cấp trung mới có thể đề ra những chiến lược khả thi, triển khai được những kế hoạch đúng đắn và mang đến lợi nhuận lâu dài cho doanh nghiệp. Tầm nhìn xa trông rộng được thể hiện ở khả năng tư duy tổng quát kết hợp giữa nhận thức chủ quan và những yếu tố khách quan bên ngoài để có cái nhìn bao quát mọi vấn đề mà tổ chức doanh nghiệp phải đối mặt

Tính mạo hiểm và sự quyết đoán: Trong hoạt động kinh doanh đây là một phẩm chất tuy không phải là tất cả nhưng nó cũng sẽ là một phần giúp cho nhà quản trị có thể quyết đoán mạo hiểm, không sợ khó khăn nguy hiểm, dám đương đầu với thất bại để tạo ra những sáng tạo đổi mới, quyết định tới thành bại trong hoạt động sản xuất kinh doanh (Nguyễn Hữu Ngọc (2020).

Ham học hỏi: Ham học hỏi sẽ giúp nhà quản trị cấp trung có thể nắm bắt, hiểu biết nhiều hơn, sâu hơn và đa dạng hơn về lĩnh vực mà mình đang hoạt động để có thể điều hành, quản lý bộ phận trong tổ chức hiệu quả. Ngoài những kiến thức cơ bản trong lĩnh vực hoạt động của mình, nhà quản trị cấp trung còn phải có tinh thần học hỏi để có thể nâng cao kiến thức, nhận biết và cập nhật những thông tin và tri thức mới (Peterson and Seligman (2004), Thun (2009).

Linh hoạt nhạy bén: Trước sự biến động của môi trường kinh doanh, nhà quản trị cấp trung cần phải có được sự linh hoạt nhạy bén trong việc nắm bắt những thay đổi nhanh chóng đó, phán đoán, dự báo được những xu hướng phát triển trong

tương lai. Phẩm chất này giúp cho nhà quản trị cấp trung có thể thích ứng với những hoàn cảnh, tình huống bất ngờ không lường trước được. Chính vì vậy, nhà quản trị cấp trung cần có sự nhạy bén linh hoạt trong việc xử lý tình huống, giải quyết vấn đề (Zaccaro, Kemp Bader (2004).

Trách nhiệm, kiên nhẫn: Với vai trò là một nhà quản trị trực tiếp quản lý điều hành nhân viên cấp dưới của mình, quản trị cấp trung cần phải có sự kiên trì và bền bỉ, đó chính là động lực giúp cho họ có thể vượt qua được những khó khăn, chướng ngại vật. Kiên nhẫn là sức mạnh ý chí của một người quản lý. Phẩm chất trách nhiệm thể hiện khả năng chịu trách nhiệm về hiệu suất của tất cả mọi người, kể cả chính họ. Tinh thần trách nhiệm của một nhà quản trị được thể hiện ở việc khi có vấn đề phát sinh, họ nhìn nhận vấn đề nhanh chóng, tìm giải pháp và có những phản hồi tích cực có ý thức nhận lỗi và không đổ lỗi cho người khác. Đây sẽ là hình mẫu, làm gương cho nhân viên cấp dưới noi theo (Nguyễn Hữu Ngọc (2012), Zaccaro, Kemp Bader (2004).

Tư duy đổi mới và sáng tạo: Phẩm chất này của nhà quản trị cấp trung thể hiện ở khả năng tư duy tạo ra cái mới, độc đáo khác biệt có giá trị đối với bản thân và xã hội. Tư duy đổi mới sáng tạo thể hiện được sự chủ động khởi xướng và thực hiện đổi mới. Nhà quản trị cấp trung với phẩm chất này, bên cạnh những suy nghĩ sáng tạo song song với việc phòng ngừa rủi ro thì cũng thể hiện sự khuyến khích những cải tiến đổi mới sáng kiến của nhân viên vì mục tiêu phát triển của tổ chức doanh nghiệp (Lê Văn Thuận (2019); Zaccaro, Kemp Bader (2004).

Bảng 2.2. Tổng hợp quan điểm về các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT

Quan điểm	Nguồn
Kiến thức quản lý	
Kiến thức về ngành nghề kinh doanh	Floyd, S. W và Wooldridge,B(1990,1992,1997), Xu Hong-Hua và Wang Yan-Hua (2009), Cavazotte F., Moreno V.Hickmann M (2012), Trần Thị Vân Hoa (2009), Đỗ Vũ Phương Anh (2016); Phạm Thị Diệu Anh (2020).
Kiến thức về quản trị chiến lược kinh doanh	
Kiến thức về quản trị nhân sự	
Kiến thức về quản trị tài chính kế toán	
Kiến thức về quản trị công nghệ	
Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp	
Kiến thức về quản trị marketing	
Kỹ năng quản lý	
<i>Kỹ năng chuyên môn:</i> - Kỹ năng kinh doanh cơ bản; - Kỹ năng triển khai kế hoạch hoạt động/kinh	

doanh; - Kỹ năng tư duy, dự báo sự thay đổi của ngành, địa bàn kinh doanh; - Kỹ năng phân tích thông tin, giải quyết vấn đề và ra quyết định; - Kỹ năng truyền đạt, đào tạo tại đơn vị; - Kỹ năng thuyết trình báo cáo, kế hoạch, hội nghị; - Kỹ năng xây dựng đội/nhóm làm việc; - Kỹ năng tổ chức, phân công công việc; - Kỹ năng quan hệ khách hàng, đối tác; - Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ trong công việc; - Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc và giao tiếp	Benjamin Bloom (1956), Tucker và Cofsky (1994); Xu Hong-Hua và Wang YanHua (2009); Mumford & cộng sự (2000); Ahmad & cộng sự (2014); Katz (1955), Trần Thị Vân Hoa (2009); Phạm Thị Diệu Anh (2020); (Lê Thị Phương Thảo (2016).
<i>Kỹ năng quan hệ con người</i> - Kỹ năng giao tiếp và truyền thông; - Kỹ năng tạo động lực làm việc; - Kỹ năng phát triển đội ngũ nhân viên; - Kỹ năng gây ảnh hưởng và xây dựng hình ảnh; - Kỹ năng thuyết phục; - Kỹ năng thiết lập và lãnh đạo nhóm; - Kỹ năng xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp; - Kỹ năng trao quyền và ủy quyền; - Kỹ năng quản trị xung đột	
<i>Kỹ năng tư duy</i> - Kỹ năng thấu hiểu bản thân; - Kỹ năng quản lý thời gian và công việc; - Kỹ năng học hỏi; - Kỹ năng giải quyết vấn đề; - Kỹ năng xây dựng tầm nhìn và lên chiến lược; - Kỹ năng quản trị cảm xúc;	

- Kỹ năng quản lý sự thay đổi; - Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định	
Phẩm chất quản lý	
Khát vọng, đam mê kinh doanh	Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Barach and Eckhardt (1996) Barry Posner (1987); Boyatzis (2008), Peterson and Seligman (2004), Thun (2009), Zaccaro, Kemp Bader (2004); Lê Văn Thuận (2019); Nguyễn Hữu Ngọc (2012)
Đạo đức nghề nghiệp	
Khả năng chịu áp lực cao	
Tinh thần hợp tác, sự đồng cảm, truyền cảm hứng	
Tầm nhìn xa trông rộng	
Tính mạo hiểm và sự quyết đoán	
Ham học hỏi	
Linh hoạt nhạy bén	
Trách nhiệm, kiên nhẫn	
Tư duy đổi mới và sáng tạo	

(Nguồn: NCS tổng hợp)

2.2.4. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp

Yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp là chủ đề được nhiều tác giả quan tâm và bàn luận. Trong đó các tác giả tiếp cận theo nhiều góc tiếp cận khác nhau như Abigail Redic et al (2014) cho rằng ngoài các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, thì năng lực nhà quản trị còn bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý của nhà quản trị. Cũng có quan điểm tương tự, Kontoghiorghes, C. and Neophytou, A. (2011) chia các yếu tố thành ba nhóm bên trong, bên ngoài DN và bản thân NQT. Trong khi đó, các tác giả Das, V.T. và Amala, G. (2016) ở Ấn Độ lại liệt kê các yếu tố ảnh hưởng gồm: Môi trường làm việc, tiền lương và phúc lợi doanh nghiệp, độ tuổi và trình độ học vấn của nhân viên cấp dưới, văn hóa doanh nghiệp, chiến lược sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, năng lực làm việc của nhân viên cấp dưới, mức độ hài lòng với công việc, mối quan hệ cấp trên và cấp dưới.

Tại Việt Nam cũng có khá nhiều tác giả nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực NQT theo đặc thù con người và môi trường doanh nghiệp Việt Nam cũng đã cho rằng các yếu tố như bản thân nhà quản trị cấp trung, cơ chế chính sách của doanh nghiệp, quyết định chỉ đạo của nhà quản trị cấp cao, năng lực của nhân viên cấp dưới và sự cạnh tranh trên thị trường. Trong đó yếu tố bản thân nhà quản trị là ảnh hưởng mạnh nhất và nhân tố ảnh hưởng thấp nhất là sự cạnh tranh trên thị trường (Phạm Thị Diệu Anh (2020). Tác giả Lưu Ngọc Hoạt (2015) cũng đưa ra 3 nhóm yếu tố gồm yếu tố thuộc về bản thân nhà quản trị, nhóm yếu tố về đặc điểm

của doanh nghiệp, nhóm yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và yếu tố tác động nhiều nhất thuộc về bản thân nhà quản trị và yếu tố thuộc về môi trường vĩ mô tác động thấp nhất. Qua việc tổng quan nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung, tác giả nhận thấy rằng năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp nói chung chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố được chia làm 2 nhóm như sau:

2.2.4.1. Yếu tố thuộc bên trong doanh nghiệp

** Đặc điểm của bản thân NQTCT*

Các yếu tố bên trong thuộc về bản thân nhà quản trị cấp trung ảnh hưởng trực tiếp và quyết định đến sự hình thành và phát triển năng lực của họ. Yếu tố bản thân nhà quản trị cấp trung thường thể hiện trên các yếu tố sau:

Sức khỏe: nhân lực bao gồm thể lực trí lực và tâm lực, trong đó yếu tố thể lực được tạo nên trên nền tảng sức khỏe tốt. Bất kỳ người lao động dù ở vị trí quản lý hay nhân viên đều cần phải có nền tảng sức khỏe tốt, đảm bảo để có thể làm việc hiệu quả nhất. Có sức khỏe là có tất cả, chính vì vậy nếu bản thân nhà quản trị cấp trung không có một sức khỏe bền bỉ, dẻo dai thì có tài năng, giỏi đến đâu thù cũng khó có thể làm được việc (Đỗ Anh Đức (2015); Das & Amala (2016).

Độ tuổi: Đây cũng là yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc hình thành và phát triển năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung. Các nhà quản lý trẻ thì thường ưa thích sự sáng tạo và đổi mới, thích sự thay đổi, họ có nhiều ý tưởng táo bạo, họ rất nhạy bén và linh hoạt để dễ dàng có thể thích nghi với những sự biến động của môi trường.... Nhưng những nhà quản lý lớn tuổi hơn thì họ lại có yếu tố kinh nghiệm, sự từng trải nên trong nhiều tình huống dù khó khăn, họ đều có bản lĩnh vững vàng trên thương trường. Tuy nhiên, những nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp hiện nay đang có xu hướng trẻ hóa (Lê Phương Thảo (2016); Das & Amala (2016).

Trình độ: Trình độ của nhà quản trị cấp trung muốn nói đến ở đây bao gồm cả trình độ học vấn và trình độ chuyên môn. Việc nhà quản trị cấp trung có được nền tảng trình độ học vấn cơ bản và chuyên môn tốt về ngành nghề, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp sẽ giúp họ có thể vận dụng trong quá trình quản lý bộ phận/đơn vị mình phụ trách một cách hiệu quả. Bên cạnh đó, có nền tảng trình độ học vấn và chuyên môn tốt còn giúp họ có thể nhanh chóng tiếp thu hiệu quả các kiến thức, kỹ năng trong các khóa đào tạo nâng cao năng lực quản lý. Tuy nhiên, để có được năng lực quản lý tốt thì bản thân chính nhà quản trị phải luôn có ý thức học tập và rèn luyện để có thể bổ sung và nâng cao năng lực quản lý cho mình (Abigail Redic et al (2014); Lê Phương Thảo (2016); Phạm Anh Tuấn (2016); Das & Amala (2016).

Kinh nghiệm làm việc: Kinh nghiệm của nhà quản trị cấp trung có thể được

đúc kết từ thực tiễn hay học hỏi kinh nghiệm từ những nhà quản lý thành công ở trong nước và trên thế giới. Thông qua quá trình công tác, họ có thể tích lũy được kinh nghiệm, kiến thức và kỹ năng để có thể quản lý doanh nghiệp. Một nhà quản trị nếu gắn bó với doanh nghiệp lâu dài thì kiến thức, sự hiểu biết của họ về doanh nghiệp thường sâu rộng hơn so với người mới vào doanh nghiệp. Tuy nhiên điều này cũng còn phụ thuộc vào hành vi, sự cầu tiến cũng như phẩm chất, tố chất của mỗi nhà quản trị (Lê Phương Thảo (2016); Phạm Anh Tuấn (2016)).

Các tố chất, năng khiếu thiên bẩm: Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, khả năng nhận thức và đặc điểm tính cách của con người phần nào là do bẩm sinh. Vì thế tài năng hoặc đặc điểm bẩm sinh có thể đem đến sự thuận lợi hoặc bất lợi nhất định cho một nhà quản trị. Kontoghiorghes, C. và Neophytou, A. (2011) đã chỉ ra các tố chất, năng khiếu thiên bẩm để đánh giá năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung bao gồm: chỉ số thông minh (IQ), chỉ số cảm xúc (EQ), chỉ số xã hội (SQ), chỉ số sáng tạo (CQ), chỉ số say mê (PQ), chỉ số vượt khó (AQ), chỉ số biểu đạt ngôn ngữ (SQ), chỉ số đạo đức (MQ)... Một nhà quản trị không nhất thiết phải hội tụ đủ các tố chất năng khiếu này mà trong những tình huống khác nhau các tố chất này đều đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành và phát triển năng lực quản lý (Đỗ Anh Đức (2015); Lê Phương Thảo (2016)).

Truyền thống gia đình: Hiện nay có một số quan điểm khác nhau bàn về việc hình thành tố chất, phẩm chất của con người nói chung và của nhà quản trị doanh nghiệp nói riêng. Có quan điểm cho rằng, truyền thống gia đình có ảnh hưởng lớn đến việc hình thành năng lực quản lý của nhà quản trị doanh nghiệp. Một cá nhân nếu không được sinh ra và lớn lên trong một gia đình có truyền thống làm lãnh đạo thì khó có thể hình thành các, hành vi và tố chất của một nhà quản trị và khó thành công trong công việc quản lý, điều hành doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số quan điểm khác lại cho rằng: , hành vi và tố chất là đặc tính của mỗi cá nhân và có thể rèn luyện được. Những người theo quan điểm này đã nghiên cứu và nhận ra rằng những nhà quản trị doanh nghiệp dù sinh trưởng trong các gia đình khác nhau, điều kiện khác nhau nhưng đều có những đặc tính chung của người làm quản lý. Nhiều cá nhân được sinh ra từ những gia đình không có truyền thống làm lãnh đạo nhưng đã sớm bộc lộ tính cách của một người quản lý và quá trình học hỏi, trau dồi, tích lũy kinh nghiệm, kiến thức và , tố chất cá nhân đã trở thành những nhà quản lý giỏi (Đỗ Anh Đức (2015); Lê Phương Thảo (2016); Phạm Anh Tuấn (2016)).

* Đặc điểm của doanh nghiệp

Việc hình thành và phát triển năng lực quản lý của nhà quản trị nói chung còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố liên quan đến đặc điểm của doanh nghiệp như: quy mô của doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp....

- Cơ cấu tổ chức của DN: Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến năng lực của nhà quản trị, bởi nó định hình cách thức mà các hoạt động quản lý và ra quyết định diễn ra. Một cơ cấu tổ chức rõ ràng, hợp lý giúp phân công trách nhiệm và quyền hạn một cách cụ thể, tạo điều kiện cho nhà quản trị thực hiện vai trò của mình hiệu quả hơn. Ngược lại, nếu cơ cấu tổ chức phức tạp hoặc thiếu minh bạch, nhà quản trị có thể gặp khó khăn trong việc xác định trách nhiệm và phối hợp công việc, làm giảm hiệu quả quản lý. (Luu Ngọc Hoat (2015); Lê Phương Thảo (2016); Phạm Anh Tuấn (2016).

- Về quy mô của doanh nghiệp: Quy mô của doanh nghiệp ảnh hưởng lớn đến năng lực của nhà quản trị vì nó quyết định phạm vi trách nhiệm, mức độ phức tạp trong công việc và các thách thức mà họ phải đối mặt. Trong các doanh nghiệp nhỏ, nhà quản trị thường phải đảm nhận nhiều vai trò khác nhau và trực tiếp tham gia vào các hoạt động hàng ngày, đòi hỏi họ phải có kỹ năng đa nhiệm và khả năng ra quyết định nhanh chóng. Quy mô nhỏ cũng có thể cho phép nhà quản trị dễ dàng kiểm soát tình hình và duy trì mối quan hệ chặt chẽ với nhân viên. Ngược lại, trong các doanh nghiệp lớn, nhà quản trị phải quản lý nhiều bộ phận và nhân sự hơn, đối mặt với các quy trình phức tạp và hệ thống phân cấp rõ ràng. Điều này đòi hỏi họ phải có khả năng lập kế hoạch chiến lược, kỹ năng giao tiếp và phối hợp cao, cũng như biết cách ủy quyền và phân công công việc hiệu quả. Quy mô lớn cũng thường đi kèm với nhiều quy định và thủ tục hành chính hơn, điều này có thể làm chậm quá trình ra quyết định và đòi hỏi nhà quản trị phải linh hoạt trong việc xử lý các vấn đề phát sinh. Như vậy, quy mô doanh nghiệp không chỉ định hình phạm vi và mức độ phức tạp của công tác quản lý, mà còn tác động đến các kỹ năng và năng lực cần thiết để nhà quản trị thực hiện vai trò của mình hiệu quả. (Lê Phương Thảo (2016).

- Loại hình doanh nghiệp: xã hội ngày càng phát triển thì càng đa dạng hóa loại hình doanh nghiệp. Mỗi loại hình doanh nghiệp khác nhau thì quy mô và sự phân cấp quản lý trong doanh nghiệp cũng sẽ khác nhau. Nếu là doanh nghiệp tư nhân thì chỉ có một chủ doanh nghiệp chính là giám đốc doanh nghiệp và trưởng các bộ phận phòng ban là những nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp. Với loại hình doanh nghiệp này thường có quy mô vừa và nhỏ do đó việc quản lý sẽ dễ dàng, mọi hoạt động của doanh nghiệp có thể chỉ do giám đốc doanh nghiệp trực

tiếp quản lý điều hành và những nhà quản trị cấp trung chỉ là người thừa lệnh thực thi công việc của giám đốc do đó các quyết định đưa ra sẽ được thực hiện thống nhất trong toàn doanh nghiệp. Nhưng nếu là công ty cổ phần hay doanh nghiệp liên doanh thì sự phân cấp quản lý sẽ phức tạp hơn, bộ máy quản lý sẽ được phân thành 3 cấp là quản lý cấp cao, quản lý cấp trung và quản lý cấp thấp. Thực tế cho thấy rằng doanh nghiệp có quy mô càng lớn thì số lượng người quản lý càng nhiều thì công tác quản lý điều hành doanh nghiệp càng phức tạp và càng khó khăn. Điều này đòi hỏi nhà quản lý phải có năng lực quản lý tốt mới có thể điều hành doanh nghiệp hoạt động hiệu quả (Luu Ngọc Hoạt (2015).

*** Nhà quản trị cấp cao và nhân viên cấp dưới**

Nhà quản trị cấp trung là cầu nối trung gian giữa nhà quản trị cấp cao và nhân viên cấp dưới, vì vậy họ vừa là người tham mưu cho nhà quản trị cấp cao trong việc xây dựng các chiến lược, chiến thuật sản xuất kinh doanh vừa là người trực tiếp dẫn dắt nhân viên cấp dưới thực thi các chiến lược, chiến thuật đó. Ngoài ra, sự hỗ trợ từ cấp trên và sự hợp tác của cấp dưới đều đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện để nhà quản trị trung gian phát huy tối đa năng lực của mình. Vì vậy, năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung sẽ bị ảnh hưởng bởi cả nhà quản trị cấp cao lẫn nhân viên cấp dưới.

- Đối với nhân viên cấp dưới: Họ ảnh hưởng đến năng lực quản lý thông qua mức độ hợp tác, động lực làm việc và hiệu quả công việc. Khi nhân viên có trình độ, năng lực và tinh thần làm việc cao, sẵn sàng hợp tác và tuân thủ các chỉ đạo, nhà quản trị có thể dễ dàng thực hiện các kế hoạch và đạt được mục tiêu. Ngược lại, nếu nhân viên thiếu động lực, hay xảy ra xung đột, nhà quản trị phải nỗ lực nhiều hơn trong việc điều phối và giải quyết vấn đề. Điều này đòi hỏi nhà quản trị phải có kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp, và tạo động lực mạnh mẽ để có thể quản lý nhóm hiệu quả. (Kontoghiorghie & Neophytou (2011); Lê Phương Thảo (2016); Das & Amala, (2016)

- Đối với nhà quản trị cấp cao: Họ đóng vai trò định hướng chiến lược, đặt ra mục tiêu và tạo ra môi trường làm việc cho các nhà quản trị cấp trung. Sự hỗ trợ từ cấp trên, thông qua việc cung cấp nguồn lực, trao quyền ra quyết định, và chia sẻ tầm nhìn chiến lược, có thể nâng cao hiệu quả của nhà quản trị cấp trung. Nếu nhà quản trị cấp cao tạo điều kiện thuận lợi, khuyến khích sáng tạo và đổi mới, nhà quản trị cấp trung sẽ có động lực phát huy năng lực của mình. Ngược lại, nếu không nhận được sự hướng dẫn và hỗ trợ thích hợp, nhà quản trị trung gian có thể gặp khó khăn trong việc thực hiện nhiệm vụ và phát triển kỹ năng quản lý.

* Môi trường văn hóa doanh nghiệp

Môi trường văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng sâu sắc đến năng lực của nhà quản trị cấp trung, bởi nó quy định các giá trị, chuẩn mực và cách thức làm việc trong tổ chức. Khi văn hóa doanh nghiệp khuyến khích tinh thần đổi mới, sáng tạo và hợp tác, nhà quản trị có thể phát huy tốt khả năng lãnh đạo, dễ dàng thúc đẩy sự gắn kết và tạo động lực cho nhân viên. Văn hóa hỗ trợ sẽ giúp nhà quản trị cấp trung phát triển kỹ năng quản lý, giao tiếp hiệu quả và đưa ra các quyết định linh hoạt, phù hợp với bối cảnh của tổ chức. Ngược lại, trong những môi trường văn hóa doanh nghiệp mang tính cứng nhắc, bảo thủ hoặc có xu hướng tập trung quyền lực, nhà quản trị có thể bị hạn chế khả năng sáng tạo và khó thực hiện các cải tiến cần thiết. Điều này có thể làm giảm tính linh hoạt trong quản lý và khiến họ gặp khó khăn trong việc thích ứng với những thay đổi của thị trường. Ngoài ra, nếu văn hóa doanh nghiệp thiếu sự công bằng hoặc không tạo điều kiện cho sự phát triển cá nhân, nhà quản trị cấp trung sẽ gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân viên, làm giảm hiệu quả lãnh đạo. Như vậy, văn hóa doanh nghiệp không chỉ định hình hành vi và cách thức quản lý của nhà quản trị cấp trung mà còn ảnh hưởng đến sự phát triển kỹ năng và khả năng đạt được các mục tiêu tổ chức. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp cũng tác động ngược lại đến năng lực quản lý của nhà quản lý doanh nghiệp, đòi hỏi nhà quản lý phải thường xuyên cập nhật bổ sung các kiến thức, kỹ năng và rèn luyện tố chất để hỗ trợ cho môi trường văn hóa doanh nghiệp (Kontoghiorghis & Neophytou (2011); Đỗ Anh Đức (2015); Phạm Anh Tuấn (2016); Das & Amala (2016)).

* Cơ chế và chính sách của doanh nghiệp

Cơ chế và chính sách của doanh nghiệp là những quy định các quy tắc, quy trình, và quyền hạn mà nhà quản trị phải tuân theo khi thực hiện nhiệm vụ. Chính vì vậy, có ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực của nhà quản trị cấp trung thể hiện ở cơ chế trao quyền và phân cấp rõ ràng, nhà quản trị cấp trung có thể dễ dàng ra quyết định và thực hiện công việc một cách linh hoạt hơn. Điều này cho phép NQTCT phát huy khả năng lãnh đạo và quản lý, đồng thời thích ứng nhanh với những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Ngược lại, nếu các cơ chế quá tập trung và hạn chế quyền ra quyết định của nhà quản trị cấp trung, họ sẽ gặp khó khăn trong việc thực hiện các giải pháp linh hoạt và sáng tạo. Ngoài ra, những chính sách hỗ trợ đào tạo và nâng cao kỹ năng cho nhà quản trị cấp trung sẽ giúp họ liên tục cải thiện năng lực quản lý. Các chương trình đào tạo, khóa học nâng cao kỹ năng quản trị, hay chính sách hỗ trợ học tập sẽ giúp nhà quản trị cập nhật kiến thức, phát triển kỹ năng chuyên môn và khả năng lãnh đạo. Nếu thiếu những chính sách này, nhà quản

trị có thể gặp khó khăn trong việc nâng cao năng lực quản lý và thích nghi với những thách thức mới. Bên cạnh đó, các chính sách về khen thưởng, đánh giá hiệu quả làm việc, tuyển dụng, thăng tiến, và luân chuyển nhân sự sẽ ảnh hưởng đến động lực và làm việc của nhà quản trị cấp trung. Khi các chính sách phù hợp, linh hoạt, công bằng, minh bạch và khuyến khích thành tích, nhà quản trị sẽ có động lực làm việc và phát triển năng lực để đạt kết quả tốt hơn, dễ dàng điều phối, phân bổ nguồn lực, và phát huy khả năng lãnh đạo. Ngược lại, nếu chính sách khen thưởng không hợp lý hoặc thiếu tính minh bạch, nhà quản trị có thể mất động lực, ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý. Như vậy, cơ chế và chính sách của doanh nghiệp tạo ra khuôn khổ để nhà quản trị cấp trung hoạt động, ảnh hưởng đến khả năng ra quyết định, động lực làm việc, và sự phát triển kỹ năng quản lý của họ. (Đỗ Anh Đức, (2015); Phạm Anh Tuấn (2016); Das & Amala (2016).

2.2.4.2. *Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp*

*Môi trường kinh tế: ảnh hưởng quan trọng đến năng lực của nhà quản trị cấp trung, vì nó tạo ra bối cảnh mà các doanh nghiệp phải hoạt động và điều chỉnh chiến lược của mình. Những thay đổi trong môi trường kinh tế, bao gồm cả sự phát triển hay suy thoái, đều tác động đến hoạt động sản xuất kinh doanh của DN, từ đó tác động đến năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung. Trong những thời kỳ biến động kinh tế, nhà quản trị cấp trung cần có khả năng thích ứng nhanh chóng với các thay đổi, bao gồm cắt giảm chi phí, tái cấu trúc tổ chức, hoặc điều chỉnh chiến lược kinh doanh... Khả năng ứng phó với những thay đổi này đòi hỏi nhà quản trị phải có kỹ năng phân tích tình hình, ra quyết định nhanh chóng và linh hoạt để duy trì sự ổn định và hiệu quả cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự biến động về kinh tế cũng ảnh hưởng nhiều đến tinh thần và động lực làm việc của nhân viên. Trong bối cảnh kinh tế khó khăn, nhân viên có thể lo lắng về sự ổn định công việc, dẫn đến giảm sút động lực và hiệu suất làm việc. Nhà quản trị cấp trung cần có khả năng truyền cảm hứng, tạo động lực và duy trì sự gắn kết của nhân viên, ngay cả trong điều kiện không thuận lợi. Nhìn chung, môi trường kinh tế tạo ra các thách thức và cơ hội khác nhau cho nhà quản trị cấp trung, đòi hỏi họ phải không ngừng nâng cao kỹ năng quản lý, phát triển tư duy chiến lược và khả năng thích ứng để có thể dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua những biến động. (Phạm Anh Tuấn (2016).

* Môi trường chính trị và pháp luật: có tác động sâu sắc đến năng lực của nhà quản trị cấp trung, bởi chúng quy định các quy tắc, chính sách và khung pháp lý mà doanh nghiệp phải tuân thủ. Những thay đổi trong môi trường này có thể ảnh hưởng đến cách thức quản lý và điều hành của nhà quản trị cấp trung theo nhiều khía cạnh như quy định về thuế, lao động, bảo vệ môi trường, hoặc quyền lợi người

lao động, nhà quản trị cấp trung cần có khả năng cập nhật và thực hiện những quy định mới một cách hiệu quả. Ngoài ra, môi trường chính trị ổn định thường tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp phát triển, đồng thời giúp nhà quản trị cấp trung dễ dàng xây dựng và thực hiện các kế hoạch dài hạn. Ngược lại, khi môi trường chính trị biến động, chẳng hạn như thay đổi chính phủ, chính sách kinh tế không nhất quán hoặc có rủi ro về xung đột, nhà quản trị cần phải có khả năng quản lý rủi ro, điều chỉnh chiến lược và thích ứng nhanh chóng để đảm bảo doanh nghiệp không bị ảnh hưởng tiêu cực. Nhà quản lý muốn điều hành quản lý được doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững không vi phạm pháp luật thì nhà quản trị cần phát triển kỹ năng quản lý rủi ro, kiến thức về pháp lý thường xuyên cập nhật các thông tin liên quan đến các chủ trương, chính sách, đường lối của Nhà nước và khả năng thích ứng với các thay đổi trong môi trường kinh doanh. (Đỗ Anh Đức (2015); Phạm Anh Tuấn (2016)).

* Môi trường văn hóa và xã hội: ảnh hưởng đến năng lực của nhà quản trị cấp trung thông qua việc định hình các giá trị, thái độ và hành vi trong tổ chức. Để phát huy hiệu quả trong vai trò của mình, nhà quản trị cấp trung cần có khả năng thích ứng với các yếu tố này và phát triển các chiến lược quản lý phù hợp để tối ưu hóa hiệu suất làm việc của nhân viên. Mỗi tổ chức và cộng đồng đều có những giá trị và niềm tin văn hóa riêng, ảnh hưởng đến cách thức ra quyết định và quản lý. Nhà quản trị cấp trung cần hiểu và tôn trọng các giá trị này để xây dựng môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên. Khi nhà quản trị có khả năng điều chỉnh phong cách lãnh đạo của mình phù hợp với văn hóa doanh nghiệp, họ có thể tăng cường động lực và hiệu suất làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, môi trường xã hội cũng ảnh hưởng đến và hành vi của nhân viên. Các yếu tố như phong cách sống, đối với công việc và sự kỳ vọng từ xã hội có thể tác động đến động lực làm việc và cách thức nhân viên hợp tác và ảnh hưởng trực tiếp tới phong cách và kỹ năng quản lý của nhà quản trị. Nhà quản trị cấp trung cần có khả năng đánh giá và điều chỉnh chiến lược quản lý của mình để phù hợp với các yếu tố này, từ đó nâng cao hiệu quả lãnh đạo. (Đỗ Anh Đức (2015); Lê Phương Thảo (2016); Phạm Anh Tuấn (2016)).

* Môi trường khoa học, kỹ thuật và công nghệ: Sự phát triển khoa học kỹ thuật công nghệ, không chỉ thay đổi cách thức vận hành của doanh nghiệp mà còn tác động đến cách thức mà nhà quản trị quản lý và điều hành. Chính vì vậy, yêu cầu đặt ra đối với nhà quản trị cấp trung không chỉ cần hiểu biết về công nghệ mà còn phải có kỹ năng quản lý để dẫn dắt trong việc áp dụng và sử dụng công nghệ. Điều này bao gồm việc đào tạo nhân viên, tạo ra môi trường làm việc thuận lợi cho việc

sử dụng công nghệ, và đảm bảo rằng tất cả các thành viên trong đều có thể làm việc hiệu quả với các công cụ và phần mềm công nghệ mới. Nếu nhà quản trị không đủ năng lực, khả năng thích ứng với sự thay đổi của công nghệ, không cập nhật, không tiếp cận được với khoa học công nghệ tiên tiến hiện đại của nước ngoài, đặc biệt trong thời kỳ bùng nổ cách mạng công nghiệp 4.0 như hiện nay thì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp trở nên lạc hậu và mất khả năng cạnh tranh với môi trường trong nước và quốc tế (Phạm Anh Tuấn (2016)).

* Môi trường ngành: là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến chiến lược kinh doanh của DN bao gồm đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, sản phẩm thay thế... Chính vì vậy đòi hỏi, NQTCT luôn phải nỗ lực hoàn thiện năng lực quản lý của mình, đáp ứng yêu cầu của thị trường và xã hội. Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không chỉ diễn ra trong phạm vi một quốc gia, mà còn diễn ra trong phạm vi toàn cầu, nhu cầu, mong muốn của khách hàng ngày càng cao, nhiều nhà cung cấp và sản phẩm có thể bị thay thế bởi các sản phẩm khác... vì vậy đòi hỏi nhà quản lý phải có kiến thức và kỹ năng quản lý tốt hơn nữa để có thể quản lý và điều hành doanh nghiệp của mình phát triển bền vững. Ngoài ra, NQTCT cũng cần phải nhạy bén (Kontoghiorghes & Neophytou, (2011); Đỗ Anh Đức (2015); Lê Phương Thảo (2016)).

* Hệ thống các hiệp hội doanh nghiệp: vai trò của các tổ chức này là thúc đẩy phát triển doanh nghiệp, tạo sự liên kết hợp tác giữa các doanh nghiệp với nhau. Hiệp hội doanh nghiệp từ trung ương đến địa phương đã hoạt động của các Hiệp hội ngày càng phong phú hướng tới chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm thông qua tổ chức hội thảo, đào tạo tư vấn, xúc tiến thương mại cho các doanh nghiệp thành viên. Từ đó góp phần nâng cao năng lực quản trị trở thành tổ chức tiên phong và dẫn đầu trong việc hỗ trợ sự phát triển nghề nghiệp của các giám đốc, trong đó chú trọng nâng cao hiệu quả của hội đồng quản trị và hội đồng quản trị. Chính vì vậy, sự lớn mạnh của các hiệp hội này cũng sẽ là giúp cho các hoạt động nâng cao năng lực nhà quản trị được hiệu quả hơn. Có thể kể đến như hiệp hội ngành xăng dầu, một hiệp hội doanh nghiệp với sự lớn mạnh về quy mô và đã thể hiện được vai trò trong ngành.

2.3. Kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung

2.3.1. Khái quát về kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung

Có nhiều nghiên cứu về kết quả lãnh đạo. Có thể đến một số quan niệm của Yukl (2002), Kết quả lãnh đạo như là đầu ra của hoạt động lãnh đạo của nhà quản trị. Có một số thuật ngữ tương đương được sử dụng như đầu ra của hoạt động lãnh đạo, thành tựu của nhà lãnh đạo, sự vượt trội của nhà lãnh đạo hay thậm chí hiệu

quả lãnh đạo. Kết quả lãnh đạo doanh nghiệp của NQT là việc “biến đổi đầu vào thành đầu ra nhằm đạt tới mục tiêu đã định”, Chen (2002), theo đó, kết quả hoạt động của doanh nghiệp liên quan đến mối quan hệ giữa tính hiệu quả về chi phí và đầu ra và giữa đầu ra với những mục tiêu đạt được... Nhìn chung dù sử dụng thuật ngữ gì thì kết quả lãnh đạo cũng phản ánh sự thành công trong nghề nghiệp cá nhân của một nhà quản trị, kết quả làm việc/hoạt động của một nhóm hay một tổ chức. Trong mỗi tình huống hoặc trường hợp cụ thể, định nghĩa cũng như biểu hiện của kết quả lãnh đạo sẽ được xác định bởi chủ đích của nhà nghiên cứu. Như vậy, có thể hiểu *kết quả lãnh đạo của nhà quản trị là kết quả tác động của nhà quản trị lên nhân viên trực tiếp dưới quyền và tới môi trường làm việc chung trong doanh nghiệp*.

2.3.2 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT

Có rất nhiều chỉ số đo lường đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT trong doanh nghiệp đã được các nghiên cứu trước đề cập. Đầu tiên và phổ biến nhất là cách tiếp cận đánh giá kết quả lãnh đạo theo hai nhóm gồm nhóm các chỉ tiêu tài chính và nhóm các chỉ tiêu phi tài chính. Trong khi các chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động chung của tổ chức một cách tổng thể nghiêng về đo lường các chỉ tiêu tài chính, có thể lượng hóa thì các chỉ tiêu phản ánh kết quả lãnh đạo thiên về các chỉ tiêu phi tài chính cho phép nhận diện rõ hơn tác động trực tiếp của NQTCT tới nhân viên cấp dưới, môi trường làm việc, và tới kết quả chung của doanh nghiệp.

Các chỉ tiêu tài chính tập trung vào các khía cạnh định lượng của hoạt động kinh doanh. Một số chỉ tiêu gồm: Doanh thu, lợi nhuận, lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ lệ nợ, dòng tiền... Các chỉ tiêu này là kết quả của một chuỗi các hành động, quyết định tương tác trong tổ chức doanh nghiệp và thường chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố ngoài tầm kiểm soát của NQT. Lợi nhuận, doanh thu... phụ thuộc vào thị trường, chu kỳ kinh tế, thậm chí là do quyết định từ các cấp quản trị cao hơn chứ không hoàn toàn do năng lực NQTCT tạo ra. Những yếu tố này có thể làm sai lệch kết quả tài chính mà không phản ánh chính xác hiệu quả lãnh đạo. Chính vì vậy chỉ tiêu tài chính thường phản ánh kết quả cuối cùng, mà chưa phản ánh hết quá trình. Các chỉ tiêu như doanh thu, lợi nhuận hay dòng tiền thường chỉ phản ánh phần ngọn của kết quả, trong khi đó, lãnh đạo hiệu quả thường tạo ra những thay đổi lâu dài và bền vững mà có thể không ngay lập tức hiển thị trong kết quả tài chính. Khi chỉ dựa vào các chỉ tiêu tài chính, NQTCT có thể bị áp lực phải đạt mục tiêu ngắn hạn, dẫn đến các quyết định có thể không bền vững, như cắt giảm chi phí nhân sự hay bỏ qua các dự án đầu tư dài hạn để tối ưu hóa lợi nhuận ngắn hạn. Các chiến lược lãnh đạo thường nhắm tới cải tiến quy trình, nâng cao năng lực nhân sự và phát triển thị trường trong dài hạn. Những yếu tố này có thể chưa tạo ra lợi ích

tài chính ngay lập tức, nên không thể đánh giá chính xác qua các chỉ tiêu tài chính ngắn hạn.

Nhóm chỉ tiêu phi tài chính giúp đánh giá tác động lâu dài của kết quả lãnh đạo lên môi trường làm việc, văn hóa tổ chức và giá trị bền vững. Các chỉ tiêu phi tài chính bao gồm: sự hài lòng và gắn kết của nhân viên, đổi mới và sáng tạo, sự phát triển và năng lực của nhân viên dưới quyền... Đây là nhóm chỉ tiêu quan trọng phổ biến và được đánh giá cao khi đo lường kết quả lãnh đạo của NQTCT trong DN. Nhiều nhà nghiên cứu đã đưa ra các tiêu chí khác nhau dựa trên nhiều góc nhìn khác nhau như: Knippenberg và Hogg (2003) đã đưa ra nhóm 4 chỉ tiêu gồm sự tuân thủ, kết quả động lực của nhân viên dưới quyền, sẵn sàng đổi mới, nhận thức về hiệu quả và uy tín cá nhân NQT nhằm nhấn mạnh tố chất cá nhân của NQT để dẫn dắt, truyền cảm hứng, gây ảnh hưởng đến nhân viên, các thành viên trong nhóm trong mô hình mang tính xã hội về lãnh đạo trong tổ chức. Trong khi đó, Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski (2005) lại đưa ra các chỉ tiêu bao gồm đánh giá của nhân viên về hiệu quả lãnh đạo, sự thỏa mãn trong công việc, tự đánh giá kết quả cá nhân và mong muốn thay đổi công việc. Thực chất các nhà nghiên cứu này mong muốn đo lường tác động điều tiết của nhu cầu mở rộng nhận thức lên mối quan hệ năng lực nhà quản trị với kết quả lãnh đạo với đối tượng nghiên cứu là 242 người lao động trong 3 công ty của Italia (lĩnh vực lọc hóa dầu, sản xuất và điện tử). Một số tác giả đánh giá kết quả lãnh đạo thông qua nhóm các chỉ tiêu về kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền và kết quả lãnh đạo chung trong doanh nghiệp.

Bảng 2.3. Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo

Tác giả	Năm	Tiêu chí đo lường
Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenberg và Kruglanski	2005	• Nhận thức về kết quả lãnh đạo • Thỏa mãn trong công việc • Tự đánh giá cá nhân • Mong muốn thay đổi việc
Knippenberg và Hogg	2003	• Kết quả, động lực làm việc • Sẵn sàng đổi mới • Sự tuân thủ, chấp hành • Kết quả và uy tín nhà lãnh đạo
Koene, Vogelaar và Soeters	2002	• Uy tín của nhà lãnh đạo • Kết quả hoạt động

		- o Lợi nhuận ròng - o Chi phí có thể kiểm soát • Môi trường doanh nghiệp - o Năng lực tổ chức hoạt động - o Sẵn sàng đổi mới - o Giao tiếp trong DN
Thunn	2009	• Hành vi cá nhân - Thỏa mãn trong công việc - Niềm tin - Sự tận tâm • Cam kết gắn bó • Sức khỏe tâm lý

(Nguồn: NCS tổng hợp)

Có nhiều phương pháp, hình thức cách thức khác nhau để đánh giá tác động của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại DN. Trong số đó phương pháp đánh giá dựa trên sự đánh giá từ nhân viên dưới quyền thông qua sự hài lòng, tinh thần, động lực làm việc...được sử dụng rộng rãi. NQTCT thường xuyên làm việc trực tiếp với cấp dưới là nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên. Theo phương pháp này, cấp dưới của NQTCT sẽ được yêu cầu đánh giá đo lường mức độ hài lòng về hoạt động quản lý của họ thông qua sự tín nhiệm, tôn trọng, sự thỏa mãn thoải mái về môi trường làm việc, động lực làm việc, thấu hiểu văn hóa DN hoặc đánh giá về hiệu quả hoạt động của NQTCT. Phương pháp đánh giá này có thể thực hiện dưới nhiều hình thức như khảo sát ẩn danh, phỏng vấn trực tiếp hay đánh giá 360 độ để có những thông tin phản ánh chính xác nhất ảnh hưởng của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo. Tuy nhiên khi sử dụng phương pháp đánh giá này cũng gặp một số bất lợi. Đó là trong quá trình điều tra gặp phải thờ ơ, có định kiến của cấp dưới. Bên cạnh đó, mối tương quan giữa các đánh giá liên quan đến sự hài lòng về lãnh đạo, về môi trường làm việc, về văn hóa doanh nghiệp...của cấp dưới và hiệu quả hoạt động của NQTCT có thể sẽ không rõ ràng và có thể bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nằm ngoài sự kiểm soát.

Kế thừa những quan điểm trên, tác giả đề xuất các chỉ tiêu để nghiên cứu tác động của năng lực NQTCT đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp thể hiện ở khía cạnh chỉ tiêu phi tài chính

Nhóm chỉ tiêu phi tài chính được chia thành 2 nhóm gắn với kết quả lãnh đạo nhân viên và kết quả lãnh đạo chung gồm: Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; Sự cam kết gắn bó với tổ chức; Sự thỏa mãn về tâm lý (gắn với kết quả lãnh đạo

nhân viên); Năng lực tổ chức hoạt động và Tư tưởng sẵn sàng đổi mới (gắn với kết quả lãnh đạo chung)

Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc: Thể thiện nhân viên luôn cảm thấy hài lòng với vị trí công việc hiện tại của mình. Họ làm việc hăng hái, nhiệt tình, tâm huyết với công việc. Nhân viên luôn cảm thấy công việc thú vị hấp dẫn và luôn mở ra công việc mới mà không kết thúc (Thun (2009). Pierro và cộng sự (2005) cho rằng nhân viên hài lòng trong công việc luôn cho rằng công việc có ý nghĩa quan trọng với cuộc sống. Họ hài lòng với phong cách quản lý của nhà quản trị.

Sự cam kết gắn bó với tổ chức: Thun (2009) cho rằng, năng lực NQTCT thể hiện tốt nhất khi nhân viên cấp dưới luôn yên tâm, gắn bó với tổ chức, doanh nghiệp, bộ phận đến hết thời gian làm việc của mình; hào hứng, sẵn sàng chia sẻ với người thân, bạn bè nơi họ đang làm việc. Nhân viên cam kết gắn bó, coi doanh nghiệp là phần quan trọng trong cuộc sống và sẵn sàng chia sẻ những khó khăn thử thách. Trong khi Pierro và cộng sự (2005) lại nghiên cứu thông qua mong muốn thay đổi công việc để đo lường sự gắn bó của nhân viên. Mong muốn càng nhiều thì mức độ gắn kết với doanh nghiệp càng ít như vậy cũng thể hiện năng lực NQTCT cũng ở mức hạn chế.

Sự thỏa mãn về tâm lý: Năng lực quản lý của NQTCT tốt sẽ khiến nhân viên dưới quyền có được trạng thái tâm lý tốt khi làm việc: tập trung hơn, thấy được vai trò quan trọng của mình trong tổ chức, họ được tham gia vào quá trình ra quyết định, sẵn sàng đối mặt và vượt qua khó khăn dễ dàng, ít cảm thấy áp lực, mất tự tin vào bản thân. Sự thoải mái về tinh thần sẽ khiến công việc của họ đạt kết quả và chất lượng tốt hơn.

Năng lực tổ chức hoạt động: Theo Koene, Vogelaar và Soeters (2002), năng lực tổ chức hoạt động là khả năng thiết lập và vận hành bộ phận/ tổ chức một cách có hiệu quả. Năng lực này thể hiện ở khả năng tổ chức công việc một cách khoa học, mỗi nhân viên được phân công nhiệm vụ rõ ràng và nắm rõ nhiệm vụ mà mình được phân công, đồng thời hiểu được những kỳ vọng về kết quả thực hiện công việc.

Tư tưởng sẵn sàng đổi mới: Knippenberg và Hogg (2003) cho rằng sự sẵn sàng thay đổi được coi là một thang đo đánh giá kết quả lãnh đạo bên cạnh động lực và kết quả làm việc của nhân viên dưới quyền, sự tuân thủ và chấp hành của họ hay sự nhận thức về uy tín cá nhân của NQTCT. Sự sẵn sàng hay tư tưởng đổi mới cũng được đánh giá thông qua việc thử nghiệm và thực thi các ý tưởng sáng tạo, tìm kiếm các cách tiếp cận mới...(Koene, Vogelaar và Soeters (2002)

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu về năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp

2.4.1. Mô hình nghiên cứu

Căn cứ vào nội dung tổng quan các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT, các nghiên cứu đã chỉ ra tiêu chí theo các tiếp cận khác nhau. Căn cứ vào đặc thù của doanh nghiệp ngành xăng dầu, tác giả đã kế thừa, chọn lọc và tổng hợp thành 05 tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex, bao gồm: Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; Sự cam kết gắn bó với tổ chức; Sự thỏa mãn về tâm lý (gắn với kết quả lãnh đạo nhân viên); Năng lực tổ chức hoạt động và Tư tưởng sẵn sàng đổi mới (gắn với kết quả lãnh đạo chung)

Để có cơ sở vững chắc cho việc xác định các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT, các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo và xây dựng mô hình nghiên cứu tác động của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo, NCS đã tham khảo ý kiến của 15 chuyên gia. Theo các ý kiến của các chuyên gia thì:

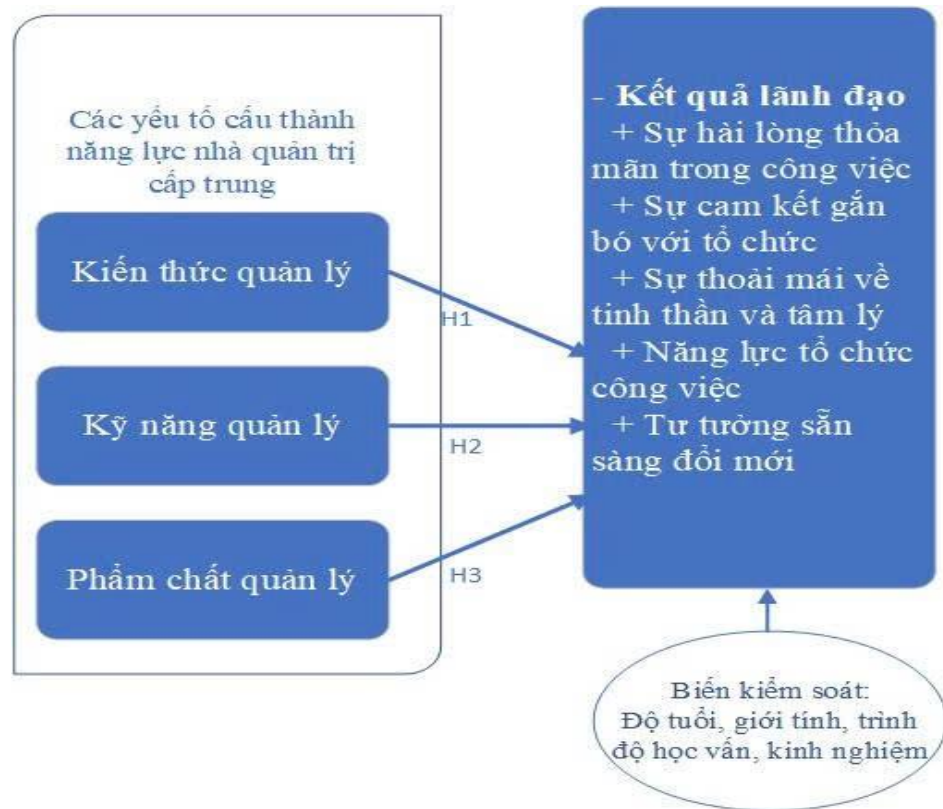
- Đối với tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo, các chuyên gia chỉnh sửa tên của tiêu chí “Sự thỏa mãn về tâm lý” thành “Sự thoải mái tinh thần và tâm lý”, chỉnh sửa tên tiêu chí “Năng lực tổ chức hoạt động” thành “Năng lực tổ chức công việc”. Do vậy, các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo bao gồm: Nhóm tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo nhân viên gồm: (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; và nhóm tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo chung gồm: (4) Năng lực tổ chức công việc và (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

- Đối với các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT thì các chuyên gia đồng ý với đề xuất các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Petrolimex theo ASK, bao gồm: (1) Kiến thức quản lý; (2) Kỹ năng quản lý; (3) Phẩm chất quản lý.

Các biến kiểm soát bao gồm các biến đã được đề xuất ở các nghiên cứu trước đây nhưng nghiên cứu tại các bối cảnh khác như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn, thâm niên công tác (kinh nghiệm làm việc).

Như vậy, trong phạm vi nghiên cứu của luận án, NCS đề xuất và phân tích các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tác động tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex gồm: 3 yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Petrolimex (Kiến thức quản lý; Kỹ năng quản lý; Phẩm chất quản lý) và 5 tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex (Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; Sự cam kết gắn bó với tổ chức; Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; Năng lực tổ chức công việc; Tư tưởng sẵn sàng đổi mới).

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình sau:



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

[Nguồn: NCS đề xuất]

Các biến độc lập bao gồm 3 nhóm yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung bao gồm: Kiến thức quản lý, Kỹ năng quản lý và Phẩm chất quản lý.

Các biến phụ thuộc là kết quả lãnh đạo gồm Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc, Sự cam kết gắn bó với tổ chức, Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý, Năng lực tổ chức công việc, Tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

Các biến kiểm soát là Độ tuổi, Giới tính, Trình độ học vấn, Kinh nghiệm

2.4.2. Các giả thuyết nghiên cứu

a. Kiến thức quản lý là những tri thức khoa học và sự hiểu biết của nhà quản trị nhằm phục vụ công tác quản lý, điều hành tổ chức, doanh nghiệp về các vấn đề tự nhiên, xã hội, về doanh nghiệp và môi trường kinh doanh, sản xuất. Mỗi doanh nghiệp tổ chức với từng loại hình khác nhau, chính vì vậy đòi hỏi nhà quản trị nói chung cần có những kiến thức quản lý khác nhau để phù hợp với đặc thù riêng của mình. Baum và cộng sự (2001) cho rằng những năng lực cụ thể của nhà quản trị bao gồm những kiến thức liên quan đến ngành nghề kinh doanh và ảnh hưởng một cách trực tiếp đến kết quả lãnh đạo tổ chức. Trong một nghiên cứu của Kiggundu (2002) cho rằng năng lực doanh nhân là tổng của các thuộc tính như là , niềm tin, kiến thức, kỹ năng, khả năng, cá tính, xu hướng hành vi và đây là nhân tố quan trọng cho

sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. James Hayton (2015) cũng đã khảo sát trên 2.500 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Anh và kết quả cho thấy các kiến thức của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa có ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo doanh nghiệp. Ngoài ra, trong các nghiên cứu của các tác giả Mumford (2000), Mintzberg (1973), Kanungo & Misra (1992), khi bàn về năng lực quản lý của nhà quản trị đều xoay quanh về kiến thức và kỹ năng quản lý. Nghiên cứu của Bass (1997) cũng đề cập đến các kiến thức quản lý như kiến thức hiểu biết chung, kiến thức liên quan đến nghề nghiệp...là những thành phần tất yếu khi nói đến năng lực nhà quản trị. Như vậy, kiến thức quản lý là một yếu tố cấu thành năng lực NQTCT ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả lãnh đạo, nên tác giả đưa ra giả thuyết:

- *Giả thuyết 1 (H1): Kiến thức quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo*

b. Kỹ năng quản lý: Baum và cộng sự (2001) cho rằng những năng lực cụ thể của giám đốc điều hành bao gồm kỹ năng liên quan đến ngành nghề kinh doanh và kỹ năng kỹ thuật ảnh hưởng một cách trực tiếp đến kết quả hoạt động của tổ chức; trong khi đó những năng lực chung như là năng lực nhận thức cơ hội, năng lực tổ chức lại ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động kinh doanh. Trong một nghiên cứu của Akhmad và cộng sự (2010) thì kỹ năng và năng lực của chủ doanh nghiệp là nguyên liệu không thể thiếu để tạo nên sự thành công của các nghiệp chủ cũng như quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kiggundu (2002) cho rằng năng lực doanh nhân là tổng của các thuộc tính như là , niềm tin, kiến thức, kỹ năng, khả năng, cá tính, xu hướng hành vi và đây là nhân tố quan trọng cho sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đỗ Viết Thành và Nguyễn Việt Anh (2015) đã nghiên cứu và chỉ ra rằng có mối quan hệ ảnh hưởng giữa kỹ năng quản lý như kỹ năng giao tiếp, kỹ năng động viên khuyến khích, kỹ năng giải quyết vấn đề, lập chiến lược... đối với yếu tố lãnh đạo hiệu quả. James Hayton (2015) cũng đã khảo sát trên 2.500 doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Anh và kết quả cho thấy các kỹ năng của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa (bao gồm các kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng kinh doanh, kỹ năng kỹ thuật, và các kỹ năng tổ chức) có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (doanh thu, thị phần, năng suất...)

- *Giả thuyết 2 (H2): Kỹ năng quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo*

c. Phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung được biểu hiện qua những chuẩn mực, đức tính, chính kiến và những ứng xử cần thiết trong công việc và cuộc sống. Mỗi cá nhân sẽ có những giá trị và cách ứng xử khác nhau phụ thuộc vào trình độ, đặc thù công việc, tuổi tác và mức độ thành đạt khác nhau. Những phẩm chất quản lý sẽ là cần thiết khiến cho hoặc tạo điều kiện cho NQT có thể tác động

tích cực tới kết quả lãnh đạo, khiến nhân viên dưới quyền có thêm động lực hoặc ngược lại... Có khá nhiều quan điểm các nhà nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ thuận chiều giữa phẩm chất quản lý tới kết quả lãnh đạo như: Đỗ Viết Thành và Nguyễn Việt Anh (2015) đã nghiên cứu và chỉ ra rằng có mối quan hệ ảnh hưởng giữa phẩm chất/ quản lý như sự đồng cảm, tính nhất quán tính trung thực, sự mềm dẻo, niềm tin...đối với yếu tố lãnh đạo hiệu quả. Hoặc Cannella và Monroe (1997), Boal (2004) cho rằng có những phẩm chất nhất định của NQT ảnh hưởng tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Reave (2005) đề cao những phẩm chất tích cực như sự chính trực, sự trung thực và tính nhân bản... làm ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo tổ chức. Noel Balliett Thun (2009) chỉ ra 6 phẩm chất cá nhân bao gồm: sự hiểu biết, lòng can đảm, tính nhân bản, sự vượt trội, sự kiềm chế và sự công bằng ảnh hưởng tích cực đến kết quả lãnh đạo. Lương Thu Hà (2015) đã lựa chọn lý thuyết phẩm chất cá nhân làm nền tảng; sử dụng mô hình của Cavazotte, Moreno và Hickmann (2012) và cách phân loại phẩm chất của Peterson và Seligman (2004), Judge, Piccolo và Kosalka (2009) để chứng minh mối quan hệ tích cực giữa các phẩm chất cá nhân của nhà quản trị với kết quả lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam... Từ cơ sở đó, tác giả đưa ra giả thuyết

- Giả thuyết 3 (H3): *Phẩm chất quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo*

Bảng 2.4. Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung
H1	<i>Kiến thức quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo</i>
H2	<i>Kỹ năng quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo</i>
H3	<i>Phẩm chất quản lý của NQTCT có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo</i>

(Nguồn: NCS đề xuất)

TIÊU KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 đã trình bày một số khái niệm cơ bản liên quan đến năng lực nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp như: NQTCT, năng lực và các yếu tố cấu thành NQTCT và tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT.

Trong nội dung chương 2, NCS cũng đã làm rõ các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT bao gồm: (1) Kiến thức quản lý; (2) Kỹ năng quản lý; (3) Phẩm chất quản lý. Một nội dung nữa cũng được khái quát ở chương 2 liên quan đến các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT bao gồm: (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; và nhóm tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo chung gồm: (4) Năng lực tổ chức công việc và (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới. Đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tác động tới kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Đây là những cơ sở lý thuyết quan trọng được sử dụng phân tích thực trạng năng lực NQTCT tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam ở chương tiếp theo của luận án.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu và quy trình nghiên cứu

3.1.1. Thiết kế nghiên cứu

Với mục tiêu là nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT và đánh giá tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, tác giả đã thu thập cả dữ liệu sơ cấp, thứ cấp và sử dụng đồng thời cả hai phương pháp nghiên cứu là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Trong đó, nghiên cứu định tính thông qua phỏng vấn chuyên gia để tiên thẩm định bảng hỏi nhằm phục vụ cho nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định lượng là phương pháp nghiên cứu chính trong luận án này. Luận án đã sử dụng những phương pháp nghiên cứu định lượng hiện đại, cập nhật, được công nhận và áp dụng rộng rãi trong các nghiên cứu trên thế giới bao gồm kiểm định mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc, kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm khảo sát

Kết quả nghiên cứu sẽ đánh giá được sự tác động của từng yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo. Với kết quả đó, tác giả hi vọng sẽ gợi mở những hàm ý, khuyến nghị giúp các nhà quản trị cấp trung và Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có các định hướng phát triển, hoạch định chính sách nhằm nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung hướng đến đáp ứng mục tiêu chiến lược của Tập đoàn.

3.1.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu của luận án bao gồm 6 bước như hình 3.1. Cụ thể:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu: Vấn đề nghiên cứu chính là xác định các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT và đo lường tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.

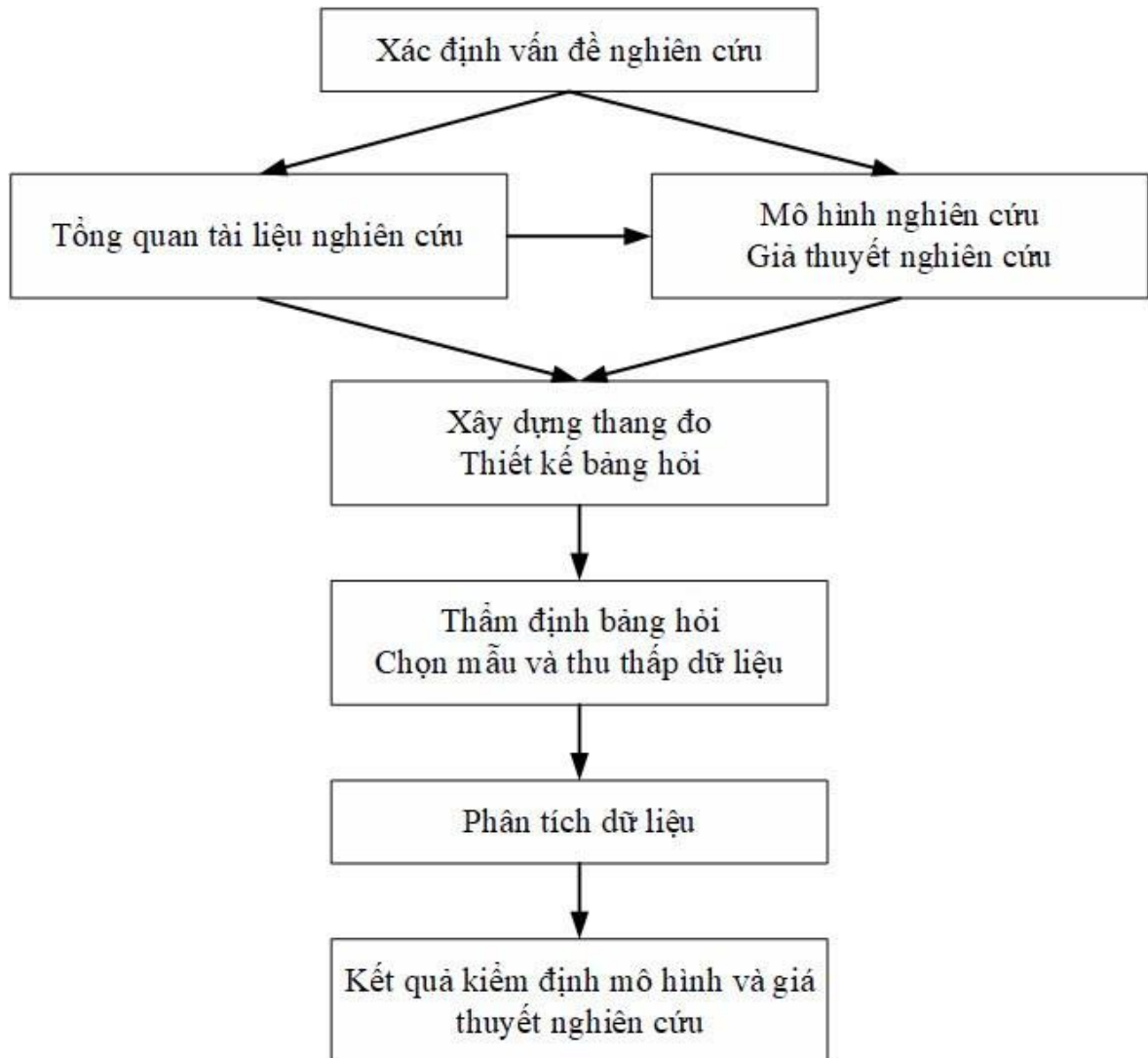
Bước 2: Tổng quan tài liệu nghiên cứu: Việc tổng quan các nghiên cứu trước đó nhằm hệ thống và tìm ra những khoảng trống nghiên cứu về tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả cũng tổng quan về các thang đo để đo lường các biến trong mô hình, bao gồm biến các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung (biến độc lập), kết quả lãnh đạo (biến phụ thuộc).

Bước 3: Từ việc tổng quan tài liệu, tác giả cũng hình thành được mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu.

Bước 4: Dựa trên mô hình nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu, các thang đo của các biến trong mô hình được tổng quan từ các công trình nghiên cứu của các nhà khoa học uy tín trong lĩnh vực này. Từ đó tác giả xây dựng phiếu khảo sát.

Bước 5: Để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu là Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, tác giả đã thực hiện phỏng vấn chuyên gia để thẩm định bảng hỏi, điều chỉnh các thang đo và hình thành nên bảng hỏi chính thức được đưa vào khảo sát. Mẫu khảo sát được lựa chọn đảm bảo tính đại diện và đủ kích thước mẫu đáp ứng yêu cầu phân tích dữ liệu.

Bước 6: Phân tích dữ liệu: Mục tiêu của nghiên cứu định lượng chính thức là kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đưa ra và kiểm tra sự phù hợp của mô hình nghiên cứu. Các bước bao gồm: Mã hóa dữ liệu và thống kê mô tả; Đánh giá mô hình đo lường; Đánh giá mô hình cấu trúc. Từ đó đưa ra các kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.



Hình 3.1. Quy trình nghiên cứu

3.2. Xây dựng thang đo và thiết kế phiếu khảo sát

3.2.1. Xây dựng thang đo

Dựa vào kết quả tổng quan tình hình nghiên cứu các công trình nghiên cứu và xây dựng mô hình nghiên cứu lý thuyết, 4 biến được xác định trong đó có 3 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc. Thang đo cụ thể cho từng biến được xây dựng trên cơ sở các kết quả nghiên cứu cùng lĩnh vực được đăng tải trên các tạp chí khoa học uy tín trên thế giới.

Thang đo kiến thức quản lý: Đối với thang đo kiến thức quản lý, tác giả kế thừa thang đo của Đỗ Vũ Phương Anh (2016); Trần Thị Vân Hoa (2009); Phạm Thị Diệu Anh (2020); Lê Quân (2011) để xây dựng các kiến thức quản lý cụ thể để đánh giá năng lực NQTCT của Petrolimex.

Thang đo kỹ năng quản lý: Đối với thang đo biến Kỹ năng quản lý, tác giả kế thừa thang đo của Ahmad & cộng sự (2014), Phạm Thị Diệu Anh (2020); (Lê Thị Phương Thảo (2016) để xây dựng thang đo với các kỹ năng quản lý liên quan đến chuyên môn như kinh doanh cơ bản, sử dụng thiết bị, công nghệ,...các kỹ năng quản lý liên quan đến tư duy như quản trị rủi ro, lập kế hoạch, quản trị xung đột, cảm xúc...các kỹ năng liên quan đến quan hệ con người như đào tạo, phát triển, phân công công việc, giao tiếp...

Thang đo phẩm chất quản lý: Khi nghiên cứu về phẩm chất, một lý thuyết về phẩm chất nhà quản trị (theo Lương Thu Hà, (2015) bao gồm: Sự tận tâm; tính hướng ngoại; sự cởi mở; Tính tình dễ chịu, ôn hòa; sự ổn định cảm xúc. Tuy nhiên, các phẩm chất này còn mang tính tổng quát và nghiêng về khía cạnh tâm lý học, chưa thực sự hiệu quả khi đánh giá các nhà quản trị trong lĩnh vực kinh doanh. Vì vậy, tác giả sử dụng cách thức phân nhóm tố chất của Peterson và Seligman, (2004) với 24 đặc điểm cá nhân nổi bật giúp các nhà quản trị trong kinh doanh đạt được thành công trong công việc và được chia thành 6 nhóm. Tác giả Lương Thu Hà (2015) sau khi sử dụng bộ thang đo của Peterson và Seligman (2004) và kiểm tra thang đo với mẫu nghiên cứu là các doanh nghiệp Việt Nam đã loại bỏ một số thang đo không phù hợp và xác định có 14 biến quan sát, được nhóm thành 3 nhóm là các đặc điểm tố chất của nhà quản trị tại Việt Nam. Vì vậy, tác giả sử dụng các thang đo này để đo lường biến phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex

Thang đo kết quả lãnh đạo: Kết quả lãnh đạo được đánh giá bằng nhóm chỉ tiêu tài chính và phi tài chính. Theo quan điểm của Reave (2005); Knippenberg & Hogg (2003); Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenber, Kruglanski (2005); Noel

Balliett Thun (2009); Lương Thu Hà (2015) đều cho rằng nhóm chỉ tiêu phi tài chính giúp đánh giá tác động lâu dài của kết quả lãnh đạo lên môi trường làm việc, văn hóa tổ chức và giá trị bền vững. Các chỉ tiêu phi tài chính bao gồm: sự hài lòng và gắn kết của nhân viên, đổi mới và sáng tạo, sự phát triển và năng lực của đội ngũ nhân viên dưới quyền... Đây là nhóm chỉ tiêu quan trọng phổ biến và được đánh giá cao hơn khi đo lường kết quả lãnh đạo của NQT trong DN. Vì vậy, tác giả sử dụng các tiêu chí đánh giá phi tài chính để đo lường kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex bao gồm chỉ tiêu gắn với kết quả lãnh đạo nhân viên và kết quả lãnh đạo chung gồm: Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; Sự cam kết gắn bó với tổ chức; Sự thỏa mãn về tâm lý (gắn với kết quả lãnh đạo nhân viên); Năng lực tổ chức hoạt động và Tư tưởng sẵn sàng đổi mới (gắn với kết quả lãnh đạo chung)

3.2.2. Thiết kế phiếu khảo sát

a. Tiềm thẩm định bảng hỏi

Tiềm thẩm định bảng hỏi là một bước quan trọng trong nghiên cứu định lượng. Mặc dù các thang đo do tác giả đề xuất để đo lường đã được kiểm định và được kế thừa từ các nghiên cứu uy tín trên thế giới và trong nước, tuy nhiên các biến quan sát này chưa được nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, đặc biệt là bối cảnh ngành xăng dầu, tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Vì vậy, việc tiềm thẩm định bảng hỏi thông qua phỏng vấn chuyên gia sẽ giúp cho tác giả xem xét mức độ phù hợp của thang đo, từ đó làm cơ sở cho sự điều chỉnh thang đo thuộc mô hình trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể.

Trên cơ sở tổng quan nghiên cứu, tổng hợp được khung lý thuyết liên quan đến đề tài, tác giả chuẩn bị các câu hỏi phỏng vấn tập trung vào các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex và các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex. Để tiềm thẩm định bảng hỏi, tác giả tiến hành phỏng vấn chuyên gia là nhà khoa học, giảng viên tại các trường đại học, Bộ Công thương, một số NQT cấp cao, NQTCT của Petrolimex... (Danh sách chuyên gia xem Phụ lục 1.3).

Tác giả lên lịch phỏng vấn, gặp gỡ và thảo luận trực tiếp nhằm đánh giá và kiểm tra mức độ phù hợp về các câu hỏi phỏng vấn trong khoảng thời gian từ tháng 01/2023 đến tháng 03/2023. Sau đó tiến hành hiệu chỉnh thang đo. Bảng hỏi phỏng vấn gồm hai phần: Phần 1 giới thiệu về mục tiêu cuộc phỏng vấn; Phần 2 là nội dung chính của cuộc phỏng vấn (Mẫu phiếu phỏng vấn chuyên gia xem (Phụ lục 1.1). Thời gian phỏng vấn: 60 phút. Nội dung phỏng vấn gồm 2 vấn đề chính: (1) Các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Petrolimex, tác giả cung cấp 3 nhóm yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Petrolimex, bao gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý theo mô hình ASK (với 8 tiêu chí về kiến thức, 11 tiêu

chí về kỹ năng và 8 tiêu chí về phẩm chất) và nhận được các ý kiến của chuyên gia đồng ý về 3 nhóm tiêu chí đánh giá năng lực NQTCT tại Petrolimex theo mô hình ASK, đồng thời loại bỏ và điều chỉnh một số tiêu chí; (2) Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex tác giả đã kế thừa các nghiên cứu trước đó để cung cấp 5 tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex là (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thỏa mãn về tâm lý; (4) Năng lực tổ chức hoạt động; (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

Nội dung phỏng vấn liên quan chủ yếu đến đánh giá nội dung và hình thức của các phát biểu (nhận định) đo lường các biến. Phương pháp này sẽ giúp tác giả biết được ý kiến của người phỏng vấn về các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu để xem yếu tố nào cần giữ lại, loại bỏ hay bổ sung. Từ đó, tác giả đưa vào tổng hợp để xây dựng thang đo chính thức (Phụ lục 1.2)

Bảng 3.1. Tổng hợp kết quả phỏng vấn các chuyên gia về năng lực NQTCT của Petrolimex

TT	Các yếu tố cấu thành, chỉ số đánh giá đề xuất	Số chuyên gia phỏng vấn: 15	
		Đồng ý	Tỷ lệ (%)
Các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex			
1	Kiến thức quản lý (8 chỉ số)	15	100%
2	Kỹ năng quản lý (11 chỉ số)	15	100%
3	Phẩm chất quản lý (8 chỉ số)	15	100%
Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex			
1	Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc	15	100%
2	Sự cam kết gắn bó với tổ chức	15	100%
3	Sự thỏa mãn về tâm lý	12	80%
4	Năng lực tổ chức hoạt động	15	100%
5	Tư tưởng sẵn sàng đổi mới	13	86,67%

(Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn của NCS)

Để có cơ sở vững chắc cho việc xác định các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT, các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo và xây dựng mô hình nghiên cứu tác động của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo, NCS đã tham khảo ý kiến của 15 chuyên gia (có 12/15 chuyên gia có bổ sung ý kiến). Tất cả các chuyên gia đều đồng ý với các nhóm yếu tố cấu thành năng lực NQTCT. Về các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo, theo các ý kiến của các chuyên gia thì: chỉnh sửa tên của tiêu chí “Sự thỏa

mãn về tâm lý” thành “Sự thoải mái tinh thần và tâm lý”, chỉnh sửa tên tiêu chí “Năng lực tổ chức hoạt động” thành “Năng lực tổ chức công việc”.

* Kết luận: Các yếu tố và các tiêu chí đánh giá có tỷ lệ <50% đều bị loại khỏi khung nghiên cứu năng lực NQTCT tại Petrolimex. Vậy, có 3 nhóm yếu tố cấu thành với 27 chỉ số là các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex; nhóm tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo có 5 gồm: (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; (4) Năng lực tổ chức công việc và (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới

Giai đoạn này giúp kiểm tra mức độ phù hợp về mặt từ ngữ, cú pháp được sử dụng trong các câu hỏi nhằm đảm bảo tính thống nhất, rõ ràng và không gây nhầm lẫn cho người trả lời bảng hỏi. Dựa vào kết quả của phỏng vấn chuyên gia, tác giả xây dựng bộ thang đo cho các biến, thiết kế bảng hỏi để đưa vào nghiên cứu định lượng.

Mô hình nghiên cứu các tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex được NCS đề xuất với 4 biến nghiên cứu, trong đó có 03 biến độc lập gồm Kiến thức quản lý; Kỹ năng quản lý; Phẩm chất quản lý và 01 biến phụ thuộc là Kết quả lãnh đạo. Ngoài ra, mô hình nghiên cứu có 4 biến kiểm soát là Độ tuổi; Giới tính; Trình độ học vấn; Kinh nghiệm.

Thang đo các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex

Biến độc lập là kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý

* Biến “*Kiến thức quản lý*” (mã hóa KTQL) được tổng hợp từ các công trình nghiên cứu của các tác giả Lê Quân (2011); Trần Thị Vân Hoa (2011); Trần Kiều Trang (2012),...

Do đó đề xuất 8 thang đo bao gồm:

Mã hoá	Diễn giải	Nguồn
KTQL1	Kiến thức về ngành kinh doanh	Tổng hợp và phát triển từ Đỗ Vũ Phương Anh (2016); Trần Thị Vân Hoa (2009); Phạm Thị Diệu Anh (2020); Lê Quân (2011); Phỏng vấn chuyên gia
KTQL2	Kiến thức về pháp luật, chính trị	
KTQL3	Kiến thức về quản trị nhân sự	
KTQL4	Kiến thức về quản trị tài chính kế toán	
KTQL5	Kiến thức về quản trị công nghệ	
KTQL6	Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp	
KTQL7	Kiến thức về quản trị marketing	
KTQL8	Kiến thức về hội nhập quốc tế	

(Nguồn: NCS tổng hợp)

* Biên “*Kỹ năng quản lý*” (mã hóa KNQL) được kế thừa và phát triển dựa trên những nghiên cứu của các tác giả trước đây. Trong đó có các tác giả nước ngoài Mumford & cộng sự (2000); Ahmad & cộng sự (2014); và tác giả Việt Nam như Nguyễn Mạnh Hùng (2012); Trần Kiều Trang (2012); Lê Quân (2015). Do đó, đề xuất 11 thang đo mã hoá từ KNQL1 -> KNQL11 như sau:

Mã hoá	Nội dung/Biến quan sát	Nguồn
KNQL1	Kỹ năng kinh doanh cơ bản như đàm phán, thương lượng, quan hệ đối tác, khách hàng	Tổng hợp và phát triển từ Mumford & cộng sự (2000); Ahmad & cộng sự (2014); Trần Thị Vân Hoa (2009); Phạm Thị Diệu Anh (2020); (Lê Thị Phương Thảo (2016); Lê Quân (2011); Phòng vấn chuyên gia
KNQL2	Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ số	
KNQL3	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc	
KNQL4	Kỹ năng giao tiếp, truyền thông	
KNQL5	Kỹ năng tạo động lực, thuyết phục	
KNQL6	Kỹ năng đào tạo, phát triển nhân viên	
KNQL7	Kỹ năng phân công, tổ chức công việc	
KNQL8	Kỹ năng quản trị xung đột	
KNQL9	Kỹ năng quản trị cảm xúc và thấu hiểu bản thân	
KNQL10	Kỹ năng quản trị rủi ro	
KNQL11	Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định	

(Nguồn: NCS tổng hợp)

* Biên “*phẩm chất quản lý*” của NQTCT (mã hóa PCQL) được kế thừa và phát triển dựa trên những nghiên cứu của các tác giả trước đây. Trong đó có các tác giả Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Peterson and Seligman (2004), Thun (2009); Trần Thị Phương Hiền (2012); Lương Thu Hà (2015). Do đó, đề xuất 8 thang đo được mã hoá từ PCQL1 -> PCQL8 ở bảng sau đây:

Mã hoá	Nội dung/Biến quan sát	Nguồn
PCQL1	Khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc	Tổng hợp và phát triển từ Warren Bennis and Burt Nanus (1985), Peterson and Seligman (2004), Thun (2009); Trần Thị Phương Hiền (2012); Lương Thu Hà (2015); Lê Văn Thuận (2019); Nguyễn Hữu Ngọc (2012) Phòng vấn chuyên gia
PCQL2	Trách nhiệm, kiên nhẫn	
PCQL3	Khả năng chịu áp lực cao	
PCQL4	Tinh thần hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng	
PCQL5	Tầm nhìn xa trông rộng	
PCQL6	Tính mạo hiểm, sự quyết đoán	
PCQL7	Linh hoạt, nhạy bén	
PCQL8	Tư duy đổi mới sáng tạo	

(Nguồn: NCS tổng hợp)

- Biến phụ thuộc là kết quả lãnh đạo

Kế thừa từ các tiêu chí của tác giả Lương Thu Hà (2015) trên cơ sở phát triển từ các tác giả nước ngoài như Reave (2005); Knippenberg & Hogg (2003); Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenber, Kruglanski (2005); Noel Balliett Thun (2009) sử dụng các chỉ tiêu phi tài chính đánh giá thông qua sự hài lòng về môi trường làm việc của cấp dưới, tinh thần – động cơ làm việc của cấp dưới, sự thấu hiểu văn hóa doanh nghiệp trong tổ chức như sự hài lòng của nhân viên, sự cam kết gắn bó của nhân viên và nhân viên thỏa mãn về tâm lý, năng lực tổ chức công việc và tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

Biên “*kết quả lãnh đạo*” của NQTCT được đưa ra với các chỉ tiêu phi tài chính nhằm đánh giá tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT. Do đó, đề xuất với 5 thang đo được mã hoá như sau: Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc (SHL), sự cam kết gắn bó với tổ chức (SCK), sự thoải mái tinh thần và tâm lý (STM), năng lực tổ chức công việc (NLTC), tư tưởng sẵn sàng đổi mới (SDM) như bảng sau:

Mã hóa	Kết quả lãnh đạo	Nguồn
SHL	Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc	Tổng hợp và phát triển từ Reave (2005); Knippenberg & Hogg (2003); Piero, Cicero, Bonaiuto, Knippenber, Kruglanski (2005); Noel Balliett Thun (2009); Lương Thu Hà (2015) Phòng vấn chuyên gia
SCK	Sự cam kết gắn bó với tổ chức	
STM	Sự thoải mái tinh thần và tâm lý	
NLTC	Năng lực tổ chức công việc	
SDM	Tư tưởng sẵn sàng đổi mới	

(Nguồn: NCS tổng hợp)

- Biến kiểm soát là biến kiểm soát mức độ giải thích của chúng như thế nào cho biến thiên của biến phụ thuộc. Các biến kiểm soát đã được đề xuất ở các nghiên cứu trước đây nhưng nghiên cứu tại bối cảnh khác như độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và kinh nghiệm.

b. Thiết kế phiếu khảo sát

Sau khi hiệu chỉnh bảng hỏi theo các kết quả tiền thẩm định, phiếu khảo sát được thiết kế bao gồm 2 phần:

Phần 1: Thông tin chung: nhằm thu thập thông tin về bản thân người trả lời bao gồm giới tính, độ tuổi, trình độ đào tạo, thâm niên công tác, vị trí công việc hiện tại, thâm niên quản lý.

Phần 2: Nội dung đánh giá về các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT bao gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý theo mô hình ASK (với 8 tiêu chí về kiến thức, 11 tiêu chí về kỹ năng và 8 tiêu chí về phẩm chất) và các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái tinh thần và tâm lý; (4) Năng lực tổ chức công việc; (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới.

Mẫu phiếu khảo sát được trình bày tại phụ lục 2.1.

Để đo lường các biến này, tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ

3.3. Phương pháp chọn mẫu nghiên cứu và thu thập dữ liệu

- Đối tượng khảo sát: để thực hiện mục tiêu nghiên cứu là đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung và ảnh hưởng của năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam với lĩnh vực kinh doanh chính là xăng dầu, vì vậy để đảm bảo đánh giá khách quan và cụ thể đảm bảo các điều kiện sau: (1) Các DN thành lập và kinh doanh tại Việt Nam; (2) Các DN là Công ty mẹ và các Công ty kinh doanh lĩnh vực kinh doanh chính là xăng dầu. Do vậy, tác giả đã lựa chọn Văn phòng trụ sở chính của Tập đoàn (Công ty mẹ) và các công ty KDXD trong nước.

Để thu thập thông tin một cách chính xác và khách quan về thực trạng năng lực nhà quản trị cấp trung và kết quả lãnh đạo tại Petrolimex, luận án tiến hành khảo sát với đối tượng với 4 đối tượng khảo sát là NQT cấp cao, NQT cấp trung, NQT cấp cơ sở và nhân viên dưới quyền trực tiếp của NQT cấp trung. Đây là các đối tượng sẽ giúp thu thập thông tin từ nhiều góc nhìn, đảm bảo dữ liệu phong phú toàn diện về năng lực và ảnh hưởng đến năng lực NQTCT.

Dựa trên tiếp cận về NQTCT là NQT chịu trách nhiệm về một chức năng cụ thể trong doanh nghiệp và quản trị ở phía dưới nhà quản trị cấp cao và ở phía trên nhà quản trị cấp cơ sở hay “nhân viên thừa hành” thì các chức danh của nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex được xác định là: Trưởng ban, phó trưởng ban tại Văn phòng Tập đoàn và Ban Giám đốc (gồm Chủ tịch, Giám đốc, phó giám đốc) trong các công ty kinh doanh xăng dầu thành viên trực thuộc Tập đoàn.

- Phương pháp chọn mẫu: Mục tiêu chọn mẫu là đảm bảo chọn đúng quy trình, chọn được số mẫu có thể đại diện cho đối tượng điều tra. Theo đó, mẫu của nghiên cứu (tức là đối tượng được điều tra qua bảng hỏi) dựa trên phương pháp chọn mẫu có chủ đích. Đây là cách thức chọn mẫu có một số đặc tính mong muốn vào mẫu với chủ đích của nghiên cứu viên. Cách thức này được sử dụng phổ biến và có ước điểm đảm bảo đặc tính của quần thể mẫu và đại diện ở một mức độ mà người

nghiên cứu mong muốn. Cụ thể, mẫu nghiên cứu ở đây là NQT các cấp và nhân viên đang làm việc tại Petrolimex.

- Kích thước mẫu: 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 $n = 5 \cdot k$; trong đó k là số lượng các biến quan sát tương đương với số lượng câu hỏi nghiên cứu. Mặt khác, theo Roger (2006) cỡ mẫu tối thiểu áp dụng trong nghiên cứu thực hành là 150 - 200 quan sát. Như vậy, nghiên cứu này có 32 quan sát liên quan đến yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung tác động tới kết quả lãnh đạo do đó, cỡ mẫu tối thiểu là $32 \cdot 5 = 160$.

- Hình thức khảo sát: Tác giả sử dụng cả hai hình thức tiếp cận đối tượng khảo sát là tiếp cận trực tiếp và tiếp cận gián tiếp. Một số phiếu được phát trực tiếp đến đối tượng trả lời. Ngoài ra, với tiếp cận gián tiếp, tác giả tiến hành gọi điện và gửi email mời tham gia khảo sát. Sau khi có sự đồng ý, tác giả tiến hành gửi phiếu khảo sát thông qua đường link Google Doc được gửi qua email hoặc các phương tiện trao đổi điện tử khác như Zalo, Facebook. Tác giả thực hiện việc gọi điện và gửi email nhắc nhở nhằm tăng tỷ lệ phản hồi của các nhà quản trị. Ngoài ra, tác giả cũng nhờ các nhà quản trị này giới thiệu các đối tượng khảo sát phù hợp khác trong doanh nghiệp đó theo phương pháp quả bóng tuyết (snowball) nhằm gia tăng đối tượng khảo sát có thể tiếp cận.

- Kết quả khảo sát: Nhằm đảm bảo tính đại diện cho nghiên cứu, NCS cố gắng thu thập một số lượng lớn nhất phiếu khảo sát trong khả năng có thể. Tuy nhiên, do hạn chế về khả năng tiếp cận nên chỉ thực hiện được 857 phiếu khảo sát phát ra và thu về được 793 phiếu, trong đó, 696 phiếu hợp lệ đạt tỷ lệ 87,9% tổng số phiếu phát ra.

- + Đối với nhà quản trị các cấp: số phiếu phát ra 420 phiếu, thu về 400 phiếu, hợp lệ 393 (trong đó nhà quản trị cấp cao 07 phiếu, nhà quản trị cấp trung có 186 phiếu, nhà quản trị cấp cơ sở có 200 phiếu)

- + Đối với nhân viên: số phiếu phát ra là 380, thu về 350 phiếu, hợp lệ 303 phiếu

3.4. Phương pháp phân tích dữ liệu

a) Phương pháp phân tích dữ liệu định tính

Dữ liệu định tính thu thập từ các cuộc phỏng vấn được mã hoá thành các chủ đề gồm các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT; các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex. Kết quả phỏng vấn 15 chuyên gia, nhà quản lý cho thấy 03 nhóm năng lực kiến thức, kỹ năng và phẩm chất; 05 tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex (xem kết quả Phụ lục 1.2).

b) Phương pháp phân tích dữ liệu định lượng

Mục đích của nghiên cứu định lượng là nhằm kiểm định các biến quan sát, đồng thời xây dựng mô hình để đo lường tác động của năng lực NQTCT đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Do đó, sau khi thu thập được phiếu điều tra, tác giả tiến hành làm sạch dữ liệu, mã hóa những câu hỏi trong phiếu điều tra khảo sát, nhập liệu bằng phần mềm SmartPLS4. Dữ liệu sau khi nhập được phân tích theo các bước sau:

Sau khi thu thập được phiếu điều tra, tác giả tiến hành làm sạch dữ liệu, mã hóa những câu hỏi trong phiếu điều tra khảo sát, nhập liệu bằng phần mềm SmartPLS4. Dữ liệu sau khi nhập được phân tích theo các bước sau:

Bước 1: Thống kê mô tả dữ liệu thu thập bằng cách so sánh tần suất giữa các nhóm khác nhau theo biến kiểm soát.

Bước 2: Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Trong bước này, hệ số tin cậy Cronbach's alpha được sử dụng để đánh giá mức độ tin cậy của các thang đo xây dựng, phản ánh mức độ tương quan giữa các biến trong mỗi nhóm nhân tố (Hair và cộng sự, 1995). Việc sử dụng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's alpha trước khi phân tích EFA để loại bỏ các biến quan sát không phù hợp vì các biến này có thể tạo yếu tố giả (Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang, 2008). Đo lường độ tin cậy của cấu trúc với hệ số Cronbach's alpha cần đảm bảo $\geq 0,6$.

Bước 3: Phân tích nhân tố khám phá EFA

Mục tiêu của EFA là loại bỏ những biến quan sát không có tương quan với các thành phần còn lại trong tập hợp biến. Mặt khác, phân tích này còn giúp nhóm gọn các biến quan sát có cùng xu hướng thành một tập biến (Hair, 1998). Trước khi tiến hành phân tích EFA, tác giả cần kiểm định hệ số KMO để kiểm tra xem phân tích nhân tố có thích hợp không. Nếu $KMO \geq 0,5$ phân tích nhân tố thích hợp với dữ liệu và ngược lại $KMO < 0,5$ thì phân tích nhân tố có khả năng không thích hợp với các dữ liệu (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2005). Phương pháp trích thành phần chính (principal component) với phép xoay là vuông góc (Varimax) được sử dụng bởi theo Anderson and Gerbing (1988) nhằm tối đa hoá số lượng nhân tố xuất hiện trong mô hình, đây là phương pháp phổ biến đối với ngành khoa học hành vi. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), hệ số tải nhân tố factor loading là chỉ tiêu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của EFA, và hệ số tải factor loading $\geq 0,5$ để đảm bảo mức ý nghĩa của EFA (Hair và cộng sự, 1998).

Bước 4: Phân tích tương quan và hồi quy đa biến

Kết quả lãnh đạo là một khái niệm bậc 2, được đo lường thông qua sự hài lòng của nhân viên, Sự cam kết gắn bó với tổ chức, Sự thoải mái tinh thần và tâm lý,

Năng lực tổ chức công việc và Tư tưởng sẵn sàng đổi mới. 5 khái niệm bậc 1 này hợp thành một khái niệm bậc cao và mô hình này là mô hình đo lường đa hướng phản ánh.

Khi một biến tiềm ẩn bậc 2 được đo lường theo mô hình phản ánh, các chỉ báo (biến tiềm ẩn bậc nhất) sẽ thay thế được cho nhau và việc loại bỏ một chỉ báo sẽ không làm thay đổi ý nghĩa của khái niệm bậc cao.

Về mặt hình thức, mô hình loại I (Viết tắt R- R) có biến tiềm ẩn bậc 1 và bậc 2 đều được đo lường bởi mô hình phản ánh. Theo Sarterdt và ctg (2019) loại I (phản ánh – phản ánh) và loại III (cấu tạo – phản ánh) là 2 loại mô hình bậc cao được áp dụng phổ biến nhất trong các nghiên cứu

Phương trình đại diện cho một mô hình đo lường bậc 1 bất kỳ được mô tả như sau:

Trong đó,

$y_1, y_2, y_3, \dots, y_n$: Các chỉ báo phản ánh kết quả từ LOC

LOC: Low Order Construct: Biến tiềm ẩn bậc thấp (bậc 1)

$\delta_1, \delta_2, \dots, \delta_n$, lần lượt là các hệ số tải đại diện mức độ ảnh hưởng từ LOC tới từng chỉ báo

$e_1, e_2, \dots, e_n$: Các sai số.

Phương trình đại diện cho một mô hình đo lường bậc hai được mô tả như sau:

Trong đó,

HOC: High Order Construct: Biến tiềm ẩn bậc cao (bậc 2)

$\gamma_1, \gamma_2, \dots, \gamma_n$, lần lượt là các hệ số tải đại diện mức độ ảnh hưởng từ HOC tới LOC_i

$u_1, u_2, \dots, u_n$: Các sai số.

Bước 5: Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến và phân phối chuẩn của phần dư

Đa cộng tuyến là hiện tượng các biến độc lập có mối tương quan với nhau. Nếu hiện tượng đa cộng tuyến xuất hiện thì mô hình có nhiều thông tin giống nhau và rất khó tách bạch tác động của từng biến một. Vì vậy, việc kiểm tra vi phạm giả thuyết không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến của mô hình bằng cách tình độ chấp nhận của biến (Tolerance) và nhân tử phóng đại phương sai (Variance inflation factor – VIF). $Tolerance > 0.5$ và $VIF < 2$ thì có thể bác bỏ giả thuyết mô hình bị đa cộng tuyến.

Một trong những giả định quan trọng của phương pháp bình phương nhỏ nhất OLS đó là phân dư (e) hoặc gọi là sai số ngẫu nhiên của mô hình thì phải có phân phối là phân phối chuẩn để kiểm định tính chuẩn của phân phối phần dư sẽ dựa vào giá trị trung bình và độ lệch chuẩn. Khi giá trị trung bình xấp xỉ bằng 0 và độ lệch chuẩn xấp xỉ bằng 1 thì phân phối đó được xem như phân phối chuẩn. Ngoài ra, bằng trực quan thì cũng có thể xem xét đồ thị phân bố dư có đáng điều

hình chuông hay không. Nếu đồ thị đó dạng hình chuông thì phân phối được xem là phân phối chuẩn

3.5. Tổng quan mẫu nghiên cứu

Để đánh giá mức độ đáp ứng của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung ảnh hưởng tới kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, tác giả đã tiến hành điều tra 857 người, thu về 793 phiếu, sau đó lọc ra được 696 phiếu hợp lệ. Cụ thể từng đối tượng điều tra như sau:

Bảng 3.2. Kết quả sàng lọc phiếu điều tra

Đối tượng cần điều tra	Số phiếu phát ra (phiếu)	Số phiếu thu về (phiếu)	Số phiếu hợp lệ (phiếu)	Số phiếu không hợp lệ (phiếu)	Tỷ lệ (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)=(4)/(3)
1. Nhà quản trị cấp cao	7	7	7	0	100
2. Nhà quản trị cấp trung	220	206	186	20	90,3
3. Nhà quản trị cấp cơ sở	250	230	200	30	87
4. Nhân viên cấp dưới	380	350	303	47	86,6
Tổng cộng	857	793	696	97	87,9

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của NCS)

- Đối với nhà quản trị cấp cao: vì số lượng nhà quản trị cấp cao của Petrolimex chỉ có 07 người, do đó tác giả tiến hành điều tra trực tiếp tại văn phòng làm việc của các nhà quản trị và thu về đủ 07 phiếu điều tra hợp lệ đạt 100%.

- Đối với nhà quản trị cấp trung: trong tổng số 206 phiếu điều tra thu thập được, sau khi kiểm tra tác giả loại bỏ 20 phiếu không hợp lệ và giữ lại 186 phiếu hợp lệ để đưa vào xử lý chiếm 90,3%. Với 20 phiếu trả lời không hợp lệ chủ yếu thuộc vào trường hợp thiếu thông tin hoặc không lựa chọn đáp án trong một số câu hỏi.

- Đối với quản trị cấp cơ sở: trong tổng số 230 phiếu điều tra thu thập được, sau khi kiểm tra tác giả loại bỏ 30 phiếu không hợp lệ và giữ lại 200 phiếu để đưa vào xử lý chiếm 87%. Với 30 phiếu trả lời không hợp lệ cũng rơi vào trường hợp lựa chọn cùng một lúc 2 đáp án, đặc biệt có phiếu tất cả các câu hỏi đều lựa chọn duy nhất ở mức 3-Bình thường (điều này chứng tỏ người được điều tra khảo sát không có thành ý mà chỉ trả lời đại khái cho qua).

- Đối với nhân viên cấp dưới: trong tổng số 350 phiếu điều tra thu thập được, sau khi kiểm tra tác giả loại bỏ 47 phiếu không hợp lệ và giữ lại 303 phiếu để đưa vào xử lý chiếm 86,6%. Đối với trường hợp này tỷ lệ phiếu không hợp lệ chiếm nhiều nhất, với 47 phiếu trả lời không hợp lệ chủ yếu rơi vào trường hợp lựa chọn cùng một lúc 2 đáp án thậm chí có câu hỏi để trống không trả lời.

Kết quả phân tích mẫu điều tra

Dữ liệu thu được từ 696 phiếu này được sử dụng để tiến hành phân tích, nhằm trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã đề ra. Sau khi tiến hành công tác làm sạch số liệu và xử lý số liệu sơ cấp qua phần mềm Excel, số liệu cuối cùng được đưa vào dữ liệu phần mềm SPSS để có thể bắt đầu tiến hành các công cụ của phần mềm để phân tích và tiến hành đánh giá. Kết quả quá trình phân tích được trình bày cụ thể ở phần tiếp theo

Bảng 3.3. Thống kê mô tả về mẫu điều tra

Giới tính			
Nhóm		Tần suất	Phần trăm
	Nam	550	79%
	Nữ	146	23%
	Tổng	696	100
Độ tuổi			
Nhóm		Tần suất	Phần trăm
	Dưới 30 tuổi	195	28%
	Từ 31 - 55 tuổi	487	70%
	Trên 55 tuổi	14	2%
	Tổng	696	100
Trình độ học vấn			
Nhóm		Tần suất	Phần trăm
	Đại học trở xuống	292	41,95%
	Đại học	394	56,61%
	Trên đại học	110	15,8%
	Tổng	696	100
Vị trí công việc hiện tại			
Nhóm		Tần suất	Phần trăm
	Quản trị cấp cao	7	1%
	Quản trị cấp trung	186	27%
	Quản trị cấp cơ sở	200	29%
	Nhân viên dưới cấp	303	44%
	Tổng	696	100
Thâm niên làm việc			
Nhóm		Tần suất	Phần trăm
	Từ 5 năm – 10 năm	450	64,66%
	Từ 10 năm – 20 năm	170	24,43%
	Từ 20 - 30 năm	60	8,62%
	Trên 30 năm	16	2,3%
	Tổng	696	100

(Nguồn: Tổng hợp kết quả điều tra của NCS)

Về giới tính: trong 696 phiếu điều tra khảo sát thu về có 550 phiếu khảo sát của đối tượng nam giới chiếm 79% và 146 đối tượng khảo sát là nữ giới chiếm

23%. Như vậy có sự chênh lệch 56% về giới tính giữa nam và nữ của đối tượng khảo sát. Cơ cấu này khá phù hợp với đặc thù của ngành xăng dầu bởi vì hầu hết cán bộ, nhân viên trong các doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu ở Việt Nam là thuộc khối kỹ thuật- nam giới.

Về độ tuổi: đối tượng điều tra khảo sát thuộc nhiều nhóm độ tuổi khác nhau và chủ yếu trong độ tuổi từ 31-55 tuổi với 487 người (chiếm 70%) chủ yếu rơi vào đối tượng nhà quản trị cấp trung và nhà quản trị cấp cơ sở; nhóm tuổi dưới 30 có 195 người chiếm 28% chủ yếu là nhân viên cấp dưới; nhóm tuổi trên 55 chiếm tỷ trọng thấp nhất là 2% với 14 người chủ yếu là nhà quản trị cấp cao. Như vậy, đối tượng điều tra khảo sát phần lớn là trên 30 tuổi, đây chủ yếu là quản trị cả cấp cao, cấp trung và cấp thấp (sát sườn); Do vậy, những đánh giá của nhà quản trị này sẽ có tính chính xác và độ tin cậy cao.

Về trình độ: tại Petrolimex, với đặc thù là ngành xăng dầu với khối lượng nhân sự trong khối kinh doanh nhiều. Chính vì vậy, người lao động có trình độ cao đẳng, đại học và sau đại học được xem là những cán bộ có chuyên môn tốt. Đồng thời, những cán bộ trình độ đại học trở xuống thì chỉ được cung cấp một số kỹ năng nhất định và chủ yếu là đối tượng nhân viên cấp dưới chiếm tỷ trọng 41,95% (tương ứng 292 người). Kết quả tổng hợp cho thấy người lao động trình độ đại học chiếm tỷ trọng chiếm tỷ trọng chủ yếu với 394 người, chiếm 56,61%; Người lao động trình độ sau đại học chiếm tỷ trọng là 15,8% (tương ứng 110 người). Như vậy, đối tượng điều tra khảo sát tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đa số là có chuyên môn tốt.

Về vị trí làm việc: phân nhóm đối tượng điều tra khảo sát theo các vị trí gồm nhà quản trị cấp cao, nhà quản trị cấp trung, nhà quản trị cấp cơ sở và nhân viên cấp dưới nhận thấy có 303 đối tượng thuộc nhóm nhân viên, chiếm tỷ trọng cao nhất với 44%; nhóm quản trị cấp cơ sở có 200 cán bộ, chiếm 29%; nhóm quản trị cấp trung chiếm 27% và chỉ có 1% nhóm đối tượng khảo sát thuộc nhóm quản trị cấp cao. Có thể thấy cơ cấu vị trí việc làm khá phù hợp với đặc thù công việc của ngành xăng dầu.

Về thâm niên làm việc: đối tượng điều tra khảo sát tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam chủ yếu có kinh nghiệm dưới 10 năm chiếm 64,66% đa số là nhân viên cấp dưới và nhà quản trị cấp cơ sở, số còn lại 35,34% là có kinh nghiệm trên 10 năm rơi vào các đối tượng là nhà quản trị cấp cao và cấp trung. Điều này hoàn toàn phù hợp với việc phân nhóm đối tượng theo vị trí làm việc ở trên

TIỂU KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày thiết kế nghiên cứu, xây dựng thang đo các biến và mô tả phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Luận án sử dụng cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng. Nghiên cứu định tính giúp xem xét mức độ phù hợp của các biến tham gia trong mô hình cũng như mối quan hệ giữa chúng đồng thời điều chỉnh thang đo để hình thành nên bộ thang đo chỉnh sửa thông qua phỏng vấn chuyên gia và phỏng vấn sâu. Nghiên cứu định lượng là phương pháp chính trong luận án nhằm kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Tác giả sử dụng kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương nhỏ nhất một phần (PLS-SEM) – Một kỹ thuật mô hình hóa phương trình cấu trúc (SEM)- để kiểm tra mô hình đo lường và kiểm tra các giả thuyết được đề xuất. Ngoài ra, chương 3 cũng trình bày tổng quan về mẫu nghiên cứu thông qua mô tả thông tin về doanh nghiệp khảo sát và đối tượng khảo sát.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

4.1. Khái quát về Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam và nhà quản trị cấp trung Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

4.1.1. Khái quát về Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

4.1.1.1. Lịch sử hình thành

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam tiền thân là Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 224/TTg ngày 17 tháng 4 năm 1995 của Thủ tướng Chính phủ. Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam được hình thành từ việc cổ phần hóa và cấu trúc lại Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam theo Quyết định số 828/QĐ-TTg ngày 31 tháng 5 năm 2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt phương án cổ phần hóa và cơ cấu lại Tổng công ty Xăng dầu Việt Nam. Tập đoàn được tổ chức dưới hình thức Công ty mẹ - Công ty con hoạt động theo quy định của Luật Doanh nghiệp, và các quy định pháp luật có liên quan về thành lập, tổ chức, hoạt động và quản lý Tập đoàn kinh tế nhà nước.

Sau 10 năm kể từ ngày cổ phần hóa và sau hơn 05 năm kể từ ngày niêm yết, Petrolimex đã trở thành một doanh nghiệp đại chúng quy mô lớn, vốn hóa thuộc nhóm các công ty lớn nhất thị trường chứng khoán Việt Nam; doanh thu, lợi nhuận, tỷ lệ chi trả cổ tức cũng nằm trong số các công ty hiệu quả nhất sàn chứng khoán. Đặc biệt, năm 2020, Petrolimex là quán quân về doanh thu trên thị trường chứng khoán khi đạt tổng doanh thu là 8,2 tỷ USD, tương đương khoảng 189 nghìn tỷ VNĐ. Bên cạnh đó, Petrolimex cũng được Tạp chí Forbes Việt Nam vinh danh là 1 trong 50 doanh nghiệp niêm yết tốt nhất Việt Nam trong các năm 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 và lọt vào danh sách 40 thương hiệu giá trị nhất Việt Nam. Các thông tin chi tiết về Tập đoàn như sau:

Tên doanh nghiệp: TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

Tên giao dịch quốc tế: Vietnam National Petroleum Group

Tên viết tắt: PETROLIMEX

Trụ sở chính: Số 1, Phố Khâm Thiên, Phường Khâm Thiên, Quận Đống Đa, Thành phố Hà Nội, Việt Nam

Điện thoại: (84-4) 3851 2603

Fax: (84-4) 3851 9203

Website: <http://petrolimex.com.vn>

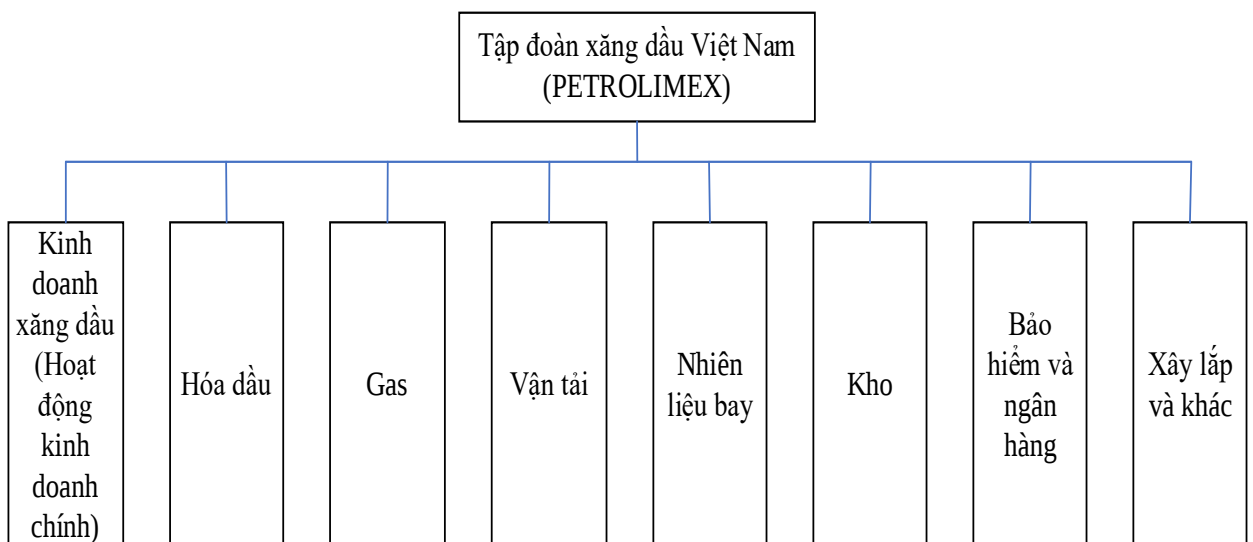
Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp: Giấy Chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100107370 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Thành phố Hà Nội cấp đăng ký lần đầu ngày 05 tháng 5 năm 1995, đăng ký thay đổi lần thứ 13 ngày 01 tháng 03 năm 2022 và giấy xác nhận bổ sung về việc thay đổi nội dung đăng ký doanh nghiệp ngày 9 tháng 6 năm 2022.

Vốn điều lệ hiện tại: 12.938.780.810.000 đồng (Bằng chữ: Mười hai nghìn chín trăm ba mươi tám tỷ bảy trăm tám mươi triệu tám trăm mười nghìn đồng)

Thời điểm trở thành công ty đại chúng: Ngày 17 tháng 8 năm 2012 (Theo Công văn số 2946/UBCK-QLPH ngày 17/8/2012 của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước) về việc hồ sơ đăng ký công ty đại chúng của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam
Thời điểm niêm yết cổ phiếu Tập đoàn: Ngày 21 tháng 4 năm 2017 (Theo Quyết định 126/QĐ-SGDHCM ngày 21 tháng 4 tháng 2017 tại Sở Giao Dịch Chứng khoán Tp.Hồ Chí Minh (HOSE) với mã chứng khoán là “PLX”)

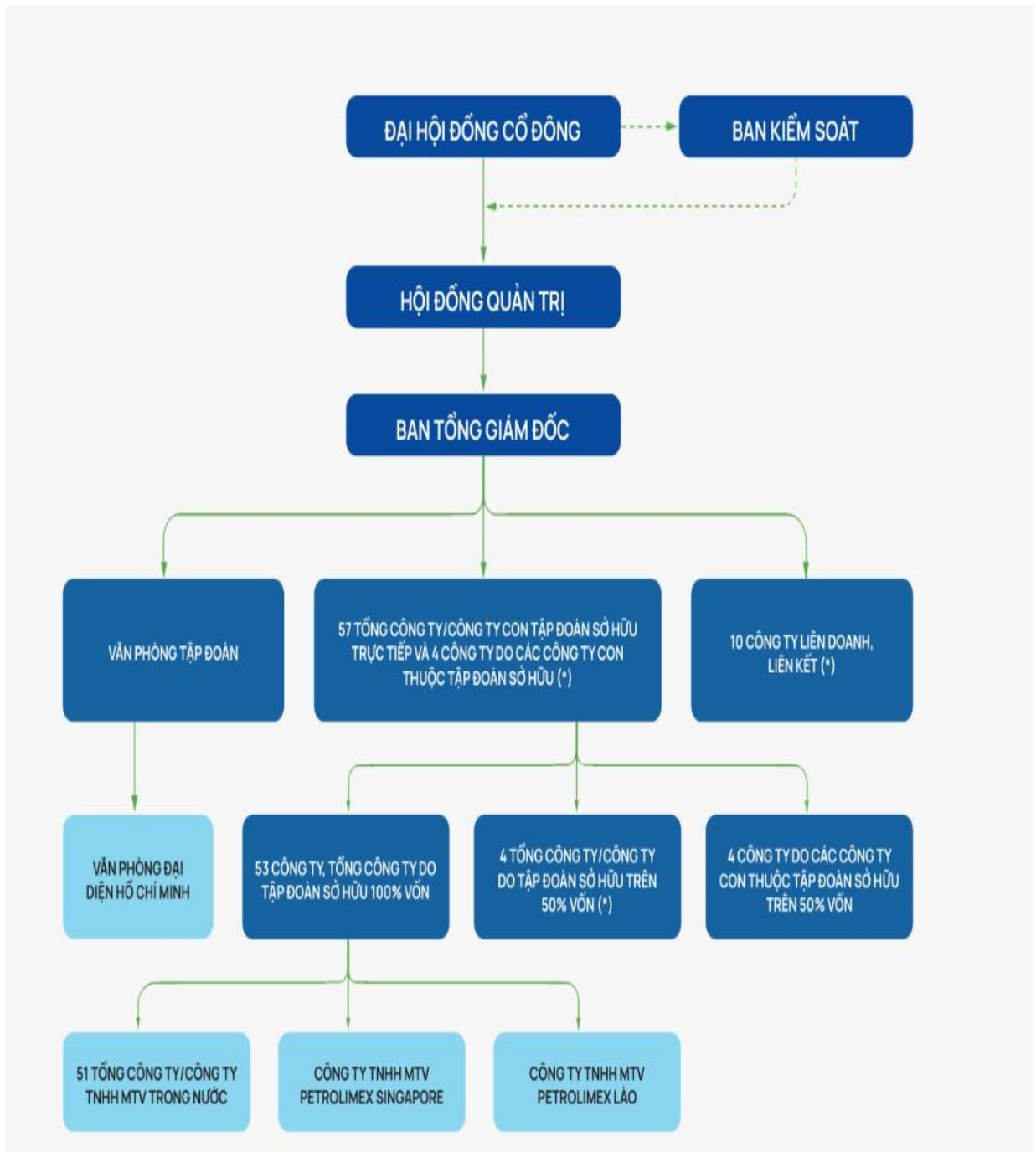
Ngành nghề kinh doanh chính: Bán buôn xăng dầu, sản phẩm hóa dầu và các sản phẩm liên quan

Các lĩnh vực kinh doanh chính và kinh doanh khác có liên quan đến lĩnh vực kinh doanh chính của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam được trình bày dưới đây:



Hình 4.1 Lĩnh vực kinh doanh của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

(Nguồn: Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)



Hình 4.2. Mô hình tổ chức của Tập đoàn

(Nguồn: Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)

- Hội đồng quản trị: Đứng đầu là Chủ tịch Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm về phần vốn nhà nước tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. Giúp việc cho Chủ tịch hội đồng quản trị có các thành viên Hội đồng quản trị và Ban kiểm soát.

- Ban tổng giám đốc: Chịu trách nhiệm điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày của Tập đoàn. Giúp việc cho Tổng giám đốc gồm các Ban chức năng điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn.

- Văn phòng Tập đoàn là công ty cấp I. Công ty là doanh nghiệp cho Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc giữ quyền chi phối. Công ty mẹ được tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước; giữ vai trò hạt nhân lãnh đạo, chi phối các doanh nghiệp thành viên trong tập đoàn kinh tế, tổng công ty mẹ- Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam là Công ty cấp I do Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp (UBQLVNN) được chính phủ giao thực hiện quyền, trách nhiệm của cơ quan đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước đầu tư (Nghị định số 131/2018/NĐ-CP ngày 29 tháng 9 năm 2018 của Chính phủ) là 75,87% vốn điều lệ.

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) với tư cách là công ty mẹ, đóng vai trò dẫn dắt, định hướng và quản lý toàn bộ hệ thống các công ty con, chi nhánh, đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả và bền vững trong lĩnh vực xăng dầu.

- 53 Công ty, Tổng công ty do Tập đoàn sở hữu 100% vốn là Công ty cấp II. Đây là doanh nghiệp do Công ty cấp I nắm quyền chi phối. Công ty cấp II được tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên trong trường hợp công ty mẹ nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc công ty cổ phần, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên trong trường hợp Công ty cấp I nắm quyền chi phối
+ 51 Tổng công ty/ Công ty TNHH MTV trong nước gồm:

✚ 48 công ty KDXD trong nước có chức năng là thực hiện nhập khẩu, phân phối, và bán lẻ xăng dầu và các sản phẩm liên quan như dầu nhớt, hóa dầu, khí hóa lỏng (LPG) tại thị trường nội địa. Phát triển và quản lý hệ thống cửa hàng bán lẻ xăng dầu, cung cấp sản phẩm đến tay người tiêu dùng và các doanh nghiệp lớn. Tổ chức và điều hành hoạt động kho bãi, hậu cần, và logistics liên quan đến việc nhập kho, lưu trữ và vận chuyển xăng dầu an toàn và hiệu quả; Thực hiện chiến lược kinh doanh từ tập đoàn; Quản lý và vận hành hệ thống phân phối; Quản lý tài chính và lợi nhuận; Phát triển thị trường và khách hàng...

✚ 3 Tổng công ty gồm: Tổng Công ty Vận tải thủy (PGT); Tổng công ty Dịch vụ xăng dầu (PTC); Tổng Công ty xây lắp và thương mại Petrolimex (PGCC)
+ 01 Công ty TNHH MTV tại nước Cộng hòa Singapore (PLS);
+ 01 Công ty TNHH MTV tại nước Cộng hòa dân chủ nhân dân Lào (PLL).

- 04 Tổng công ty, công ty do Tập đoàn sở hữu trên 50% VDL
+ Tổng Công ty Hóa dầu Petrolimex – CTCP (PLC)
+ Tổng Công ty Gas Petrolimex - CTCP (PGC)

- + Công ty cổ phần Nhiên liệu bay Petrolimex (PA)
- + Công ty Liên doanh TNHH kho Xăng dầu Ngoại quan Vân Phong (VPT)
 - 04 Công ty do các công ty con thuộc Tập đoàn sở hữu trên 50% vốn gồm:
- + CTCP vận tải hóa dầu VP
- + Công ty TNHH TMDV Hải Châu
- + CTCP TMDV Cái Bè
- + Công ty TNHH Xăng dầu Kiên Giang

- Công ty liên kết: là công ty có cổ phần, vốn góp dưới mức chi phối của công ty mẹ và công ty con; công ty không có vốn góp của công ty mẹ và công ty con, tự nguyện tham gia liên kết dưới hình thức hợp đồng liên kết và có mối quan hệ gắn bó lâu dài về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường, các dịch vụ khác với công ty mẹ hoặc công ty con trong tập đoàn kinh tế, tổng công ty. Công ty liên kết được tổ chức dưới hình thức công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần.

4.1.1.2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh

Petrolimex là Tập đoàn kinh tế lớn, trọng yếu, phát huy vai trò chủ lực, chủ đạo bình ổn và phát triển thị trường xăng dầu, các sản phẩm hoá dầu đáp ứng nhu cầu tiêu dùng và cung cấp các mặt hàng thiết yếu cho nhân dân, phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế của đất nước và bảo đảm an ninh quốc phòng, đặc biệt là vấn đề có liên quan đến an ninh năng lượng. Với đặc thù hoạt động kinh doanh ngành xăng dầu có điều kiện, bị quản lý chặt chẽ về giá cả, dự trữ bắt buộc, chất lượng, tiêu chuẩn đo lường, thuế và bảo vệ môi trường, đặc biệt với sản phẩm dễ cháy nổ, dễ biến động. Chính vì vậy, NQT nói chung và NQTCT nói riêng của Tập đoàn cần có kiến thức, kỹ năng liên quan đến pháp luật, chính trị, môi trường kinh doanh, quản trị rủi ro, lập kế hoạch ra quyết định nhanh chóng trong điều kiện giá cả biến động... Ngoài ra, Petrolimex là doanh nghiệp nhà nước mang văn hóa đặc thù truyền thống lâu đời, hệ thống cấp bậc rõ ràng đặt ra những yêu cầu năng lực về phẩm chất lãnh đạo quản lý của NQT nói chung và NQTCT nói riêng cần phải có khả năng truyền cảm hứng, hợp tác, tầm nhìn xa trông rộng, linh hoạt nhạy bén...

Petrolimex là một trong 38 đầu mối kinh doanh xăng dầu, cung cấp xăng dầu lớn nhất Việt Nam với thị phần khoảng gần 50%. Petrolimex có 51/77 đơn vị thành viên Petrolimex trực tiếp kinh doanh xăng dầu trên địa bàn 63/63 tỉnh, thành phố. Ở nước ngoài, Petrolimex có Công ty TNHH MTV Petrolimex tại Singapore, Công ty Petrolimex tại Lào. Cùng với các doanh nghiệp đầu mối kinh doanh xăng dầu khác,

Petrolimex bảo đảm đầy đủ và kịp thời các chủng loại xăng dầu phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, bảo đảm an ninh năng lượng, an ninh quốc phòng và nhu cầu tiêu dùng của nhân dân. Trong số gần 18.000 Cửa hàng xăng dầu (CHXD) trên cả nước, có 5.500 CHXD trực thuộc hệ thống phân phối của Petrolimex, trong đó có trên 2.760 CHXD thuộc Petrolimex và còn lại các CHXD thuộc đại lý, tổng đại lý và thương nhân nhượng quyền, tạo điều kiện thuận lợi để người tiêu dùng sử dụng hàng hóa, dịch vụ do Petrolimex trực tiếp cung cấp. Với hệ thống mạng lưới phân phối quy mô lớn, đa địa bàn đòi hỏi NQT cần có năng lực về quản trị điều hành sản xuất, công nghệ như quản lý hệ thống ERP, phần mềm ứng dụng, kiểm soát từ xa. Bên cạnh đó, Petrolimex là một trong những Tập đoàn đi đầu trong lĩnh vực công nghệ số với các quá trình hiện đại hóa cửa hàng, triển khai hóa đơn điện tử, thanh toán không tiền mặt, ERP, vì vậy đòi hỏi NQT cần phải có năng lực công nghệ số, tư duy đổi mới sáng tạo

4.1.1.3. Kết quả hoạt động kinh doanh của Petroimex giai đoạn 2019-2024

Khi xem xét kết quả hoạt động kinh doanh của Petrolimex từ năm 2019 đến 2024, chúng ta nhận thấy tổng sản lượng xăng dầu tiêu thụ có xu hướng biến động không ổn định qua các năm. Dựa trên các số liệu trong Báo cáo Tài chính hợp nhất hàng năm của Tập đoàn, rõ ràng rằng kết quả kinh doanh đã trải qua những biến chuyển đáng kể trong giai đoạn này.

Năm 2019 sản lượng xăng dầu tiêu thụ của Petrolimex đạt trên 10,9 triệu m³/tấn, ghi nhận mức tăng trưởng 8,1% so với năm 2018. Doanh thu hợp nhất đạt 189,604 tỷ đồng, trong đó doanh thu từ xăng dầu đóng góp 134,175 tỷ đồng. Lợi nhuận hợp nhất trước thuế cũng đạt 5.648 tỷ đồng. Như vậy, tập đoàn đã vượt kế hoạch lợi nhuận 4,5% và vượt kế hoạch sản lượng với tỷ lệ 11,2% ấn tượng.

Năm 2020 là một năm đầy thách thức cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp, trong đó có Petrolimex. Các yếu tố bất lợi, đặc biệt là tình hình địa chính trị toàn cầu, đã dẫn đến diễn biến giá dầu chưa từng thấy trong lịch sử, cùng với đại dịch Covid-19, thiên tai bão lũ tàn phá miền Trung đã tác động sâu sắc đến hoạt động của Tập đoàn. Tổng sản lượng xăng dầu xuất bán 9.601 nghìn m³/tấn, trong khi doanh thu thuần hợp nhất chỉ đạt 124.001 tỷ đồng. Lợi nhuận hợp nhất trước thuế ghi nhận 1.410 tỷ đồng, chỉ đạt 81% kế hoạch năm và giảm khoảng 75,03% so với kết quả năm 2019. Đây cũng là mức lợi nhuận thấp nhất của tập

đoàn kể từ năm 2015 do ảnh hưởng nặng nề từ dịch COVID-19 và sự sụt giảm mạnh giá dầu.

Năm 2021, vẫn chịu ảnh hưởng của những vấn đề năm 2020 nên tình hình sản xuất kinh doanh có chút khởi sắc hơn. Mặc dù tổng sản lượng xăng dầu bán nội địa tái xuất là 8.845 nghìn m³/tấn, giảm 7,3% so với thực hiện năm 2020. Nhưng Doanh thu thuần hợp nhất tăng đạt 169.106 tỷ đồng, tăng hơn năm 2020 tương ứng 36,4%. Năm 2021 là một năm phục hồi tương đối thành công đối với hoạt động SXKD của Tập đoàn. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu lợi nhuận hợp nhất trước thuế là 3.789 tỷ đồng, tăng 168,7% so với năm 2020 và các chỉ số ROA và ROE đều tăng với tỉ lệ 143,14% và 138,12%.

Năm 2022, là một năm được coi là khởi sắc nhất từ khi đại dịch covid xảy ra năm 2019 với tổng doanh thu tăng 79,87% so với năm 2021 đạt 304.172 tỷ đồng, sản lượng xăng dầu xuất bán đạt 11.389 nghìn m³/tấn tăng 28,76% so với năm 2021. Đây được coi là năm tiếp tục trong chuỗi năm phục hồi thành công của hoạt động SXKD của Tập đoàn.

Năm 2023, trong bối cảnh kinh tế Việt Nam cũng chịu tác động từ sự ảm đạm của kinh tế thế giới, giá xăng dầu thế giới biến động tăng nhanh, giảm nhanh với diễn biến khó đoán định, đặc biệt trong những tháng cuối năm giá xăng dầu thế giới liên tục biến động theo xu hướng giảm. kết quả thực hiện nhiệm vụ năm 2023, tổng doanh thu hợp nhất ước đạt 268.000 tỷ đồng, hoàn thành 144% kế hoạch năm. Lợi nhuận hợp nhất ước đạt 3.580 tỷ đồng, hoàn thành 111% kế hoạch năm và bằng 158% so với năm 2022. Trong đó, sản lượng xăng dầu xuất bán đạt 10.378 nghìn m³/tấn giảm 8.9% so với năm trước.

Năm 2024, trước những diễn biến phức tạp của thị trường xăng dầu thế giới và tình hình thiên tai, bão lũ trong nước, đặc biệt là cơn bão lịch sử Yagi, Tập đoàn đã triển khai quyết liệt, đồng bộ, kịp thời nhiều giải pháp từ khâu tạo nguồn cho đến chính sách kinh doanh, bán hàng, tài chính, kế toán, quản trị, an toàn, an ninh; đề xuất cơ chế thu hút, trọng dụng nguồn nhân lực chất lượng cao,... đảm bảo mang lại lợi ích tối ưu và bám sát với các chủ trương, định hướng và diễn biến thị trường, góp phần quan trọng, quyết định đến việc hoàn thành toàn diện, vượt mức các chỉ tiêu so với năm 2023. Cụ thể, tổng doanh thu đạt 284.028 tỷ đồng tăng 5.98 %, lợi nhuận trước thuế tăng 380 tỷ % đạt 3.960 tỷ đồng, tổng sản lượng xăng dầu xuất bán đạt 10.961 nghìn m³/tấn tăng 5.62% so với năm 2023.

Bảng 4.1. Kết quả kinh doanh của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024

TT	Chỉ tiêu	Đ/v tính	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	189.604	124.001	169.106	304.172	268.000	284.028
2	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	5.648	1.410	3.789	2.270	3.580	3.960
3	Tỉ suất lợi nhuận/Tổng tài sản (ROA)	Tỷ đồng	9,6%	2,04%	4,96%	2,73%	5,01%	3,21%
4	Tỉ suất lợi nhuận/Vốn chủ sở hữu (ROE)	Tỷ đồng	23,0%	5,01%	11,93%	6,79%	12,02%	7,41%
5	Sản lượng xăng dầu xuất bán	Nghìn m ³ /tấn	10.906	9.601	8.845	11.389	10.378	10.961
6	Thị phần	%	42,8%	42,2%	41,6%	44,2%	46,5%	47,2%

(Nguồn: Báo cáo tài chính của Ban tài chính kế toán- Tập đoàn)

4.1.2. Khái quát về nhân lực của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Những năm qua, cùng với sự tăng trưởng và phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế, Petrolimex là một trong những tập đoàn xăng dầu lớn tại Việt Nam, có quy mô nhân sự đáng kể. Tổng lực lượng lao động khối kinh doanh xăng dầu của Petrolimex đang trong xu hướng tăng lên kể từ năm 2019 từ 18.300 lên 19.225 người năm 2024. Nhân lực của Tập đoàn khá đa dạng, từ chuyên gia và kỹ sư đến nhân viên hành chính và lao động sản xuất.

Bảng 4.2. Số lượng nhân lực của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024

Đơn vị: Người

Năm		2019	2020	2021	2022	2023	2024
Số lượng nhân lực		18.300	18.469	18.623	18.942	19.041	19.225
Theo khối chức năng	Văn phòng Tập đoàn	224	229	240	251	273	296
	Công ty kinh doanh xăng dầu	18.076	18.240	18.383	18.691	18.768	18.929
Theo phân cấp quản lý	Nhân lực trực tiếp sản xuất	14.802	14.970	15.043	15.327	15.371	15.472
	Nhân lực văn phòng	3.498	3.499	3.580	3.615	3.670	3.753
Tỉ lệ tăng tổng số nhân lực (%)		-	0,92	0,83	1,71	0,52	0,96

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự- Ban Tổ chức nhân sự)

Trong các năm qua, nhân lực của Tập đoàn tương đối ổn định và đều có xu hướng tăng đều qua các năm. Năm 2020, tổng số nhân lực tăng 169 người (0,9%) so với năm 2019 sự tăng lên này chủ yếu là do tăng đối tượng lao động trực tiếp sản xuất phục vụ nhu cầu mở rộng sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên đến năm 2021 thì tỉ lệ tăng nhân lực của Tập đoàn ít hơn chỉ 0,8%. Điều này được lý giải bởi, năm 2021 tiếp tục là một năm đầy thử thách cho hoạt động kinh doanh xăng dầu, khi Petrolimex phải đối mặt với nhiều biến động liên quan đến chính sách trong ngành, sự bất ổn của nền kinh tế toàn cầu và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Những yếu tố này đã tạo ra không ít khó khăn cho Tập đoàn trong việc duy trì và phát triển hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, số nhân lực sản xuất trực tiếp năm 2021 tăng ít hơn so với năm 2020.

Năm 2022, mặc dù đối mặt với nhiều khó khăn và thử thách, nhưng Công ty mẹ và các đơn vị trong Tập đoàn đã nỗ lực chủ động ứng phó với diễn biến dịch bệnh, xây dựng các giải pháp kinh doanh phù hợp, quyết liệt, đồng bộ, linh hoạt để kết thúc năm 2022 với kết quả sản xuất kinh doanh nổi bật, hoàn thành các chỉ tiêu quan trọng đạt và vượt mức kế hoạch năm 2022 đề ra. Năm 2022 là một năm khởi sắc đối với Tập đoàn điều này thể hiện ở tổng doanh thu tăng 80% so với năm 2021. Chính vì vậy Tính đến 31/12/2022, số CBCNV của riêng khối kinh doanh xăng dầu (Tập đoàn và 46 CTXD trong đó có 43 CTXD trong nước) là 18.942 người, tăng 1,7 % so với năm 2021 (lao động tăng lên chủ yếu để bố trí tại các CHXD phát triển mới trong năm và bố trí tăng cường lao động vào các CHXD do sản lượng bán tăng cao).

Trong bối cảnh năm 2023, nhiều đầu mối xăng dầu tư nhân lớn dừng hoạt động do có những vi phạm trong kinh doanh xăng dầu khiến nguồn cung xăng dầu nhiều thời điểm gặp khó khăn, Petrolimex đã tiếp tục thực hiện tốt vai trò chủ đạo của Doanh nghiệp nhà nước trong thực hiện bình ổn thị trường xăng dầu, đảm bảo cung ứng xăng dầu cho hệ thống phân phối rộng khắp cả nước trong mọi tình huống, góp phần bảo đảm an ninh năng lượng quốc gia. Chính vì vậy, Tập đoàn đã tăng số lượng công ty kinh doanh xăng dầu lên 51 (48 CTXD trong nước) tăng 5 CTXD trong nước so với năm 2022 trong đó (số lượng cửa hàng KD XD tăng tuyệt đối 44 cửa hàng). Năm 2023, tổng số nhân lực của riêng khối kinh doanh xăng dầu là 19.041 người, tăng 0,5 % so với năm 2022 (lao động tăng lên chủ yếu để bố trí tại các CHXD phát triển mới trong năm và bố trí tăng cường lao động vào các CHXD do sản lượng bán tăng cao và bố trí lao động cho những cửa hàng mới bố trí 01 lao động).

Năm 2024 là năm tiền đề cho bứt phá của chặng đường kinh tế 5 năm giai đoạn 2021 - 2025, với tinh thần quyết tâm, nỗ lực của tập thể Ban Lãnh đạo và cán bộ công nhân viên, Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam đã quyết liệt triển khai nhiều giải

pháp đồng bộ, linh hoạt, kịp thời, phấn đấu hoàn thành toàn diện và vượt mức kế hoạch các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh, đồng thời hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị, bình ổn cung ứng thị trường xăng dầu nội địa trong mọi tình huống, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia, phục vụ phát triển kinh tế - xã hội. Tính đến 31/12/2024, số CBCNV của riêng khối kinh doanh xăng dầu (Tập đoàn và 51 CTXD) là 19.225 người, tăng xấp xỉ 1% (0,96%) so với năm 2023 (lao động tăng lên chủ yếu để bố trí tại các CHXD phát triển mới trong năm với tỉ lệ tăng lên của lao động trực tiếp sản xuất chiếm 55% (số CHXD tăng tuyệt đối 93 cửa hàng xăng dầu) và bố trí tăng cường lao động vào các CHXD do sản lượng bán tăng cao. Năm 2024 là năm với việc phát triển hệ thống CHXD bán lẻ thuộc sở hữu của Petrolimex cao nhất trong các năm nâng tổng số CHXD lên 2.898 cửa hàng.

Bảng 4.3. Thu nhập bình quân của lao động tại Tập đoàn giai đoạn 2019-2024

Đơn vị tính: Triệu đồng/người/tháng

TT	Chỉ tiêu	Đối tượng	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Thu nhập bình quân	Người lao động	11,52	11,8	11,62	14,35	17,25	20,01
		Nhà quản trị cấp trung	27,8	27	26,4	32,24	39,65	42,95
2	Tiền lương bình quân	Người lao động	9,96	10,38	10,55	12,69	15,8	17,45
		Nhà quản trị cấp trung	24,69	24,8	24,3	28,86	34,18	37,03

(Nguồn: Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy mức tiền lương và thu nhập bình quân của lao động tại Tập đoàn có xu hướng tăng trong giai đoạn 2019-2024. Tuy nhiên mức thu nhập bình quân của người lao động nói chung và NQTCT nói riêng có giảm trong hai năm 2020 và 2021 là do Tập đoàn đã áp dụng chính sách giảm lương đối với cán bộ quản lý từ Trưởng Ban/Phòng và tương đương trở lên theo Văn bản số 1662/PLX-BCĐ ngày 02/12/2020 nhằm chia sẻ những khó khăn, thách thức chung của Tập đoàn trước ảnh hưởng tiêu cực của dịch bệnh Covid-19, đồng thời cắt giảm các khoản chi phúc lợi, khen thưởng của năm 2021. Cụ thể, đối với NQTCT thì mức thu nhập bình quân trong giai đoạn 5 năm từ 2019-2024 tăng từ 27,8 triệu đến 42,95 triệu.

Tiền lương, thu nhập bình quân của người lao động nói chung và NQTCT nói riêng năm 2024 đều tăng so với năm 2023 do chính sách tăng tiền lương KDXD của Tập đoàn, sản lượng bán lẻ tăng so với năm 2023 (khoảng 5,8%) và năng suất lao động bán lẻ tăng so với cùng kỳ năm 2023 (khoảng 4,9%). Năm 2024, Tập đoàn

tiếp tục có những chính sách (trích lập và sử dụng quỹ khen thưởng, phúc lợi) với mục tiêu cải thiện đời sống vật chất, tinh thần và thu nhập hỗ trợ cho người lao động trong điều kiện kinh doanh cho phép, tạo ra kết quả hết sức tích cực. Nhìn chung, mức thu nhập và tiền lương bình quân của lao động và NQTCT tại Tập đoàn là tương đối thấp hơn so với mức trung bình của các doanh nghiệp cùng ngành. Chính vì vậy khả năng cạnh tranh thu hút nhân tài của Petrolimex với mức thu nhập này chưa thực sự đủ hấp dẫn so với các doanh nghiệp cùng ngành. Điều này cũng gây khó khăn cho việc nâng cao chất lượng nhân lực nói chung và năng lực NQTCT nói riêng của Tập đoàn. Bên cạnh đó, với tính chất công việc và yêu cầu ngành đặc thù như xăng dầu về chuyên môn, an toàn lao động, áp lực lớn về khối lượng công việc. Do đó, người lao động trong ngành kỳ vọng mức thu nhập cao hơn mặt bằng chung để tương xứng với yêu cầu công việc.

Bảng 4.4. Kết quả đào tạo nhân lực của Petrolimex trong giai đoạn 2019-2024

TT	Chỉ tiêu	Đ/v tính	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Tổng chi phí đào tạo	Tỷ đồng	16,61	12,5	3,98	15,37	48,6	45,39
2	Thực tế đào tạo	Lượt/Người	3.058	2.647	6.419	20.446	8.327	16.802
3	Kế hoạch đào tạo	Lượt/Người	3.794	2.339	15.245	3.160	3.640	14.600
4	Tỉ lệ hoàn thành kế hoạch đào tạo	%	80,60	113,17	42,11	647,03	228,76	115,08
5	Chi phí bình quân /Người	Triệu đồng/ Người	5,43	4,72	6,2	7,51	5,84	2,7

(Nguồn: Tập đoàn xăng dầu Việt Nam)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy hoạt động đào tạo nhân lực của Petrolimex được tiến hành thường xuyên và quy mô đều tăng dần qua các năm từ 3.058 lượt người (2019) đến 16.802 lượt người (2024). Trong đó, năm 2022 và 2024 số lượt người được đào tạo tăng vượt trội là do Tập đoàn triển khai theo hình thức trực tuyến đào tạo nhiều chương trình nội dung về chuyển đổi số, công nghệ số như kỹ năng Egas, hướng dẫn sử dụng nghiệp vụ thanh toán không tiền mặt trên POS, quản lý chất lượng xăng dầu, khai thác Module quản trị... Hàng năm Tập đoàn đều lập kế hoạch về các chương trình đào tạo dự kiến và quy mô số lượng học viên cho từng khóa học. Tỉ lệ hoàn thành kế hoạch của các năm cơ bản đều vượt mức và đạt tỉ lệ tương đối cao. Năm 2021 tỉ lệ hoàn thành kế hoạch chỉ đạt mức 42,11% là do đây là năm mà nhiều chương trình đào tạo bị trì hoãn hoặc không tổ chức thực hiện được trong bối cảnh dịch Covid 19. Điều này cũng ảnh hưởng khá nhiều đến việc nâng cao năng lực cho nhân lực trong Tập đoàn nói chung và NQTCT nói riêng. Tuy nhiên ngay sau đó, các chương trình đào tạo đã được tái khởi động lại vào năm 2022. Đây là năm mà Tập đoàn triển khai đào tạo kỹ năng quản trị Egas (phần mềm

quản lý cửa hàng xăng dầu) đáp ứng theo yêu cầu và chiến lược mới của Tập đoàn. Ngoài ra Tập đoàn còn tổ chức nhiều khóa đào tạo liên quan đến hướng dẫn sử dụng nghiệp vụ thanh toán không tiền mặt trên POS, EGAS giai đoạn 2, sử dụng điểm PLX cho toàn bộ hệ thống, sử dụng Modul khai báo, báo cáo về kế hoạch đầu tư trên SAP, kiến thức về hóa đơn điện tử theo Thông tư 78, hệ thống Office 365 được trang bị lisence, sử dụng hệ thống kiểm soát và lưu trữ hóa đơn đầu vào, tích hợp SAP, EGAS, khóa đào tạo hóa đơn gắn log, kiến thức pháp luật trong lĩnh vực đấu thầu và quy trình quản lý dự án đầu tư xây dựng. Trong năm 2024, Tập đoàn cũng đã tổ chức các khóa đào tạo Quản trị kinh doanh, lãnh đạo toàn cầu, chuyển dịch năng lượng xanh, khóa đào tạo quản lý và phát triển nguồn nhân lực và một số khóa đào tạo sau đại học, nâng cao chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ... Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi số mạnh mẽ như hiện nay thì vẫn thiếu bóng dáng của một số khóa đào tạo cần thiết cho NQTCT như phân tích dữ liệu, tư duy chiến lược, tiếp thị kỹ thuật số,... Vì vậy, trong thời gian tới cần có những chương trình đào tạo các nội dung này nhằm đáp ứng trong bối cảnh mới hiện nay.

Về chi phí đào tạo bình quân một người lao động ở Tập đoàn trong giai đoạn 2019-2024 mức cao nhất là 7,51 triệu đồng/người. Đây là con số cho thấy chi phí cho hoạt động đào tạo còn khá thấp so với nhu cầu thực tế và quy mô tổ chức lớn. Nguồn kinh phí đầu tư cho hoạt động đào tạo còn hạn hẹp, chưa thực sự được quan tâm nhiều. Qua phỏng vấn sâu NQT tại Petrolimex cho biết hiện nay, một số chương trình đào tạo vẫn còn mang tính hình thức mà chưa thực sự sát với thực tế, nội dung đào tạo vẫn còn khá chung chung, việc kiểm tra đánh giá sau đào tạo vẫn còn chưa hiệu quả, chưa đánh giá đúng năng lực của người học. Một số NQTCT vẫn còn tham gia quá trình đào tạo với tâm thế hời hợt, không thực sự chú tâm do vẫn chưa nhận thức được tầm quan trọng của việc học.

4.1.3. Khái quát về nhà quản trị của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

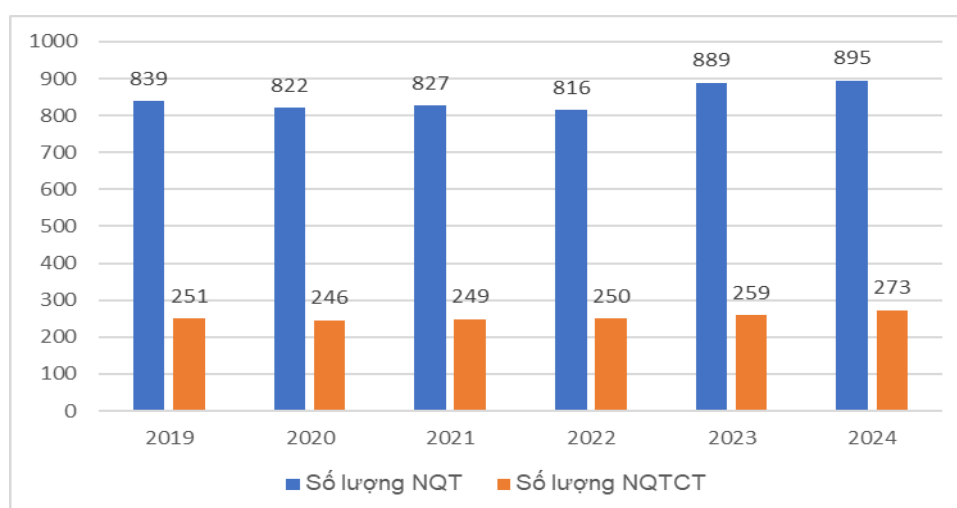
Bảng 4.5. Số lượng NQT của Tập đoàn giai đoạn 2019-2024

Đơn vị: Người

Năm	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Tốc độ ± bq (%/năm)			
							21/20	22/21	23/22	24/23
Số lượng NQT	839	822	827	816	889	895	0,61%	-1,33%	8,95%	0,67%
Số lượng NQTCT	251	246	249	250	259	273	1,22%	0,40%	3,6%	5,41%

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự- Ban Tổ chức nhân sự)

Theo Báo cáo của Petrolimex về cơ cấu nhân lực của Tập đoàn, cho thấy Tập đoàn bao gồm nhân lực các công ty KDXD chiếm tỉ lệ lớn hơn so với nhân lực của Văn phòng Tập đoàn ở trụ sở chính. Chính vì vậy, số lượng NQT các cấp nói chung và NQTCT nói riêng của Tập đoàn có xu hướng tăng giảm chủ yếu là do sự thay đổi nhân lực ở các công ty kinh doanh xăng dầu là chủ yếu. Cụ thể theo bảng số liệu trên, có thể thấy số lượng NQT biến động tăng giảm không nhiều từ năm 2019 đến năm 2022. Năm 2023, có sự biến động lớn hơn hẳn so với năm 2022 (tăng 73 NQT tương ứng 8,95% trong đó NQTCT tăng 3,6%). Điều này có thể lý giải là do năm 2023, Tập đoàn có thành lập thêm 5 công ty kinh doanh xăng dầu trong nước, mở thêm 44 CHXD xăng dầu nên NQT tăng thêm nhằm đảm bảo đội ngũ lãnh đạo cho Tập đoàn. Năm 2024 là năm kỷ lục trong việc phát triển hệ thống CHXD bán lẻ thuộc sở hữu của Petrolimex, với 93 cửa hàng mới được đưa vào hoạt động, nâng tổng số CHXD thuộc sở hữu Petrolimex lên 2.898. tách chuyển 3 Chi nhánh thành lập 3 Công ty mới: Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hà Nam, Công ty TNHH MTV Xăng dầu Sơn La, Công ty TNHH MTV Xăng dầu Bình Thuận, nâng tổng số Công ty con kinh doanh xăng dầu Tập đoàn nắm giữ 100% vốn trong nước lên 51 Công ty. Tập đoàn đã có những chính sách để điều động, bổ nhiệm cho một số NQT lên các vị trí quản lý cấp trung nhằm khai thác, tận dụng tối đa nguồn nhân lực tại chỗ để đáp ứng yêu cầu của công việc. Chính vì vậy, có thể thấy tổng số NQT nói chung năm 2024 tăng so với năm 2023 là rất ít với 0,67%, nhưng tốc độ tăng về số lượng của NQTCT lại tăng nhiều nhất trong các năm với 5,41%.



Biểu đồ 4.1. Tổng số nhân lực của Petrolimex giai đoạn 2019-2024

(Nguồn: Báo cáo Nhân sự- Ban Tổ chức nhân sự)

4.1.4. Nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

4.1.4.1. Một số chức danh của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Với quan điểm “nhà quản trị cấp trung là các nhà quản trị chịu trách nhiệm về một chức năng cụ thể trong doanh nghiệp và quản trị ở phía dưới nhà quản trị cấp cao và ở phía trên nhà quản trị cấp cơ sở hay nhân viên thừa hành” thì các chức danh của nhà quản trị cấp trung rất đa dạng. Đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, với quy mô lao động khoảng vài trăm người trở xuống, các nhà quản trị cấp trung thường đảm nhiệm vai trò trưởng và phó phòng phụ trách các lĩnh vực chức năng như sản xuất, marketing, nhân sự... Trong khi đó, các trưởng nhóm chịu trách nhiệm điều hành công việc trong nhóm làm việc được xem là nhà quản trị cấp cơ sở. Đối với các doanh nghiệp lớn hơn, chức danh như giám đốc, phó giám đốc vẫn thuộc cấp trung, nhưng mỗi người sẽ phụ trách một chức năng cụ thể, chẳng hạn như giám đốc tài chính, giám đốc kinh doanh, hay giám đốc kỹ thuật. Dưới sự lãnh đạo của họ là các trưởng phòng phụ trách những mảng công việc hoặc nhóm khách hàng khác nhau, cũng được coi là nhà quản trị cấp trung. Ví dụ, dưới giám đốc kinh doanh có thể có trưởng phòng kinh doanh cho khối khách hàng chính phủ, doanh nghiệp lớn, hoặc doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tương tự, dưới giám đốc kỹ thuật sẽ có trưởng phòng giải pháp hệ thống, bảo mật, hoặc tư vấn triển khai dự án. Trong các tập đoàn hoặc tổng công ty có cấu trúc phức tạp, sự phân cấp chức danh còn đa dạng hơn. Nếu phân cấp theo đúng vai trò và chức năng điều hành, các giám đốc của công ty thành viên, công ty trực thuộc hay công ty con sẽ được coi là nhà quản trị cấp cao, bởi họ lãnh đạo các đơn vị hạch toán độc lập và chịu trách nhiệm cho toàn bộ hoạt động của mình. Tuy nhiên, trong hệ thống phân cấp của toàn tập đoàn hay tổng công ty, những nhà lãnh đạo này có thể được xem là nhà quản trị cấp trung, ngang hàng với một số chức danh cấp trung tại công ty mẹ hoặc hội sở.

Vì vậy dựa trên tiếp cận về nhà quản trị cấp trung là nhà quản trị phụ trách một chức năng cụ thể trong doanh nghiệp, đối tượng nghiên cứu của luận án là các nhà quản trị cấp trung bao gồm Trưởng ban, phó trưởng ban tại Văn phòng Tập đoàn và Ban Giám đốc (gồm Chủ tịch, Giám đốc, phó giám đốc) trong các công ty xăng dầu thành viên trực thuộc Tập đoàn.

Cụ thể, một số chức danh của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam được phân chia theo khối chức năng bao gồm:

- Văn phòng Tập đoàn: Nhà quản trị cấp trung sẽ bao gồm các chức danh (bao gồm cả cấp phó): Trưởng, phó các ban thuộc văn phòng Tập đoàn thực hiện các chức năng về nghiên cứu và phát triển sản phẩm, đề ra các chiến lược và đầu tư, quản lý và điều phối việc cung ứng xăng dầu, thực hiện kinh doanh xuất nhập khẩu

phân phối xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu khác, phát triển thị trường và thương hiệu, quản lý rủi ro và bảo vệ môi trường,...

- Công ty kinh doanh xăng dầu: Nhà quản trị cấp trung bao gồm các chức danh (gồm cả cấp phó): Chủ tịch Công ty, Giám đốc, Phó giám đốc công ty ... thực hiện các chức năng thực hiện nhập khẩu, phân phối và bán lẻ, phát triển và quản lý hệ thống cửa hàng bán lẻ, cung cấp sản phẩm đến tay người tiêu dùng, tổ chức và điều hành hoạt động kho bãi, hậu cần và liên quan đến việc nhập kho, lưu trữ và vận chuyển xăng dầu an toàn và hiệu quả; Thực hiện chiến lược kinh doanh từ tập đoàn; Quản lý và vận hành hệ thống phân phối; Quản lý tài chính và lợi nhuận; Phát triển thị trường và khách hàng...

4.1.4.2. Về độ tuổi của nhà quản trị cấp trung

Bảng 4.6. Cơ cấu của nhà quản trị cấp trung theo độ tuổi

Đơn vị: Người

Đơn vị	Độ tuổi dưới 35	Độ tuổi 35-55	Độ tuổi trên 55	Tổng
Văn phòng Tập đoàn	6	50	6	62
Công ty KDXD	3	156	52	211
Tổng	9	206	58	273
Tỷ lệ (%)	3,3%	75,46%	21,25%	100%

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Tính đến 31/12/2024, từ cơ cấu của nhà quản trị cấp trung theo độ tuổi ở Bảng 4.6 có thể nhận thấy: Nhìn chung, nhà quản trị cấp trung chủ yếu ở độ tuổi từ 35 - 55 chiếm tỷ trọng 75,46%, độ tuổi trên 55 cũng chiếm tỉ trọng tương đối với 21,25% độ tuổi dưới 35 chiếm tỷ lệ rất nhỏ với 3,3% cho thấy Tập đoàn có lực lượng nhà quản trị cấp trung tương đối dày dặn kinh nghiệm. Ở độ tuổi trên 35, nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn cho thấy sự chín chắn trong nghề nghiệp, chuyên môn, kỹ năng và tác phong làm việc được hội tụ khá đầy đủ. Việc Tập đoàn thường xuyên củng cố, phát triển cũng như nâng cao năng lực quản trị thông qua các chương trình đào tạo tập huấn chuyên sâu giúp NQTCT có được năng lực để thực hiện tốt nhất công việc của mình. Bên cạnh đó, với độ tuổi trên hầu hết NQTCT có nền tảng gia đình ổn định tạo nên sự an tâm trong công việc. Chính vì vậy, NQTCT thường có xu hướng gắn bó lâu dài với công ty, thể hiện sự trung thành và cam kết cao đối với tổ chức. Trong khi trên thế giới có xu hướng gia tăng số lượng nhà quản trị trẻ, tại Việt Nam, tỷ lệ này vẫn còn thấp. Điều này phần lớn xuất phát từ quan niệm của các nhà quản trị cấp cao, cho rằng nhà quản trị trẻ thường thiếu kinh nghiệm quản lý, thời gian làm việc còn hạn chế và kỹ năng chuyên môn chưa thật sự vững vàng. Đặc biệt, lao động ở độ tuổi này thường có nhu cầu học hỏi cao, tự

tin và sẵn sàng chấp nhận thử thách, nhưng kỹ năng nghề nghiệp và tác phong làm việc chưa ổn định. Điều này dẫn đến việc họ dễ dàng "nhảy việc" hoặc nghỉ việc để theo đuổi các mục tiêu cá nhân như du học hay khởi nghiệp. Do đó, các nhà lãnh đạo trẻ này thường được xem là cán bộ nguồn hoặc cán bộ lãnh đạo tiềm năng cho tương lai. Bên cạnh đó, hơn 21% nhà quản trị cấp trung hiện đang ở độ tuổi trên 55, chủ yếu tập trung trong các công ty kinh doanh xăng dầu trong nước. Đây là lực lượng nhà quản trị đang trong giai đoạn chuẩn bị nghỉ hưu, và tình trạng sức khỏe cũng như tâm lý của họ có xu hướng suy giảm. Mặc dù họ vẫn thể hiện sự tâm huyết với công việc, nhưng hiệu quả lãnh đạo đôi khi không đạt được mức mong muốn.

4.1.4.3. Về giới tính của nhà quản trị cấp trung

Bảng 4.7. Cơ cấu của nhà quản trị cấp trung theo giới tính

Đơn vị: Người

Đơn vị	Nam		Nữ		Tổng (Người)
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
Văn phòng Tập đoàn	54	87,1%	8	12,9%	62
Công ty KDXD	194	91,94%	17	8,06%	211
Tổng	248	90,84%	25	9,16%	273

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Theo số liệu thống kê ở Bảng 4.7 tính đến thời điểm ngày 31/12/2024 số lượng nhà quản trị cấp trung là nam giới của Tập đoàn chiếm tỷ lệ cao gấp nhiều lần số lượng nhà quản trị nữ giới, trung bình chiếm 90,84% trong tổng số nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Đây là một xu hướng tất yếu xảy ra không chỉ đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xăng dầu nói riêng mà tại tất cả doanh nghiệp nói chung. Ở Việt Nam, thực tế cho thấy rằng, nhà quản trị các cấp hầu hết là nam giới, tỉ lệ nữ giới rất ít so với tổng số lao động. Điều này cũng có thể lý giải rằng, nữ quản lý cũng như lực lượng lao động nữ thường vướng bận nhiều vấn đề khác nhau liên quan đến cá nhân và gia đình như chăm sóc con cái, tác phong, sức khỏe và nguy cơ mắc các bệnh nghề nghiệp cao hơn nam giới. Chính vì vậy, các doanh nghiệp thường xuyên gặp tình trạng lao động nữ nghỉ thai sản, nuôi con nhỏ dẫn tới thiếu hụt lao động tạm thời về số lượng và chất lượng hiệu quả công việc cũng bị ảnh hưởng phần nào. Tại Petrolimex, qua phỏng vấn, trao đổi trực tiếp với một số NQT cấp cao cho rằng, hiện tượng này vẫn còn xuất hiện và Tập đoàn cũng có nhiều ý kiến về việc với đặc thù của ngành thì lao động nam vẫn là chủ yếu nên vẫn phải tiếp tục tuyển dụng lao động nam để nhằm đảm bảo sự ổn định về nhân sự và đặc biệt là cân nhắc khi bổ nhiệm, đề bạt cán bộ nữ làm quản lý.

Điều này đôi khi cũng có những bất cập, ảnh hưởng đến Tập đoàn và xã hội. Sự đa dạng trong tư duy và quan điểm là một yếu tố quan trọng để đưa ra các quyết định quản lý toàn diện. Khi tỷ lệ nhà quản trị nữ quá ít, doanh nghiệp có thể thiếu những góc nhìn và cách tiếp cận khác biệt, dẫn đến các quyết định ít sáng tạo và không phản ánh đầy đủ nhu cầu của một tập thể đa dạng. Phụ nữ thường mang lại những kỹ năng lãnh đạo độc đáo như khả năng giao tiếp tốt, quản lý cảm xúc, và đồng cảm với nhân viên. Thiếu nhà quản trị nữ có thể làm giảm khả năng tận dụng những tài năng và khả năng lãnh đạo này, dẫn đến lãng phí tiềm năng con người. Khi phụ nữ ít có cơ hội lên các vị trí quản lý, điều này có thể tạo ra sự bất công và cảm giác thiếu công bằng trong môi trường làm việc. Điều này có thể dẫn đến sự mất động lực, giảm tinh thần làm việc, và tăng tỷ lệ nghỉ việc trong lực lượng lao động nữ. Các doanh nghiệp thiếu nhà quản trị nữ có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt là các ứng viên nữ. Khi phụ nữ không nhìn thấy các tấm gương thành công trong tổ chức, họ có thể cảm thấy ít động lực để phấn đấu hoặc lựa chọn làm việc ở những nơi có sự đại diện giới tính cân bằng hơn. Trong bối cảnh hiện nay, các tổ chức có tính đa dạng và bình đẳng giới được đánh giá cao hơn về mặt uy tín và trách nhiệm xã hội. Thiếu nhà quản trị nữ có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp, đặc biệt trong mắt các nhà đầu tư, khách hàng, và cộng đồng.

4.1.4.4. Về trình độ đào tạo của nhà quản trị cấp trung

Trình độ đào tạo đề cập đến các văn bằng chứng chỉ qua từng cấp bậc học vấn mà nhà quản trị đã trải qua. Những văn bằng chứng chỉ này không chỉ giúp phân biệt giữa các cấp độ đào tạo mà còn là căn cứ quan trọng để đánh giá năng lực và chuyên môn của nhà quản trị. Hơn nữa, các tài liệu này còn là những căn cứ cho việc bổ nhiệm, đề bạt và trả lương cho các vị trí quản lý lãnh đạo.

Trình độ được đào tạo của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam được phân theo đại học và sau đại học (thạc sĩ và tiến sĩ) như Bảng 4.8 sau:

Bảng 4.8. Trình độ đào tạo của nhà quản trị cấp trung

Đơn vị: Người

Đơn vị	Tiến sĩ		Thạc sĩ		Đại học		Tổng
	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
Văn phòng Tập đoàn	1	1,61%	32	51,61%	29	46,77%	62
Công ty KDXD	5	2,37%	68	32,23%	138	65,4%	211
Tổng	6	2,2%	100	36,63%	167	61,17%	273

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Về cơ cấu nhà quản trị cấp trung, theo bảng 4.8 cho thấy: đến hết năm 2024, tỷ lệ nhà quản trị cấp trung có trình độ tiến sĩ chiếm 2,2%, một tỉ lệ khá khiêm tốn. Song so với các DN trong các lĩnh vực ngành nghề khác thì đây cũng là tỉ lệ khá đạt tiêu chuẩn so với quy định bổ nhiệm lãnh đạo trong các cơ quan, DN thuộc nhà nước. Nhà quản trị cấp trung có trình độ thạc sĩ chiếm tỉ lệ 36,63%, đây được coi là tỷ lệ khá cao so với các doanh nghiệp cùng ngành xăng dầu và khối doanh nghiệp nói chung. Xét về tổng thể thì số lượng cán bộ quản trị cấp trung có trình độ đại học chiếm tỷ lệ cao nhất đạt 61,17% với nhiều chuyên ngành khác nhau nhưng tập trung chủ yếu là chuyên ngành kỹ thuật và kinh tế. Bên cạnh đó, trong những năm qua, thực hiện quy định về chuẩn mực cán bộ lãnh đạo quản lý các cấp của nhà nước mà các cán bộ quản trị cấp trung của Tập đoàn đã dần dần tự hoàn thiện và nâng cao trình độ học vấn của mình. Vì thế mà tính đến nay Tập đoàn đều không có cán bộ quản trị cấp trung nào có trình độ cao đẳng và trung cấp. So với các ngành nghề khác thì đây được coi như là một thành tích đáng ghi nhận của ngành xăng dầu Việt Nam.

Bảng 4.9. Trình độ lý luận chính trị của nhà quản trị cấp trung

Đơn vị: Người

Đơn vị	Cao cấp		Trung cấp		Sơ cấp		Tổng
	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ</i>	
Văn phòng Tập đoàn	46	74,19%	10	16,13%	6	9,68%	62
Công ty KDXD	161	76,30%	38	18,01%	12	5,69%	211
Tổng	207	75,82%	46	17,58%	18	6,59%	100%

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự- Tập đoàn)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy được NQTCT của Petrolimex có trình độ lý luận chính trị từ trung cấp trở lên chiếm tỉ lệ lớn với xấp xỉ 94%. Trong đó, tỉ lệ NQTCT có trình độ lý luận cao cấp chiếm đa số với 75,82%, trình độ trung cấp lý luận chiếm 17,58%. Như vậy về cơ bản NQTCT của Petrolimex đã đáp ứng tốt về trình độ lý luận theo yêu cầu quy định của vị trí lãnh đạo trong DN khối Nhà nước. Tuy nhiên, vẫn còn một tỉ lệ một số NQTCT vì các lý do về công việc gia đình mà chưa sắp xếp để tham gia học nâng cao trình độ lý luận chính trị. Vì vậy, tỉ lệ NQTCT vẫn chưa đáp ứng yêu cầu về trình độ lý luận chính trị chiếm hơn 6%.

4.1. 4.5. Về trình độ chuyên môn của nhà quản trị cấp trung

Bảng 4.10. Trình độ chuyên môn được đào tạo của nhà quản trị cấp trung

Đơn vị: Người

Ngành đào tạo	Văn phòng Tập đoàn		Công ty KD XD		Tổng	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ
Kinh tế- tài chính	15	24,19%	49	23,22%	64	23,44%
Quản trị kinh doanh	8	12,9%	34	16,11%	42	15,38%
Kế toán	11	17,74%	58	25,12%	69	23,44%
Quản trị nhân lực	5	8,06%	7	3,32%	12	4,4%
Luật	3	4,84%	5	2,37%	8	2,93%
Kỹ thuật	13	20,97%	55	28,44%	68	26,74%
Công nghệ thông tin	7	11,29%	3	1,42%	10	3,66%
Tổng	62	100%	211	100%	273	100%

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Theo số liệu khảo sát ở bảng 4.10 cho thấy, do đặc thù công việc của ngành xăng dầu chủ yếu là khối kỹ thuật, chính vì vậy tỷ lệ nhà quản trị cấp trung được đào tạo từ các khối ngành kỹ thuật chiếm cao nhất với 26,74%, khối ngành về kinh tế tài chính và kế toán chiếm tỷ trọng cao thứ 2 và thứ 3. Tuy nhiên, do đặc thù lĩnh vực hoạt động của Công ty mẹ và các công ty kinh doanh xăng dầu có sự khác nhau nên có sự khác nhau về chuyên ngành đào tạo: đối với các công ty kinh doanh xăng dầu lĩnh vực hoạt động chủ yếu là kinh doanh, phân phối xăng dầu nên chuyên ngành về kỹ thuật chiếm tỷ trọng cao nhất trong các khối ngành là 28,44%, tiếp đó là các chuyên ngành về kinh tế tài chính hay kế toán, còn các ngành về luật hay công nghệ thông tin chiếm tỷ lệ khá nhỏ. Ngược lại, công ty mẹ, nhà quản trị cấp trung có tỷ lệ ngành kỹ thuật và ngành kinh tế tài chính là lớn nhất với 24,19%, tiếp đến là các chuyên ngành kế toán hay quản trị kinh doanh, ngành luật chiếm tỷ lệ thấp nhất (4,84%). Ngoài ra, nhiều nhà quản trị sở hữu hai văn bằng, một trong lĩnh vực kinh tế và một trong lĩnh vực kỹ thuật. Cụ thể, họ có thể có bằng đại học ngành kỹ thuật, nhưng bằng thạc sĩ lại thuộc chuyên ngành luật, quản trị kinh doanh hoặc các lĩnh vực khác.

4.1.4.6. Về thâm niên làm việc và quản lý của nhà quản trị cấp trung

Bảng 4.11. Thâm niên làm việc của nhà quản trị cấp trung*Đơn vị: Người*

Thâm niên làm việc	Văn phòng Tập đoàn		Công ty KDXD		Tổng	
	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Từ 5 năm – 10 năm	10	16,13%	3	1,42%	13	4,76%
Từ 10 năm – 20 năm	19	30,65%	20	9,48%	42	14,29%
Từ 20 năm – 30 năm	21	33,87%	113	53,55%	131	49,08%
Trên 30 năm	12	19,35%	75	35,55%	87	31,87%
Tổng	62	100%	211	100%	273	100%

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

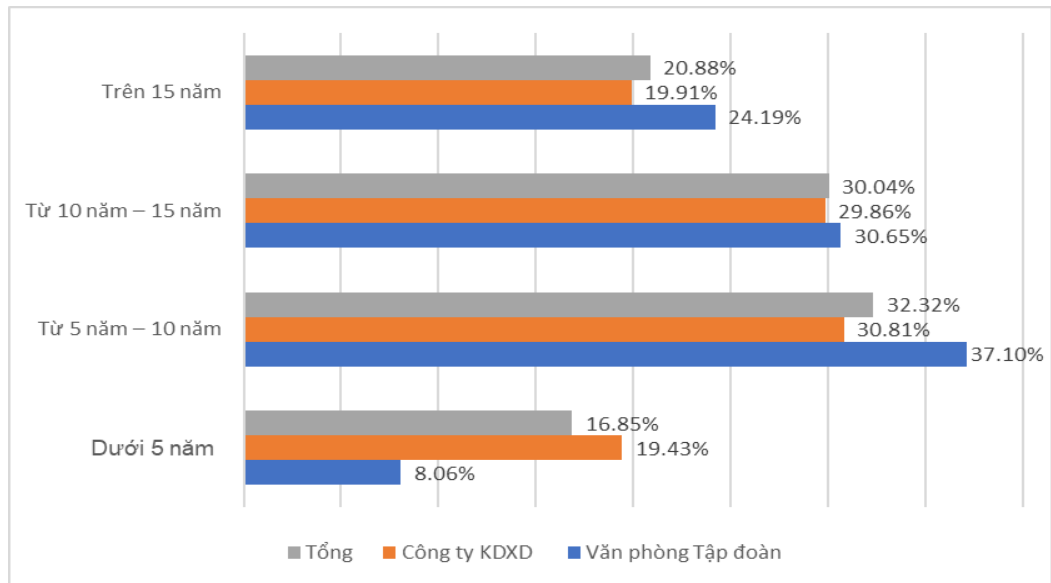
Qua số liệu điều tra về thâm niên làm việc ở Bảng 4.11 cho thấy đa phần nhà quản trị cấp trung của Petrolimex có thâm niên làm việc trên 20 năm chiếm tỷ lệ hơn 80%. Đây là nhà quản trị trong độ tuổi lao động từ 35 đến 55, đang ở giai đoạn phát triển cao nhất trong sự nghiệp. Ở độ tuổi này, NQTCT hội tụ đầy đủ các yếu tố như trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp, tác phong làm việc, cùng với sự ổn định tương đối trong đời sống gia đình. Tuy nhiên, số cán bộ quản trị cấp trung có thâm niên làm việc dưới 5 năm tại Tập đoàn đều không có và từ 5 đến 10 năm cũng chỉ chiếm tỷ lệ rất nhỏ (4,76%). Điều này cho thấy Tập đoàn xăng dầu Việt Nam không có xu thế trẻ hóa nhà quản trị. Cơ chế này là phù hợp khi Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đều là doanh nghiệp nhà nước hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - công ty con nên quan điểm về bổ nhiệm các cấp lãnh đạo quản lý vẫn theo lệ thói cũ của nhà nước.

Bảng 4.12. Thâm niên quản lý của nhà quản trị cấp trung*Đơn vị: Người*

Thâm niên quản lý	Văn phòng Tập đoàn		Công ty KDXD		Tổng	
	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng (người)</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
Dưới 5 năm	5	8,06%	41	19,43%	46	16,85%
Từ 5 năm – 10 năm	23	37,1%	65	30,81%	88	32,23%
Từ 10 năm – 15 năm	19	30,65%	63	29,86%	80	30,04%
Trên 15 năm	15	24,19%	42	19,91%	59	20,88%
Tổng	62	100%	211	100%	273	100%

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

Theo kết quả điều tra, trong số những nhà quản trị cấp trung có thâm niên quản lý trên 10 năm này thì phần lớn đã có kinh nghiệm làm việc trong ngành xăng dầu trung bình từ 20-30 năm (chiếm gần 51%). Và trước đó, NQTCT này đã làm việc công tác cho một số ngành khác. Vì vậy, họ cũng đã tích lũy và đúc kết được khá nhiều vốn kinh nghiệm quản lý trong công việc trong đa lĩnh vực. Từ số liệu trên có thể cho thấy Tập đoàn xăng dầu Việt Nam là một trong những DN có sức thu hút và lôi kéo được nhân lực có tài năng, có kinh nghiệm vào làm lãnh đạo, quản lý luôn gắn bó trung thành với doanh nghiệp mình. Theo bảng số liệu 4.12 và biểu đồ 4.2 về thâm niên quản lý của NQTCT cho thấy mặc dù độ tuổi và thâm niên làm việc tương đối cao nhưng thâm niên quản lý chiếm tỉ lệ cao nhất cũng chỉ từ 5-10 năm với 32,23%, trên 15 năm chiếm 20,88%, từ 10-15 năm chiếm 30,04%, dưới 5 năm chiếm tỉ lệ thấp nhất với 16,85%. Như vậy có thể thấy được rằng việc sử dụng bố trí sắp xếp bổ nhiệm lãnh đạo của Tập đoàn chưa thực sự linh hoạt trong việc tận dụng nguồn nhân lực hiện có để phát triển bồi dưỡng nâng cao năng lực để đáp ứng yêu cầu của các vị trí quản lý.



Biểu đồ 4.2. Thẩm niên quản lý của nhà quản trị cấp trung

(Nguồn: Ban Tổ chức nhân sự)

4.2. Kết quả nghiên cứu đánh giá thực trạng năng lực nhà quản trị cấp trung của PETROLIMEX

4.2.1. Thực trạng về các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung của PETROLIMEX

4.2.1.1. Kiến thức quản lý

Về kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam được đánh giá thông qua 8 tiêu chí từ KTQL1- KTQL8 như sau:

Bảng 4.13. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về kiến thức quản lý

Kiến thức quản lý		Giá trị trung bình			Độ lệch chuẩn
		NQTCT	Đối tượng khác	Chung	Standard Deviation
KTQL1	Kiến thức về ngành kinh doanh	2,69	2,94	2,82	0,78
KTQL2	Kiến thức về pháp luật, chính trị	2,77	3,10	2,93	0,91
KTQL3	Kiến thức về quản trị nhân sự	3,16	3,25	3,20	0,83
KTQL4	Kiến thức về quản trị tài chính kế toán	2,46	2,80	2,63	0,90
KTQL5	Kiến thức về quản trị công nghệ	3,55	3,57	3,56	0,87
KTQL6	Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp	3,82	4,01	3,92	0,84
KTQL7	Kiến thức về quản trị marketing	3,29	3,31	3,30	0,90
KTQL8	Kiến thức về hội nhập quốc tế	3,90	4,10	4,00	0,80
Trung bình kiến thức quản lý		3,20	3,38	3,29	1,005

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Kết quả thống kê mô tả và biểu đồ cho thấy rằng: Hầu hết kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung đều được đánh giá ở mức dưới 3,5 điểm theo thang điểm 5. Đánh giá về thực trạng đáp ứng kiến thức cũng có những điểm không đồng nhất giữa nhà quản trị cấp trung và các đối tượng khác. NQTCT có khuynh hướng đánh giá thấp hơn các đối tượng khác. Điển hình là kiến thức về ngành nghề kinh doanh và kiến thức về pháp luật, chính trị. Điều này chứng tỏ, NQTCT có sự khắt khe trong việc đặt ra các yêu cầu của kiến thức quản lý đối với bản thân mình. Từ bảng số liệu trên có thể thấy, mức điểm đánh giá trung bình chung của nhóm kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung chưa thực sự cao chỉ đạt 3,29 khi mà trung bình tổng thể kiến thức của nhà quản trị cấp trung tự đánh giá mới đạt 3,20 (thấp hơn ngưỡng 3,4) và thấp hơn các đối tượng khác đánh giá (3,38).

Trong số những kiến thức quản lý đưa ra trong bảng trên chưa hẳn đã đầy đủ đối với bất kỳ nhà quản trị dù ở cấp độ nào, nhưng tác giả cho rằng đối với ngành kinh doanh xăng dầu thì bên cạnh những kiến thức sẵn có về ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh liên quan đến xăng dầu mà nhà quản trị đã có thì cũng cần phải có những kiến thức khác bổ trợ như kiến thức về quản trị công nghệ, quản trị sản xuất và tác nghiệp và đặc biệt là kiến thức về hội nhập quốc tế. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hợp tác quốc tế hiện nay, với sứ mệnh vươn tầm thế giới trở thành tập đoàn hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Tập đoàn luôn hướng tới những thị trường tiềm năng ở nhiều quốc gia trên thế giới. Vì vậy, Ban lãnh đạo Tập đoàn luôn có những chương trình đào tạo, định hướng phát triển kiến thức về hội nhập quốc tế cho NQT các cấp như có kiến thức về thị trường xăng dầu toàn cầu, các yếu tố ảnh hưởng đến giá cả và cung cầu. Chính vì lý do đó mà kiến thức này được NQTCT và các đối tượng khác đánh giá ở mức cao nhất với mức điểm chung là 4,0.

Bên cạnh đó, kiến thức về quản trị công nghệ và quản trị sản xuất tác nghiệp cũng được đánh giá ở mức điểm khá cao tương đương với kiến thức về hội nhập quốc tế với mức điểm tương ứng là 3,56 và 3,92. Thật vậy, theo kết quả khảo sát tại Tập đoàn thì kiến thức quản trị sản xuất tác nghiệp được coi như là kiến thức sẵn có bắt buộc và là điều kiện cần của bất cứ một cán bộ công nhân viên nào trong doanh nghiệp chứ không chỉ riêng cấp quản lý mới có. Đây chính là yêu cầu bắt buộc tất cả người lao động của Tập đoàn cần phải nắm bắt được khi làm việc trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Phòng vấn Trưởng ban kỹ thuật xăng dầu - Văn phòng Tập đoàn được biết cán bộ người lao động tại Tập đoàn cần phải nắm vững kiến thức liên quan đến quá trình sản xuất kinh doanh về xăng dầu như kiến thức về hóa học, kỹ thuật xăng dầu. Nhân lực hiểu biết về quy trình sản xuất, lưu trữ, vận chuyển và

phân phối xăng dầu là rất quan trọng. Đặc thù ngành xăng dầu, người lao động có thể phải tiếp xúc với các hóa chất độc hại và dễ cháy nổ, do đó nhân lực cần tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về an toàn lao động. Chính vì vậy, nhân lực của Tập đoàn thường xuyên được đào tạo và cập nhật thường xuyên về các biện pháp an toàn và xử lý tình huống khẩn cấp. Trong năm 2024, Tập đoàn cũng rất chú trọng đầu tư trang thiết bị, công nghệ hiện đại, tự động hóa...Đồng thời, hàng năm Tập đoàn đều cử cán bộ tham gia khóa tập huấn về kiến thức này tại Nhật bản theo chương trình hợp tác đào tạo với tổ chức quốc tế JCCP và đối tác chiến lược ENEOS (Nhật Bản).

Đối với kiến thức về quản trị công nghệ là một trong những kiến thức không thể thiếu không chỉ đối với các nhà quản trị các cấp mà đối với toàn bộ người lao động trong Tập đoàn. Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc thù là ngành về kỹ thuật xăng dầu trước sự thay đổi liên tục của công nghệ thì đặt ra nhiều yêu cầu về quản trị công nghệ. Tại Tập đoàn, đòi hỏi không chỉ đối với NQTCT nói riêng mà toàn bộ cán bộ người lao động cần nắm được cách thức sử dụng và quản lý các công nghệ để tối ưu hóa các hoạt động kinh doanh, từ sản xuất, lưu trữ, vận chuyển đến phân phối và bán lẻ như công nghệ thông tin và hệ thống quản lý (quản lý doanh nghiệp ERP_SAP, quản trị EGAS), khóa đào tạo công nghệ thông tin cho lãnh đạo nhằm chuyển hóa dữ liệu thành thông tin quản trị, tư duy ứng dụng dữ liệu trong việc ra quyết định công nghệ văn chuyển, lưu trữ, quản lý chuỗi cung ứng, công nghệ thanh toán và thương mại điện tử, công nghệ bảo vệ môi trường và phát triển bền vững, đổi mới và phát triển công nghệ R&D... Việc quản trị công nghệ hiệu quả trong ngành kinh doanh xăng dầu không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình và giảm chi phí mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ, tăng cường an toàn và bảo vệ môi trường. Điều này phù hợp với chiến lược phát triển Petrolimex giai đoạn 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2035 đặt mục tiêu đưa Petrolimex trở thành Tập đoàn năng lượng đứng đầu Việt Nam về những sản phẩm năng lượng xanh, sạch, chất lượng cao, thân thiện với môi trường dựa trên nền tảng công nghệ 4.0 và chuyển đổi số toàn diện. Chính vì vậy, với lĩnh vực kiến thức này thì mức độ đáp ứng hiện tại tương đối cao.

Ngoài ra, nội dung kiến thức về quản trị nhân sự là một trong những nội dung rất cần thiết đối với tất cả nhà quản trị ở các cấp khác nhau. Quản trị nhân sự là tổng hợp tất cả các chính sách, hoạt động, quyết định quản lý liên quan đến mối quan hệ giữa tổ chức và người lao động trong tổ chức. Chính vì vậy, đòi hỏi nhà quản trị nói chung và NQTCT nói riêng cần phải có những chiến lược cụ thể về nội dung này để gắn với chiến lược hoạt động của doanh nghiệp. Đặc biệt đối với nhà

quản trị cấp trung với vai trò là cầu nối kết nối giữa nhà quản trị cấp cao và cấp cơ sở, trực tiếp triển khai và thực hiện các chiến lược của tổ chức. Tuy nhiên, hiện nay kiến thức này đang được đánh giá với mức điểm 3.2 tương đối thấp chưa thực sự đáp ứng yêu cầu của Tập đoàn. Điều này đặt ra vấn đề cần phải cải thiện, đào tạo bổ sung mảng kiến thức này cho NQTCT tại Tập đoàn trong thời gian tới.

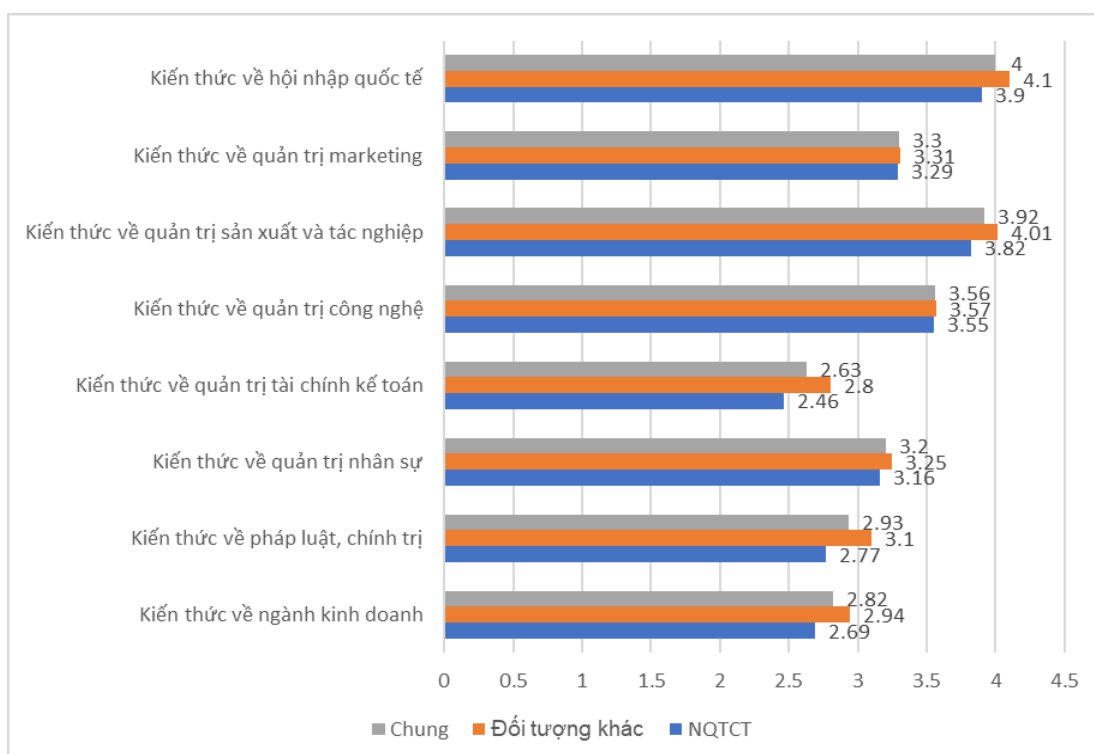
Bên cạnh đó, NQTCT của Petrolimex còn thiếu rất nhiều kiến thức quản lý cần thiết của nhà quản trị cấp trung như: kiến thức về quản trị tài chính kế toán (2,63 điểm), kiến thức về ngành nghề kinh doanh (2,82 điểm), kiến thức về kiến thức về quản trị marketing (3,30 điểm) và kiến thức về pháp luật, chính trị. Đây là những mảng kiến thức được đánh giá ở mức dưới 3,4 điểm. Những hạn chế này là do hầu hết nhà quản trị cấp trung trong Tập đoàn có quan điểm họ chỉ có nhiệm vụ định hướng mục tiêu chiến lược và giao quyền cho cán bộ sát sườn thực hiện mà không cần trực tiếp thực thi chiến lược nên không nhất thiết phải nắm vững tất cả các kiến thức kinh doanh. Từ đó, cán bộ quản lý không chú trọng tự rèn luyện nâng cao các kiến thức quản trị. Điều này dẫn đến nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn còn thiếu nhiều kiến thức cần thiết trong việc đưa ra quyết định quản trị cũng như trong quá trình quản lý vì vậy mà các nội dung khảo sát không được đánh giá cao.

Hộp 4.1. Ý kiến đánh giá về kiến thức quản lý

Qua phỏng vấn một số NQT Tập đoàn được biết: “Kiến thức quản lý tại Petrolimex đã được nâng cao đáng kể trong những năm gần đây nhờ vào việc tổ chức các khóa đào tạo và bồi dưỡng cho đội ngũ quản trị cấp trung và cán bộ công nhân viên. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều thách thức cần được giải quyết, đặc biệt là việc áp dụng các kiến thức này vào thực tiễn một cách hiệu quả và bền vững. Tập đoàn cần tiếp tục cải tiến chương trình đào tạo để nâng cao các kiến thức mới cập nhật hơn như kiến thức chuyên sâu về ngành kinh doanh xăng dầu xu hướng toàn cầu, năng lượng xanh, kiến thức về trách nhiệm xã hội, hệ thống môi trường, kiến thức về quản trị đối tác khách hàng... Điều này sẽ giúp NQTCT tại Petrolimex sẵn sàng đối mặt với những thay đổi nhanh chóng trong ngành công nghiệp xăng dầu và dẫn dắt Tập đoàn phát triển bền vững”.

(Nguồn: Phỏng vấn trực tiếp, 2024)

Như vậy, qua số liệu điều tra khảo sát cho thấy, yếu tố kiến thức quản lý của NQTCT tại Petrolimex còn nhiều hạn chế, chưa thực sự đáp ứng yêu cầu. Một số kiến thức còn khiếm khuyết dẫn đến ảnh hưởng đến việc ra các quyết định quản trị có hiệu quả. Điều này, có thể làm ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh của Tập đoàn.



Biểu đồ 4.3. Minh họa điểm trung bình nhóm kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

4.2.2.2. Kỹ năng quản lý

Về kỹ năng quản lý của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam được đánh giá thông qua 11 tiêu chí từ KNQL1- KNQL11 như sau:

Bảng 4.14. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về kỹ năng quản lý

Kỹ năng quản lý		Giá trị trung bình			Độ lệch chuẩn
		NQTCT	Đối tượng khác	Chung	Standard Deviation
KNQL1	Kỹ năng kinh doanh cơ bản như đàm phán, thương lượng, quan hệ đối tác, khách hàng	3,97	4,14	4,05	0,94
KNQL2	Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ số	3,60	3,80	3,70	1,01
KNQL3	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc	3,45	3,70	3,58	0,91
KNQL4	Kỹ năng giao tiếp, truyền thông	2,72	2,77	2,75	1,02
KNQL5	Kỹ năng tạo động lực, thuyết phục	3,47	3,64	3,55	0,98
KNQL6	Kỹ năng đào tạo, phát triển nhân	3,12	3,32	3,22	1,06

	viên				
KNQL7	Kỹ năng phân công, tổ chức công việc	3,62	3,81	3,72	1,02
KNQL8	Kỹ năng quản trị xung đột	2,90	3,13	3,01	1,10
KNQL9	Kỹ năng quản trị cảm xúc và thấu hiểu bản thân	3,23	3,26	3,24	1,05
KNQL10	Kỹ năng quản trị rủi ro	3,39	3,56	3,47	1,08
KNQL11	Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định	2,92	3,03	2,97	0,88
Trung bình kỹ năng quản lý		3,31	3,47	3,39	0,853

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Tính đến hết năm 2024, với sự quan tâm, hỗ trợ từ Ban lãnh đạo, Tập đoàn đã tổ chức nhiều khóa đào tạo, bồi dưỡng trong nước và ngoài nước cho người lao động, NQT các cấp nói chung và NQTCT nói riêng. Tham gia các khóa đào tạo bồi dưỡng này NQTCT được các kỹ năng cho NQTCT như kỹ năng kinh doanh cơ bản, phân công, tổ chức công việc, sử dụng thiết bị công nghệ số, ngoại ngữ...

Hộp 4.2. Ý kiến đánh giá về chương trình đào tạo nhân lực tại Petrolimex

Phòng vận Trường ban Tổ chức nhân sự cho biết: Việc cử cán bộ chuyên gia đi học tập kinh nghiệm theo các chương trình đào tạo với các đối tác đã góp phần cải thiện đáng kể về mặt chất lượng nhân sự, giảm thiểu rủi ro trong vận hành, và nâng cao năng lực quản lý. Những thay đổi này có thể thấy rõ trong hiệu quả sản xuất, kinh doanh, và sự thích ứng với các xu hướng mới. Mặc dù đạt được nhiều tiến bộ, việc áp dụng kiến thức và công nghệ mới có thể gặp trở ngại từ sự khác biệt về văn hóa làm việc, cơ cấu tổ chức, và hạ tầng công nghệ tại Việt Nam so với Nhật Bản. Do đó, Petrolimex cần có chiến lược cụ thể để tối ưu hóa việc chuyển giao kiến thức.

(Nguồn: Phỏng vấn trực tiếp, 2024)

Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam đã ký biên bản ghi nhớ (MOU) hợp tác đào tạo và kỹ thuật với Tổ chức hợp tác Dầu khí Nhật Bản (JCCP), trung tâm đổi mới sáng tạo quốc gia (NIC) đặt trọng tâm vào phát triển nguồn nhân lực và hợp tác kỹ thuật và công nghệ trong ngành công nghiệp dầu khí trung và hạ nguồn, cũng như các lĩnh vực khác của ngành dầu, khí đáp ứng nhu cầu phát triển thực tế và xu hướng năng lượng mới. Trong giai đoạn 2019-2023, Petrolimex chọn lọc và cử hơn 430 cán bộ, chuyên gia tham gia các khóa đào tạo của JCCP tại Nhật Bản với nhiều chủ đề thiết thực như: marketing và phân phối xăng dầu, quản lý tài chính và kế toán, quản lý và phát triển nguồn nhân lực, kỹ thuật và công nghệ về lĩnh vực dầu và khí, bảo vệ môi trường, bảo dưỡng bể chứa xăng dầu. Bên cạnh đó, hai bên cũng

cùng nhau triển khai có chất lượng nhiều khóa đào tạo được thiết kế riêng cho nhu cầu của Petrolimex. Những khóa đào tạo của JCCP có thể góp phần cải thiện năng lực của NQTCT của Petrolimex. Họ không chỉ nâng cao kỹ năng quản lý mà còn phát triển tư duy chiến lược, giúp quản lý hiệu quả hơn trong môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp. Sau khi tham gia các khóa đào tạo, các cán bộ và chuyên gia này sẽ mang về những kiến thức mới, từ đó có thể đào tạo lại hoặc chia sẻ với các đồng nghiệp, nâng cao chất lượng quản lý và vận hành tại Petrolimex. Điều này chứng tỏ, Tập đoàn rất quan tâm đến kỹ năng kinh doanh cơ bản liên quan đến ngành nghề, vì vậy mức độ đáp ứng của NQTCT ở lĩnh vực này được đánh giá ở mức cao nhất với mức điểm trung bình 4,05.

Kỹ năng về, tạo động lực thuyết phục, phân công tổ chức công việc, quản trị rủi ro đều được đánh giá mức tương đối cao lớn hơn mức điểm 3,4. Điều này cũng có thể giải thích vì NQTCT tại Tập đoàn có thâm niên từ 20 năm trở lên chiếm tỉ lệ rất cao với hơn 80%. Chính vì vậy, với kinh nghiệm dày dặn NQTCT tại Tập đoàn đáp ứng rất tốt về các nhóm kỹ năng này.

Hộp 4.3. Ý kiến đánh giá về kỹ năng sử dụng thiết bị công nghệ số của NQTCT

Phỏng vấn Trưởng ban công nghệ thông tin và chuyển đổi số của Tập đoàn cho biết: *Petrolimex là một trong những Tập đoàn đi đầu trong việc ứng dụng công nghệ số với quy trình thực hiện công việc đều được triển khai trên công việc theo các tiêu chuẩn ISO. Trong năm 2023, Tập đoàn đã tổ chức một số khóa đào tạo nhằm giúp cho NQTCT nói riêng và cán bộ công nhân viên phụ trách các mảng công việc liên quan có được các kỹ năng liên quan đến chuyển hóa và ứng dụng dữ liệu số vào công tác quản lý, lãnh đạo và các công việc chuyên môn khác. Các khóa đào tạo này cơ bản đã giúp cải thiện khả năng ứng dụng công nghệ số trong quản lý linh hoạt hơn, hỗ trợ cho việc ra quyết định. Nhưng bên cạnh đó vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định. Đặc biệt là với một số NQT lâu năm gặp khó khăn trong việc tiếp cận với những công nghệ số mới, dẫn đến khó áp dụng kiến thức vào thực tế, nội dung chưa hoàn toàn phù hợp với nhu cầu của từng phòng ban, chương trình đào tạo chưa đủ sâu để giải quyết những thách thức thực tiễn của từng mảng công việc.*

(Nguồn: Phỏng vấn trực tiếp, 2024)

Tập đoàn đã tổ chức một số khóa đào tạo liên quan đến công nghệ như: Khóa đào tạo khai thác Module quản trị tại CHXD Petrolimex; Khóa đào tạo sử dụng hệ thống ERP_SAP cho End User và Key User; Khóa đào tạo Kỹ năng quản trị EGAS; Khóa đào tạo Quản lý chất lượng xăng dầu; Khóa đào tạo quản trị hệ thống; Khóa đào tạo nâng cao kiến thức đảm bảo an toàn thông tin; Khóa đào tạo quản trị dự án công nghệ thông tin... Đặc biệt là khóa đào tạo công nghệ thông tin cho lãnh đạo quản lý nói chung và NQTCT

nói riêng nhằm chuyển hóa dữ liệu thành thông tin quản trị, phát triển tư duy ứng dụng dữ liệu trong việc ra quyết định. Chính vì vậy, kỹ năng sử dụng thiết bị công nghệ số được đánh giá về mức độ đáp ứng tương đối cao với mức điểm 3,7.

Kỹ năng ngoại ngữ là một trong những kỹ năng rất quan trọng trong việc phát triển và mở rộng hoạt động kinh doanh quốc tế của Tập đoàn. Chính vì vậy, Ban lãnh đạo rất quan tâm và đòi hỏi NQT nói riêng và cán bộ công nhân viên nói chung luôn phải trau dồi nâng cao khả năng giao tiếp và sử dụng trong công việc. Chính vì vậy, NQTCT về cơ bản đã đáp ứng so với yêu cầu với mức điểm trung bình là 3,58. Phỏng vấn Trưởng ban Tổ chức nhân sự cho biết: Kỹ năng ngoại ngữ là một trong những tiêu chí quan trọng trong quá trình tuyển dụng của Tập đoàn. Bởi trong bối cảnh hội nhập quốc tế và sứ mệnh vươn tầm thế giới, kỹ năng ngoại ngữ sẽ giúp người lao động có thể giao tiếp hiệu quả với các đối tác quốc tế, nắm bắt thông tin và xu hướng thị trường toàn cầu, cũng như tham gia vào các cuộc họp, hội thảo quốc tế và sử dụng các phần mềm và công cụ dịch thuật, học tiếng trực tuyến, và tài liệu tham khảo bằng nhiều ngôn ngữ khác nhau giúp nhân viên Petrolimex cải thiện kỹ năng ngoại ngữ và tăng cường hiệu quả công việc. Chính vì vậy, Petrolimex thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và bồi dưỡng ngoại ngữ, cử nhân lực đi học tập ngắn hạn trau dồi kỹ năng ngoại ngữ ở nước ngoài như Singapore, Nhật bản... Các khóa học này có thể bao gồm từ cơ bản đến nâng cao, với mục tiêu nâng cao khả năng giao tiếp, viết báo cáo, và thuyết trình bằng tiếng Anh.

Bên cạnh đó, vẫn còn một số kỹ năng đang được đánh giá còn thiếu sót, chưa thực sự tốt với mức điểm trung bình thấp hơn 3,4 như: kỹ năng quản trị xung đột và quản trị cảm xúc thấu hiểu bản thân đây là hai kỹ năng ở mức tương đối thấp với mức điểm lần lượt là 3,01 và 3,24, kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định 2,97 và được đánh giá thấp nhất là kỹ năng giao tiếp truyền thông 2,75.

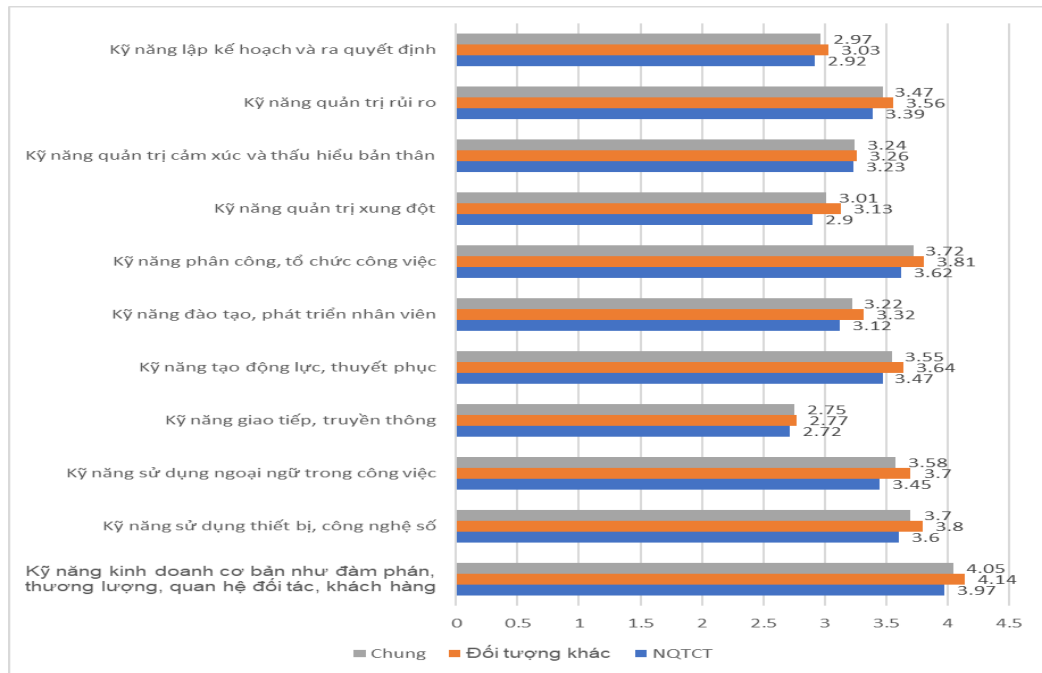
Hộp 4.4. Ý kiến về kỹ năng quản lý của NQTCT tại Petrolimex

Phỏng vấn NQT Ban Tổ chức nhân sự được biết: *Hiện tại kỹ năng quản lý của NQTCT tại Tập đoàn cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tuy nhiên cần phải tăng cường nhiều hơn nữa để theo kịp với những đòi hỏi ngày càng cao của công việc như kỹ năng quản trị chuỗi cung ứng, quản trị chiến lược, quản trị thương mại điện tử... Đặc biệt, hiện nay Tập đoàn chưa xây dựng khung năng lực dành riêng cho NQTCT, vì vậy việc nâng cao năng lực cho đội ngũ NQTCT vẫn còn những tồn tại, khó khăn nhất định như chưa có cơ sở để xây dựng những chương trình đào tạo, phát triển, bố trí sắp xếp, tuyển dụng...phù hợp để nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc, bản thân NQTCT cũng chưa có những tiêu chuẩn cần đạt để định hướng cho riêng mình.*

(Nguồn: Phỏng vấn trực tiếp, 2024)

Trong năm 2023, Ban truyền thông và quan hệ công chúng đã phối hợp với Ban Tổ chức nhân sự đã thực hiện các khóa đào tạo trực tiếp được giảng dạy bởi Trung tâm Bồi dưỡng Nghiệp vụ Báo chí – Hội Nhà báo Việt Nam. Khóa đào tạo thực hiện đào tạo các nội dung liên quan đến quản trị, biên tập nội dung Website theo giao diện mới; Kết nối hệ thống truyền thông Fanpage từ Tập đoàn đến các đơn vị; củng cố kỹ năng sản xuất tin/bài/ảnh/clip theo phong cách báo chí, quản trị nội dung trang web, trang mạng xã hội; Kết nối mạng xã hội phục vụ truyền thông doanh nghiệp; Tiếp cận cách thức làm truyền thông nội bộ chuyên nghiệp và cập nhật xu hướng truyền thông số nhằm hướng tới triển khai công tác truyền thông đáp ứng yêu cầu của kỷ nguyên số và theo chiến lược phát triển của Tập đoàn; Khóa đào tạo về cảm nang quản trị khủng hoảng truyền thông và các kịch bản xử lý khủng hoảng truyền thông...Tuy nhiên, thực tế thì kỹ năng này của NQTCT vẫn chưa thực sự đáp ứng. Điều này có thể lý giải là do độ tuổi tương đối cao và sự khác biệt về thế hệ của NQTCT vì vậy đôi khi họ không quen hoặc không thoải mái với công nghệ truyền thông hiện đại dẫn đến thiếu tính cập nhập công nghệ mới, phương pháp giao tiếp truyền thông cũ, khó khăn trong việc thích nghi nhanh chóng với những thay đổi yêu cầu mới làm giảm hiệu quả trong giao tiếp truyền tải thông điệp. Chính vì vậy, đây cũng là kỹ năng còn nhiều hạn chế nhất của NQTCT tại Petrolimex, cần phải có những giải pháp khắc phục trong thời gian tới.

Đối với kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định, Ban tổ chức nhân sự Tập đoàn cũng đã phối hợp với Công ty cổ phần đào tạo MIS Việt Nam để tiến hành các chương trình đào tạo dành cho Lãnh đạo phụ trách công tác kinh doanh nhằm nâng cao năng lực phân tích và cải thiện kỹ năng ra quyết định nhằm thích nghi nhanh nhạy với sự biến động của thị trường và môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, thực tế cho thấy rằng, NQTCT lớn tuổi thường dựa vào kinh nghiệm, cảm tính để đưa ra quyết định nên đôi khi thiếu chính xác, thiếu đi sự linh hoạt sáng tạo trước sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và công nghệ. Đôi khi sự khác biệt thế hệ tuổi tác cũng là yếu tố gây cản trở đến sự giao tiếp hợp tác dẫn đến đưa ra những quyết định không đồng nhất và không hiệu quả. Hơn nữa, văn hóa doanh nghiệp tại Tập đoàn vẫn còn mang nặng tính nhà nước thể hiện ở sự tuân thủ, kỷ luật cẩn trọng nhiều. Chính vì vậy, đôi khi bị gò bó, thiếu đi sự linh hoạt trong việc ra quyết định.



Biểu đồ 4.4. Minh họa điểm trung bình nhóm kỹ năng quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

4.2.2.3. Phẩm chất quản lý

Về phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam được đánh giá thông qua 11 tiêu chí từ PCQL1- PCQL8 như sau:

Bảng 4.15. Tổng hợp kết quả đánh giá thực trạng về phẩm chất quản lý

Phẩm chất quản lý		Giá trị trung bình			Độ lệch chuẩn
		NQTCT	Đối tượng khác	Chung	Standard Deviation
PCQL1	Khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc	3,40	3,21	3,31	0,86
PCQL2	Trách nhiệm, kiên nhẫn	3,55	3,56	3,55	1,06
PCQL3	Khả năng chịu áp lực cao	3,41	3,44	3,43	0,95
PCQL4	Tinh thần hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng	2,91	2,93	2,92	0,93
PCQL5	Tầm nhìn xa trông rộng	2,84	2,99	2,91	0,95
PCQL6	Tính mạo hiểm, sự quyết đoán	3,45	3,67	3,56	0,86
PCQL7	Linh hoạt, nhạy bén	3,19	3,22	3,21	0,91
PCQL8	Tư duy đổi mới sáng tạo	3,23	3,42	3,32	0,86
Trung bình phẩm chất quản lý		3,25	3,30	3,28	0,922

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

Kết quả thống kê mô tả và biểu đồ cho thấy rằng các tiêu chí đánh giá của nhóm phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung chưa thực sự cao khi mà trung bình phẩm chất của nhà quản trị cấp trung mới đạt 3,28 (thấp hơn ngưỡng 3,4).

Trong đó, phẩm chất tính mạo hiểm sự quyết đoán; trách nhiệm, kiên nhẫn và khả năng chịu áp lực cao được đánh giá cao nhất với mức điểm trung bình lần lượt là 3,56, 3,55 và 3,43. Đây là những phẩm chất rất quan trọng thể hiện bản lĩnh, kinh nghiệm và sự từng trải của NQTCT trong công việc. Tính mạo hiểm thể hiện khả năng chấp nhận rủi ro khi đưa ra quyết định kinh doanh nhằm đạt lợi ích lớn hơn như sẵn sàng chấp nhận rủi ro, luôn tìm kiếm cơ hội mới, có khả năng phân tích dự báo rủi ro đưa ra quyết định mạo hiểm nhưng dựa trên các căn cứ. Sự quyết đoán là khả năng đưa ra quyết định một cách nhanh chóng và dứt khoát, đặc biệt trong những tình huống phức tạp hoặc khẩn cấp. Đây là phẩm chất giúp NQTCT dẫn dắt tổ chức một cách hiệu quả và đảm bảo các kế hoạch được thực hiện kịp thời. Nếu như phẩm chất mạo hiểm quyết đoán giúp NQTCT có thể đưa ra những quyết định đem lại lợi ích lớn hơn thì phẩm chất trách nhiệm kiên nhẫn giúp họ thực hiện công việc hiệu quả và bền vững. Tính trách nhiệm là khả năng và sự sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với hành động, quyết định và kết quả công việc của mình được thể hiện thông qua đảm bảo hoàn thành công việc, chịu trách nhiệm đối với quyết định, tuân thủ quy tắc đạo đức nghề nghiệp, sẵn sàng đối mặt khó khăn để tìm cách giải quyết. Kiên nhẫn là khả năng chịu đựng, chờ đợi và không bị kích động khi đối mặt với các tình huống khó khăn hoặc kéo dài. Nhà quản trị kiên nhẫn sẽ giữ được bình tĩnh, kiên định và kiên trì trong quá trình làm việc, đặc biệt là khi gặp phải thách thức hoặc trở ngại. Điều này được lý giải là với kinh nghiệm trong nhiều tình huống vấn đề đã giải quyết trước đó và sự hiểu biết sâu rộng toàn diện trong việc ra quyết định...các phẩm chất này của NQTCT được đánh giá cao nhất. Còn đối với phẩm chất khả năng chịu áp lực cao, NQTCT tại Petrolimex về cơ bản đã đáp ứng tương đối tốt. Điều này được lý giải là do đặc thù của ngành xăng dầu nói chung và Tập đoàn xăng dầu nói riêng luôn làm việc với áp lực về khối lượng công việc, văn hóa doanh nghiệp tuân thủ và kỷ luật tương đối cao. Chính vì vậy, NQTCT đã được rèn luyện và bồi dưỡng qua những năm tháng làm việc và cống hiến cho Tập đoàn rất nhiều.

Ngoài ra một số phẩm chất quản lý cũng cần phải rất được chú ý nâng cao hơn trong thời gian tới như là “tính linh hoạt, nhạy bén với các cơ hội kinh doanh trên thị trường và “tư duy đổi mới sáng tạo”, “khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc” với điểm trung bình lần lượt là 3,21, 3,32 và 3,31. Trong nhóm 3 phẩm chất này, thì phẩm chất về tư duy đổi mới sáng tạo và khát vọng đam mê kinh doanh, ham học hỏi được đánh giá cao hơn so với linh hoạt, nhạy bén.

Điều này chứng tỏ các nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex nói riêng và ngành xăng dầu nói chung luôn đề cao tinh thần ham hiểu, chịu khó học hỏi và tiếp thu những cái mới. Đây là phẩm chất cần thiết cho các nhà quản trị đặc biệt là cá nhà quản trị trong các doanh nghiệp xăng dầu bởi vì đặc thù là ngành có tốc độ thay đổi về công nghệ tương đối nhanh. Vì vậy NQTCT luôn phải không ngừng học hỏi, nâng cao, cập nhật các xu hướng công nghệ mới. Ngoài ra, sự sáng tạo, đổi mới là tố chất không thể thiếu với các nhà quản trị Việt Nam trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế.

Trong số đó vẫn còn có nhiều phẩm chất quản lý vẫn chưa đạt yêu cầu mong đợi khi giá trị trung bình của các phẩm chất này thấp dưới ngưỡng trung bình, đều ảnh hưởng tiêu cực thấp nhất đó là “tầm nhìn xa trông rộng”; “tinh thần hợp tác, đồng cảm, truyền cảm hứng” với giá trị điểm trung bình lần lượt chỉ đạt 2,91 và 2,92. Trong đó, tầm nhìn xa trông rộng được đánh giá mức điểm thấp nhất trong các phẩm chất.

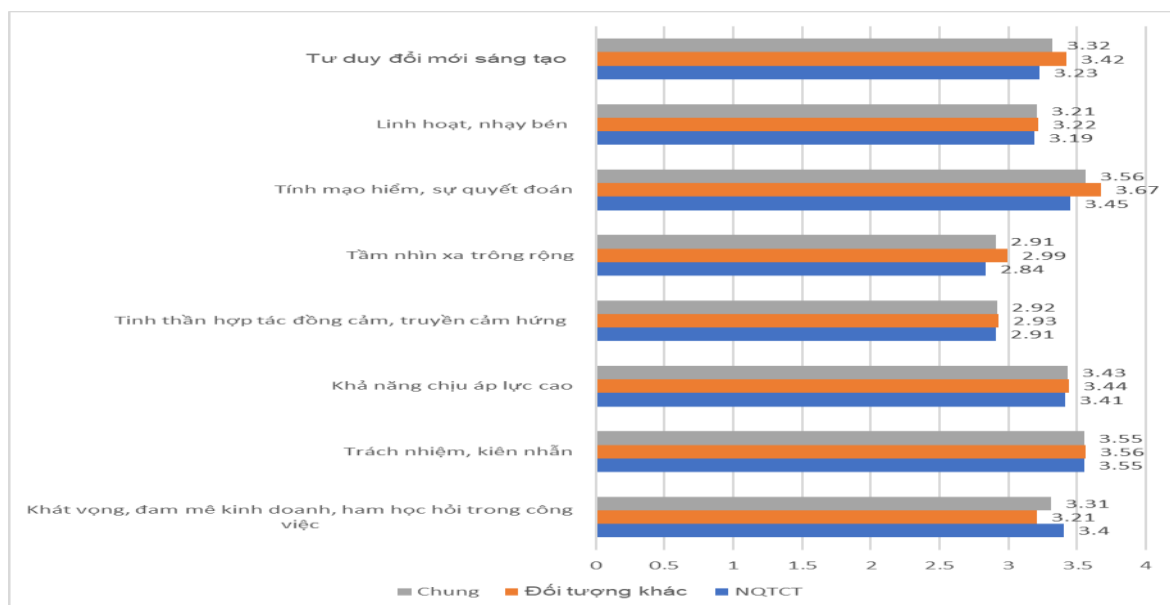
Hộp 4.5. Ý kiến đánh giá về phẩm chất quản lý của NQTCT tại Petrolimex

Phòng vấn sâu NQT của Tập đoàn cho rằng: *Petrolimex là Tập đoàn có bề dày truyền thống hơn 70 năm và NQTCT với kinh nghiệm dày dặn phong phú, đây là một lợi thế lớn nhưng cũng đặt ra không ít thách thức trong bối cảnh thị trường xăng dầu ngày càng cạnh tranh. Với nhiều năm gắn bó, họ có sự am hiểu sâu sắc về ngành, hệ thống vận hành và văn hóa doanh nghiệp, giúp duy trì sự ổn định và phát triển bền vững. Tuy nhiên, độ tuổi trung bình của đội ngũ này khá cao, dẫn đến một số hạn chế nhất định trong khả năng thích ứng với công nghệ mới và phương pháp quản trị hiện đại. Chính vì vậy, bên cạnh những phẩm chất cốt lõi như trách nhiệm, chính trực và khả năng lãnh đạo đội nhóm, nhà quản trị cấp trung cần rèn luyện thêm tư duy đổi mới, linh hoạt và tinh thần học hỏi liên tục. Ngành xăng dầu luôn yêu cầu cao về sự minh bạch và tuân thủ quy định pháp luật và đạo đức kinh doanh, phẩm chất trung thực trách nhiệm cao của NQCT để tránh các hành vi tiêu cực như gian lận thương mại, thất thoát tài chính.*

(Nguồn: Phỏng vấn trực tiếp, 2024)

Phẩm chất tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex hiện nay được đánh giá chưa thực sự tốt có thể do một số yếu tố như: Thứ nhất, NQTCT thường bị hạn chế quyền hạn trong việc ra quyết định chiến lược, họ thường phải tuân theo các chỉ đạo từ cấp quản lý cao hơn, điều này có thể hạn chế khả năng của họ trong việc phát triển và thực hiện tầm nhìn xa. Đồng thời, NQTCT còn thiếu tầm nhìn chiến lược toàn cục là do thường tập trung nhiệm vụ công việc cụ thể trong phạm vi trách nhiệm của mình; Thứ hai, nhà quản trị cấp trung thường

đối mặt với áp lực phải đạt được các mục tiêu ngắn hạn và xử lý các vấn đề hàng ngày. Điều này có thể khiến họ không có đủ thời gian và năng lượng để tập trung vào việc phát triển tầm nhìn chiến lược dài hạn; Thứ ba, nhà quản trị cấp trung có thể không có đủ cơ hội để tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược hoặc để thể hiện khả năng tầm nhìn xa của mình...



Biểu đồ 4.5. Minh họa điểm trung bình nhóm phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung với nhóm đối tượng khác

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của NCS)

4.2.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

4.2.2.1. Yếu tố bên trong doanh nghiệp

Cơ cấu, quy mô tổ chức

Petrolimex là tập đoàn có quy mô lớn với môi trường chuyên nghiệp, hoạt động đa ngành chính vì vậy NQTCT có cơ hội quản lý các đa dạng, giải quyết các vấn đề phức tạp, và tham gia các dự án quy mô lớn. Điều này giúp NQTCT phát triển kỹ năng lãnh đạo, quản lý ở nhiều lĩnh vực và khả năng thích nghi. Tuy nhiên vẫn còn những thách thức từ quy mô và hệ thống tổ chức khá phức tạp với mô hình công ty nhiều cấp khác nhau dẫn đến NQTCT có thể gặp khó khăn trong việc ra quyết định, hệ thống phân quyền cứng nhắc. Quyết định quan trọng thường tập trung ở cấp cao, với hệ thống phân quyền rõ ràng nhưng thiếu linh hoạt. Điều này khiến NQTCT ít có cơ hội tự chủ hoặc linh hoạt trong việc ra quyết định. Qua phỏng vấn sâu NQT tại Petrolimex cho biết các quyết định quan trọng thường tập trung vào ban lãnh đạo cao nhất, điều này hạn chế khả năng sáng tạo và tự chủ của NQTCT. Các kế hoạch kinh doanh hoặc dự án lớn thường cần sự phê duyệt của các

cơ quan quản lý nhà nước và cơ quan đại diện cho Chính phủ quản lý vốn nhà nước tại Petrolimex dẫn đến thời gian xử lý kéo dài, một số quyết định như phân bổ ngân sách hoặc đầu tư vào công nghệ mới phải tuân thủ nhiều bước quy trình, gây chậm trễ trong việc triển khai. Đồng thời với quy mô tương đối lớn gây khó khăn cho NQTCT trong việc thực hiện các sáng kiến đổi mới, sự phối hợp giữa các phòng ban, chi nhánh cấp quản lý có thể phức tạp, dẫn đến hiểu lầm hoặc chậm trễ. Chính vì vậy, với hệ thống tổ chức tương đối phức tạp và phân cấp nhiều tầng đòi hỏi NQTCT tại Petrolimex phải có năng lực toàn diện, bao gồm khả năng tư duy hệ thống, lãnh đạo linh hoạt, và xử lý vấn đề nhanh chóng.

Văn hóa doanh nghiệp

Tập đoàn xăng dầu Việt Nam bề dày 70 năm hình thành và phát triển với giá trị cốt lõi: uy tín trách nhiệm, đoàn kết hợp tác với tinh thần “gia đình Petrolimex”, chất lượng và đổi mới, phát triển con người góp phần tạo môi trường làm việc và cơ hội phát triển năng lực của nhân sự nói chung và NQTCT nói riêng. Chính vì vậy, đây chính là môi trường thuận lợi cho NQTCT phát triển kỹ năng, tư duy và khả năng lãnh đạo.

Tuy nhiên, Tập đoàn xăng dầu Việt Nam vẫn là một DN lớn thuộc sở hữu của Nhà nước, vì vậy văn hóa vẫn còn mang nặng tính tuân thủ, kỷ luật, nề nếp đôi khi ỉ ạch. Theo kết quả phỏng vấn NQT tại Petrolimex cho biết vẫn còn nhiều NQTCT chưa dám mạnh dạn đưa ra đề xuất hay ý tưởng của mình xuất phát từ chính văn hóa an toàn và ổn định làm giảm sự chủ động, sáng tạo và khả năng đổi mới trong Tập đoàn. Thậm chí một số ý kiến cho rằng văn hóa trọng quan liêu, quy trình phức tạp với nhiều cấp bậc và thủ tục hành chính rườm rà có thể làm giảm sự hào hứng và cam kết của nhân viên, đặc biệt là nhân lực trẻ muốn phát triển nhanh. Mặc dù Petrolimex đã có những bước tiến trong đổi mới sáng tạo, sự thay đổi còn gặp nhiều rào cản từ tư duy bảo thủ và quy trình quản lý cũ, đôi khi ngại đổi mới hoặc không chủ động đề xuất sáng kiến.

Cơ chế, chính sách của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam:

Chính sách về bố trí sắp xếp, bổ nhiệm lãnh đạo tại Petrolimex đã được Tập đoàn cụ thể hóa trong Quy chế 505/PLX-QĐ-HĐQT ngày 29/8/2022 về công tác tổ chức, cán bộ phù hợp với quy định tại Nghị định số 159/2020/NĐ-CP ngày 31/12/2020 của Chính phủ về quản lý người giữ chức danh, chức vụ và người đại diện phần vốn nhà nước tại doanh nghiệp. Quy chế quy định các điều khoản về quản lý thực hiện công tác cán bộ quy định về thẩm quyền quyết định, thẩm định, kiêm nhiệm, luân chuyển, từ chức, miễn nhiệm, kỷ luật... Tập đoàn XD Việt Nam đã và đang thực hiện công tác bố trí, bổ nhiệm cán bộ quản lý đảm bảo đúng theo

quy chế đã ban hành. Đồng thời, Ban lãnh đạo Tập đoàn luôn chỉ đạo tăng cường, nâng cao hiệu quả công tác kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định quy chế này đáp ứng nhu cầu cán bộ tại Tập đoàn và các đơn vị. Chính vì vậy, NQT nói chung và NQTCT nói riêng luôn đảm bảo về số lượng để thực hiện các công việc của Tập đoàn. Qua phỏng vấn một số NQT tại Tập đoàn cho biết các chính sách quy định về bổ nhiệm lãnh đạo quản lý, đối với nhà quản trị vẫn còn một số bất cập chưa thực sự phù hợp trong môi trường doanh nghiệp kinh doanh như Petrolimex như quy định có trình độ trung cấp lý luận chính trị trở lên trong khi đó nhiều NQTCT có đủ năng lực nhưng lại chưa có điều kiện để tham gia học nên chưa đủ điều kiện về chứng chỉ này. Đây cũng chính là những hạn chế làm kìm cựa sự thăng tiến phát triển của một số NQTCT tài năng. Ngoài ra, các tiêu chí để bổ nhiệm còn thiên nhiều về bằng cấp hơn, số năm kinh nghiệm chứng chỉ hơn là năng lực thực tế và hiệu quả công việc. Việc bổ nhiệm, điều chuyển vẫn còn tình trạng chưa theo chuẩn quy trình, vẫn còn tình trạng sắp xếp bố trí cơ học mà chưa đúng với năng lực và yêu cầu của công việc. Tại Petrolimex vẫn còn một số NQT được bố trí sắp xếp chưa phù hợp với chuyên môn, trong đó tỉ lệ NQTCT là 14%.

Tập đoàn xăng dầu Việt Nam thực hiện đánh giá xếp loại chất lượng hàng năm đối với NQT các cấp theo quy chế 505 được tiến hành khá minh bạch và rõ ràng đảm bảo theo đúng quy định. Thông qua việc đánh giá thực hiện công việc đối với NQTCT tại Petrolimex đã góp phần giúp nâng cao tinh thần trách nhiệm và hiệu quả công việc. Tuy vậy, thực tế cho thấy các tiêu chí đánh giá vẫn còn khá chung chung, khó đánh giá đo lường các tiêu chí về khối lượng, chất lượng hiệu quả công việc của NQT. Các tiêu chí chủ yếu đánh giá vào kết quả mà thiếu đi các tiêu chí đánh giá sáng tạo hoặc hiệu quả thực tế (chiếm 10%). Chính vì vậy có thể làm NQTCT có thể thiếu đi những đổi mới đột phá trong thực hiện công việc. Bên cạnh đó, việc đánh giá thành tích thiên về số lượng báo cáo, hoàn thành kế hoạch định sẵn thay vì tập trung vào chất lượng dịch vụ hoặc sự hài lòng của khách hàng và đánh giá dựa trên mức độ hoàn thành của tổ chức, bộ phận thường làm giảm đi động lực của NQTCT.

Tập đoàn XD Việt Nam với ngành đặc thù nên công tác tuyển dụng NQT các cấp thường ưu tiên các ứng viên có kinh nghiệm trong lĩnh vực năng lượng, dầu khí hoặc liên quan. Theo kết quả phỏng vấn sâu một số NQT cho rằng tỉ lệ cán bộ được tuyển dụng vào các vị trí quản lý từ nguồn nội bộ chiếm tới hơn 80% thông qua luân chuyển, thăng tiến đề bạt...vì vậy, dẫn đến Tập đoàn thiếu vắng sự mới mẻ và luồng sinh khí mới. Quy trình tuyển dụng từ nguồn nội bộ đôi khi còn mang tính hình thức, thiếu tính cạnh tranh, theo kết quả phỏng vấn có khá nhiều trường hợp bỏ

nhiệm không được thực hiện thông qua cạnh tranh công khai mà dựa vào các mối quan hệ cá nhân hoặc sự sắp xếp từ trước, lựa chọn ứng viên có thể thiếu minh bạch, không công khai rõ tiêu chí đánh giá hoặc lý do bổ nhiệm, dẫn đến nghi ngờ về tính khách quan. Chính điều này khiến một số nhân lực giỏi không có cơ hội phát huy hết tiềm năng hoặc rời bỏ tổ chức. Bên cạnh đó, các chính sách thu hút nhân tài của Petrolimex so với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành là còn chưa thực sự hấp dẫn đặc biệt là nhân lực có kỹ năng quốc tế và chuyên môn sâu.

Petrolimex là tập đoàn về ngành kỹ thuật xăng dầu với nhiều công nghệ và sự biến động chính vì vậy hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực luôn được Ban lãnh đạo Tập đoàn quan tâm. Vì vậy, trong các năm qua 2019-2024, Tập đoàn đã dành hơn 175 tỷ đồng cho việc triển khai các chương trình đào tạo, bồi dưỡng nâng cao chất lượng và phát triển toàn diện nguồn nhân lực nói chung và NQTCT nói riêng. NQTCT về cơ bản đã đáp ứng được các yêu cầu về trình độ chuyên môn, trình độ lý luận chính trị theo yêu cầu chức danh và vị trí việc làm thể hiện qua các bảng 4.8 và bảng 4.9. Tuy nhiên thực tế qua khảo sát tổng hợp số liệu về kết quả đào tạo cho thấy hoạt động này tại Petrolimex vẫn còn bộ lộ một số hạn chế nhất định. Chi phí dành cho hoạt động đào tạo so với quy mô và nhu cầu thực tế của Tập đoàn vẫn còn hạn chế so với các doanh nghiệp cùng ngành với mức chi phí bình quân trong giai đoạn 2019-2024 cao nhất chỉ có 7,51 triệu đồng/người (bảng 4.4). Các chương trình đào tạo với nội dung đôi khi vẫn còn chưa sát với thực tế công việc, nội dung đào tạo thường được xây dựng khi phát sinh công việc gây ra độ trễ khi áp dụng kiến thức vào thực tế. Ngoài ra theo kết quả phỏng vấn sâu NQT ở Tập đoàn cho rằng việc đánh giá kết quả đào tạo còn mang tính hình thức chưa phản ánh đúng thực chất năng lực của người học sau đào tạo để có thể sử dụng bố trí cho phù hợp, một số học viên là NQTCT do khối lượng công việc lớn nên chưa sắp xếp thời gian thu xếp công việc để tham gia các khóa đào tạo. Đồng thời một bất cập khá lớn của Tập đoàn trong vấn đề phát triển nhân lực là chưa có xây dựng lộ trình công danh cho người lao động nói chung, đặc biệt là NQTCT nói riêng nhằm giúp họ định hướng để nâng cao năng lực đáp ứng nhu cầu trong tương lai của tổ chức.

Chính sách về tiền lương:

Theo kết quả phỏng vấn một số NQT cho biết, mức thu nhập bình quân trong giai đoạn 2019-2024 cao nhất chỉ ở mức 20,01 triệu đồng/người/tháng đối với lao động nói chung và 42,95 triệu đồng/người/tháng đối với NQTCT nói riêng chưa thực sự cao so với các DN cùng ngành, đặc biệt với khối lượng công việc và tính chất đặc thù đòi hỏi cao. Chính vì vậy, chính sách về tiền lương chưa thực sự đáp

ứng được nhu cầu của người lao động nói chung và NQTCT nói riêng làm giảm động lực nâng cao năng lực của họ.

Đặc điểm của bản thân NQTCT

Tập đoàn XD Việt Nam là tập đoàn lớn với bề dày nhiều năm hình thành và phát triển, NQTCT trong Tập đoàn đa phần được đào tạo khá bài bản, có trình độ chuyên môn, giàu kinh nghiệm và hầu hết đều ở độ tuổi khá chín muồi trong sự nghiệp. Theo báo cáo của Ban nhân sự cho thấy tỉ lệ NQTCT có độ tuổi trên 35 chiếm xấp xỉ 97% và có hơn 80% với thâm niên làm việc trên 20 năm trong đó với hơn 50% có kinh nghiệm quản lý trên 10 năm. Qua phỏng vấn NQTCT tại Petrolimex cho biết hiện nay nhân sự tại Petrolimex bao gồm nhiều thế hệ, từ nhân viên lớn tuổi có kinh nghiệm đến lao động trẻ. Tuy nhiên, sự khác biệt trong tư duy làm việc và tiếp cận công nghệ giữa các thế hệ đôi khi gây khó khăn trong quản lý và phối hợp công việc. Điều này đôi khi ảnh hưởng đến việc tư duy đổi mới, sáng tạo, kỹ năng giao tiếp, kỹ năng đào tạo và phát triển nhân viên.

4.2.2.2. Yếu tố bên ngoài doanh nghiệp

Kinh tế: xăng dầu là một trong những ngành chịu ảnh hưởng lớn từ kinh tế đến hoạt động sản xuất kinh doanh. ảnh hưởng đến khả năng mua hàng hóa của người dân, biến động giá cả dầu thô và các sản phẩm xăng dầu, các chính sách về tài chính và các tỷ giá làm ảnh hưởng đến hoạt động nhập khẩu phân phối,...Theo khảo sát kết quả hoạt động kinh doanh giai đoạn 2019-2024 cho thấy doanh thu, sản lượng bán ra vào các năm 2020 và 2021 sụt giảm tương đối nhiều do các yếu tố về kinh tế như giảm sức mua, giá nguồn cung biến động liên tục. Điều này đã gây ra không ít khó khăn cho Tập đoàn nói chung và NQTCT nói riêng trong việc nỗ lực, tư duy các chiến lược, giải pháp để thích nghi với những biến động về kinh tế và dẫn dắt Tập đoàn vượt qua đạt được kết quả khởi sắc hơn trong các năm 2022, 2023 và 2024. Trong bối cảnh kinh tế nhiều sự biến động như vậy, đặt ra đòi hỏi về năng lực của NQTCT về các kiến thức kỹ năng, phẩm chất liên quan đến hội nhập quốc tế, thị trường kinh doanh, kỹ năng quản trị rủi ro, kỹ năng kinh doanh đàm phán, quan hệ đối tác, linh hoạt, nhạy bén, đổi mới...

Bối cảnh chính trị và các quy định của pháp luật: Petrolimex là tập đoàn thuộc sở hữu của Nhà nước, vì vậy các hoạt động cần tuân thủ theo các định hướng phát triển kinh tế xã hội của Đảng và Nhà nước. Trong bối cảnh khan hiếm nguồn cung xăng dầu trên cả nước, một số DN kinh doanh xăng dầu có hiện tượng giữ hàng nhằm trục lợi tăng giá hàng hóa gây ra nhiều hệ quả nghiêm trọng thì Petrolimex đã và đang đóng vai trò quan trọng trong việc ổn định thị trường, đảm bảo an ninh năng lượng và thực hiện trách nhiệm xã hội. Chính vì vậy, đòi hỏi các

NQT các cấp nói chung và NQTCT nói riêng cần phải đủ năng lực để đưa ra những chính sách chiến lược để kịp thời ứng phó với những thay đổi đó. Bên cạnh đó, các hoạt động kinh doanh của Tập đoàn chịu sự chi phối khá nhiều từ những quy định, chính sách của pháp luật về giá xăng dầu thay đổi theo từng giờ, về hóa đơn thanh toán điện tử, an toàn lao động, bảo vệ môi trường, chính sách thuế năng lượng... Theo kết quả phỏng vấn NQT của Petrolimex được biết cán bộ, nhân viên, người lao động của Tập đoàn luôn phải trong tâm thế sẵn sàng cho mọi thay đổi từ các quy định của pháp luật để điều chỉnh các hoạt động cho phù hợp với quy định mới. Năm 2022, theo Thông tư 78/2021/TT-BTC ngày 17/9/2021 của Bộ Tài chính quy định về hóa đơn điện tử, Ban lãnh đạo Tập đoàn và NQT các cấp đã đưa ra chiến lược triển khai các chương trình đào tạo, hướng dẫn cho người lao động để đáp ứng theo yêu cầu mới. Chính vì vậy, đòi hỏi đặt ra cho NQT các cấp nói chung và NQTCT nói riêng cần phải am hiểu và nắm bắt những kiến thức về pháp luật chính trị một cách kịp thời.

Khoa học kỹ thuật: Petrolimex là một trong những tập đoàn ngành xăng dầu mà đã có những bước tiến lớn trong bối cảnh khoa học kỹ thuật công nghệ phát triển như vũ bão. Petrolimex đã triển khai các giải pháp chuyển đổi số trong quản lý và kinh doanh như ứng dụng ERP (Enterprise Resource Planning), sử dụng phần mềm quản lý cửa hàng xăng dầu (Egas), phát triển sản phẩm và dịch vụ mới, áp dụng công nghệ vận hành kho và logistics. Để làm được những điều này cũng đòi hỏi đội người lao động nói chung và nhà quản trị cấp trung nói riêng phải nỗ lực không ngừng học hỏi nâng cao năng lực đáp ứng với những thay đổi. Qua phỏng vấn cho thấy mức độ áp dụng công nghệ của Tập đoàn hiện nay từ khâu nghiên cứu và triển khai ứng dụng công nghệ vào các hoạt động vẫn còn hơi chậm so với các doanh nghiệp cùng ngành khác về công nghệ và tiêu chuẩn quốc tế như PVOIL Idemitsu Kosan. Chính vì vậy Petrolimex cần cải thiện thêm trong quản trị nhân tài và đổi mới sáng tạo. Mặc dù Petrolimex đã triển khai nhiều giải pháp công nghệ như hóa đơn điện tử và hệ thống quản lý đơn hàng trực tuyến, kỹ năng số hóa của nhân viên, đặc biệt ở cấp quản lý trung và thấp, chưa đồng đều. Nhiều nhân viên vẫn gặp khó khăn trong việc ứng dụng các công nghệ mới vào công việc hàng ngày, dẫn đến hiệu quả triển khai không đạt tối ưu.

Môi trường ngành: Thị trường xăng dầu Việt Nam khá phức tạp với hơn 33 đơn vị đầu mối kinh doanh xăng dầu, nhiều đầu mối quản lý và chính sách luôn đi sau sự biến động trong cung cầu. Đặc biệt, trong thời điểm biến động lớn về cung cầu trong bối cảnh dịch Covid-19 xảy ra vào năm 2019 và chiến tranh Nga – Ukraina, một số doanh nghiệp phải đóng cửa khi tình trạng thiếu xăng dầu kéo dài.

Đây là khoảng thời gian có sự biến động lớn về tần suất thay đổi và biên độ biến động giá cả lớn khiến nhiều doanh nghiệp kinh doanh xăng dầu lâm vào tình cảnh hết sức khó khăn. Theo kết quả báo cáo của Hiệp hội Xăng dầu Việt Nam, Petrolimex là một trong những Tập đoàn có thị phần chiếm gần 50% trên thị trường xăng dầu. So với một số công ty kinh doanh cùng ngành thì đây được coi là một lợi thế cạnh tranh vượt trội, thể hiện sự ổn định và uy tín của thương hiệu trong ngành dầu khí. Với yêu cầu ngày càng cao và áp lực cạnh tranh đã tạo áp lực thúc đẩy NQTCT của Tập đoàn không ngừng nâng cao năng lực về các chiến lược kinh doanh, bao gồm phát triển thị trường, quản trị rủi ro, tối ưu hóa chuỗi cung ứng, và ứng dụng công nghệ số để duy trì vị thế dẫn đầu.

Hiệp hội xăng dầu Việt Nam(VINPA): Petrolimex là một trong những thành viên của VINPA từ những ngày đầu mà Hiệp hội này được thành lập vào ngày 13/3/2013. Trong suốt quá trình hoạt động của mình, VINPA đã có rất nhiều tác động tích cực đến năng lực NQT của Petrolimex thông qua việc cung cấp các thông tin mới nhất về thị trường, xu hướng ngành và các thay đổi trong chính sách pháp luật, tham gia vào xây dựng chính sách giúp nhà quản trị của Petrolimex hiểu rõ hơn về khung pháp lý và những quy định mới, từ đó nâng cao khả năng thích nghi và lãnh đạo trong môi trường kinh doanh thay đổi. Đồng thời, VINPA còn tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo chuyên ngành, giúp nhà quản trị Petrolimex nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng quản lý và lãnh đạo, đáp ứng yêu cầu công việc và thách thức mới. Bên cạnh đó, VINPA tạo điều kiện cho nhà quản trị Petrolimex giao lưu, học hỏi kinh nghiệm quản lý từ các doanh nghiệp khác trong ngành, từ đó phát triển năng lực điều hành hiệu quả hơn, xây dựng mạng lưới quan hệ, hợp tác với các đối tác trong ngành, tăng cường kỹ năng đối ngoại và quản lý quan hệ khách hàng. Khi đối mặt với các thách thức chung của ngành, nhà quản trị Petrolimex có thể dựa vào sự hỗ trợ của VINPA để tìm ra các giải pháp phù hợp, từ đó nâng cao khả năng xử lý tình huống và quản lý rủi ro. Những ảnh hưởng này góp phần nâng cao năng lực tổng thể của nhà quản trị Petrolimex, giúp họ đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của ngành và thúc đẩy sự phát triển bền vững của Tập đoàn.

4.3. Kết quả nghiên cứu định lượng tác động của năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

4.3.1. Đánh giá mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc một

Có 8 mô hình cần đánh giá là mô hình đo lường cho sự hài lòng, sự cam kết gắn bó, thoải mái tâm lý nhân viên, năng lực tổ chức công việc và tư tưởng sẵn sàng đổi mới. Bởi vì các mô hình đo lường đều có dạng phản ánh cho nên ba nội dung sau

đây cần được đánh giá đó là: Mức độ tin cậy, mức độ chính xác về sự hội tụ và mức độ chính xác về sự phân biệt

a) *Đánh giá Mức độ tin cậy,*

Bảng 4.16. Đánh giá hệ số tin cậy alpha và hệ số tin cậy tổng hợp của biến tiềm ẩn bậc nhất

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)
NLTC	0.794	0.879
SCK	0.708	0.837
SDM	0.768	0.866
SHL	0.695	0.831
STM	0.715	0.840

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả từ bảng trên cho thấy cả 2 hệ số cronbach alpha và hệ số tin cậy tổng hợp CR đều đạt yêu cầu. Cụ thể là hệ số Cronbach's alpha của cả 5 cấu trúc tiềm ẩn đều lớn hơn hoặc bằng 0,7, bên cạnh đó thì độ tin cậy tổng hợp CR nằm trong khoảng từ [0,7; 0,8], do vậy mô hình đạt được tính nhất quán nội bộ

b) *Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ*

Bảng 4.17. Đánh giá hệ số AVE của các cấu trúc tiềm ẩn bậc nhất

	Average variance extracted (AVE)
NLTC	0.709
SCK	0.632
SDM	0.683
SHL	0.621
STM	0.637

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Để đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ của mô hình đo lường kết quả thì AVE là chỉ số được khuyến nghị sử dụng, Hair và ctg (2019) đề xuất ngưỡng đánh giá là AVE cần đảm bảo tối thiểu 0.5 ($AVE \geq 0.5$) tức là tính trung bình sự biến thiên của mỗi chỉ báo sẽ do biến tiềm ẩn giải thích được từ 50% trở lên. Khi đó, vai trò của biến tiềm ẩn (tính trung bình) sẽ cao hơn hoặc bằng vai trò của sai số đặt trong bối cảnh tác động tới chỉ báo.

Kết quả từ bảng 2 cho thấy rằng giá trị AVE của tất cả 5 biến tiềm ẩn bậc một đều cao hơn 0,5 thấp nhất cũng đạt 0,621. Điều này cho thấy rằng mô hình đạt được mức độ chính xác về sự hội tụ

c) *Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt*

Cách tiếp cận truyền thống để đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt là sử dụng chỉ số căn bậc 2 của AVE đo Fornell và Lacker (1981) đề xuất và cách tiếp cận hiện đại là sử dụng thêm cả chỉ số tương quan HTMT do Hensenler và ctg

(2015) đề xuất. Theo đó $HTMT_{ij}$ cần thấp hơn 0.85 thì sẽ đạt được mức độ chính xác về sự phân biệt giữa cặp thang đo i và j .

Bảng 4.18. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu Fornell & Lacker của biến tiềm ẩn bậc nhất

	NLTC	SCK	SDM	SHL	STM
NLTC	0.842				
SCK	0.342	0.795			
SDM	0.212	0.286	0.827		
SHL	0.303	0.296	0.389	0.788	
STM	0.278	0.344	0.466	0.442	0.798

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Bảng 4.19. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu HTMT của biến tiềm ẩn bậc

	NLTC	SCK	SDM	SHL	STM
NLTC					
SCK	0.455				
SDM	0.270	0.387			
SHL	0.407	0.417	0.529		
STM	0.369	0.481	0.627	0.627	

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả từ bảng HTMT cho thấy rằng chỉ số cao nhất cũng chỉ là $0.627 < 0.85$, khi đó chúng ta sẽ thực hiện Bootstrapping để kiểm định giả thuyết thống kê. Chỉ số HTMT cần phải được kiểm định thông qua tiến trình Bootstrap để đánh giá $HTMT \geq 1$ hay không? Nếu $HTMT \leq 1$ thì mô hình đo lường đạt mức độ chính xác về sự phân biệt

Bảng 4.20. Kiểm định khoảng tin cậy 95% của khái niệm Kết quả lãnh đạo

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
Kết quả lãnh đạo -> NLTC	0.606	0.606	0.524	0.679
Kết quả lãnh đạo -> SCK	0.646	0.647	0.577	0.705
Kết quả lãnh đạo -> SDM	0.703	0.703	0.645	0.751
Kết quả lãnh đạo -> SHL	0.713	0.714	0.660	0.763
Kết quả lãnh đạo -> STM	0.753	0.753	0.710	0.791

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả kiểm định dành cho 5 tập chỉ báo đo lường cho năm cấu trúc tiềm ẩn bậc thấp, kết quả kiểm định HTMT trong khoảng tin cậy 95% thì không có giá trị HTMT nào vượt quá giá trị 1 (Xem cả ở cột original sample và cột sample mean) nên các tập chỉ báo đạt mức độ chính xác về sự phân biệt.

Tới đây, chúng ta đã hoàn thành bước đánh giá mô hình đo lường cho các cấu trúc tiềm ẩn bậc thấp (5 cấu trúc)

4.3.2. Đánh giá mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc cao và các mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn khác

Bảng 4.21. Đánh giá hệ số tin cậy alpha và hệ số tin cậy tổng hợp của biến tiềm ẩn bậc cao và các biến tiềm ẩn khác

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kết quả lãnh đạo	0.838	0.840	0.869
KNQL	0.778	0.823	0.833
KTQL	0.774	0.777	0.835
PCQL	0.812	0.815	0.859

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả từ bảng trên cho thấy cả 2 hệ số cronbach alpha và hệ số tin cậy tổng hợp CR đều đạt yêu cầu, cụ thể là hệ số cronbach alpha và hệ số tin cậy tổng hợp CR của khái niệm bậc cao kết quả lãnh đạo đều cao hơn 0,8, ngoài ra hệ số của biến tiềm ẩn khác là kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý cũng đều cao hơn 0,7 → mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn bậc cao và các mô hình đo lường cho biến tiềm ẩn khác có độ tin cậy nhất quán nội bộ cao nên đạt yêu cầu

Bảng 4.22. Đánh giá tính phân biệt qua chỉ tiêu HTMT của biến tiềm ẩn bậc cao và các biến tiềm ẩn khác

	Kết quả lãnh đạo	KNQL	KTQL	PCQL
Kết quả lãnh đạo				
KNQL	0.715			
KTQL	0.803	0.623		
PCQL	0.879	0.624	0.785	

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Bảng 4.23. Kiểm định khoảng tin cậy 95% của các biến tiềm ẩn khác

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
KNQL -> Kết quả lãnh đạo	0.242	0.244	0.184	0.302
KNQL -> NLTC	0.146	0.148	0.106	0.193
KNQL -> SCK	0.156	0.158	0.117	0.200
KNQL -> SDM	0.170	0.171	0.129	0.213
KNQL -> SHL	0.172	0.174	0.129	0.219
KNQL -> STM	0.182	0.183	0.138	0.228
KTQL -> Kết quả lãnh đạo	0.245	0.247	0.181	0.312
KTQL -> NLTC	0.149	0.149	0.108	0.192
KTQL -> SCK	0.159	0.160	0.115	0.206
KTQL -> SDM	0.172	0.173	0.125	0.221
KTQL -> SHL	0.175	0.176	0.129	0.222
KTQL -> STM	0.185	0.186	0.134	0.236
PCQL -> Kết quả lãnh đạo	0.453	0.452	0.390	0.515
PCQL -> NLTC	0.275	0.274	0.222	0.324
PCQL -> SCK	0.293	0.293	0.240	0.343
PCQL -> SDM	0.319	0.318	0.264	0.370
PCQL -> SHL	0.323	0.323	0.271	0.375
PCQL -> STM	0.341	0.341	0.287	0.396

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả kiểm định HTMT trong khoảng tin cậy 95% thì không có giá trị HTMT nào vượt quá giá trị 1 (Xem cả ở cột original sample và cột sample mean) nên các cấu trúc tiềm ẩn khác như kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý cùng đạt mức độ chính xác về sự phân biệt.

4.3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

4.3.3.1. Kết quả đánh giá mức độ đa cộng tuyến

Hiện tượng đa cộng tuyến có thể gây ra những hậu quả như hệ số ước lượng sẽ bị chệch và sai số chuẩn SE của hệ số ước lượng có xu hướng bị thổi phồng dẫn tới hệ số student (t) bị giảm từ đó hệ số P – value tăng lên, hậu quả là mức ý nghĩa thống kê của hệ số hồi quy có thể bị kết luận sai lầm

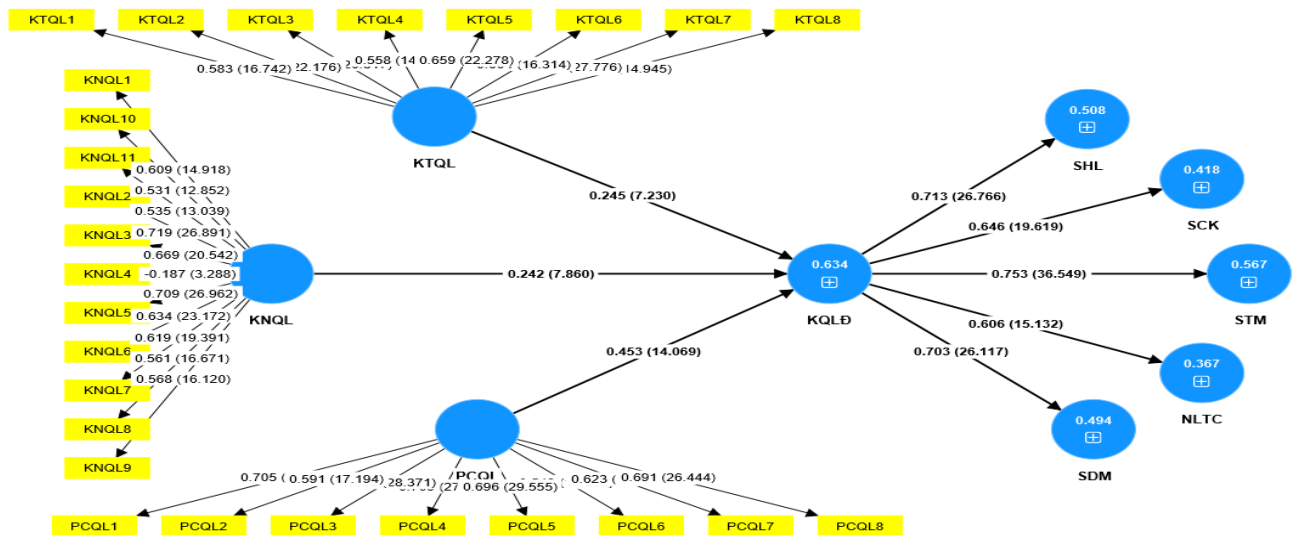
Bảng 4.24. Đánh giá hệ số VIF mô hình bên trong

	VIF
Kết quả lãnh đạo -> NLTC	1.000
Kết quả lãnh đạo -> SCK	1.000
Kết quả lãnh đạo -> SDM	1.000
Kết quả lãnh đạo -> SHL	1.000
Kết quả lãnh đạo -> STM	1.000
KNQL -> Kết quả lãnh đạo	1.464
KTQL -> Kết quả lãnh đạo	1.770
PCQL -> Kết quả lãnh đạo	1.778

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả trên cho thấy hệ số VIF bên trong của tất cả các khái niệm tiềm ẩn đều thấp hơn 3 (giá trị cao nhất cũng chỉ đạt $1.778 < 3$), theo Hair và ctg thì Mô hình không gặp hiện tượng đa cộng tuyến hoàn hảo trong mô hình.

Trong mô hình cấu trúc SEM, một biến số giải thích (biến nguồn) có thể chỉ tác động trực tiếp đến biến phụ thuộc (biến đích), trường hợp nào thì cũng cần phải đánh giá tác động của biến giải thích tới biến phụ thuộc đồng thời ở 2 khía cạnh: (i) Kiểm định giả thuyết thống kê và (ii) Đánh giá mức độ tác động của hệ số hồi quy

**Hình 4.3. Mô hình cấu trúc phương trình SEM**

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

a) Kiểm định giả thuyết thống kê

Việc kiểm định giả thuyết thống kê được thực hiện theo phương pháp bootstrap, thông thường có 2 cách tiếp cận đó là thứ nhất sử dụng giá trị t hoặc p – value hoặc cách thứ hai là sử dụng khoảng tin cậy bootstrap. Trong đó cách thứ nhất được sử dụng phổ biến hơn

Bảng 4.25. Kết quả ước lượng hệ số đường dẫn cấu trúc

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Kết luận giả thuyết
Kết quả lãnh đạo -> NLTC	0.606	0.606	0.040	15.132	0.000	ủng hộ
Kết quả lãnh đạo -> SCK	0.646	0.647	0.033	19.619	0.000	ủng hộ
Kết quả lãnh đạo -> SDM	0.703	0.703	0.027	26.117	0.000	ủng hộ
Kết quả lãnh đạo -> SHL	0.713	0.714	0.027	26.766	0.000	ủng hộ
Kết quả lãnh đạo -> STM	0.753	0.753	0.021	36.549	0.000	ủng hộ
KNQL -> Kết quả lãnh đạo	0.242	0.244	0.031	7.860	0.000	ủng hộ
KTQL -> Kết quả lãnh đạo	0.245	0.247	0.034	7.230	0.000	ủng hộ
PCQL -> Kết quả lãnh đạo	0.453	0.452	0.032	14.069	0.000	ủng hộ

(Nguồn: Kết quả phân tích từ SmartPLS4)

Kết quả ước lượng mô hình đường dẫn cho thấy tác động trực tiếp của kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý đều có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung, thể hiện qua giá trị P – value đều thấp hơn 0,05. Ngoài ra hệ số cấu trúc đường dẫn (cột Sample Mean) đều > 0 điều này cho thấy là Kiến thức quản lý, Kỹ năng quản lý, Phẩm chất/ quản lý của NQTCT đều có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo. Như vậy, cả 3 giả thuyết nghiên cứu đặt ra ban đầu đặt ra đều được chấp nhận

b) Kết quả đánh giá mức độ tác động

Khi áp dụng thuật toán PLS các hệ số hồi quy đường dẫn sẽ được chuẩn hóa. Vì vậy hệ số hồi quy sẽ nằm trong khoảng từ [-1; +1]. Mức độ tác động càng lớn khi hệ số β càng tiến tới giá trị - 1 hoặc +1. Ngược lại khi β càng tiến tới 0 mức độ tác động sẽ càng thấp, khi hệ số này rất gần 0 hệ số này cũng không có ý nghĩa thống kê thông qua kiểm định giả thuyết thống kê đã nêu ở phần trên. Trong SmartPLS việc đánh giá tác động của hệ số hồi quy cần thông qua R^2 và hệ số f^2

Bảng 4.26. Hệ số xác định của mô hình cấu trúc

	R-square	R-square adjusted	Đánh giá độ lớn của sự giải thích
Kết quả lãnh đạo	0.634	0.632	Cao
NLTC	0.367	0.366	Trung bình
SCK	0.418	0.417	Trung bình
SDM	0.494	0.493	Trung bình
SHL	0.508	0.508	Cao
STM	0.567	0.567	Cao

(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS 4)

Kết quả từ bảng 4.26 cho thấy hơn 63% sự thay đổi của kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung được giải thích bởi 3 yếu tố là kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý. Theo Henseler và ctg (2009) R-square từ trên 50% thì các biến nguồn được xem là có ý nghĩa trong việc giải thích sự biến thiên của kết quả lãnh đạo, mô hình có sự giải thích là cao.

Bảng 4.27. Đánh giá mức Hiệu quả tác động thông qua f-square

	f-square	mức Hiệu quả tác động
Kết quả lãnh đạo -> NLTC	0.580	
Kết quả lãnh đạo -> SCK	0.717	
Kết quả lãnh đạo -> SDM	0.975	
Kết quả lãnh đạo -> SHL	1.034	
Kết quả lãnh đạo -> STM	1.311	
KNQL -> Kết quả lãnh đạo	0.109	Lớn
KTQL -> Kết quả lãnh đạo	0.093	Trung bình
PCQL -> Kết quả lãnh đạo	0.316	Lớn

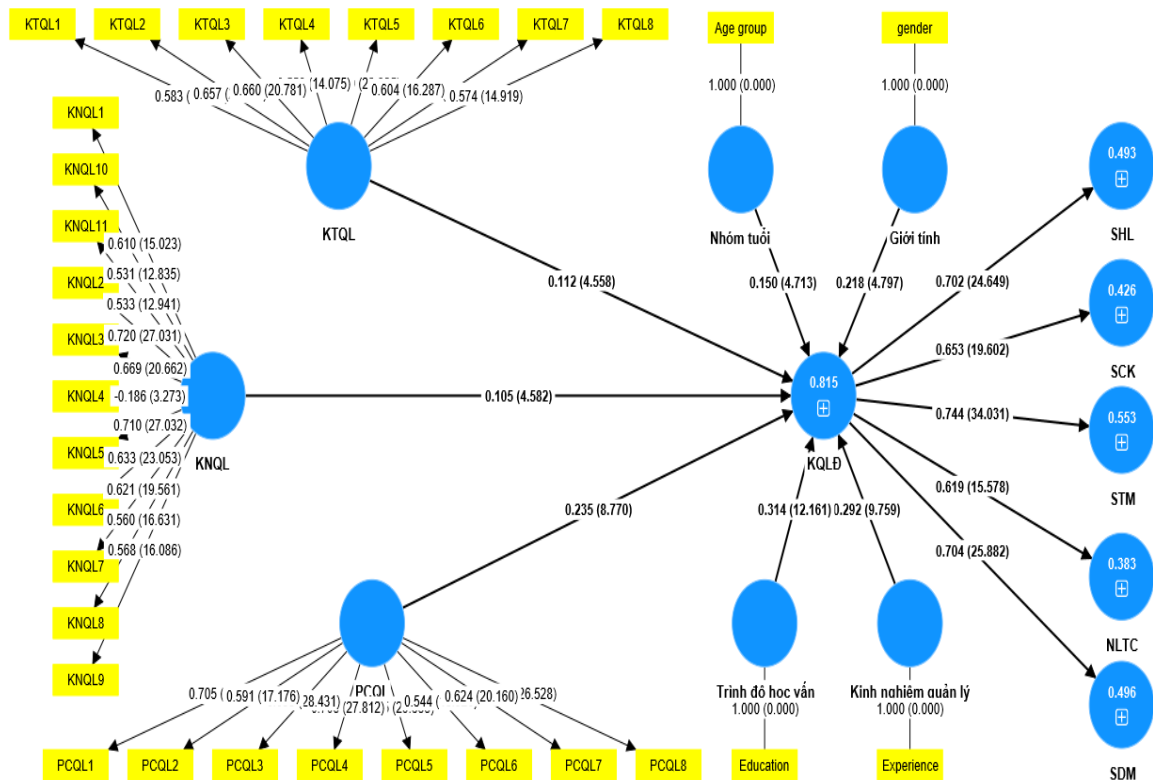
(Nguồn: Kết quả phân tích SmartPLS 4)

Các nhà phân tích sử dụng tiêu chuẩn Cohen (1988) đề xuất chúng ta có thể thấy rằng kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý có tác động lớn đến kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung trong khi đó thì kiến thức quản lý thì có ảnh hưởng ở mức độ trung bình.

Tóm lại kết quả đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc cho thấy mô hình đạt được mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, mức độ chính xác về sự hội tụ, mức độ chính xác về sự phân biệt. Bên cạnh đó kết quả ước lượng mô hình cấu trúc phương trình cho thấy rằng tất cả các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận và có ý nghĩa thống kê, chất lượng của mô hình đều tốt khi mà không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến hoàn hảo, mức độ giải thích của mô hình khá cao.

4.3.4. Kết quả kiểm định sự khác biệt giữa các biến kiểm soát khi đánh giá về kết quả lãnh đạo

Phân tích vai trò của biến kiểm soát nhằm xác định liệu có sự khác nhau giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, nhóm tuổi, trình độ học vấn và kinh nghiệm quản lý) đối với kết quả lãnh đạo hay không.



Hình 4.4. Mô hình kết quả với biến kiểm soát

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Bảng 4.28. Kết quả phân tích biến kiểm soát trong mô hình PLS-SEM

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy	Giá trị P-value	Kết quả
Giới tính	→	Kết quả lãnh đạo (Sự cam kết gắn bó)	0.143	0.000	Ủng hộ
Trình độ học vấn	→	Kết quả lãnh đạo (Năng lực tổ chức công việc)	0.194	0.003	Ủng hộ
Nhóm tuổi	→	Kết quả lãnh đạo (Sự thỏa mãn trong công việc)	0.112	0.020	Ủng hộ
Số năm kinh nghiệm quản lý	→	Kết quả lãnh đạo (Tư tưởng sẵn sàng đổi mới)	0.206	0.000	Ủng hộ

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Dựa vào kết quả từ bảng 4.28 cho thấy sự khác biệt giữa giá trị trung bình có ý nghĩa thống kê vì giá trị P – value lần lượt của các biến kiểm soát như giới tính, trình độ học vấn, nhóm tuổi và số năm quản lý đều thấp hơn 0,05. Chính vì thế, các biến số nhân khẩu học của nhà quản trị cấp trung này có ý nghĩa thống kê, do vậy giả thuyết nghiên cứu về biến kiểm soát được ủng hộ và chấp nhận

Đi sâu phân tích cho thấy rằng nữ giới có xu hướng gắn bó công việc khác biệt so với nam giới (hệ số hồi quy $0.143 > 0$), điều này có thể được giải thích bởi phụ nữ á đông như Việt Nam có xu hướng “an phận” với một công việc và cam kết lâu dài với một DN, tổ chức trừ những biến động mạnh từ tác nhân bên ngoài. Tiếp đến kết quả lãnh đạo dưới năng lực tổ chức công việc cũng có khác biệt đối với nhóm trình độ học vấn, cụ thể là hệ số hồi quy $0.194 > 0$ điều đó có nghĩa là nhóm có trình độ học vấn càng cao thì càng khác biệt ở năng lực tổ chức công việc hay nói cách khác trình độ học vấn cao thì năng lực tổ chức công việc tốt hơn và ngược lại. Một phát hiện khác cho thấy sự thỏa mãn/hài lòng trong công việc có sự khác biệt ở nhóm tuổi, cụ thể là nhóm tuổi càng cao càng khác biệt về mức độ hài lòng cao so với nhóm trẻ tuổi hơn. Cuối cùng là có sự tồn tại khác biệt trong tư tưởng sẵn sàng đổi mới ở số năm quản lý, cụ thể đó là người có ít kinh nghiệm quản lý hơn thì khác biệt với nhà quản trị cấp trung có nhiều năm kinh nghiệm quản lý (thể hiện ở hệ số hồi quy $= 0,206 > 0$), điều này có thể được lý giải bởi những người càng có nhiều kinh nghiệm quản lý thường có tư tưởng cải tiến, cách tân và dám nghĩ, dám làm, thậm chí “liều mình” với những ý tưởng đổi mới sáng tạo hơn người nhiều năm kinh nghiệm.

4.4. Đánh giá chung về năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

4.4.1. Những kết quả đạt được

a. Đánh giá chung về NQTCT của Petrolimex

Thứ nhất, độ tuổi NQTCT của Tập đoàn có độ tuổi khá chín chắn với tỉ lệ lớn chiếm 75,46% từ 35-55 tuổi, tương đối dày dặn về thâm niên với tỉ lệ trên 20 năm chiếm hơn 80% và kinh nghiệm quản lý trên 10 năm chiếm tỉ lệ hơn 50%. NQTCT ở độ tuổi này thường có kinh nghiệm quản lý phong phú, tư duy, phương pháp khoa học. Ngoài ra nhà quản trị cấp trung ở độ tuổi này có sự chín chắn trong quan hệ với lãnh đạo cấp trên, đồng nghiệp, nhân viên cấp dưới và các yếu tố liên quan đến gia đình ở mức độ ổn định tương đối. Đây là một trong những thuận lợi giúp NQTCT có thể thực hiện tốt nhất công việc của mình.

Thứ hai, trình độ học vấn NQTCT của Tập đoàn có trình độ cao (trên 61% tốt nghiệp đại học, hơn 36% tốt nghiệp thạc sĩ). NQTCT của Petrolimex có trình độ cao, năng động và được rèn luyện trong môi trường thị trường cạnh tranh. Họ có khả năng nắm bắt nhu cầu thị trường, xây dựng uy tín và tạo dựng niềm tin với khách hàng, đối tác và nhà đầu tư, qua đó tạo lợi thế cạnh tranh, gia tăng doanh thu và lợi nhuận cho Tập đoàn, đồng thời đóng góp tích cực cho cộng đồng và xã hội. Đặc biệt, NQTCT của Petrolimex làm việc với cường độ cao, tích lũy kinh nghiệm

quản lý hiện đại và có khả năng hội nhập tốt trong môi trường quốc tế, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của NQTCT trong thời kỳ hội nhập toàn cầu

Thứ ba, chuyên môn đào tạo NQTCT của Petrolimex hiện tại nhìn chung đã “đáp ứng được yêu cầu công việc. Phần lớn NQTCT có năng lực tốt, được đào tạo chuyên môn bài bản tại các cơ sở đào tạo ở trung ương và địa phương, đồng thời còn được tham gia các khóa đào tạo bổ sung do Tập đoàn tổ chức. Xuất phát từ đặc thù công việc ngành xăng dầu nên tỉ lệ NQTCT được đào tạo khối ngành kỹ thuật chiếm tỉ lệ cao nhất (26.74%). Bên cạnh đó, nhiều NQTCT của Petrolimex được đào tạo cả về kinh tế và kỹ thuật ở các bậc đào tạo khác nhau. Chính vì vậy, NQTCT của Petrolimex có kiến thức chuyên sâu về kinh doanh thương mại và kỹ thuật về ngành xăng dầu, sở hữu kỹ năng quản lý vững vàng, thông thạo ngoại ngữ, giàu kinh nghiệm trong công việc, và đặc biệt nổi bật với tác phong chuyên nghiệp, ý thức tốt và tích cực đối với nghề nghiệp.

b. Các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex

Thứ nhất, về kiến thức quản lý: NQTCT của Tập đoàn về cơ bản đã đáp ứng một phần yêu cầu ở một số kiến thức được đánh giá trên mức 3.4 như kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp (3.92), kiến thức về hội nhập quốc tế (4.0), kiến thức về quản trị công nghệ (3.56). Đây cũng là những kiến thức quan trọng cần thiết góp phần giúp cho NQTCT của Tập đoàn có thể linh hoạt thay đổi sáng tạo với những sự thay đổi của khoa học công nghệ trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu và rộng hiện nay.

Thứ hai, về kỹ năng quản lý: NQTCT của Petrolimex về cơ bản đã đáp ứng tốt và được đánh giá cao ở một số kỹ năng, trong đó kỹ năng được đánh giá tốt nhất là kỹ năng kinh doanh cơ bản về đàm phán, thương lượng, quan hệ đối tác khách hàng (4.05). Đây chính là một trong những kỹ năng được coi là quan trọng và then chốt để giúp cho NQTCT tại Petrolimex có thể thực hiện tốt các công việc trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Bên cạnh đó, kỹ năng phân công, tổ chức công việc (3.72), kỹ năng sử dụng thiết bị công nghệ số (3.7) cũng đáp ứng khá tốt yêu cầu thể hiện ở mức điểm trung bình khá cao. Ngoài ra, với tầm vóc vươn tầm thế giới của Tập đoàn, NQTCT đã có những kỹ năng về ngoại ngữ được sử dụng trong công việc tương đối thành thạo (3.58), kỹ năng tạo động lực, thuyết phục (3.55). Đây cũng được coi kỹ năng hỗ trợ rất tốt cho NQTCT có thể thực hiện các công việc liên quan đến yếu tố nước ngoài.

Thứ ba, về phẩm chất quản lý: NQTCT của Petrolimex có những phẩm chất được đánh giá cao như: tính mạo hiểm sự quyết đoán (3.56), trách nhiệm, kiên nhẫn (3.55) và khả năng chịu áp lực cao (3.43). Đây là những phẩm chất giúp cho NQTCT

có thể giải quyết những vấn đề khó khăn phức tạp và khối lượng công việc tương đối lớn của Tập đoàn trong bối cảnh nhiều thay đổi cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

4.4.2. Những hạn chế tồn tại

4.4.2.1. Đánh giá chung về NQTCT của Petrolimex

Thứ nhất, về độ tuổi NQTCT của Tập đoàn tỉ lệ trẻ dưới 35 tuổi còn chiếm tỉ lệ rất ít (3,3%). NQTCT trẻ thường có nhiều đổi mới sáng tạo, các kỹ năng số, khả năng thích ứng và tư duy nhanh và là nhân lực kế cận trong tương lai. Ngoài ra, số lượng NQTCT ở độ tuổi trên 55 chiếm hơn 21%, đây là lực lượng nhà quản trị đang ở độ tuổi sắp nghỉ hưu, do vậy một số vấn đề về sức khỏe lẫn tâm sinh lý đang có chiều hướng giảm sút. Đây cũng chính là lý do khách quan dẫn đến hiệu quả lãnh đạo đôi khi vẫn không cao mặc dù nhiệt huyết toàn tâm toàn ý với công việc vẫn còn nhiều. Vì vậy, sự mất cân đối về độ tuổi của NQTCT tại Tập đoàn cũng có thể coi là thách thức, khó khăn trong bối cảnh hội nhập quốc tế và công nghệ số hiện nay.

Thứ hai, tỉ lệ NQTCT là nữ của Petrolimex chiếm tỉ lệ rất nhỏ (9,16%) cũng tạo nên sự mất cân đối về giới tính giữa các NQTCT. Điều này đôi khi cũng có những bất cập, ảnh hưởng đến Tập đoàn và xã hội như sau: Thiếu sự đa dạng trong tư duy và quan điểm để đưa ra các quyết định quản lý toàn diện. NQTCT là nữ giới thường mang lại những kỹ năng quản lý độc đáo như khả năng giao tiếp tốt, quản lý cảm xúc, và đồng cảm với nhân viên. Thiếu NQTCT nữ có thể làm giảm khả năng tận dụng những tài năng và khả năng lãnh đạo này, dẫn đến lãng phí tiềm năng con người, tạo ra sự bất công và cảm giác thiếu công bằng trong môi trường làm việc. Điều này có thể dẫn đến sự mất động lực, giảm tinh thần làm việc, và tăng tỷ lệ nghỉ việc trong lực lượng lao động nữ, có thể gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân tài, đặc biệt là các ứng viên nữ. Trong bối cảnh hiện nay, các tổ chức có tính đa dạng và bình đẳng giới được đánh giá cao hơn về mặt uy tín và trách nhiệm xã hội. Thiếu nhà quản trị nữ có thể ảnh hưởng đến hình ảnh của doanh nghiệp, đặc biệt trong mắt các nhà đầu tư, khách hàng, và cộng đồng.

Thứ ba, tỉ lệ NQTCT có thâm niên làm việc trên 20 năm chiếm hơn 80% và kinh nghiệm quản lý trên 10 năm chiếm tỉ lệ hơn 50%. Một số NQTCT trưởng thành từ kinh nghiệm thực tiễn vì vậy tư duy quản trị thường mang tính cá nhân hóa, thiếu hệ thống và chưa dựa trên nền tảng khoa học quản trị. Bên cạnh đó, NQTCT với độ tuổi tương đối cao cũng sẽ là nguyên nhân cho việc chậm đổi mới thích ứng, giảm khả năng ra quyết định nhanh chóng trong môi trường biến động, ảnh hưởng đến năng lực đổi mới và lãnh đạo thay đổi.

4.4.2.2. Đánh giá về các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex

Về kiến thức quản lý: Bên cạnh những kiến thức về cơ bản đã đáp ứng yêu cầu của Tập đoàn thì vẫn còn tồn tại một số mảng kiến thức chưa được tốt. Trong đó có nhóm kiến thức có mức điểm đánh giá dưới 3.0 như: kiến thức về pháp luật, chính trị (2.93), kiến thức về ngành nghề kinh doanh (2.82) và thấp nhất là kiến thức về quản trị tài chính kế toán (2.63). Bên cạnh đó một số kiến thức mặc dù được đánh giá trên 3.0 nhưng vẫn dưới mức trung bình 3.4 như: kiến thức về quản trị nhân sự (3.2) và quản trị marketing (3.3). Việc thiếu hụt những kiến thức quan trọng như vậy cũng sẽ là hạn chế, rào cản cho việc thực hiện công việc của NQTCT của Tập đoàn. Chính vì vậy, Tập đoàn cần phải có những biện pháp cải thiện trong thời gian tới.

Về kỹ năng quản lý: Qua kết quả điều tra khảo sát, cho thấy kỹ năng được đánh giá yếu nhất là giao tiếp truyền thông 2.75 và kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định 2.97. Việc thiếu hụt kỹ năng này cũng sẽ là hạn chế trong việc điều hành lãnh đạo nhân viên cấp dưới và điều hành tổ chức công việc chung của NQTCT. Ngoài ra, vẫn còn một số kỹ năng đang được đánh giá còn thiếu sót, chưa thực sự tốt với mức điểm trung bình thấp hơn 3.4 như: kỹ năng quản trị rủi ro (3.39), quản trị cảm xúc thấu hiểu bản thân (3.23), kỹ năng đào tạo phát triển nhân viên (3.12) và kỹ năng quản trị xung đột (2.9) đây là các kỹ năng ở mức tương đối thấp. Đây đều là những kỹ năng cần thiết hỗ trợ cho NQTCT có thể thực hiện được tốt công việc của mình.

Về phẩm chất quản lý: Kết quả thống kê cho thấy phẩm chất quản lý của NQTCT của Petrolimex được đánh giá chưa thực sự cao. Vẫn còn những phẩm chất chưa đáp ứng được yêu cầu trong bối cảnh hiện nay như: “tính linh hoạt, nhạy bén” (3.21) và “tư duy đổi mới sáng tạo” (3.32), “khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc” (3.31). Bên cạnh đó, vẫn còn những phẩm chất thấp dưới ngưỡng trung bình, ảnh hưởng tiêu cực như: “tầm nhìn xa trông rộng”; “tinh thần hợp tác, đồng cảm, truyền cảm hứng” với giá trị điểm trung bình lần lượt chỉ đạt 2.84 và 2.91.

4.4.3. Nguyên nhân của những hạn chế

Thứ nhất, nhận thức của NQTCT về việc nâng cao năng lực cá nhân vẫn chưa cao, chưa có sự đầu tư đúng mức vào việc phát triển trình độ bản thân. Theo kết quả phỏng vấn với NQTCT trong Petrolimex, mặc dù Tập đoàn đã khuyến khích tham gia các chương trình học sau đại học, lý luận chính trị, hay các khóa bồi dưỡng cập nhật kiến thức và kỹ năng mới, nhưng số lượng NQTCT sắp xếp thời gian và công việc để tham gia các khóa học này vẫn còn rất hạn chế, tâm thế còn hời hợt, không thực sự chú tâm. Vì thế, Tập đoàn cần phải có biện pháp khắc phục trong thời gian tới.

Thứ hai, một số NQTCT vẫn chưa có tầm nhìn chiến lược trong việc phát triển năng lực cá nhân. Do đó, NQTCT chưa xây dựng được kế hoạch dài hạn nhằm định hướng con đường phát triển và nâng cao năng lực để đáp ứng yêu cầu công việc theo lộ trình đã đề ra.

Thứ ba, Petrolimex chưa xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp chung cho toàn bộ cán bộ công nhân viên và người lao động, tập trung vào sự đồng thuận và nỗ lực trong học tập cũng như công việc của tất cả thành viên, đặc biệt là NQT các cấp, trong đó có NQTCT.

Thứ tư, việc tổ chức hoạt động đào tạo phát triển của Tập đoàn chưa được hiệu quả, các chế độ đãi ngộ nhân lực cũng bị hạn chế bởi tài chính nên phần nào cũng bị ảnh hưởng.

Thứ năm, vẫn còn một số NQTCT được bố trí sắp xếp vào các vị trí công việc chưa thực sự phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Theo kết quả phỏng vấn NQT được biết có gần 14% NQTCT hiện tại đang làm ở các vị trí công việc chưa phù hợp với chuyên môn được đào tạo. Đây cũng là một trong những điểm hạn chế mà Tập đoàn cần phải có những chính sách điều động phân công sao cho hợp lý, bố trí đúng người đúng việc đúng chuyên môn để có thể đáp ứng tốt nhất yêu cầu của công việc.

Thứ sáu, Petrolimex là một trong những DN được đánh giá cao về môi trường làm việc tốt. Bên cạnh những điều kiện về vật chất, cơ sở trang thiết bị, công nghệ làm việc, an toàn lao động được quan tâm và đầu tư đầy đủ, song về bầu không khí lao động tập thể, mối quan hệ trong công việc vẫn còn nhiều hạn chế nhất định. Điều này gắn liền với văn hóa DN trong tổ chức. Theo kết quả phỏng vấn sâu một số NQTCT cho rằng: Petrolimex vẫn là DN thuộc sở hữu của nhà nước chiếm gần 80% cổ phần nên vẫn còn những sự quan liêu, tập trung, cứng nhắc trong cách thức triển khai các công việc. Nguyên nhân xuất phát từ tư tưởng của người lãnh đạo và người quản lý các cấp trong quá trình quản lý nhân sự, chưa nhận thức đầy đủ về vai trò của mình trong phát triển môi trường văn hoá, tác phong làm việc nhằm phát triển năng lực nguồn nhân lực – một trong những công cụ hữu ích để gắn kết người lao động và phát triển DN trong quá trình hội nhập đa văn hoá.

Thứ bảy, Tập đoàn chưa xây dựng được khung năng lực dành riêng cho NQTCT và mới chỉ quan tâm đến những kiến thức, kỹ năng đảm bảo đáp ứng được yêu cầu công việc trong thời điểm hiện tại, chưa thực sự quan tâm nhiều tới việc lập kế hoạch đào tạo trong dài hạn cho NQTCT để nâng cao năng lực đáp ứng yêu cầu công việc trong tương lai. Nguồn quỹ ngân sách dành cho các chương trình đào tạo NQTCT vẫn còn hạn chế.

Thứ tám, hoạt động nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn còn nhiều hạn chế như: đào tạo, phát triển nguồn nhân lực kế cận, tuyển dụng, thu hút, bố trí và sử dụng, đãi ngộ tạo động lực...

Thứ chín, hiện nay, các chính sách của Tập đoàn về khuyến khích sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp cũng chưa thực sự phát huy tối đa. Chính vì vậy, có thể làm giảm động lực nâng cao năng lực của nhà quản trị cấp trung.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu về tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex

Năng lực của nhà quản trị cấp trung có ảnh hưởng sâu sắc đến kết quả lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nói chung và đặc biệt là ngành xăng dầu nói riêng. Việc đầu tư vào phát triển năng lực của này là điều cần thiết để đảm bảo sự phát triển bền vững và thành công của doanh nghiệp trong một ngành công nghiệp đầy thách thức như biến động giá dầu, xu hướng chuyển dịch năng lượng, áp lực cạnh tranh và chuyển đổi số...nhà quản trị cấp trung phải thường xuyên cập nhật nâng cao kiến thức, kỹ năng và phẩm chất quản lý phù hợp với những yêu cầu đổi mới hiện nay. Tập đoàn xăng dầu Việt nam cũng không ngoại lệ trong xu hướng này. Khi hội nhập quốc tế và cuộc cách mạng khoa học công nghệ 4.0 hiện nay đang có tác động mạnh mẽ, việc tập trung nâng cao năng lực cho nhà quản trị cấp trung là cần thiết. Nghiên cứu này tập trung vào tác động của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Theo đó, năng lực nhà quản trị cấp trung của Petrolimex sẽ được cấu thành từ ba yếu tố: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý. Về kết quả lãnh đạo được đo lường đánh giá với 5 tiêu chí: sự thỏa mãn trong công việc, sự cam kết gắn bó với tổ chức, sự thoải mái về tâm lý và tinh thần, năng lực tổ chức công việc và tư tưởng sẵn sàng đổi mới. Thông qua việc sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, đề tài đã đưa ra được một số kết quả nhất định.

4.5.1. Yếu tố “Kiến thức quản lý”

Kiến thức quản lý là nền tảng quan trọng giúp cho Nhà quản trị cấp trung đạt được kết quả lãnh đạo tốt nhất. Nhà quản trị có kiến thức vững chắc sẽ không chỉ quản lý tốt các nguồn lực của tổ chức mà còn tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, sáng tạo và có khả năng thích ứng cao với các thay đổi. Kiến thức quản lý tốt sẽ giúp cho nhà quản trị cấp trung có thể phân công điều hành tổ chức công việc hiệu quả, đưa ra các quyết định quản lý về chuyên môn chính xác và có những sáng kiến, đổi mới trong công việc...Điều này góp phần quan trọng trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức và duy trì sự phát triển bền vững. Bass (1981,1997) thống kê những hiểu biết cơ bản, hiểu biết về mặt xã hội, hiểu biết về nghề nghiệp đều

được nhắc đến trong các nghiên cứu của Mintzberg (1973); Katz & Kahn (1978); Mumford, Marks và cộng sự (2000); Lê Quân (2011); Trần Thị Vân Hoa (2011); Trần Thị Phương Hiền (2014); Lê Văn Thuận (2019)... Các tác giả đề cao những kiến thức quản lý đối với năng lực nhà quản trị cấp trung. Shehu và cộng sự, (2013) đã kiểm định mối quan hệ giữa kiến thức của nhà quản trị có một mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa với hiệu suất của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Các tác giả Erasmus và cộng sự, (2016); Lê Quân & Đỗ Vũ Phương Anh, (2017), El-Sabaa (2001)... đều khẳng định mức độ ảnh hưởng của các kiến thức quản lý đến thành công của một doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của mình, tác giả chỉ dừng lại ở kiến thức quản lý với những hiểu biết cơ bản mang tính khái niệm và phù hợp với đặc thù của ngành Xăng dầu Việt Nam. Đồng thời, trong đề tài nghiên cứu này, tác giả cũng có những sự khác biệt so với đề tài trước ở một số kiến thức mới được tìm ra phù hợp với đặc thù của Petrolimex thông qua phỏng vấn sâu như kiến thức chuyên sâu về ngành kinh doanh xăng dầu xu hướng toàn cầu, năng lượng xanh, kiến thức về trách nhiệm xã hội, hệ thống môi trường, kiến thức về quản trị đối tác khách hàng. Kết quả nghiên cứu của tác giả đã chỉ ra kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung có quan hệ thuận chiều tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Tuy nhiên, trong nghiên cứu này, ảnh hưởng của yếu tố “Kiến thức quản lý” tới kết quả lãnh đạo là mờ nhạt nhất trong 3 yếu tố cấu thành tác động với mức độ trung bình (hệ số 0.093). Điều đó có thể được lý giải là do quan niệm của những đối tượng khảo sát (nhà quản trị cấp cao, quản trị cấp trung, quản trị cấp cơ sở và nhân viên cấp dưới) đều cho rằng kiến thức quản lý là yếu tố bắt buộc mà mọi nhà quản trị dù ở cấp quản trị nào cũng đều phải tiềm ẩn trong đó, và nó coi như là điều kiện cần, là căn cứ để bổ nhiệm các cấp quản trị.

4.5.2. Yếu tố “Kỹ năng quản lý”

Các kỹ năng quản lý được đưa vào nghiên cứu bao gồm kỹ năng kinh doanh, kỹ năng sử dụng công nghệ, ngoại ngữ, kỹ năng tạo động lực, đào tạo phát triển nhân viên, kỹ năng quản trị xung đột, quản trị cảm xúc... tác động tương đối lớn (hệ số 0.109) tới kết quả lãnh đạo của nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex. Kết luận này cũng thống nhất với kết luận của một số nghiên cứu trước như Chouhan & Srivastava, (2014), Trần Kiều Trang (2012), Nguyễn Thị Vân (2022)... đều khẳng định mức độ ảnh hưởng của kỹ năng quản lý đến thành công của một doanh nghiệp. Nhà quản trị cấp trung có phẩm chất phù hợp với vị trí công việc, có hiểu biết và vận dụng được những hiểu biết về quản lý mới chỉ được coi là điều kiện cần của năng lực quản trị, điều kiện đủ là khả năng vận dụng thực hành các kiến thức, phẩm chất đó vào trong thực tế công việc thông qua hành động. Kỹ năng quản lý của nhà

quản trị cấp trung có ảnh hưởng sâu rộng đến nhiều khía cạnh của trải nghiệm làm việc của nhân viên như kỹ năng tạo động lực, kỹ năng đào tạo phát triển nhân viên... Trong nghiên cứu này, thông qua phỏng vấn sâu một số NQT thì một số kỹ năng được bổ sung có sự khác biệt so với các nghiên cứu khác mang tính đặc thù của ngành xăng dầu của Petrolimex như kỹ năng quản trị chuỗi cung ứng, quản trị chiến lược, quản trị thương mại điện tử... Một nhà quản trị giỏi không chỉ giúp nâng cao sự cam kết gắn bó và sự hài lòng của nhân viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, góp phần nâng cao sự thoải mái tinh thần của nhân viên. Các tổ chức nên chú trọng phát triển kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị cấp trung để đảm bảo hiệu quả hoạt động của nhân viên và sự thành công lâu dài của tổ chức. Ngoài ra, kỹ năng quản lý không chỉ tác động trực tiếp đến năng lực tổ chức công việc mà còn đóng vai trò quyết định trong việc thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo trong tổ chức. Một nhà quản trị có kỹ năng tổ chức tốt sẽ tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả, nơi các công việc được thực hiện một cách suôn sẻ và năng suất. Đồng thời, bằng cách khuyến khích và hỗ trợ sự sáng tạo, họ cũng sẽ giúp tổ chức không ngừng đổi mới, giữ vững vị thế cạnh tranh và đạt được những bước tiến dài trong tương lai.

4.5.3. Yếu tố “*Phẩm chất quản lý*”

Các nhà nghiên cứu phẩm chất quản lý đã chỉ ra rằng có những phẩm chất cá nhân nhất định có ảnh hưởng tới năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung. Theo đó Mc Crae & Costa (1987) nhấn mạnh sự sáng tạo, quyết đoán, tin tưởng và nuôi dưỡng cấp dưới; Kirpatrick và Locke (1991) nhấn mạnh sự tự tin, am hiểu nhiệm vụ, liêm chính ngay thẳng; Bass (1997) chỉ ra tố chất dũng cảm, quyết đoán, có lòng thương cảm và trắc ẩn, đạo đức; Trần Thị Vân Hoa (2011), Lê Văn Thuận (2019), Nguyễn Hữu Ngọc (2020) cũng chỉ ra các tố chất lãnh đạo gồm sáng tạo, linh hoạt, đạo đức nghề nghiệp ... Kết quả nghiên cứu của tác giả về cơ bản thống nhất với những nghiên cứu này ở các phẩm chất sáng tạo, linh hoạt, có trách nhiệm, kiên nhẫn, khả năng chịu áp lực cao, mạo hiểm, quyết đoán. Đồng thời trong đề tài nghiên cứu này, tác giả cũng có những sự khác biệt so với đề tài trước ở một số phẩm chất mới được tìm ra phù hợp với đặc thù của Petrolimex như phẩm chất chính trực, tuân thủ quy định và đạo đức kinh doanh bởi thông qua phỏng vấn sâu một số NQT cho rằng với đặc thù ngành xăng dầu yêu cầu cao về minh bạch nhằm hạn chế các hành vi tiêu cực như gian lận thương mại, thất thoát tài chính. Phẩm chất quản lý là yếu tố quan trọng trong thành phần cấu thành năng lực nhà quản trị của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Nghiên cứu của Nadkarni và Herrmann (2010), Lê Thị Phương Thảo (2016), Trần Thị Phương Hiền (2014) cũng chỉ ra rằng các yếu tố phẩm chất cá nhân nhà quản trị có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất hoạt

động của doanh nghiệp. Luận án của tác giả Lương Thu Hà (2015) cũng đồng ý rằng tổ chất tích cực của nhà lãnh đạo có ảnh hưởng đến kết quả lãnh đạo nhân viên và lãnh đạo chung của doanh nghiệp. Như vậy, trong nghiên cứu của mình, giống như các phát hiện từ các nghiên cứu trước đó, tác giả cũng đưa ra kết quả phẩm chất quản lý nhà quản trị cấp trung có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex với tác động mạnh nhất (với hệ số 0.316). Nhà quản trị cấp trung có phẩm chất quản lý và thể hiện tốt các phẩm chất đó thì sẽ làm cho kết quả lãnh đạo doanh nghiệp tốt hơn. Mặc dù vậy, chúng ta không thể khẳng định rằng nhà quản trị cấp trung có những phẩm chất quản lý nhất định hoặc có những hiểu biết nhất định về quản lý chắc chắn sẽ khiến người khác nghĩ và làm theo mình hoặc chắc chắn sẽ khiến doanh nghiệp có kết quả hoạt động tốt. Nhà quản trị cấp trung có thể thể hiện tốt các phẩm chất quản lý được nhận diện trong nghiên cứu song sẽ không có ý nghĩa nếu chỉ dừng lại ở việc cấp dưới hài lòng hoặc không hài lòng... Nhà quản trị cấp trung với các phẩm chất ấy sẽ khiến nhân viên cấp dưới của mình có được động lực làm việc cao nhất, thể hiện sự cam kết gắn bó trung thành, sẵn sàng đổi mới và sáng tạo trong công việc... Chính vì vậy, Petrolimex cần có những biện pháp rèn luyện nâng cao phẩm chất cho nhà quản trị cấp trung trong thời gian tới.

TIÊU KẾT CHƯƠNG 4

Trong chương này, để phân tích thực trạng năng lực NQTCT của Petrolimex, NCS đã làm sáng tỏ các nội dung sau:

- Khái quát tổng quan về NQTCT của Petrolimex, trong đó, làm rõ được sự hình thành, phát triển, đặc điểm của Petrolimex; khái quát về NQTCT của Petrolimex. Chương 4 cũng đã thu thập, tổng hợp và phân tích được căn cứ, các số liệu đánh giá thực trạng năng lực NQTCT của Petrolimex.

- Phân tích thực trạng năng lực NQTCT của Petrolimex, trong đó, NCS đã phân tích sâu hiện trạng năng lực các yếu tố cấu thành năng lực bao gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý, phẩm chất quản lý của NQTCT nhằm đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại của Petrolimex.

- NCS cũng đã sử dụng các công cụ thống kê SmartPLS 4 để đánh giá định lượng các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Đây là cơ sở để xác định nguyên nhân ảnh hưởng đến năng lực NQTCT của Petrolimex.

- Đánh giá chung về năng lực NQTCT của Petrolimex. Trong đó, làm nổi bật những kết quả đạt được, những hạn chế chủ yếu và nguyên nhân của những hạn chế đó.

Kết quả ở chương 4 sẽ là cơ sở thực tế để NCS xây dựng và đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực NQTCT của Petrolimex nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển bền vững của DN trong các giai đoạn tiếp theo.

CHƯƠNG 5. ĐỀ XUẤT MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG CỦA TẬP ĐOÀN XĂNG DẦU VIỆT NAM

5.1. Mục tiêu, phương hướng nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

5.1.1. Mục tiêu nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Mục tiêu phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Với tầm nhìn trở thành Tập đoàn số 1 tại Việt Nam về kinh doanh sản phẩm năng lượng sạch, thân thiện với môi trường vào năm 2030, kinh doanh đa quốc gia vào năm 2045. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam xác định các mục tiêu sau:

- Giữ vững vị thế là một trong những Tập đoàn lớn nhất Việt Nam, đứng đầu về kinh doanh xăng dầu hạ nguồn; tiếp tục lấy xăng dầu làm trục chính trong hoạt động kinh doanh, mở rộng đầu tư phát triển sang các lĩnh vực khí hóa lỏng, lọc - hóa dầu, vận tải xăng dầu, xuất nhập khẩu, bảo hiểm, trở thành 01 trong 10 doanh nghiệp hàng đầu cả nước về quy mô thị trường và hiệu quả kinh tế.

- Đối với thị trường: cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao và giá cả cạnh tranh, với máy móc thiết bị hiện đại, phương thức quản lý tiên tiến và công nhân kỹ thuật chuyên nghiệp tay nghề cao.

- Đối với người lao động: xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, người lao động có cơ hội phát triển cùng với chế độ đãi ngộ thỏa đáng theo hiệu quả công việc.

- Đối với đối tác: đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển, trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác.

- Đối với xã hội: hòa hợp lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội, đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng tới cộng đồng.

Hiện tại, Tập đoàn đang theo đuổi sứ mệnh “Nâng cao giá trị cho cổ đông, mang lại lợi ích cho người lao động, cộng đồng; nâng cao giá trị cuộc sống; góp phần phục vụ sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước”. Kế thừa sứ mệnh đó, trong giai đoạn mới, Petrolimex sẽ tiên phong và chủ đạo trong kinh doanh phân phối sản phẩm năng lượng sạch, thân thiện với môi trường, góp phần đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia và phát triển bền vững đất nước.

Mục tiêu nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Nằm trong chiến lược phát triển Tập đoàn giai đoạn 2023-2027 và tầm nhìn 2035, Tập đoàn đặt trọng tâm phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, cụ thể là để đảm bảo nhân lực thích ứng và đáp ứng linh hoạt khi chuyển từ không gian làm việc vật lý sang môi trường không gian mạng. Ban lãnh đạo Tập đoàn quyết liệt chỉ đạo triển khai áp dụng đồng bộ các giải pháp trong quản lý, chỉ đạo, điều hành nhằm thực hiện một số mục tiêu như sau:

Thứ nhất, ứng dụng công nghệ nâng cao trình độ khoa học công nghệ gắn với tinh giản bộ máy, biên chế, nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung về chuyên môn, kinh nghiệm xử lý công việc, tác phong công nghiệp để gia tăng tính cạnh tranh trong bối cảnh hội nhập quốc tế

Thứ hai, Tập đoàn có được NQTCT nhận rõ vai trò và nhiệm vụ của mình trong việc tạo ra giá trị cho doanh nghiệp, qua đó xác định rõ các kỹ năng, kiến thức và tố chất cần có để trở thành một CBQLCT chuyên nghiệp;

Thứ ba, NQTCT của Tập đoàn đáp ứng và phù hợp với yêu cầu về khung năng lực của Ngành xăng dầu khu vực và quốc tế nói chung, đáp ứng khung năng lực của Tập đoàn nói riêng.

Thứ tư, cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết giúp NQTCT nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý, quản trị phù hợp với yêu cầu tổ chức, quản lý của Tập đoàn, đơn vị và đòi hỏi của thực tiễn;

Thứ năm, tạo môi trường để NQTCT chia sẻ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm tổ chức, quản lý, điều hành với các điều kiện thực tế khác nhau và xây dựng mối quan hệ gắn bó giữa NQTCT Petrolimex

Thứ sáu, nâng cao chất lượng, thu hút, đào tạo và sử dụng có hiệu quả nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là coi trọng phát triển NQTCT giỏi, chuyên gia, cán bộ khoa học đầu đàn, tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, gắn công tác đào tạo với sử dụng. Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng xác định cần thiết phải xây dựng triển khai các chương trình đào tạo dành riêng cho NQTCT, đào tạo quốc tế chuyên ngành xăng dầu.

5.1.2. Phương hướng nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Phương hướng phát triển của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

Thực hiện mục tiêu của Petrolimex là trở thành Tập đoàn năng lượng hàng đầu của Việt Nam, lấy kinh doanh xăng dầu làm trục chính, thực hiện đa sở hữu, tập trung nguồn lực đầu tư, phát triển các lĩnh vực kinh doanh chính có liên quan và phụ trợ cho kinh doanh xăng dầu; phương hướng phát triển của Tập đoàn như sau:

- Nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng trưởng doanh thu, giảm chi phí và có lợi nhuận cao trên cơ sở đổi mới tổ chức, phương thức kinh doanh, cơ chế quản lý và vận hành hệ thống, nâng cao năng lực kỹ thuật công nghệ, nâng cao năng lực nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng (phát triển theo chiều sâu) tổ chức hợp lý thị trường, và tổ chức quản lý tốt quá trình hoạt động kinh doanh.

- Đổi mới tổ chức, phương thức kinh doanh, cơ chế quản lý và điều hành, nâng cao năng lực kỹ thuật công nghệ và nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng. Nâng cao hiệu quả kinh doanh, duy trì và đảm bảo tăng trưởng lợi nhuận ổn định; đảm bảo thu nhập và việc làm cho người lao động.

- Thực hiện tốt vai trò doanh nghiệp chủ đạo trong cân đối cung cầu và đảm bảo cung cấp xăng dầu đáp ứng nhu cầu phát triển kinh tế và sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước và kinh doanh có hiệu quả.

- Lựa chọn các dự án đầu tư trọng điểm, có hiệu quả, tập trung khai thác tối đa cơ sở vật chất kỹ thuật hiện có; Tăng cường đầu tư phát triển hệ thống cửa hàng bán lẻ có lợi thế so sánh về thương mại; Bám sát xu thế phát triển của công nghệ thông tin để áp dụng tối đa trong sản xuất kinh doanh.

Petrolimex hiện là nhà cung cấp xăng dầu lớn nhất Việt Nam với thị phần khoảng 50%. Trong các năm tiếp theo, định hướng kinh doanh của Tập đoàn là tiếp tục lấy kinh doanh xăng dầu làm cốt lõi, ưu tiên phát triển các sản phẩm năng lượng sạch và thân thiện với môi trường, mở rộng đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh phụ trợ và có liên quan tới xăng dầu (trừ các lĩnh vực kinh doanh phải thực hiện thoái vốn theo yêu cầu của Nhà nước).

- Định hướng kinh doanh của Tập đoàn trong giai đoạn sắp tới cụ thể như sau:

+ Tập trung vào việc kinh doanh, cung ứng xăng dầu và các sản phẩm hóa dầu;
+ Giữ vững thị phần trong bối cảnh thị trường trong nước có sự cạnh tranh quyết liệt với sự gia tăng về số lượng các đầu mối kinh doanh xăng dầu, và hội nhập quốc tế sâu rộng như hiện nay;

+ Thực hiện chuyển đổi số, nâng cao trải nghiệm và dịch vụ gia tăng cho khách hàng; đồng thời tiết kiệm chi phí, gia tăng hiệu quả của hoạt động kinh doanh;

+ Tiếp tục thực hiện đầu tư để nâng cao khả năng cạnh tranh ở khâu phân phối, bao gồm cả quy mô và chất lượng của hệ thống. Định hướng tập trung nghiên cứu khả năng đầu tư để phát triển sản phẩm kinh doanh khí hóa lỏng LNG, phù hợp với xu hướng của thế giới là khai thác các loại nhiên liệu, năng lượng mới, sạch và thân thiện với môi trường.

Phương hướng nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam

Petrolimex có NQTCT ổn định, có tính kế thừa và gắn bó, tuy nhiên nguồn lực nhân lực chiến lược cần được quan tâm, quy hoạch, bồi dưỡng và thử thách bằng một chiến lược bài bản để đảm bảo cho sự thành công của chiến lược phát triển trong giai đoạn 2021 - 2025, tầm nhìn 2035. Chiến lược nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn là mô hình “đàn nhận bay”. Cụ thể:

- Theo mô hình chiến lược này, NQTCT chiến lược trong các mảng như: quản trị, chuyên môn kỹ thuật, kinh doanh phải được quy hoạch và bồi dưỡng theo quy trình tuần tự như giúp việc, điều hành công việc, hoạch định công việc. Ưu tiên nguồn nhân sự nội bộ để đảm bảo tính kế thừa và phát huy được các sức mạnh “mềm” của Tập đoàn.

- Tạo nên NQT chất lượng cao ở cả ba tuyến; cấp cao, cấp trung và cấp cơ sở theo nguyên tắc phát huy điểm mạnh của từng cá nhân trong bồi dưỡng, đề bạt và bổ nhiệm.

- Lựa chọn một số NQTCT có năng lực, thích nghi nghiên cứu và tìm cái mới, chịu áp lực tốt để bổ nhiệm vào vị trí quản lý các dự án về sản phẩm, dịch vụ mới mà Tập đoàn đang và sẽ hướng tới.

Trong giai đoạn 2023-2027 và tầm nhìn 2035, Tập đoàn đặt trọng tâm nâng cao năng lực NQTCT đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số, cụ thể là để đảm bảo NQTCT thích ứng và đáp ứng linh hoạt khi chuyển từ không gian làm việc vật lý sang môi trường không gian mạng. Để thực hiện chiến lược trọng tâm này, Tập đoàn xác định:

Một là: Thiết lập lộ trình xây dựng lực lượng lao động 4.0 của Tập đoàn nói chung và NQTCT nói riêng.

Lộ trình này sẽ được bắt đầu bằng một khảo sát hoặc nghiên cứu xác định nhu cầu chuyển đổi số của Tập đoàn, từ đó đề ra các kỹ năng cần có của NQTCT. Trên cơ sở nhu cầu được xác định này, Tập đoàn sẽ song song tiến hành hai chiến lược bao gồm (i) Xây dựng và đào tạo hiện có để đáp ứng nhu cầu nếu các kỹ năng cần có là các kỹ năng bổ trợ; và (ii) Tuyển dụng mới nếu các kỹ năng cần thiết là các kỹ năng đặc thù và chuyên môn mới (ví dụ như trí tuệ nhân tạo, công nghệ dữ liệu lớn...). Trong chiến lược xây dựng và đào tạo, vẫn tiếp tục đào tạo và tăng cường các năng lực cốt lõi sẵn có cho nhân lực Tập đoàn nói chung và NQTCT nói riêng.

Hai là: Đặt mục tiêu tự động hóa các vị trí lao động đơn giản, để giải phóng nguồn nhân lực cho các công việc lao động đòi hỏi óc sáng tạo và tư duy vận dụng ở cấp độ cao.

Bên cạnh nội dung tự động hóa các quy trình lao động, quy trình quản lý của NQT nói chung và NQTCT nói riêng, Tập đoàn sẽ đổi mới các tiêu chuẩn và công cụ đánh giá mức độ hoàn thành công việc (KPIs), trong đó sẽ bổ sung thêm các tiêu chuẩn định tính và định lượng về khả năng ứng phó linh hoạt, khả năng của NQTCT nhân sự chuyển đổi từ các kỹ năng và kinh nghiệm cốt lõi sang các kỹ năng và kinh nghiệm liên kết, và các kỹ năng mềm đòi hỏi óc sáng tạo và tư duy vận dụng ở cấp độ cao.

Ba là: Xây dựng kế hoạch và chính sách đào tạo tại chỗ, liên tục và trọng tâm vào kỹ năng số cho lao động Tập đoàn nói chung và NQTCT nói riêng.

Trên cơ sở nhận thức rõ khoảng cách không thể tránh khỏi giữa trình độ của lực lượng lao động với nhu cầu liên tục phát triển của Tập đoàn, đặc biệt trong bối cảnh cần phải đáp ứng với các thay đổi bất ngờ và liên tục những năm gần đây do tình hình dịch bệnh và diễn biến kinh tế, chính trị thế giới, Tập đoàn đặt nhiệm vụ trọng tâm vào các kế hoạch và chính sách đào tạo tại chỗ và liên tục cho lực lượng lao động Tập đoàn và NQTCT. Để tránh đầu tư dàn trải, và để đảm bảo các chương trình đào tạo được tập trung, liên tục đủ để tạo ra thay đổi về chất cho lực lượng lao động, Tập đoàn đặt mục tiêu trọng tâm các chương trình đào tạo và các kỹ năng số, bao gồm các chương trình đào tạo nhằm trang bị tư duy phân tích, sáng tạo và tư duy phản biện cũng như các kỹ năng trong việc sử dụng và thiết kế công nghệ.

5.2. Một số giải pháp chủ yếu nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đến năm 2035

Từ kết quả nghiên cứu và phân tích thực trạng năng lực của nhà quản trị cấp trung và ảnh hưởng của các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex, tác giả đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung. Từ đó hướng đến nâng cao kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Tác giả tập trung vào đề xuất nâng cao các yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung bao gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý. Các giải pháp này sẽ được xem xét dưới hai góc độ tiếp cận là từ bản thân nhà quản trị cấp trung tự ý thức việc nâng cao năng lực của mình và góc độ tiếp cận thứ hai là các chính sách từ các nhà quản trị cấp cao và doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực cho các nhà quản trị cấp trung trong doanh nghiệp.

5.2.1. Đề xuất với nhà quản trị cấp trung

5.2.1.1 Giải pháp về nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kiến thức quản lý

* Căn cứ đề xuất giải pháp

Trong ba yếu tố cấu thành năng lực nhà quản trị cấp trung thì kiến thức quản lý được coi là yếu tố nền tảng góp phần quyết định điều mà nhà quản trị muốn thực hiện. Dù vậy phẩm chất và kỹ năng có tốt nhưng vẫn chưa đủ nếu nhà quản trị cấp trung muốn thực hiện tốt công việc của mình. Theo phân tích thực trạng chương 4 cho thấy NQTCT của Tập đoàn vẫn còn hạn chế ở một số kiến thức, chưa thực sự đáp ứng Đặc biệt, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế cùng với sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số như hiện. Một số kiến thức còn đáp ứng ở mức trung bình, trên trung bình và còn chưa đáp ứng được yêu cầu công việc như kiến thức pháp luật, chính trị, kiến thức về ngành nghề kinh doanh, kiến thức về quản trị nhân sự, marketing... Bên cạnh đó, kết quả kiểm định đã chỉ ra kiến thức quản lý của nhà quản trị cấp trung có quan hệ thuận chiều tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Chính vì vậy, nâng cao năng lực dựa trên kiến thức quản lý là giải pháp nhằm góp phần quan trọng trong việc đạt được mục tiêu phát triển và duy trì sự phát triển bền vững. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam đang đứng trước những thách thức vô cùng to lớn đó là thiếu hụt nguồn nhân lực có thể đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của DN, nhà quản trị cấp trung cần được trang bị bổ sung đầy đủ các kiến thức mới về quản lý doanh nghiệp. Do đó, đòi hỏi Petroilimex cần có những giải pháp để nâng cao những kiến thức quản lý này.

Bảng 5.1. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kiến thức quản lý

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất
Nâng cao năng lực NQTCT dựa trên kiến thức quản lý	- Thực trạng chương 4, kiến thức quản lý của NQTCT vẫn còn nhiều kiến thức chưa thực sự đáp ứng theo yêu cầu - Mục tiêu nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn trong chiến lược phát triển giai đoạn 2023-2027, tầm nhìn đến 2035

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

* Nội dung và điều kiện thực hiện giải pháp

Thứ nhất, NQTCT cần chủ động tham gia các khóa đào tạo dành riêng cho nhà quản trị cấp trung về các kiến thức về pháp luật, chính trị, ngành nghề kinh doanh và quản trị tài chính... Đây là những mảng kiến thức thiếu hụt nhất của NQTCT tại

Petrolimex hiện nay. Nhà quản trị cấp trung có thể lựa chọn các khóa đào tạo về các vấn đề này tại các tổ chức uy tín như: Học viện Quản trị HRD Academy, VMP Academy với khóa học: “Kiến tạo quản lý bền vững”, Chương trình MBA của trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Hoa Sen, Viện Quản trị kinh doanh (BSI) cung cấp các khóa học về quản trị doanh nghiệp, lãnh đạo và phát triển kỹ năng, Viện đào tạo Quốc tế (AIM) các chương trình quản lý và lãnh đạo uy tín, Viện Quản lý dự án Việt Nam (PMI Vietnam) khóa học về quản lý dự án và chứng chỉ PMP... Một số khóa học có thể lựa chọn dành riêng cho NQTCT như “Nâng cao năng lực quản lý của cán bộ cấp trung” của Học viện quản lý PACE; Management Middle Managers (MMM) của tổ chức giáo dục đào tạo PTI; “Nâng cao năng lực cho quản lý cấp trung” của Trung tâm Phát triển Khoa học Kinh tế - Viện Nghiên cứu Châu Á; “Phát triển năng lực quản lý cấp trung” của tổ chức giáo dục SMEI. Thông qua các khóa đào tạo này, nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam có thể hiểu biết toàn diện về các vấn đề liên quan đến pháp luật, chính trị, tài chính, marketing và nhiều lĩnh vực khác trong doanh nghiệp.

Thứ hai, NQTCT cần tự đào tạo, cập nhật, bổ sung những kiến thức quản lý mới thông qua phương tiện đại chúng, sách báo một cách thường xuyên, liên tục

Việc thường xuyên tự đào tạo, cập nhật, và bổ sung kiến thức quản lý thông qua các phương tiện đại chúng, sách báo là một chiến lược quan trọng để nâng cao năng lực của bản thân nhà quản trị trong lĩnh vực quản lý. Đối với bản thân nhà quản trị cấp trung thường xuyên tự đào tạo thông qua phương tiện đại chúng, sách báo giúp họ theo kịp với những xu hướng, phát hiện mới và thách thức trong ngành, hiểu rõ hơn về các phương pháp quản lý hiện đại, chiến lược kinh doanh, và cách áp dụng những nguyên tắc này vào tình hình thực tế. Những thách thức và khó khăn trong môi trường kinh doanh đôi khi xuất hiện nhanh chóng. Tự đào tạo giúp nhà quản trị trang bị kiến thức và kỹ năng để đối mặt với những tình huống khó khăn. Đào tạo thông qua sách báo và phương tiện truyền thông là cách tốt để tự điều chỉnh và tạo sự linh hoạt trong học tập theo thời gian và nhu cầu cá nhân của mỗi nhà quản trị cấp trung. Như vậy, việc tự đào tạo thông qua sách báo và phương tiện truyền thông không chỉ giúp nhà quản trị cấp trung cập nhật kiến thức mà còn phát triển kỹ năng và tư duy chiến lược, từ đó nâng cao hiệu suất và thành công trong lĩnh vực quản lý.

Bản thân nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn cần phải có mục tiêu rõ ràng về kiến thức cần cập nhật, lên kế hoạch thời gian cụ thể và cam kết theo dõi cho việc đọc sách báo. Một số phương tiện có thể sử dụng như tận dụng Internet và các nguồn thông tin trực tuyến, chẳng hạn như blog, video giảng, podcast để nắm bắt

thông tin mới, sử dụng các nền tảng đào tạo trực tuyến. Một số khóa học trực tuyến chất lượng có thể sử dụng như Coursera, edX, Udemy, hay Khan Academy: Nền tảng miễn phí với nhiều khóa học về kinh tế, quản lý tài chính và kỹ năng lãnh đạo. Ngoài ra, nhà quản trị cấp trung có thể tham gia cộng đồng chuyên nghiệp như các diễn đàn, hội thảo trực tuyến như Reddit, nơi có các subreddit chuyên biệt cho ngành xăng dầu, nơi các quản lý có thể thảo luận và chia sẻ kinh nghiệm; Quora: Nền tảng hỏi đáp nơi các chuyên gia trong ngành có thể giải đáp thắc mắc và chia sẻ kiến thức; LinkedIn Learning cung cấp nhiều video bài giảng từ các chuyên gia trong ngành xăng dầu...Ngoài ra, nhà quản trị cấp trung của Petrolimex có thể tham gia các sự kiện offline để kết nối với các chuyên gia và chia sẻ kinh nghiệm. Trao đổi ý kiến, thảo luận với cộng đồng để cập nhật thông tin mới nhất và nhận phản hồi từ những người có kinh nghiệm. Bằng cách thực hiện những giải pháp này có thể giúp nhà quản trị cấp trung duy trì sự linh hoạt và hiệu suất cao trong lĩnh vực quản lý, liên tục nâng cao khả năng đối mặt với những thách thức và cơ hội mới.

Thứ ba, NQCTCT cần tích cực tham gia các diễn đàn doanh nghiệp, câu lạc bộ, hội thảo, hiệp hội ngành, đi thực tế tham quan, khảo sát, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp cùng ngành trong và ngoài nước

Đi thực tế, tham quan, khảo sát, học tập kinh nghiệm của các doanh nghiệp cùng ngành trong và ngoài nước, tham gia các diễn đàn doanh nghiệp, câu lạc bộ, hội thảo, hiệp hội ngành giúp cho nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn có thể thường xuyên được cập nhật những kiến thức mới như: văn bản pháp quy mới giúp cho các hội viên tham khảo để tiến hành hoạt động kinh doanh của mình theo đúng luật định hiện hành. Cung cấp thông tin và xây dựng cơ sở dữ liệu trong lĩnh vực kinh doanh xăng dầu. Xây dựng cơ sở dữ liệu và thường xuyên cung cấp các thông tin kinh tế-kỹ thuật có liên quan trực tiếp và gián tiếp đến hoạt động kinh doanh xăng dầu ở trong và ngoài nước cho các hội viên. Đồng thời khi tham gia nhà quản trị cấp trung sẽ được đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ và cấp giấy chứng nhận hành nghề theo tiêu chuẩn quốc tế phù hợp với pháp luật hiện hành của Việt nam.

Một trong những hiệp hội có thể kể đến ở đây là Hiệp hội Xăng dầu Việt Nam (VINPA). Đây là tổ chức xã hội - nghề nghiệp của các tổ chức và công dân Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực nghiên cứu khoa học - kỹ thuật, tư vấn, đầu tư nghiên cứu, đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn và chuyển giao khoa học công nghệ và dịch vụ thương mại theo quy định của pháp luật liên quan đến lĩnh vực ngành hàng xăng dầu của Việt Nam. Chính vì vậy, Nhà quản trị cấp trung cần tham gia vào các hoạt động diễn ra của Hiệp hội này sẽ được tham gia các chương trình đào tạo và phát triển chuyên sâu cho các nhà quản trị để cập nhật kiến thức và

kỹ năng quản lý mới, công nghệ mới, phương pháp quản trị tiên tiến nhất trong ngành, có cơ hội để có thêm kinh nghiệm và kiến thức, tạo ra một môi trường học tập liên tục từ các doanh nghiệp thành viên của VINPA. Nhà quản trị cấp trung cần xác định các sự kiện và hoạt động quan trọng phù hợp với mục tiêu và chiến lược của tập đoàn xăng dầu để lựa chọn những diễn đàn và sự kiện có liên quan đến ngành và chuyên môn của mình.

5.2.1.2. Giải pháp nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kỹ năng quản lý

* Căn cứ đề xuất giải pháp

Kỹ năng quản lý là một trong hai yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tác động tương đối lớn tới kết quả lãnh đạo. NQTCT có kỹ năng quản lý tốt sẽ có khả năng vận dụng thực hành kiến thức, phẩm chất quản lý vào trong thực tế công việc thông qua hành động. Theo phân tích thực trạng chương 4 cho thấy NQTCT của Tập đoàn vẫn còn hạn chế ở một số kỹ năng như lập kế hoạch và ra quyết định, giao tiếp truyền thông, quản trị rủi ro, quản trị cảm xúc thấu hiểu bản thân, đào tạo phát triển nhân viên, quản trị xung đột... Chính vì vậy, nâng cao năng lực dựa trên kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị cấp trung để đảm bảo hiệu quả hoạt động của nhân viên và sự thành công lâu dài của tổ chức. Do đó, đòi hỏi Petroilimex cần có nhưng giải pháp để nâng cao những kiến thức quản lý này.

Bảng 5.2. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên kỹ năng quản lý

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất
Nâng cao năng lực NQTCT dựa trên kỹ năng quản lý	- Do thực trạng phân tích chương 4 cho thấy một số kỹ năng quản lý còn hạn chế đáp ứng ở mức trung bình - Chiến lược phát triển Tập đoàn hướng tới cung cấp các kiến thức và kỹ năng cần thiết giúp NQTCT nâng cao năng lực lãnh đạo, quản lý, quản trị phù hợp với yêu cầu tổ chức, quản lý của Tập đoàn, đơn vị và đòi hỏi của thực tiễn

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

* Nội dung và điều kiện thực hiện giải pháp

Kỹ năng quản lý đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao kết quả lãnh đạo của NQTCT. Kỹ năng quản lý tốt sẽ giúp cho NQTCT có thể đưa ra các quyết định quản trị hiệu quả và giải quyết vấn đề tìm ra giải pháp tối ưu duy trì sự ổn định và phát triển của DN. Kết quả khảo sát năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tại Petroilimex cho thấy: kỹ năng quản lý chính là một trong các yếu tố cấu thành

năng lực quản lý có mức độ ảnh hưởng mạnh thứ hai đến kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn. Một số giải pháp cụ thể nhằm giúp NQTCT có thể hoàn thiện và phát triển từng kỹ năng quản lý của cá nhân như sau:

Thứ nhất, thường xuyên dành thời gian mỗi ngày hoặc mỗi tuần để thực hành và áp dụng những kiến thức, kỹ năng đang học vào công việc thực tế bằng cách tham gia các khóa đào tạo và hội thảo chuyên ngành về công nghệ mới, quy trình, sản xuất, an toàn và bảo dưỡng thiết bị trong ngành xăng dầu, tham gia các dự án, hoặc công việc tham gia, giúp nhà quản trị cấp trung hiểu rõ hơn về cách áp dụng kiến thức vào tình huống thực tế. Rèn luyện kỹ năng là một quá trình liên tục và đòi hỏi sự cam kết và chủ động của Nhà quản trị cấp trung. Chính vì vậy, NQTCT luôn giữ cho bản thân tinh thần học hỏi bằng cách duy trì sự tò mò, liên tục tìm kiếm thông tin mới và áp dụng kiến thức vào thực tế.

Thứ hai, NQTCT cần học hỏi từ đồng nghiệp và chuyên gia những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực xăng dầu, tham gia hội thảo, sự kiện ngành xăng dầu và xây dựng mạng lưới các chuyên gia, doanh nhân. Họ có thể chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, và cung cấp góp ý hữu ích. Trong bối cảnh chuyển đổi số với nhiều sự biến động của thị trường, nhà quản trị cấp trung của Petrolimex cần đăng ký các khóa học trực tuyến, đào tạo chuyên sâu hoặc các khóa học tại các tổ chức đào tạo để cập nhật kiến thức và kỹ năng mới như: kỹ năng quản lý chuỗi cung ứng, kỹ năng quản lý dự án, kỹ năng phân tích thị trường và dự báo, kỹ năng an toàn và bảo mật công nghệ thông tin. Nhà quản trị cấp trung cần áp dụng những kiến thức và kỹ năng mới vào công việc thực tế như: dự án, nhiệm vụ thực tế liên quan đến lĩnh vực quản lý của mình. Bằng cách thực hiện những bước này và cam kết đầu tư thời gian và nỗ lực vào việc phát triển kỹ năng cần thiết, nhà quản trị cấp trung sẽ có thể nâng cao hiệu suất làm việc và nâng cao địa vị trong ngành nghề của mình. Đồng thời NQTCT luôn có tinh thần tự phê cao với việc đề xuất và tiếp nhận phản hồi định kỳ từ cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, hoặc người hướng dẫn để hiểu rõ hơn về điểm mạnh và điểm yếu của bản thân. Từ đó có những định hướng cho riêng mình trong việc tự trau dồi rèn luyện kỹ năng đáp ứng yêu cầu của công việc.

Thứ ba, nhà quản trị cấp trung cần tích cực tham gia vào các dự án thực tế nghiên cứu và phát triển, tham gia các diễn đàn trực tuyến, cộng đồng chuyên ngành để trao đổi ý kiến học hỏi, cập nhật những thông tin mới để áp dụng kỹ năng chuyên môn của mình trong môi trường làm việc thực tế. Để thực hiện được đòi hỏi bản thân NQTCT tự quản lý việc học tập rèn luyện kỹ năng bằng cách xác định mục tiêu học tập, lên kế hoạch học và tự đánh giá tiến triển. Có kế hoạch tham gia các

khóa học và đào tạo, thực hiện dự án cá nhân để kiểm tra và phát triển các kỹ năng cần thiết cho mình.

Thứ tư, các biện pháp cụ thể nhằm rèn luyện để dần hoàn thiện và phát triển hơn một số kỹ năng còn hạn chế

Đối với kỹ năng về giao tiếp, truyền thông: Để nâng cao kỹ năng về giao tiếp và truyền thông cho nhà quản trị cấp trung của Petrolimex, NQTCT cần tham gia các khóa đào tạo và huấn luyện chuyên sâu về kỹ năng giao tiếp và truyền thông. Các khóa học này nên tập trung vào cách thức giao tiếp hiệu quả, kỹ năng lắng nghe tích cực, cách xử lý xung đột và biểu đạt ý kiến một cách rõ ràng và thuyết phục. Đồng thời tạo điều kiện cho nhà quản trị cấp trung có cơ hội học hỏi từ các nhà lãnh đạo có kinh nghiệm. nhằm giúp họ không chỉ phát triển kỹ năng giao tiếp mà còn giúp họ hiểu rõ hơn về cách thức quản lý và truyền đạt thông điệp trong môi trường công việc. Bên cạnh đó cần tạo điều kiện cho nhà quản trị thực hành kỹ năng giao tiếp và truyền thông trong các tình huống thực tế của công việc hàng ngày.

Đối với kỹ năng về quản trị xung đột: Để rèn luyện về khả năng giải quyết xung đột trong tổ chức, nhà quản trị cấp trung cũng cần phải rèn luyện thêm các kỹ năng bổ trợ đi kèm như: kỹ năng giao tiếp, thuyết phục, lắng nghe, đàm phán, thu thập phân tích thông tin, giải quyết vấn đề và ra quyết định. Chính vì vậy, Petrolimex cần có những chương trình đào tạo liên tục và thường xuyên như: tổ chức các khóa bồi dưỡng và huấn luyện, cử nhà quản trị cấp trung tham dự các hội thảo, hội nghị dưới sự hướng dẫn, giảng dạy của một số chuyên gia trong lĩnh vực này nhằm giúp nhà quản trị cấp trung có thể nhận diện các xung đột, phân tích tìm ra nguyên nhân dẫn đến xung đột từ đó lựa chọn được các phương pháp phù hợp để giải quyết tận gốc những xung đột trong tổ chức một cách triệt để nhất có thể. Petrolimex cũng cần phát triển và triển khai các chiến lược quản trị xung đột như việc thiết lập quy trình giải quyết xung đột, xây dựng các quy tắc và nguyên tắc phòng tránh xung đột trong tổ chức. Ban lãnh đạo Petrolimex cần chỉ đạo, định hướng và hỗ trợ tối đa cho nhà quản trị cấp trung trong việc giải quyết những xung đột xảy ra một cách hiệu quả

Đối với kỹ năng về quản trị cảm xúc: Để cải thiện kỹ năng quản trị cảm xúc, bản thân nhà quản trị cấp trung cần phải nắm bắt và hiểu rõ được bản thân là bước quan trọng đầu tiên Trong quá trình thực hiện công việc, nhà quản trị cấp trung cần phải học cách điều chỉnh và kiểm soát cảm xúc của bản thân. Điều này bao gồm việc học cách giải toả căng thẳng, tăng cường khả năng tự kiểm soát và thực hành việc tập trung vào giải pháp thay vì tình hình. Để nâng cao kỹ năng, nhà quản trị

cấp trung cần phải thường xuyên thực hành và phát triển liên tục thông qua thông qua việc học hỏi và trải nghiệm trong công việc và cuộc sống hàng ngày.

Đối với kỹ năng về lập kế hoạch và ra quyết định: có khá nhiều phương pháp và công cụ được sử dụng. Trong đó, nhà quản trị cấp trung có thể sử dụng phương pháp phân tích SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) là một công cụ hữu ích để đánh giá môi trường kinh doanh và hỗ trợ quá trình lập kế hoạch và ra quyết định. Ngoài ra, để có thể lập kế hoạch và ra quyết định nhanh chóng hiệu quả, nhà quản trị cấp trung cần phải có một số kỹ năng bổ trợ như: thu thập xử lý thu thập thông tin, quản lý thời gian, làm việc nhóm. Nghiên cứu và thu thập, xử lý thông tin là bước quan trọng để đưa ra quyết định dựa trên dữ liệu và thông tin chính xác. Sử dụng các nguồn thông tin đáng tin cậy như báo cáo thị trường, dữ liệu từ ngành, và phản hồi từ khách hàng để hỗ trợ quyết định.

Đối với kỹ năng đào tạo, phát triển nhân viên: Để nâng cao kỹ năng về đào tạo và phát triển nhân viên, nhà quản trị cấp trung cần phải đánh giá chính xác kịp thời nhu cầu đào tạo của tổ chức và nhân viên để xác định các chương trình đào tạo phù hợp, phát triển các chương trình đào tạo đa dạng về nội dung và hình thức để đáp ứng các nhu cầu đa dạng của nhân viên. Nhà quản trị cấp trung cần tạo ra một môi trường hỗ trợ và khích lệ việc học tập liên tục trong tổ chức

5.2.1.3. *Giải pháp nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên phẩm chất quản lý*

** Căn cứ đề xuất giải pháp*

Theo phân tích thực trạng chương 4 cho thấy điểm đánh giá trung bình về phẩm chất quản lý của NQTCT vẫn còn ở mức thấp mới đạt ở mức 3,28 (thấp hơn ngưỡng 3,4), trong đó có thể kể đến các phẩm chất như tầm nhìn xa trông rộng, khả năng hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng, linh hoạt nhạy bén, tư tưởng đổi mới sáng tạo... Bên cạnh đó, kết quả kiểm định đã chỉ ra phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung có tác động thuận chiều đến kết quả lãnh đạo tại Petrolimex với tác động mạnh nhất. Nhà quản trị cấp trung với các phẩm chất ấy sẽ khiến nhân viên cấp dưới của mình có được động lực làm việc cao nhất, thể hiện sự cam kết gắn bó trung thành, sẵn sàng đổi mới và sáng tạo trong công việc... Chính vì vậy, nâng cao năng lực dựa trên phẩm chất quản lý là giải pháp nhằm góp phần quan trọng trong việc đạt được mục tiêu phát triển và duy trì sự phát triển bền vững

Bảng 5.3. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp năng lực nhà quản trị cấp trung dựa trên phẩm chất quản lý

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất
Nâng cao năng lực NQTCT dựa trên phẩm chất quản lý	- Do thực trạng phân tích chương 4 cho thấy một số phẩm chất quản lý còn hạn chế đáp ứng ở mức trung bình - Chiến lược phát triển Tập đoàn hướng tới tạo môi trường để NQTCT chia sẻ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm tổ chức, quản lý, điều hành với các điều kiện thực tế khác nhau và xây dựng mối quan hệ gắn bó giữa NQTCT Petrolimex

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

*** Nội dung và điều kiện thực hiện giải pháp**

Phẩm chất quản lý của nhà quản trị cấp trung được hình và phát triển thông qua nhiều yếu tố khác nhau như về môi trường gia đình, nền tảng giáo dục, kinh nghiệm làm việc hay xuất phát từ việc huấn luyện đào tạo, sự phản hồi từ đồng nghiệp và cấp dưới, khả năng tự học và phát triển bản thân và tác động từ môi trường làm việc. Chính vì vậy, để nâng cao phẩm chất, quản lý thì bản thân mỗi NQTCT cần nhận thức được những ưu điểm và hạn chế của mình để tự hoàn thiện và phát triển. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra các phẩm chất là yếu tố cấu thành tác động mạnh nhất đến kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex. Một số phẩm chất mà nhà quản trị cấp trung cần trau dồi phát triển hơn nữa là có tầm nhìn xa trông rộng, tính mạo hiểm, sự quyết đoán, linh hoạt nhạy bén, tinh thần hợp tác, sự đồng cảm, truyền cảm hứng cho nhân viên cấp dưới... Chính vì vậy, để hoàn thiện phát triển hơn nữa các phẩm chất quản lý cho nhà quản trị cấp trung cần thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, tự trau dồi hoàn thiện các phẩm chất, quản lý phù hợp với các tình huống quản lý và đối tượng quản lý

Hoạt động quản lý lãnh đạo là một trong những hoạt động mang tính khoa học và nghệ thuật của NQT. Điều này thể hiện rất rõ qua từng tình huống và đối tượng quản lý khác nhau thì việc ra quyết định quản lý của NQTCT cũng sẽ khác nhau. Chính vì vậy, mỗi NQTCT cần phải biết vận dụng những phẩm chất mình có để đưa ra những hành động hợp lý cho các hoạt động quản lý của mình. Mà muốn làm được như vậy, NQTCT của Tập đoàn cần phải thực sự quan tâm bồi dưỡng hoàn thiện các phẩm chất thông qua việc nhận thức về bản thân đúng đắn, học hỏi và đào tạo liên tục thường xuyên đánh giá các tình huống khác nhau để áp dụng các

phương pháp quản lý phù hợp, từ đó điều chỉnh và hành động của mình. Mỗi nhóm nhân viên có thể có những nhu cầu và kỳ vọng khác nhau, do đó nhà quản trị cần linh hoạt trong việc áp dụng các phong cách quản lý, lãnh đạo khác nhau. Ngoài ra, NQTCT cần thực hành tham gia vào các tình huống giả định hoặc thực tế để thực hành, gặp các vấn đề khó khăn, thất bại cần phân tích nguyên nhân và tìm giải pháp cải thiện trong thời gian tới.

Vì vậy, việc tự trau dồi và hoàn thiện các phẩm chất, quản lý là một quá trình liên tục, đòi hỏi sự nỗ lực và cam kết từ phía nhà quản trị của Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. Bằng cách áp dụng những giải pháp này, nhà quản trị có thể nâng cao khả năng lãnh đạo, cải thiện mối quan hệ với nhân viên và đạt được kết quả tốt hơn trong công việc.

Thứ hai, các biện pháp rèn luyện các phẩm chất còn hạn chế

Theo như thực trạng ở chương 3, có thể thấy được một số phẩm chất quản lý cần cải thiện như tầm nhìn xa trông rộng, khả năng hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng, linh hoạt nhạy bén, tư tưởng đổi mới sáng tạo. Những phẩm chất tầm nhìn xa trông rộng, linh hoạt nhạy bén hay tư tưởng đổi mới sáng tạo của NQTCT liên quan nhiều đến sự hiểu biết, kinh nghiệm trong các công việc chuyên môn. Từ đó giúp cho việc thực hiện công việc quản lý của NQTCT đạt được kết quả tối ưu nhất. Trong khi các phẩm chất về khả năng hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng lại liên quan nhiều đến khả năng sự khéo léo trong quan hệ con người. Những phẩm chất này góp phần giúp tạo được động lực ảnh hưởng tích cực đến kết quả làm việc của cấp dưới, đồng thời tạo nên một tập thể đoàn kết giúp đỡ và tinh thần làm việc thoải mái nhất trong tổ chức.

Đối với phẩm chất có tầm nhìn xa trông rộng: Nhà quản trị cấp trung thường xuyên dành thời gian đọc sách, nghiên cứu các chủ đề rộng lớn như kinh doanh, khoa học, xã hội, văn hóa và công nghệ. Nghiên cứu các xu hướng và dự báo tương lai để có cái nhìn tổng quan về thế giới. Đồng thời, nhà quản trị cấp trung nên mở rộng mạng lưới giao tiếp và hợp tác với người khác từ các lĩnh vực và ngành nghề khác nhau. Điều này giúp mở mang tầm nhìn và tiếp cận các quan điểm đa dạng. Nhà quản trị cần có những phân tích các dự án hoặc sự kiện đã diễn ra trong quá khứ để rút ra bài học và nhận thức được các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả. Dành thời gian để thảo luận và phân tích các kịch bản khác nhau về tương lai của tổ chức.

Đối với phẩm chất có tinh thần hợp tác đồng cảm và truyền cảm hứng: Nhà quản trị cấp trung cần thể hiện tố chất đồng cảm thông qua việc lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên, đồng nghiệp. Đặc biệt với vai trò là cầu nối trung gian, NQTCT cần thể hiện tốt vai trò vừa là một nhà quản lý giỏi, vừa là một nhà lãnh

đạo tài năng có thể tạo ra tầm nhìn khơi dậy đam mê trong nhân viên của mình. Để có được tinh thần hợp tác và truyền được cảm hứng nhiệt huyết cho cấp dưới, NQTCT của Tập đoàn cần phải chia sẻ mục tiêu chung, liên kết công việc với tầm nhìn giúp cấp dưới thấy được vai trò của họ trong việc đạt mục tiêu, đưa ra các chính sách khen thưởng, động viên, ghi nhận những nỗ lực thành tích kịp thời. Đặc biệt NQTCT cần đảm bảo mọi chính sách và quyết định đều minh bạch và dễ hiểu, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng và nhất quán trong các quyết định và hành động, tạo niềm tin và sự tôn trọng từ cấp dưới.

Đối với phẩm chất linh hoạt, nhạy bén với cơ hội kinh doanh: Liên tục thách thức bản thân và mở rộng tầm nhìn bằng cách đặt ra những mục tiêu lớn và phát triển kỹ năng mới. Phát huy tinh thần cải tiến trong tổ chức bằng cách tạo ra một văn hóa làm việc khuyến khích việc đề xuất ý tưởng mới và thử nghiệm các phương pháp làm việc mới. Duy trì sự linh hoạt trong quản lý, phát triển chiến lược kinh doanh để có thể thích ứng nhanh chóng với sự thay đổi của thị trường và môi trường kinh doanh

Đối với phẩm chất có tư tưởng đổi mới sáng tạo: để có thể giúp nhà quản trị cấp trung rèn luyện tốt hơn tư tưởng đổi mới sáng tạo cần phải thực hiện các nội dung sau: bản thân NQTCT luôn có tinh thần khuyến khích tiếp thu lắng nghe sự đóng góp ý tưởng. Từ đó tạo ra không gian sáng tạo và khuyến khích sự thử nghiệm và học hỏi từ thất bại. Ngoài ra, NQTCT cần thúc đẩy văn hóa sáng tạo trong tổ chức thông qua môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới, phát triển các nhóm làm việc đa dạng. Đồng thời, NQTCT có thể áp dụng các kỹ thuật tư duy sáng tạo để rèn luyện hàng ngày trong việc đưa ra các quyết định mang tính đột phá như: tư duy thiết kế, kỹ thuật SCAMPER...hay sử dụng các công nghệ hỗ trợ mới.

Thứ ba, nâng cao nhận thức của nhà quản trị cấp trung về rèn luyện phẩm chất quản lý

Phẩm chất quản lý là một trong những yếu tố mà nếu bản thân NQTCT không có ý thức hay không nhận thức được tầm quan trọng thì rất khó để tự mình rèn luyện hoàn thiện sửa đổi cho phù hợp với công tác quản lý lãnh đạo của mình. Có những phẩm chất được hình thành từ khi sinh ra, được bồi đắp theo năm tháng, nhưng cũng có những phẩm chất sinh ra thông qua quá trình học tập và rèn luyện ở các môi trường làm việc khác nhau. Do vậy, dù ở cấp quản trị nào thì cũng cần phải luôn nâng cao ý thức cần phải học tập rèn luyện mới hình thành nên những phẩm chất cá nhân phù hợp cho một loại công việc nào đó. NQTCT có thể học hỏi từ những người xung quanh khuyến khích văn hóa phản hồi 360 độ, hay cùng tham gia các chương trình đào tạo, qua sách báo để có những thông tin đa chiều để so sánh

đổi chiều cho ra kết quả khách quan. Ngoài ra, NQTCT có thể sử dụng một số phần mềm và ứng dụng tự đánh giá phẩm chất của bản thân như: StrengthsFinder, DISC Assessment, Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), Hogan Assessments, EQ-i 2.0, Reflectly, MindTools, Emotional Intelligence App...

Thứ tư, thường xuyên học tập nâng cao trình độ nhận thức rèn luyện các phẩm chất quản lý phù hợp với đặc thù của ngành và môi trường của DN

Mỗi ngành nghề và môi trường hoạt động của DN khác nhau đòi hỏi những phẩm chất quản lý đặc thù. Chính vì vậy, bản thân NQTCT trong quá trình làm việc công tác tại Tập đoàn cần phải tự mình đánh giá những mặt còn hạn chế và thiếu sót về phẩm chất cá nhân, đồng thời phải hình thành nên những phẩm chất mới phù hợp với đặc thù của ngành. Thông qua quá trình làm việc, trải nghiệm và học tập rèn luyện tại Tập đoàn, những phẩm chất quản lý được hình thành và phát triển. Chẳng hạn một số phẩm chất mà NQTCT của Tập đoàn luôn phải rèn luyện đó là tư tưởng đổi mới luôn cởi mở với các ý tưởng, luôn sẵn lòng lắng nghe đóng góp của nhân viên và thử nghiệm ý tưởng mới, coi trọng những sáng kiến của cấp dưới, sự linh hoạt nhạy bén, có tầm nhìn xa trông rộng, tinh thần hợp tác và truyền cảm hứng

5.2.2. Đề xuất với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam

*** Căn cứ đề xuất giải pháp**

Qua phân tích thực trạng các ảnh hưởng đến nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn, có thể thấy được vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế về công tác đào tạo, phát triển, thu hút, tuyển dụng, bố trí sắp xếp, chế độ đãi ngộ... Do đó, Tập đoàn cần phải có những giải pháp cụ thể để khắc phục nhằm nâng cao năng lực NQTCT đáp ứng được yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược sắp tới.

Bảng 5.4. Tên giải pháp và căn cứ đề xuất giải pháp đối với Tập đoàn

Tên giải pháp	Căn cứ đề xuất
- Hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển năng lực nhà quản trị cấp trung	- Thực trạng ở chương 4 về yếu tố ảnh hưởng tới năng lực NQTCT công tác đào tạo phát triển nhân lực vẫn còn tồn tại những hạn chế về nội dung, đánh giá kết quả đào tạo, chưa xây dựng lộ trình công danh cho người lao động
- Hoàn thiện công tác thu hút người tài trong tuyển dụng nhà quản trị	- Công tác tuyển dụng vẫn còn tồn tại hạn chế về quy trình tuyển, việc lựa chọn nguồn tuyển dụng, chính sách thu hút còn chưa thực sự hấp dẫn

- Hoàn thiện nội dung công tác bố trí, sử dụng, các chế độ đãi ngộ và công tác đánh giá năng lực NQTCT hợp lý	- Công tác bố trí sử dụng chế độ đãi ngộ vẫn còn hạn chế về tiêu chí, quy trình cần khắc phục
- Xây dựng và nâng cao nhận thức của Ban lãnh đạo, NQT các cấp, nhân viên trong tập đoàn về việc thường xuyên phải hoàn thiện phát triển năng lực của bản thân. - Xây dựng văn hoá doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nhân lực	- Do thực trạng yếu tố ảnh hưởng về văn hóa doanh nghiệp cho rằng vẫn còn mang nặng tính tuân thủ, kỷ luật, nề nếp đôi khi ích kỷ...
- Xây dựng khung năng lực dành riêng cho NQTCT của Petrolimex	- Do hiện tại Tập đoàn chưa có khung năng lực dành riêng cho NQTCT

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

** Nội dung và điều kiện thực hiện giải pháp*

Thứ nhất, hoàn thiện công tác đào tạo, phát triển năng lực nhà quản trị cấp trung

Đào tạo và phát triển là một trong những hoạt động cần phải tiến hành liên tục và thường xuyên để đảm bảo năng lực nhân lực trong tổ chức, đặc biệt là năng lực nhà quản trị các cấp.

Tại Petrolimex, hoạt động này đã được ban lãnh đạo Tập đoàn quan tâm và triển khai thực hiện thường xuyên. Tuy nhiên, công tác đào tạo phát triển nhân lực trong Tập đoàn vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập cần phải khắc phục. Đứng trước yêu cầu đòi hỏi nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung của tập đoàn. Do đó, công tác đào tạo phát triển NQT các cấp đặc biệt là NQTCT cần phải thực hiện quy trình một cách bài bản khoa học và logic nhằm xây dựng một nhà quản trị cấp trung có năng lực và sự nhạy bén vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Bắt đầu từ bước hoàn thiện công tác xác định nhu cầu đào tạo phải thật chính xác, cụ thể, khách quan và phải căn cứ dựa trên mục tiêu chiến lược cũng như năng lực thực tế nhằm tránh sự lãng phí trong sử dụng các nguồn lực. Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng cần phải xây dựng kế hoạch đào tạo tổng thể và dài hạn nhằm bổ sung và đảm bảo tính kịp thời cập nhập đáp ứng các yêu cầu về năng lực nhà quản trị trong bối cảnh nhiều sự thay đổi và khó lường trước. Ngoài ra, đối với các chương trình đào tạo phát triển nhà quản trị cấp trung cần đa dạng hóa các phương pháp, hình thức và cập nhập các nội dung đào tạo cho phù hợp với đặc thù của từng đối tượng. Cụ thể phương pháp đào tạo NQTCT có thể sử dụng thêm phương pháp kèm cặp chỉ dẫn bởi những cán bộ xuất sắc nhiều kinh nghiệm nhằm giúp quá trình học hỏi tiếp thu được nhanh và hiệu quả hơn và tạo được nguồn nhân lực kế cận vững mạnh đảm bảo sự phát triển lâu dài

của Petrolimex. Ngoài ra, cần lập kế hoạch đào tạo nhằm cung cấp một số kiến thức mới trong bối cảnh chuyển đổi số như: phân tích dữ liệu, tư duy chiến lược, tiếp thị kỹ thuật số...

Tập đoàn cần thiết lập những chính sách nhằm tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp cho các nhà quản trị cấp trung, nhằm khuyến khích và tạo động lực cho họ nâng cao năng lực. Chỉ khi thực hiện hiệu quả chiến lược phát triển kinh doanh, doanh nghiệp mới có thể phát triển bền vững với nguồn nhân lực đầy đủ năng lực và có sự cam kết thực hiện các mục tiêu phát triển của Tập đoàn. Tuy nhiên, Tập đoàn vẫn chưa xây dựng lộ trình công danh phát triển sự nghiệp cho các nhà quản trị nói chung và NQTCT nói riêng, do họ chưa nhận thức được sự cần thiết của kế hoạch này. Vì vậy, ban lãnh đạo cần nhận thức rõ mối quan hệ mật thiết giữa việc phát triển cá nhân của NQT và sự phát triển của tổ chức. Một tổ chức khó có thể phát triển nếu các nhà lãnh đạo và quản lý thiếu nhiệt huyết và năng lực. Vì vậy, việc triển khai các chương trình phát triển nghề nghiệp một cách chính thức là điều vô cùng quan trọng. Chính điều này sẽ tạo động lực và khuyến khích các NQT nói chung và NQTCT nói riêng làm việc hết mình và đạt được hiệu quả tốt nhất. Tập đoàn cần xây dựng kế hoạch, quy trình thực hiện công tác bố trí đề bạt bổ nhiệm cán bộ một cách khoa học, rõ ràng, minh bạch và công khai. Đồng thời cần phải có những hỗ trợ cần thiết để giúp họ thực hiện kế hoạch phát triển theo lộ trình nghề nghiệp của mình. Đưa ra hướng đi cho những NQTCT xuất sắc đồng nghĩa với việc xây dựng một NQT kế cận mạnh mẽ cho Tập đoàn, từ đó giúp Tập đoàn có được sự ổn định về nhân sự trong bất kỳ tình huống nào. Phát triển NQTCT theo lộ trình công danh con đường sự nghiệp góp phần giúp cho Tập đoàn nâng cao năng lực quản lý lãnh đạo cho này. Đồng thời, NQTCT có lộ trình và mục tiêu phát triển rõ ràng thúc đẩy sự nỗ lực và cam kết của họ, khi nhìn thấy cơ hội thăng tiến. Từ đó, hiệu quả làm việc sẽ được nâng cao giúp NQTCT có được kết quả làm việc và sự chuẩn bị tốt hơn cho những thay đổi trong môi trường kinh doanh và yêu cầu mới của thị trường xăng dầu hiện nay. Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng cần có những chính sách động viên khuyến khích hướng dẫn NQTCT chủ động xây dựng lộ trình công danh cho bản thân mình. Cần có sự kèm cặp của NQT cấp cao hơn trong việc đào tạo phát triển NQTCT để đạt được mục tiêu về nghề nghiệp. Để làm được điều này, đòi hỏi cần phải có sự tăng cường hợp tác giữa NQTCT trong nhóm, trong bộ phận, phòng ban và trong toàn Tập đoàn. Từ đó củng cố tinh thần hợp tác đoàn kết sự gắn bó trung thành của NQTCT đối với Tập đoàn. Bên cạnh đó, Tập đoàn cần có những chính sách hỗ trợ nhà quản trị cấp trung, tạo điều kiện để họ tham gia các khóa đào tạo như: chính sách về hỗ trợ tài chính cam kết cung cấp tài chính cho việc đào tạo, bao

gồm cả chi phí học phí và các chi phí liên quan, chính sách hỗ trợ thời gian: Đảm bảo những người tham gia có đủ thời gian và linh hoạt để tham gia vào các khóa đào tạo mà không ảnh hưởng đến công việc hàng ngày. Ngoài ra, nhà quản trị khi tham gia các khóa đào tạo có thể được cung cấp các phương tiện học tập hiện đại và linh hoạt, bao gồm cả học trực tuyến và học truyền thống, đảm bảo có hỗ trợ kỹ thuật cho các vấn đề liên quan đến nền tảng học tập

Thứ hai, hoàn thiện công tác thu hút người tài trong tuyển dụng nhà quản trị

Thu hút người tài trong tuyển dụng là một trong những nội dung quan trọng và nền tảng giúp Tập đoàn có được NQTCT có năng lực, sự sáng tạo và luồng sinh khí mới mẻ hơn. Tập đoàn cũng đã ban hành Quy chế 505 về công tác cán bộ, trong đó cũng quy định khá rõ những tiêu chuẩn, điều kiện, quy trình bổ nhiệm, luân chuyển và tuyển dụng đối với các vị trí NQT. Tuy nhiên, qua phỏng vấn trực tiếp một số NQT ở Tập đoàn cho thấy rằng, việc tuyển dụng các vị trí quản lý lãnh đạo vẫn còn nhiều vấn đề bất cập, hạn chế. Cụ thể như vẫn còn tình trạng quan liêu và hình thức trong quy trình tuyển dụng, nguồn tuyển dụng chủ yếu là luân chuyển, chuyển từ nguồn nội bộ mà ít tuyển từ nguồn bên ngoài, vẫn chưa có một quy trình tuyển dụng chính thức nào cho vị trí NQTCT của Tập đoàn...Chính vì vậy, trong thời gian tới Tập đoàn cần có những chính sách quy định chặt chẽ mạnh mẽ hơn về vấn đề này. Việc tuyển dụng NQT nói chung và NQTCT nói riêng cần phải tuân thủ quy chế, chính sách và các quy định về tiêu chuẩn NQT cần phải phù hợp với điều kiện thực tế của Tập đoàn, công khai, thống nhất trên các phương tiện truyền thông để có thể thu hút đủ số lượng ứng viên có chất lượng. Việc xem xét các tiêu chuẩn của ứng viên cần phải được đánh giá kỹ càng dựa trên các văn bản quy định của Nhà nước và Tập đoàn. Quá trình thi tuyển cũng cần phải được triển khai đảm bảo đúng quy trình và được giám sát chặt chẽ ở tất cả các bước. Để có thể tuyển dụng được người tài cần có những chính sách thu hút hấp dẫn và đây là một trong những nội dung mà Tập đoàn cần chú trọng để đạt được hiệu quả tốt nhất. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay, Tập đoàn cần đưa ra những chính sách hấp dẫn về các chế độ đãi ngộ như duy trì mức lương thưởng cạnh tranh, cơ hội đào tạo phát triển, lộ trình công danh, văn hóa doanh nghiệp...Ngoài ra, Tập đoàn cũng cần phải nâng tầm thương hiệu tuyển dụng để có thể định vị tốt và rõ ràng nhất đối với các ứng viên tiềm năng.

Thứ ba, hoàn thiện nội dung công tác bố trí, sử dụng, các chế độ đãi ngộ và công tác đánh giá năng lực NQTCT hợp lý

Bố trí sử dụng NQTCT hợp lý hiệu quả không chỉ góp phần nâng cao hiệu quả của công việc mà còn góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực thúc đẩy sự

phát triển của DN. NQTCT được đặt ở vị trí phù hợp với kỹ năng kinh nghiệm sẽ giúp cho việc ra quyết định và kết quả công việc hiệu quả hơn. Điều này sẽ giảm thiểu tối đa những sai sót và rủi ro trong quy trình ra quyết định, đồng thời tránh được sự chông chéo bất cập trong phân công công việc. Quy trình bố trí sử dụng NQT cần được xem xét dựa trên nhiều góc độ khác nhau như về yêu cầu, nội dung công việc, năng lực thực tế và mong muốn nguyện vọng của từng NQT để có thể đảm bảo bố trí đúng năng lực đúng sở trường, đúng người đúng việc. Ngoài ra, Tập đoàn cũng cần phải có những chính sách nhằm kiểm tra đánh giá việc bố trí sắp xếp xem xét những vấn đề còn bất cập chưa hợp lý để có những phương án điều chỉnh kịp thời. Cụ thể như cần đánh giá năng lực và kinh nghiệm của từng NQTCT, xác định mục tiêu chiến lược của tổ chức, phân loại công việc và nhiệm vụ, xác định sự linh hoạt và phát triển của từng NQTCT, phân công bố trí công việc dựa trên sở trường, nguyện vọng và cơ hội phát triển, thường xuyên theo dõi và đánh giá công tác bố trí sắp xếp để kịp thời điều chỉnh lại. Bằng cách này, tổ chức có thể tận dụng tối đa năng lực và tiềm năng của nhà quản trị, tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy sự phát triển cá nhân và chuyên môn.

Bên cạnh đó, Tập đoàn cũng cần có các chính sách đánh giá thực hiện công việc và chế độ đãi ngộ bổ nhiệm hợp lý và khoa học. Cụ thể:

- Trong công tác đánh giá thực hiện công việc của NQTCT cần thể hiện sự khách quan, chính xác, công bằng. Các tiêu chí đánh giá cần phải cụ thể, tường minh, định lượng càng nhiều càng tốt và đặc biệt các tiêu chí cần bám sát nội dung công việc của NQTCT. Quá trình đánh giá cần sử dụng linh hoạt nhiều phương pháp và đo lường một cách chính xác nhất. Điều này sẽ giúp Tập đoàn đánh giá đúng năng lực khả năng thực hiện công việc của NQTCT và từ đó có những chính sách về khen thưởng, đãi ngộ hợp lý. Đồng thời, với kết quả đánh giá này, NQTCT cũng có thể nhìn nhận và đánh giá lại năng lực của mình để có những biện pháp khắc phục tự hoàn thiện bản thân trong thời gian tới.

- Tập đoàn cần xem xét kết quả đánh giá thực hiện công việc của NQTCT như một tiêu chí cứng trong việc bổ nhiệm và có các chế độ đãi ngộ thích hợp. Chính sách đãi ngộ tốt sẽ giúp NQTCT có được động lực để phát huy tối đa năng lực, kích thích sự sáng tạo đổi mới, nâng cao năng lực nhiều hơn. Đồng thời, các chính sách về chế độ đãi ngộ cũng là một trong những chính sách góp phần duy trì giữ chân NQTCT, đặc biệt là NQTCT có tài gắn bó trung thành với Tập đoàn hơn nữa. Hiện nay, Tập đoàn cũng đã có một số chính sách đãi ngộ đặc biệt đối với NQT cấp cao, còn đối với NQTCT thì các chính sách đãi ngộ còn ít và chưa thực sự thỏa mãn mong muốn của họ. Một số đãi ngộ đối với NQTCT có thể như: chính

sách lương thưởng linh hoạt hơn ngoài lương cơ bản có thể thưởng theo hiệu quả công việc, dự án KPI cá nhân, thưởng cổ phiếu, cổ phần; chế độ phúc lợi mở rộng như bảo hiểm sức khỏe, bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm cho gia đình người thân; xây dựng lộ trình nghề nghiệp minh bạch, công bằng; chính sách làm việc linh hoạt (hybrid),... Các chính sách phúc lợi cần cải tiến theo hướng tối ưu hiệu quả, gia tăng các trải nghiệm nhằm nâng cao tinh thần, năng suất và hiệu quả của NQTCT

Thứ tư, Xây dựng và nâng cao nhận thức của Ban lãnh đạo, NQT các cấp, nhân viên trong tập đoàn về việc thường xuyên phải hoàn thiện phát triển năng lực của bản thân.

Xây dựng và nâng cao nhận thức về việc hoàn thiện và phát triển năng lực cá nhân là một biện pháp quan trọng giúp các doanh nghiệp duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nói chung và NQT các cấp nói riêng. Trong bối cảnh nhiều sự thay đổi, thường xuyên phát triển năng lực cá nhân của NQTCT sẽ giúp họ thích ứng được với sự thay đổi liên tục để tối ưu hóa quy trình làm việc và nâng cao hiệu suất công việc. Đồng thời thông qua việc thường xuyên khuyến khích học tập và phát triển cá nhân sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nhân viên cảm thấy được đầu tư và có cơ hội phát triển sự nghiệp góp phần tạo động lực, sự gắn kết. Để triển khai giải pháp này hiệu quả đòi hỏi sự cam kết từ lãnh đạo cấp cao, luôn thể hiện sự quan tâm trong việc phát triển năng lực nhân viên để tạo động lực cho toàn bộ tổ chức. Họ phải luôn coi việc phát triển năng lực cá nhân là một hoạt động đầu tư lâu dài chứ không nên xem đây là chi phí. Thực tiễn cho thấy, người đứng đầu nhận thức về tầm quan trọng của phát triển nguồn nhân lực, DN đó sẽ có nhiều chính sách hợp lý về các chương trình đào tạo và phát triển cần phù hợp với nhu cầu thực tế của từng bộ phận và cá nhân, đồng thời gắn kết với chiến lược phát triển của tập đoàn. Đồng thời, Tập đoàn cũng cần có các chính sách theo dõi và đánh giá hiệu quả của các chương trình nâng cao nhận thức và phát triển năng lực để kịp thời điều chỉnh cho phù hợp. Vì vậy, Tập đoàn cần phải nhận thức đúng đắn được vai trò của công tác nâng cao năng lực NQTCT trong DN của mình và dành mọi nguồn lực tốt nhất đầu tư cho hoạt động này.

Thứ năm, Xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học tập nâng cao trình độ nhân lực

Văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng sâu sắc đến mọi khía cạnh của nhân lực trong tổ chức, từ động lực làm việc, hành vi ứng xử đến khả năng phát triển và sự gắn kết của nhân viên. Một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, tích cực là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì và phát triển bền vững. Để xây dựng một văn hóa học tập trong doanh nghiệp, Tập đoàn cần phải khuyến khích NQT các cấp nói chung và

NQTCT nói riêng phải nêu cao tinh thần ham học hỏi, cầu thị, đặc biệt là phải đóng vai trò làm tấm gương sáng cho mọi người. Phong cách quản lý khuyến khích học tập và phát triển của NQT sẽ là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến việc định hình văn hóa này trong doanh nghiệp. Để làm được điều này, Tập đoàn cần thiết lập văn hóa tôn trọng chia sẻ kiến thức và học hỏi kinh nghiệm từ đồng nghiệp thông qua chương trình "mentor-mentee". Đây là chương trình nhằm thiết lập mối quan hệ giữa các nhân viên có kinh nghiệm với các nhân viên mới hoặc những người muốn phát triển kỹ năng cụ thể. Điều này giúp tăng cường sự hỗ trợ và hướng dẫn trong quá trình học tập. Bên cạnh đó, Tập đoàn cần xây dựng hệ thống đào tạo đa dạng và linh hoạt, cho phép lựa chọn các khóa học hoặc chủ đề họ quan tâm. Từ đó, giúp tạo ra sự linh hoạt trong học tập và đảm bảo rằng các khóa học đáp ứng được nhu cầu cá nhân. Đồng thời cần gắn kết học tập với sự phát triển nghề nghiệp, trong đó yêu cầu các kỹ năng và kiến thức cần đạt được để thăng tiến. Điều này giúp NQTCT nói riêng và nhân lực trong Tập đoàn nói chung nhận thức rõ rằng việc học tập và nâng cao trình độ là chìa khóa để đạt được các cơ hội thăng tiến. Tập đoàn nên đưa tiêu chí về tham gia quá trình học tập, đào tạo để đánh giá hiệu suất hàng năm hoặc định kỳ. Khi học tập và phát triển trở thành một phần của tiêu chí đánh giá, NQTCT sẽ nhận thức rõ ràng về tầm quan trọng của việc nâng cao trình độ. Ngoài ra, các chính sách về xây dựng thực hiện đào tạo phát triển, cần có những chính sách công nhận và khen thưởng việc học tập, tạo điều kiện thuận lợi để mọi cá nhân đều được học tập như: thời gian học tập và làm việc linh hoạt, hỗ trợ tài chính cho các khóa học ngoài công ty, điều này khuyến khích nhân viên tự nguyện nâng cao trình độ chuyên môn. Bên cạnh đó, Ban lãnh đạo Tập đoàn cũng nên có những chính sách đề bạt thăng tiến cho NQTCT xứng đáng đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn. Từ đó, NQTCT có cơ hội phát triển sự nghiệp và thăng tiến trên con đường công danh. Chỉ khi làm như vậy, Tập đoàn mới có thể xây dựng được một văn hóa doanh nghiệp khuyến khích tinh thần học tập, nâng cao năng lực của NQTCT và toàn bộ nhân lực nói chung.

Để thực hiện được các nội dung cụ thể này cần dựa vào các điều kiện:

- + Lãnh đạo Tập đoàn phải xây dựng quy chế văn hoá doanh nghiệp phù hợp, đầy đủ và thực hiện nó một cách nghiêm túc. Trong đó, cần xác định rõ một quy tắc ứng xử trong quy chế văn hoá.

- + Lãnh đạo Tập đoàn phải là người đi đầu, gương mẫu trong thực hiện văn hoá doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cần thể hiện cam kết đối với việc học tập và phát triển bằng cách chủ động tham gia các chương trình đào tạo, học tập, và chia sẻ kiến thức. Điều này sẽ gửi một thông điệp mạnh mẽ tới nhân viên rằng việc học tập và phát triển bản thân là ưu tiên của tổ chức. Bên cạnh đó, lãnh đạo Tập đoàn cần xây

dựng tầm nhìn và chiến lược phát triển nhân lực, đặt ra các mục tiêu cụ thể về học tập và nâng cao trình độ nhân lực trong chiến lược phát triển của công ty. Điều này cần bao gồm cả những kế hoạch đào tạo dài hạn và các chỉ tiêu đánh giá cụ thể.

Thứ sáu, xây dựng khung năng lực dành riêng cho NQTCT của Petrolimex

Từ kết quả phân tích đánh giá thực trạng về năng lực NQTCT và kết quả đo lường sự tác động của 3 yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex trong chương 4. Đồng thời xuất phát từ đặc thù của ngành Xăng dầu ở Việt Nam, mỗi chức danh, vị trí công việc khác nhau của NQTCT có thể có những mức độ cần đạt được của từng năng lực khác nhau, tác giả đưa ra những gợi ý về “Khung năng lực quản lý” cho NQTCT nói chung tại Petrolimex với kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý như sau:

Bảng 5.5. Đề xuất “Khung năng lực quản lý” cho NQTCT của Petrolimex

Tên năng lực		Mô tả năng lực
Kiến thức quản lý	Kiến thức về ngành kinh doanh	Có kiến thức hiểu biết sâu sắc về về ngành xăng dầu như: - Quản lý chất lượng hàng hóa xăng dầu như xu hướng toàn cầu, năng lượng xanh... - Kiến thức về chu trình kinh doanh như nhập khẩu, vận chuyển phân phối lưu trữ, bán buôn bán lẻ... hàng hóa xăng dầu - Có kiến thức, nắm vững và hiểu biết về quy trình, kỹ thuật liên quan đến các hoạt động kinh doanh liên quan đến ngành - Kiến thức về an toàn lao động phòng chống cháy nổ
	Kiến thức về pháp luật, chính trị	- Nắm vững, hiểu biết về quy định pháp lý liên quan đến ngành xăng dầu từ quốc gia đến quốc tế như: các văn bản pháp luật về kinh doanh Xăng dầu, luật thương mại, luật doanh nghiệp, luật bảo vệ môi trường, các tiêu chuẩn về kỹ thuật an toàn xăng dầu... - Kiến thức về chính trị cần nắm vững các biến động từ tình hình chính trị, kinh tế quốc tế đặc biệt là ở các quốc gia có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh xăng dầu, các chiến lược, các chính sách đặc biệt là chính sách về năng lượng, kinh tế, ngoại giao của các quốc gia phát triển...
	Kiến thức về quản trị nhân sự	- Kiến thức về đánh giá, quản trị hiệu suất công việc, quan hệ lao động - Kiến thức về tạo động lực - Kiến thức về đào tạo phát triển nhân viên
	Kiến thức về quản trị tài	- Hiểu và nắm vững các kiến thức về báo cáo tài chính, kế toán, dòng tiền, chi phí doanh thu, phân tích tài chính và hiệu quả kinh

	chính kế toán	doanh
	Kiến thức về quản trị công nghệ, quản trị sản xuất và tác nghiệp	- Nắm vững kiến thức về hệ thống quản lý và tự động hóa trong kinh doanh xăng dầu, hệ thống quản lý cửa hàng xăng dầu, hệ thống đo lường và giám sát tự động SCADA, EGAS... - Nắm vững kiến thức về công nghệ năng lượng mới và phát triển bền vững - Nắm vững kiến thức an ninh mạng và bảo mật dữ liệu trong kinh doanh xăng dầu
	Kiến thức về quản trị marketing	- Nắm vững, hiểu biết về thị trường và hành vi khách hàng trong ngành xăng dầu - Nắm bắt được các chiến lược marketing trong ngành, quản lý kênh phân phối và chuỗi cung ứng xăng dầu - Nắm bắt được các chiến lược truyền thông xây dựng thương hiệu, ứng dụng công nghệ chuyển đổi số và marketing xanh và phát triển bền vững...
	Kiến thức về hội nhập quốc tế	- Nắm vững có hiểu biết về thị trường xăng dầu dầu khí quốc tế, các chính sách thương mại, các hiệp định quốc tế - Có kiến thức về quản lý nhập khẩu xăng dầu như nguồn cung, quy định thuế, quy trình hải quan, kiểm định chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế - Có kiến thức về đàm phán hợp đồng quốc tế - Nắm bắt được xu hướng chuyển đổi năng lượng toàn cầu, ứng dụng công nghệ số trong hội nhập quốc tế
Kỹ năng quản lý	Kỹ năng kinh doanh cơ bản	- Có kỹ năng đàm phán, thương lượng, - Có kỹ năng quan hệ đối tác, khách hàng
	Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ số, thương mại điện tử	- Có Kỹ năng sử dụng hệ thống phần mềm ứng dụng mà Tập đoàn đang triển khai như ERP,....., - Có các kỹ năng về quy trình chuyển đổi số theo lộ trình của Tập đoàn - Có kỹ năng ứng dụng công nghệ vào kinh doanh như xây dựng quản lý hệ thống bán hàng trực tuyến, tiếp thị số, thanh toán và giao dịch điện tử
	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong	- Có khả năng, thành thạo, giao tiếp, phiên dịch và nghiên cứu tài liệu nước ngoài thành thạo

	công việc	
	Kỹ năng giao tiếp, truyền thông, quản trị xung đột, rủi ro	- Có khả năng xử lý xung đột và giải quyết các vấn đề phức tạp một cách dễ dàng và hiệu quả. - Có khả năng nắm bắt và nhận diện được những sự thay đổi, những nguy cơ, rủi ro có thể ảnh hưởng đến tổ chức từ các tác động bên ngoài và bên trong tổ chức - Có khả năng lắng nghe, thuyết trình, thuyết phục đối với nhân viên, cấp trên, đồng nghiệp và khách hàng đối tác
	Kỹ năng quản trị nhân sự	- Có khả năng tạo động lực và đồng thuận, hướng dẫn và hỗ trợ nhân viên, đạt được mục tiêu chung của tổ chức. - Có khả năng giải quyết các vấn đề về quan hệ lao động - Có khả năng đánh giá, quản trị hiệu suất của nhân viên
	Kỹ năng tổ chức công việc, lập kế hoạch và ra quyết định quản lý	- Có khả năng phân tích thông tin, đánh giá tình hình và đưa ra quyết định đúng đắn và chiến lược. - Có khả năng phân công bố trí sắp xếp, lập kế hoạch triển khai, theo dõi các dự án, đảm bảo tiến độ, chất lượng công việc - Có khả năng phân tích đánh giá, tổng hợp thông tin để đưa ra quyết định nhanh chóng hiệu quả
	Kỹ năng quản trị cảm xúc, thấu hiểu bản thân và quản lý thời gian	- Có khả năng nhận diện, hiểu rõ, điều chỉnh, kiểm soát, cảm xúc căng thẳng khi đối mặt với những áp lực, rủi ro trong công việc - Luôn nhận thức được khả năng, năng lực của bản thân để tự điều chỉnh thay đổi, phát triển cho phù hợp - Có khả năng lập kế hoạch, quản lý bản thân để đảm bảo mục tiêu đặt ra được thực hiện
	Kỹ năng quản trị chiến lược	- Có khả năng, thành thạo trong phân tích thị trường - Có khả năng xây dựng và triển khai chiến lược, ra quyết định linh hoạt, phối hợp đa bộ phận và quản lý rủi ro.
Phẩm chất quản lý	Khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc	- Luôn đam mê và tìm kiếm giá trị mới trong ngành - Luôn cập nhật liên tục kiến thức mới và học hỏi từ đồng nghiệp, đối tác và khách hàng
	Trách nhiệm, kiên nhẫn, khả năng chịu áp lực cao	- Luôn nỗ lực hoàn thành mọi công việc được giao đúng tiến độ, đảm bảo chất lượng. - Luôn kiên trì, nỗ lực giải quyết công việc khi gặp vấn đề khó khăn

		- Luôn giữ vững tinh thần, ra quyết định chính xác và duy trì hiệu suất làm việc ổn định ngay trong những điều kiện khó khăn
	Tinh thần hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng	- Luôn lắng nghe, thấu hiểu và chia sẻ cảm xúc sẵn sàng giúp đỡ nhân viên - Luôn làm gương mẫu, chia sẻ kinh nghiệm, kiến thức, khích lệ đồng viên nhân viên để cùng thực hiện mục tiêu cá nhân và tổ chức - Luôn hỗ trợ và thúc đẩy nhóm làm việc bằng cách tạo môi trường tích cực cho nhân viên
	Tầm nhìn xa trông rộng	- Có khả năng phân tích đánh giá, đề dự báo những biến động trong ngành - Có khả năng nhìn nhận cơ hội và rủi ro trong dài hạn để xây dựng chiến lược phát triển
	Tính mạo hiểm, sự quyết đoán	- Luôn cân nhắc, xem xét thông tin để ra quyết định dứt khoát quyết đoán - Không do dự sợ hãi trước áp lực, thể hiện sự quyết đoán, tự tin trong quyết định của mình - Hành động mạnh mẽ và những bước tiến tích cực để đạt mục tiêu
	Linh hoạt, nhạy bén	Có khả năng nắm bắt tình huống, xử lý tình huống các vấn đề nhanh nhạy, khéo léo trong việc đưa ra các quyết định quản trị
	Tư duy đổi mới sáng tạo	- Có khả năng khám phá và thúc đẩy sự đổi mới và sáng tạo trong hoạt động kinh doanh và quản lý.

(Nguồn: NCS đề xuất)

5.3. Một số kiến nghị

5.3.1. Đối với Bộ Công thương

- Căn cứ dựa trên các chính sách, chương trình quốc gia phát triển lãnh đạo các cấp của Nhà nước. Bộ Công Thương có thể thiết lập các chương trình đào tạo và phát triển chuyên sâu về quản trị trong lĩnh vực xăng dầu, tập trung vào các kỹ năng như quản lý rủi ro, quản trị chuỗi cung ứng, và quản lý chiến lược. Những khóa học này có thể được thiết kế đặc biệt cho các quản lý ở các doanh nghiệp hoạt động trong ngành này.

- Bộ Công Thương có thể hỗ trợ việc nghiên cứu và phát triển công nghệ trong lĩnh vực xăng dầu, từ việc nâng cao hiệu suất sản xuất đến phát triển các giải pháp mới về quản lý môi trường và năng lượng sạch. Điều này sẽ giúp tăng cường năng lực quản trị trong việc áp dụng công nghệ mới. Đồng thời Bộ Công thương

cần khuyến khích các doanh nghiệp trong ngành xăng dầu thực hiện các hoạt động đổi mới và cải tiến, từ việc áp dụng các phương pháp quản trị tiên tiến đến việc tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu của thị trường.

- Bộ Công Thương cần có những chính sách quy định nhằm thúc đẩy sự minh bạch và tính công bằng trong lĩnh vực xăng dầu bằng cách đảm bảo rằng các quy định và chính sách liên quan được thực thi một cách công bằng và minh bạch, từ việc đảm bảo an toàn và chất lượng sản phẩm đến việc đảm bảo sự cạnh tranh lành mạnh trong ngành. Bộ Công Thương có thể cung cấp hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực xăng dầu, từ việc cung cấp vốn đầu tư cho các dự án mở rộng đến việc cung cấp đào tạo và tư vấn về quản trị. Điều này sẽ giúp tăng cường sự cạnh tranh và đa dạng hóa trong ngành.

5.3.2. Đối với Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước

- Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước cần ban hành tiêu chuẩn năng lực và khung đánh giá dành riêng cho NQTCT ở DN nhà nước trong giai đoạn mới. Từ đó, làm cơ sở cho các DN nhà nước nói chung và Petrolimex nói riêng xây dựng bộ tiêu chuẩn năng lực, khung đánh giá hiệu quả công việc theo đặc thù từng loại hình DN.

- Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước cần tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp hoạt động, bao gồm cả việc giảm bớt thủ tục hành chính, tăng cường minh bạch và tính công bằng trong kinh doanh, và cung cấp hỗ trợ tài chính và kỹ thuật cho các doanh nghiệp. Từ đó, tạo điều kiện cho nhà quản trị các cấp có thể một môi trường làm việc tích cực phát huy hết năng lực của bản thân.

- Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước cần có những chính sách thúc đẩy tăng cường khuyến khích đào tạo phát triển nâng cao năng lực NQT nói chung và NQTCT nói riêng. Cần có những quy định gắn năng lực trình độ đào tạo với công tác quy hoạch, bổ nhiệm NQTCT

- Cần chỉ đạo sát sao về việc xây dựng kế hoạch phát triển nguồn nhân lực kế cận, khuyến khích thành lập Quỹ phát triển năng lực NQTCT. Ngoài ra cần có những chính sách tạo điều kiện về nguồn lực tài chính như thành lập quỹ phát triển khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, hỗ trợ đầu tư thông qua quỹ đào tạo nội bộ, có định hướng chiến lược, lâu dài

- Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước qua việc tổ chức các sự kiện, hội thảo, và các hoạt động giao lưu để họ có thể chia sẻ kinh nghiệm và học hỏi lẫn nhau, thúc đẩy hợp tác quốc tế nhằm đổi mới mô hình quản trị, tăng cường các chương trình giao lưu, hợp tác quốc tế để học hỏi các kinh nghiệm quản lý từ các quốc gia tiên tiến.

5.3.3. Đối với Hiệp hội xăng dầu Việt Nam

- Hiệp hội cần tổ chức các khóa đào tạo, hội thảo và buổi tập huấn định kỳ về quản trị cho các thành viên trong hội. Những sự kiện này có thể tập trung vào các chủ đề như quản lý rủi ro, quản trị chiến lược, quản trị tài chính, và quản lý nhân sự nhằm nâng cao, cập nhật những năng lực đặc thù của ngành xăng dầu trong bối cảnh mới.

- Hiệp hội xăng dầu Việt Nam cần thường xuyên tổ chức các diễn đàn hoặc mạng lưới để các nhà quản trị trong ngành xăng dầu có thể trao đổi kinh nghiệm, chia sẻ ý tưởng và học hỏi lẫn nhau. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc tổ chức các cuộc họp, sự kiện networking, hoặc các diễn đàn trực tuyến.

- Hiệp hội cần có những chính sách nhằm khuyến khích các thành viên của mình tham gia vào hoạt động đổi mới và nghiên cứu phát triển trong lĩnh vực xăng dầu. Điều này có thể bao gồm việc hỗ trợ các dự án nghiên cứu, tạo ra cơ hội hợp tác nghiên cứu giữa các doanh nghiệp, và khuyến khích việc áp dụng công nghệ mới và phương pháp tiên tiến..

- Hiệp hội xăng dầu Việt Nam cần phối hợp với các tổ chức đào tạo và giáo dục để cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cá nhân cho các nhà quản trị trong ngành. Điều này có thể bao gồm việc tạo ra các khoá học trực tuyến, chương trình huấn luyện và mentoring.. Hiệp hội đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy việc tuân thủ các tiêu chuẩn chất lượng và an toàn trong ngành xăng dầu. Điều này có thể bao gồm việc xây dựng và thúc đẩy các tiêu chuẩn ngành, cung cấp đào tạo về an toàn và môi trường, và thúc đẩy việc chia sẻ các phương pháp hay nhằm cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

TIỂU KẾT CHƯƠNG 5

Trên cơ sở nghiên cứu phương hướng và mục tiêu phát triển NNL, NQTCT của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, cùng với kết quả đánh giá thực trạng ở nội dung chương 4, đề tài luận án cũng đã đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực NQTCT của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Cụ thể gồm (1) nhóm giải pháp đề xuất đối với NQTCT có: (i) giải pháp về nâng cao năng lực NQTCT dựa trên kiến thức quản lý; (ii) giải pháp về nâng cao năng lực NQTCT dựa trên kỹ năng quản lý; (iii) giải pháp về nâng cao năng lực NQTCT dựa trên phẩm chất/ quản lý; (2) nhóm giải pháp đề xuất với Tập đoàn xăng dầu Việt Nam có (iv) giải pháp về đào tạo, phát triển năng lực NQTCT; (v) giải pháp về thu hút người tài trong tuyển dụng nhà quản trị; (vi) giải pháp về bố trí và sử dụng, đãi ngộ và đánh giá năng lực NQTCT; (vii) giải pháp về nâng cao nhận thức và xây dựng văn hóa khuyến khích nâng cao trình độ và (viii) xây dựng khung năng lực dành riêng cho NQTCT. Dựa trên các giải pháp được đưa ra, NCS cũng đưa ra các điều kiện cơ bản để thực hiện các giải pháp.

Đồng thời, để các giải pháp nâng cao năng lực NQTCT của Petrolimex đáp ứng được yêu cầu phát triển bền vững hiện nay, NCS đã đề xuất một số kiến nghị đối với Nhà nước và Bộ Công thương; đối với Hiệp hội xăng dầu Việt Nam nhằm tăng cường hỗ trợ cho Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong việc nâng cao năng lực NQTCT trong những năm tiếp theo.

KẾT LUẬN

Xăng dầu là ngành đóng một vai trò quan trọng và thiết yếu trong nền kinh tế của Việt Nam. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (Petrolimex) là tập đoàn năng lượng hàng đầu của Việt Nam, lấy kinh doanh xăng dầu làm trục chính, thực hiện đa sở hữu, tập trung nguồn lực đầu tư, phát triển các lĩnh vực kinh doanh chính có liên quan và phụ trợ cho kinh doanh xăng dầu. Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nói riêng và ngành xăng dầu nói chung đang phải đối mặt với nhiều thách thức lớn như về biến động giá cả về mặt hàng xăng dầu, đại dịch Covid 19, cạnh tranh gay gắt giữa xu thế chuyển đổi năng lượng trên thế giới... Chính vì điều đó, phát triển ngành xăng dầu nói chung và Tập đoàn xăng dầu Việt Nam nói riêng là một trong những nhiệm vụ hàng đầu trong thời gian tới. Theo đó, với tầm nhìn trở thành Tập đoàn số 1 tại Việt Nam về kinh doanh sản phẩm năng lượng sạch, thân thiện với môi trường vào năm 2030, kinh doanh đa quốc gia vào năm 2045. Chính vì vậy, năng lực của nhà quản trị càng được đề cao hơn bao giờ hết. Tại Petrolimex, ban lãnh đạo cũng rất quan tâm và sát sao trong việc phát triển năng lực của nhà quản trị đặc biệt là nhà quản trị cấp trung, những người có vị trí cốt cán trong doanh nghiệp, trong bất kỳ hoạt động dự án hay kế hoạch kinh doanh cũng do họ trực tiếp điều hành.

Bằng việc kết hợp sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu, luận án đã thực hiện và trả lời được các vấn đề đặt ra như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu cơ sở lý luận chỉ ra vai trò quan trọng của NQTCT trong các DN nói chung và NQTCT tại Petrolimex nói riêng. Để đảm bảo có được NQTCT có năng lực đáp ứng yêu cầu của DN, việc nghiên cứu các yếu tố cấu thành năng lực và tác động của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo tại Petrolimex. Trong luận án này, NCS tập trung nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực NQTCT trong các DN gồm: một số khái niệm cơ bản; vai trò của NQTCT; các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT gồm kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý; các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT.

Thứ hai, thông qua việc điều tra khảo sát nhà quản trị cấp trung và các đối tượng khác có liên quan (NQT cấp cao, NQT cấp cơ sở, nhân viên cấp dưới) tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, luận án đã phân tích và đánh giá được thực trạng mức độ đáp ứng về năng lực của NQT cấp trung tại DN này trên các khía cạnh: Kiến thức quản lý, Kỹ năng quản lý và Phẩm chất quản lý.

Thứ ba, luận án cũng đã lượng hóa được mức độ tác động của các yếu tố cấu thành năng lực NQT cấp trung đến kết quả lãnh đạo tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam. Theo đó, các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT bao gồm: kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý đều tác động cùng chiều đến kết quả lãnh đạo

theo cả 2 cách đánh giá của NQTCT và của các đối tượng khác. Hay nói cách khác, khi NQT cấp trung của doanh nghiệp có mức độ đáp ứng về kiến thức quản lý, kỹ năng quản lý và phẩm chất quản lý càng tốt thì kết quả lãnh đạo doanh nghiệp càng khả quan hơn.

Thứ tư, nghiên cứu phương hướng và mục tiêu, đồng thời dựa trên các phát hiện nghiên cứu, luận án đã đề xuất giải pháp nhằm nâng cao năng lực NQTCT đáp ứng được yêu cầu phát triển bền vững hướng đến năm 2035. Trong đó, tập trung và các giải pháp dành cho bản thân nhà quản trị cấp trung và giải pháp cho Petrolimex. Bên cạnh đó, luận án đã đề xuất một số kiến nghị đối với Bộ Công thương; Ủy ban Quản lý vốn Nhà nước; đối với Hiệp hội xăng dầu Việt Nam nhằm tăng cường hỗ trợ cho Tập đoàn xăng dầu Việt Nam trong việc nâng cao năng lực NQTCT trong những năm tiếp theo.

Tuy nhiên, trong quá trình nghiên cứu, luận án cũng không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả rất mong những ý kiến góp ý, chỉnh sửa để tác giả có thể tiếp tục hoàn thiện và rút kinh nghiệm cho những lần nghiên cứu sau.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tiếng Việt:

1. Đỗ Vũ Phương Anh (2017), *Nghiên cứu ứng dụng khung năng lực vào đánh giá nhân sự quản lý cấp trung trong doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân.
2. Phạm Thị Diệu Anh (2020), *Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực quản lý của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp thuộc lá ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân
3. Vũ Dũng (2000), *Từ điển tâm lý học*, Nxb Khoa học Xã hội, Hà Nội.
4. Nguyễn Trọng Điều (1992), *Hoàn thiện yêu cầu về tiêu chuẩn cán bộ lãnh đạo quản lý Nhà nước trong sự nghiệp đổi mới*, Luận án Phó tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
5. Phạm Công Đoàn (2009), *Nâng cao năng lực giám đốc điều hành trong các doanh nghiệp thương mại nhà nước hiện nay*, Đề tài NCKH cấp Bộ (Bộ Công thương).
6. Đỗ Anh Đức (2014), *Khảo sát kỹ năng quản lý của giám đốc doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn Hà Nội*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, Số 23.
7. Đỗ Anh Đức (2014), *Nâng cao năng lực quản lý của chủ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, Số 22.
8. Trần Văn Đầu (2001), *Một số biện pháp nâng cao chất lượng Giám đốc doanh nghiệp Nhà nước (Khảo sát nghiên cứu ở tỉnh Nam Định)*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
9. Đỗ Thị Thu Huyền (2022), *Nâng cao năng lực nhà quản trị tại các doanh nghiệp lữ hành của tỉnh Quảng Ninh*, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại Hà Nội
10. Đoàn Xuân Hậu (2016), *Nghiên cứu năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung trong các ngân hàng thương mại*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân.
11. Lương Thu Hà (2015), *Nghiên cứu ảnh hưởng của tố chất cá nhân nhà lãnh đạo tới kết quả lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
12. Lưu Ngọc Hoạt (2015), *Các yếu tố ảnh hưởng đến lãnh đạo và quản lý*, Bài giảng chi tiết, Trường Đại học Y Hà Nội, Hà Nội.
13. Nguyễn Mạnh Hùng (2012), *“Nâng cao năng lực lãnh đạo điều hành của CEO Việt Nam trong môi trường kinh doanh đầy biến động”*, Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam, tr 36-41.
14. Phạm Minh Hạc chủ biên (1988), *Giáo trình Tâm lý học*, Nhà xuất bản Giáo dục, Hà Nội.
15. Trần Thị Phương Hiền (2012), *“Tố chất lãnh đạo của CEO Việt Nam – Phát hiện*

từ cuộc điều tra CEO, Hội đồng quản trị và thuộc cấp”, Tạp chí Kinh tế & Phát triển, số 15, tháng 6/2012.

16. Trần Thị Phương Hiền (2014), *Năng lực lãnh đạo của CEO Việt Nam (Khảo sát nghiên cứu ở Hà Nội)*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
17. Vũ Văn Hiền (2007), *Xây dựng cán bộ lãnh đạo, quản lý nhằm đáp ứng yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia
18. Trần Thị Vân Hoa (2011), *Nâng cao năng lực lãnh đạo cho giám đốc điều hành các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình hội nhập quốc tế*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
19. Trương Hồng Võ Tuấn Kiệt, Lâm Huôn (2015), “*Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực lãnh đạo của cán bộ cấp cộng đồng tham gia tiến trình xây dựng xã nông thôn mới tại thành phố Cần Thơ*”, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Số 36, tr 31-41.
20. Mai Thanh Lan, Phan Chí Anh (2015), *Xây dựng khung năng lực quản lý hành chính công cho cán bộ quản lý cấp trung khu vực Tây bắc*, Tạp chí Kinh tế và quản lý số 88, tr.3-14.
21. Mai Thanh Lan (2016), ‘*Xây dựng các năng lực cho nhân sự quản trị cấp trung nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp*’, Tạp chí kinh tế và phát triển, 225(2), pp. 90–98.
22. Mai Thanh Lan, Nguyễn Thị Minh Nhân (2016), *Giáo trình Quản trị nhân lực căn bản*, NXB. Thống kê.
23. Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2012), *Phát huy vai trò của lãnh đạo trong vấn đề phát triển năng lực tổng thể của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam*, Kỷ yếu ngày nhân sự Việt Nam 2012, Nhà xuất bản Thông tin và truyền thông.
24. Vũ Đăng Minh (2010), *Xây dựng và phát triển giám đốc doanh nghiệp Nhà nước ở Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia.
25. Phùng Xuân Nhạ và cộng sự (2012), “*Kết quả khảo sát lãnh đạo doanh nghiệp ngoài quốc doanh Việt Nam*”, Báo cáo kết quả nghiên cứu.
26. Nguyễn Hữu Ngọc (2020), *Nghiên cứu ảnh hưởng của tố chất và phong cách lãnh đạo cán bộ quản lý cấp trung đến sự gắn kết công việc của cấp dưới trong doanh nghiệp kinh tế- quốc phòng*, Luận án tiến sĩ, Đại học kinh tế quốc dân
27. Lê Quân (2011), “*Đánh giá năng lực giám đốc điều hành qua mô hình ASK*” chuyên san Kinh tế, tạp chí Khoa học, Đại học quốc gia Hà Nội.

28. Lê Quân (2003), *Phẩm chất doanh nhân trẻ Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Thương mại số 13
29. Lê Quân (2015), *Lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Đại học Quốc gia
30. Đặng Ngọc Sự (2009), “*Năng lực lãnh đạo - từ lý luận đến thực tiễn của các doanh nghiệp Việt Nam*”, Tạp chí Kinh tế phát triển, Số 7/09
31. Đặng Ngọc Sự (2012), *Năng lực lãnh đạo - nghiên cứu tình huống của các lãnh đạo doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Viện nghiên cứu kinh tế CIEM.
32. Nguyễn Minh Tâm (2009), *Mối quan hệ giữa lãnh đạo ba chiều và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ kinh tế.
33. Lê Văn Thái (2001), *Nghiên cứu về năng lực ra quyết định quản lý của người giám đốc doanh nghiệp Nhà nước trong giai đoạn hiện nay*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội.
34. Lê Thị Phương Thảo (2016), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo của Giám đốc các doanh nghiệp nhỏ và vừa khu vực Bắc miền Trung*, Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.
35. Lê Văn Thuận (2019), *Nghiên cứu năng lực lãnh đạo cấp trung tại các doanh nghiệp bưu chính viễn thông Việt Nam*, Luận án tiến sĩ, Đại học Kinh tế quốc dân
36. Trần Kiều Trang (2012), *Phát triển năng lực của chủ doanh nghiệp nhỏ Việt Nam trong giai đoạn hiện nay - Nghiên cứu điển hình trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ kinh tế, trường Đại học Thương mại, Hà Nội.
37. Nguyễn Thị Vân (2022), *Nghiên cứu ảnh hưởng của năng lực nhà quản trị cấp trung đến triển khai chiến lược của các doanh nghiệp Việt Nam trong ngành công nghệ thông tin*, Luận án tiến sĩ, Đại học Thương mại

B. Tiếng Anh:

38. Abigail Redick, Idalia Reyna, Cynthia Schaffer, Deborah Toomey. (2014 April 21), “*Four-Factor Model for Effective Project Leadership Competency*”, *Journal of IT and Economic Development*, Vol.5, Issue:1, pp.21-35.
39. Alan Bryman (1993), “*Charisma and Leadership in Organizations*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No.3, pp.492-494.
40. Anand Bhardwaj & B.K. Punia (2013), *Leadership competencies and their influence on leadership performance: A literature review*, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, Vol. 2.
41. Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1993), *Transformational leadership: A response to critique*, In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: perspectives and directions*, pp 49-80, San Diego, CA: Academic Press.

42. Barach, J. A. and Eckhardt, D. R. (1996), *Leadership and the Job of the Executive*, Quorum Books, Westport, CT.
43. Bass, B. (1990), *Bass & Stogdill's handbook of Leadership*, New York: The Free Press.
44. Bass, B. M. (1990), *Hand book of leadership: a survey of theory and research*, New York: The Free Press.
45. Bass, B. M. (1990), *Handbook of leadership*, New York: The Free Press.
46. Bass, B. M. (1996), *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, US Army Research Institute.
47. Bass, B.M. (1981), *Stogdills handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: The Free Press.
48. Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: The Free Press.
49. Bennis, W (2009), *On becoming a leader*, Basic Books, London.
50. Blake, R. R., & McCauley C. A. (1991), *Leadership dilemmas-Grid solutions*, Houston: Gulf.
51. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P (2003), *A review of leadership theory and competency frameworks*, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, United Kingdom.
52. Campbell, Donald J & Dardis, Gregory J. (2004), The "Be, Know, Do" Model of Leader Development, *Academic journal article from Human Resource Planning*, Vol.27, Issue 2, pp.26-39.
53. Cavazotte F., Moreno V, Hickmann M (2012), "Effect of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance", *The Leadership Quarterly*, Vol.23, Issue:3, pp. 443-455.
54. Drath, W. H., & Palus, C. J. (1994), *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
55. Dubrin, Andrew. J.(1998), *Leadership: Employee motivation*, 2nd ed, Boston: Houghton Mifflin.
56. Dulewicz, V., & Higgs. M. (2005), *Leadership Dimension Questionnaire*, Henley management college, Greenlands, Henley-on-Thames: Oxon.
57. Eric K. Shinseki.(2002), *Army Leadership "Be, Know, Do"*, *Leader to Leader Journal*, Army Leadership Institute, No.26, Fall 2002, pp.21-27.
58. Heckscher, C. (1995), *White collar blues*, New York: Basic Books, pp.9.
59. Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994), "*What we know about leadership*",

American Psychologist, Vol.49, pp.493-504.

60. House R.J & Shamir B. (1993), "*The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*", Organization Science, Vol. 4, No. 4, pp. 577-594.
61. Jacobs, T. O.& Jacques, E. (1990), *Military executive leadership*, In Gal, R.; Manglesdorf, A. D. (Editors), Handbook of Military Psychology, John Wiley & Sons, New York. Jago, A. G. (1982), "Leadership: Perspective in theory and [research]", *Management Science*, Vol. 28, No. 3, pp. 315-336.
62. James Hayton (2015), *Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance*, Enterprise Research Centre, London.
63. James A.Rice (2006),*Career and Competency Mapping*, ABI/INFORM Global, Vol 21, pp.52.
64. Jeffrey D. Horey, Jon J. Fallesen, (2003) "*Leadership competencies: Are we all saying the same Thing?*" Army Research Institute, Ft Leavenworth, Kansas.
65. Jon Aarum Andersen. (2006), "*Leadership, personality and effectiveness*", The Journal of Socio-Economics, Vol.35, Issue: 6, pp. 1078-1091.
66. Judge T. A., Piccolo R. F., Kosalka T. (2009), "*The bright and dark sides of leader trait: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm*", The Leadership Quarterly, Vol.20,pp. 855-875.
67. Karin.S, Mattijs.M, Nicole.T, Sandra.G., and Claudia.G.(2010), "*How to support Innovative Behaviour*", Technology and Investment, Vol.1,pp.59-68.
68. KnippenbergD.V,HoggM.A.(2003),"*A social identity model of leadership effectiveness in organization*", Research in Organizational Behaviour, Vol. 25, pp.243-295.
69. Koene, Bas A.S; Vogelaar, Ad L.W & Soeters, Joseph L. (2002), "*Leadership effects on organizational climate and financial performance*", The Leadership Quarterly, Elsevier/Science Inc, Vol.13, Issue:3, pp.193-215.
70. Lori L. Moore and Rick D. Rudd (2004), *Leadership skills and competencies for extension directors and administrators*, Journal of Agricultural Education, Volume 45, Number 3.
71. Lanny Vincent (2008), "*Differentiating competence, capability and capacity*", Innovating Perspectives, Vol.16,No.3.
72. Mair, J., & Thurner, C. (2008), "*Going global: How middle managers approach the process in Medium-Sized firms*", Strategic Change, Vol.17, pp.83-99.
73. Mary, B. Gregoire. (2004), "*Leadership: Reflections over the past 100 years*", The American dietetic association, Vol.104, pp.395-403.

74. MOMIN, Z. A. (2018) *Identifying the competencies of middle managers leading successful strategy implementation*. Singapore Management University.
75. Mumford, M., Zaccaro, S., Connelly, M. S., & Marks, M. (2000), "*Leadership skills: Conclusions and future directions*", *Leadership Quarterly*.
76. Northouse, Peter G. (2001), *Leadership Theory and Practice*, 2nd ed, Thousand Oaks, CA: Sage.
77. Locke, E. A. (1991), "*The motivation sequence, the motivation hub and the motivation core*", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol.50, pp.288-299.
78. Piero A., Cicero L., Bonaiuto M, Knippenberg D. V., Kruglanski A. W. (2005), "*Leader group prototypicality and leadership effectiveness: The moderating role of need for cognitive closure*", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, pp. 503-516.
79. Raghda Fawzy Mohamed. (2007), *Leader traits and competencies needed during transformational change in Egypt*, Thesis For the Degree of Master of Science, Ain Shams University, Cairo, Egypt.
80. Reave L. (2005), "*Spiritual values and practices [related to leadership effectiveness]*", *The Leadership Quarterly*, Vol.16, pp.655-687.
81. Richard, L. Hughes., Robert, C. Ginnet., & Gorden, J. Curphy. (2009), *Leadership-Enhancing the lessons of experience*, 6 ed, NY: Mc Graw Hill.
82. Rod L. Flanigan. (2012), *An Examination of the Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Branch-Level Success of Industrial Distribution Companies*, PhD thesis of Philosophy, Utah State University, United State.
83. Sankar Y. (2003), "*Character not charisma is the critical measure of leadership excellence*", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, Issue 4, pp.45-55.
84. Susan R. Madsen, Anita L. Musto (2004), *Important Knowledge and Competence for Successful - Human Resource Leadership*, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol. 5, No. 3..
85. Segal, D. R. (1981), *Leadership and management: Organizational theory*, Beverly Hills, CA: Sage.
86. Stogdill (1948), *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York, Free Press.
87. Stogdill (1950), "*Leadership, membership and organization*", *Psychological Bulletin*, Vol.47, No.1, pp.1-14.
88. Strang S. E, Kuhnert K. W. (2009), "*Personality and Leadership Developmental Levels as predictors of leader performance*", *The Leadership Quarterly*, Vol.20,

Issue 3, pp. 421-433.

89. Strohhecker J, Grobler A. (2013), "*Do personal traits influence inventory management performance? - The case of intelligence, personality, interest and knowledge*", International Journal of Production Economics, Vol.142, Issue:1, pp.37-50.
90. Rost, J (1993), *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger.
91. House, R. J., & Aditya, R. N. (1997), "*The social scientific study of leadership: Quo vadis*", Journal of Management, Vol.23, No.3, pp.409-473.
92. Thun N. B. (2009), *Character Strengths in Leadership*, PhD Thesis of Philosophy in Business Administration, The Department of Management, Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia, Canada.
93. U.S. Army (Author), Frances Hesselbein (Introduction), Eric K. Shinseki (Introduction), Richard E. Cavanagh (Foreword) (2004), *Be- Know- Do: Leadership the Army Way: Adapted from the Official Army Leadership Manual*.
94. Veliu, L. and Manxhari, M. (2017) '*The impact of managerial competencies on business performance: SME's in Kosovo*', Vadyba Journal of Management, 30(1), pp. 59-65.
95. Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008), "*The middle management perspective on strategy process: Contributions synthesis, and future research*", Journal of Management, Vol. 34, No.6, pp. 1190-1221.
96. Wright, P. (1996), *Managerial Leadership*, London: Routledge.
97. Yukl G. (2002), "*Congtingency theory of effectiveness leadership*", Leadership in Organizations, 5th edition, Prentice Hall, pp.208-235.
98. Yukl, G., & Van Fleet D.D. (1992), "*Theory and research on leadership in organizations*", Handbook of industrial and organizational psychology, 2nd ed, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
99. Zaccarro S.J, Foti, R.J., and Kenny. (1991), "*Self-Monitoring and individual difference-base variance and leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situation*", Journal of applied Psychology, Vol.76, pp.308-315.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1

PHỤ LỤC 1.1

BẢNG CÂU HỎI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Phần 1: Giới thiệu

Xin chào Ông/Bà

Tôi tên là Hoàng Thị Công, nghiên cứu sinh của Trường Đại học Thương Mại. Hiện tại tôi đang nghiên cứu đề tài luận án “Nghiên cứu năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam”.

Để có thêm các thông tin đánh giá đúng về thực trạng năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, xin quý Ông/Bà vui lòng dành chút thời gian trả lời phỏng vấn một số vấn đề liên quan đến đề tài luận án của tôi. Những thông tin Ông/Bà trao đổi, cung cấp rất quan trọng và có giá trị cho đề tài luận án. Tôi xin cam kết những nội dung mà Ông/Bà cung cấp chỉ được sử dụng cho đề tài luận án và được bảo mật hoàn toàn.

Kính mong quý Ông/Bà tạo điều kiện và giúp đỡ

Xin trân trọng cảm ơn!

Phần 2: Thông tin người phỏng vấn

Họ và tên:.....Tuổi:.....Giới tính:.....

Học hàm học vị:.....

Chuyên ngành đào tạo:.....

Đơn vị công tác:

Chức danh:.....

Thâm niên công tác:

Thời gian phỏng vấn:

Địa điểm phỏng vấn:

Phần 3: Nội dung phỏng vấn

1. Theo Ông/Bà, để đánh giá năng lực của nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam, áp dụng mô hình ASK gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất quản lý có phù hợp không?

.....
.....
.....
.....

1. Theo Ông/Bà, các yếu tố cấu thành năng lực của nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam gồm kiến thức, kỹ năng và phẩm chất gì? (Các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex được NCS đề xuất):

Kiến thức	Kỹ năng	Phẩm chất
- Kiến thức về ngành kinh doanh - Kiến thức về pháp luật, chính trị - Kiến thức về quản trị nhân sự - Kiến thức về quản trị tài chính kế toán - Kiến thức về quản trị công nghệ - Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp - Kiến thức về quản trị marketing - Kiến thức về hội nhập quốc tế	- Kỹ năng kinh doanh cơ bản như đàm phán, thương lượng, quan hệ đối tác, khách hàng - Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ số - Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc - Kỹ năng giao tiếp, truyền thông - Kỹ năng tạo động lực, thuyết phục - Kỹ năng đào tạo, phát triển nhân viên - Kỹ năng phân công, tổ chức công việc - Kỹ năng quản trị xung đột - Kỹ năng quản trị cảm xúc và thấu hiểu bản thân - Kỹ năng quản trị rủi ro - Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định	- Khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc - Trách nhiệm, kiên nhẫn - Khả năng chịu áp lực cao - Tinh thần hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng - Tầm nhìn xa trông rộng - Tính mạo hiểm, sự quyết đoán - Linh hoạt, nhạy bén - Tư duy đổi mới sáng tạo

.....

.....

.....

.....

2. Ông/Bà cho biết ý kiến của mình về đề xuất *Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Tập đoàn xăng dầu Việt Nam của NCS?*

TT	Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex	Ý kiến của chuyên gia	
		Đồng ý	Không đồng ý
1	Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc		
1.1	Nhân viên cảm thấy rất hài lòng và thỏa mãn với công việc hiện tại của mình		
1.2	Hàng ngày nhân viên làm việc rất nhiệt tình và hăng hái		
1.3	Nhân viên thấy công việc hiện tại của mình rất thú vị và có ý nghĩa		

2	Sự cam kết gắn bó với tổ chức		
2.1	Nhân viên rất vui nếu được làm việc lâu dài với công ty mình đang làm việc		
2.2	Nhân viên thích kể với bạn bè, người thân và những người khác về nơi tôi làm việc		
2.3	Nhân viên cảm thấy những khó khăn của doanh nghiệp như chính vấn đề của cá nhân		
3	Sự thoả mãn về tâm lý		
3.1	Nhân viên có thể tập trung tốt vào những việc đang làm		
3.2	Nhân viên có nhiều lý do để tìm thấy niềm vui trong công việc mình đang thực hiện		
3.3	Nhân viên ít thấy đau khổ, thất vọng, mất tự tin hay cảm thấy vô dụng khi làm việc		
4	Năng lực tổ chức hoạt động		
4.1	Bộ phận do nhà quản trị cấp trung phụ trách được vận hành hiệu quả		
4.2	Công việc được sắp xếp hợp lý, mỗi nhân viên có nhiệm vụ cụ thể		
4.3	Mỗi nhân viên hiểu nhiệm vụ và mục tiêu cần đạt được		
5	Tư tưởng sẵn sàng đổi mới		
5.1	Rất nhiều ý tưởng mới trong doanh nghiệp được thử nghiệm		
5.2	Mọi người được khuyến khích đưa ý tưởng mới, cách thức phương pháp mới		
5.3	Doanh nghiệp có nhiều sáng kiến, ý tưởng mới mẻ, sáng tạo		

Ông/Bà có đề xuất thêm các tiêu chí khác không? Nếu có xin Ông/Bà gợi ý các biến quan sát?

.....

.....

.....

.....

4. Một số câu hỏi phỏng vấn sâu

a. Hiện nay có nhiều quan điểm cho rằng năng lực NQTCT của Petrolimex đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động của tổ chức. Ông/Bà có nhận định như nào với quan điểm trên? Trong thời gian qua, Petrolimex triển khai thực hiện các biện pháp chủ yếu nào để nâng cao năng lực NQTCT?

b. Ông/Bà nhận thấy mức độ đáp ứng năng lực hiện tại về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất, của NQTCT của Petrolimex so với yêu cầu của công việc họ đảm nhận như thế nào?

c. Theo Ông/Bà, ba yếu tố về kiến thức, kỹ năng và phẩm chất thì yếu tố nào tác động nhiều nhất tới kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex hiện nay?

d. Theo Ông/Bà, để đáp ứng yêu cầu thực hiện mục tiêu chiến lược của Tập đoàn trong bối cảnh hiện nay, thì cần tập trung nâng cao những năng lực gì cho NQTCT của Petrolimex?

e. Hiện nay, Petrolimex đã xây dựng khung năng lực riêng dành cho NQTCT chưa? Và nếu có rồi thì cần bổ sung điều chỉnh về các năng lực trong khung năng lực không?

f. Theo Ông/Bà, Tập đoàn cần cải tiến gì để nâng cao năng lực cho NQTCT?

g. Theo Ông/Bà, Tập đoàn đâu là những khó khăn chủ yếu trong việc nâng cao năng lực cho NQTCT?

Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/Bà.

PHỤ LỤC 1.2

KẾT QUẢ PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA

1. Quan điểm trả lời câu hỏi (1) và (2) về các yếu tố cấu thành NQTCT của Petrolimex

[illegible]

[illegible]

[illegible]

	Tầm nhìn xa trông rộng			X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
	Tính mạo hiểm, sự quyết đoán	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X		X	
	Linh hoạt, nhạy bén	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tư duy đổi mới sáng tạo	X	X		X	X	X		X	X	X	X		X		X

- Đối với các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT thì các chuyên gia đồng ý với đề xuất các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT tại Petrolimex theo ASK, bao gồm: (1) Kiến thức quản lý (8 thang đo); (2) Kỹ năng quản lý (11 thang đo); (3) Phẩm chất quản lý (8 thang đo).

2	Sự cam kết gắn bó với tổ chức	làm việc lâu dài với công ty mình đang làm việc															
		Nhân viên thích kể với bạn bè, người thân và những người khác về nơi tôi làm việc	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Nhân viên cảm thấy những khó khăn của doanh nghiệp như chính vấn đề của cá nhân	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sự thoả	Nhân viên có thể tập trung tốt vào những việc đang làm	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
		Nhân viên có nhiều lý do để tìm thấy niềm vui trong công	X		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X

[illegible]

Để có cơ sở vững chắc cho việc xác định các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT, các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo và xây dựng mô hình nghiên cứu tác động của năng lực NQTCT tới kết quả lãnh đạo, NCS đã tham khảo ý kiến của 15 chuyên gia (có 12/15 chuyên gia có bổ sung ý kiến) Theo các ý kiến của các chuyên gia thì: chỉnh sửa tên của tiêu chí “Sự thỏa mãn về tâm lý” thành “Sự thoải mái tinh thần và tâm lý”, chỉnh sửa tên tiêu chí “Năng lực tổ chức hoạt động” thành “Năng lực tổ chức công việc”.

* Kết luận: Các yếu tố và các tiêu chí đánh giá có tỷ lệ <50% đều bị loại khỏi khung nghiên cứu năng lực NQTCT tại Petrolimex. Vậy, có nhóm tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo có 5 gồm: (1) Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc; (2) Sự cam kết gắn bó với tổ chức; (3) Sự thoải mái về tinh thần và tâm lý; (4) Năng lực tổ chức công việc và (5) Tư tưởng sẵn sàng đổi mới. Các yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex gồm (1) Kiến thức quản lý (8 thang đo); (2) Kỹ năng quản lý (11 thang đo); (3) Phẩm chất quản lý (8 thang đo)

PHỤ LỤC 1.3
DANH SÁCH VÀ THÔNG TIN VỀ CÁC CHUYÊN GIA

TT	Họ và tên	Tên cơ quan	Địa chỉ	Chức vụ
1	CG1	Bộ Công thương	Số 54, Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội	Trưởng phòng
2	CG2	Trường Đại học Thương mại	79 Đ. Hồ Tùng Mậu, Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội	Giảng viên
3	CG3	Hiệp hội xăng dầu Việt Nam	Số 39A Ngô Quyền, Q. Hoàn Kiếm, Hà Nội	Phó chủ tịch
4	CG4	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Chủ tịch HĐQT
5	CG5	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Tổng giám đốc
6	CG6	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Phó tổng giám đốc
7	CG7	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam.	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Trưởng ban
8	CG8	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Phó Trưởng ban
9	CG9	Tập đoàn xăng dầu Việt Nam	1 Khâm Thiên - Phường Khâm Thiên - Quận Đống Đa - TP. Hà Nội	Chuyên viên
10	CG10	Công ty xăng dầu Hà Sơn Bình	Số 167 Đường Trần Phú, P. Văn Quán, Q. Hà Đông, Hà Nội	Giám đốc công ty
11	CG11	Công ty xăng dầu khu vực I	26 Đức Giang, quận Long Biên, Thành phố Hà Nội	Giám đốc công ty
12	CG12	Công ty xăng dầu khu vực I	26 Đức Giang, quận Long Biên, Thành phố Hà Nội	Phó Giám đốc Công ty

13	CG13	Công ty xăng dầu Nghệ An	Số 4 Nguyễn Sỹ Sách, Phường Hưng Bình, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An	Trưởng phòng
14	CG14	Công ty xăng dầu Nghệ An	Số 4 Nguyễn Sỹ Sách, Phường Hưng Bình, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An	Phó trưởng phòng
15	CG15	Công ty xăng dầu Khu Vực II	15 Lê Duẩn, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. HCM	Phó Giám đốc

PHỤ LỤC 2
DANH SÁCH CÔNG TY TNHH MTV KINH DOANH XĂNG DẦU TRONG
NƯỚC THUỘC PETROLIMEX TÍNH ĐẾN 12/2024

TT	Tên Doanh nghiệp	Tên viết tắt	Địa chỉ trụ sở
1	Công ty xăng dầu Hà Giang	Petrolimex Hà Giang	Tổ 18, Phường Nguyễn Trãi, TP Hà Giang, Tỉnh Hà Giang
2	Công ty xăng dầu Cao Bằng	Petrolimex Cao Bằng	Đường Lê Lợi, Phường Sông Bằng, Thị xã Cao Bằng, Tỉnh Cao Bằng
3	Cty TNHH MTV Xăng dầu Lai Châu	Petrolimex Lai Châu	Tổ 09, Phường Tân Phong, TP. Lai Châu, Tỉnh Lai Châu
4	Công ty TNHH MTV xăng dầu Lào cai	Petrolimex Lào Cai	495 Đường Hoàng Liên, Phường Kim Tân, TP Lào Cai, Tỉnh Lào Cai
5	Công ty xăng dầu Điện Biên	Petrolimex Điện Biên	Tổ 21, P.Him Lam, TP.Điện Biên Phủ, Điện Biên
6	Công ty xăng dầu Tuyên Quang	Petrolimex Tuyên Quang	Số 14 đường Phan Đình Phùng, phường Minh Xuân, TP. Tuyên Quang
7	Công ty xăng dầu Yên Bái	Petrolimex Yên Bái	Đường Hoàng Hoa Thám, phường Yên Ninh, TP. Yên Bái, tỉnh Yên Bái
8	Công ty xăng dầu Bắc Thái	Petrolimex Bắc Thái	Số 16, Đường Bắc Nam, Phường Phan Đình Phùng, TP Thái Nguyên, tỉnh Thái Nguyên
9	Công ty xăng dầu Hà Bắc	Petrolimex Hà Bắc	Số 38 Châu Xuyên, Lê Lợi, TP.Bắc Giang, tỉnh Bắc Giang
10	Công ty xăng dầu Phú Thọ	Petrolimex Phú Thọ	2470 Đại lộ Hùng Vương, Phường Vân Cơ, TP Việt Trì, Phú Thọ
11	Công ty xăng dầu khu vực I	Petrolimex Hà Nội	26 Đức Giang, quận Long Biên, Thành phố Hà Nội
12	Công ty xăng dầu Hà Sơn Bình	Petrolimex Hà Sơn Bình	Số 167 Đường Trần Phú, P. Văn Quán, Q. Hà Đông, Hà Nội

13	Công ty xăng dầu khu vực III	Petrolimex Hải Phòng	Số 1 Sở Dầu, Phường Sở Dầu, Quận Hồng Bàng, TP. Hải Phòng
14	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Thái Bình	Petrolimex Thái Bình	52 Hai Bà Trưng, phường Lê Hồng Phong, TP. Thái Bình, tỉnh Thái Bình
15	Công ty xăng dầu Hà Nam Ninh	Petrolimex Hà Nam Ninh	143 Trần Nhân Tông, TP. Nam Định, tỉnh Nam Định
16	Công ty xăng dầu B12	Petrolimex Quảng Ninh	Số 1 Bãi cháy, TP. Hạ Long, Tỉnh Quảng Ninh
17	Công ty xăng dầu Thanh Hóa	Petrolimex Thanh Hóa	Số 305 Bà Triệu, Phường Hàm Rồng, TP. Thanh Hóa, tỉnh Thanh Hóa
18	Công ty xăng dầu Nghệ An	Petrolimex Nghệ An	Số 4 Nguyễn Sỹ Sách, Phường Hưng Bình, TP. Vinh, tỉnh Nghệ An
19	Công ty xăng dầu Hà Tĩnh	Petrolimex Hà Tĩnh	Số 29 Trần Phú, TP. Hà Tĩnh, tỉnh Hà Tĩnh
20	Công ty TNHH MTV xăng dầu Vĩnh Phúc	Petrolimex Vĩnh Phúc	Phường Đồng Đa, Thành phố Vĩnh Yên tỉnh Vĩnh Phúc
21	Công ty TNHH MTV xăng dầu Bắc Ninh	Petrolimex Bắc Ninh	Khu Xuân Ổ B, P. Võ Cường, P. Bắc Ninh, tỉnh Bắc Ninh
22	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hải Dương	Petrolimex Hải Dương	Km 4, đường Nguyễn Lương Bằng, P. Việt Hòa, TP. Hải Dương, tỉnh Hải Dương
23	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Hưng Yên	Petrolimex Hưng Yên	Số 689 Đường Nguyễn Văn Linh, P. Hiên Nam, TP. Hưng Yên, Tỉnh Hưng Yên
24	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Quảng Nam	Petrolimex Quảng Nam	104 Trần Quý Cáp, Phường Hòa Thuận, Thành phố Tam Kỳ, Tỉnh Quảng Nam
25	Công ty xăng dầu Quảng Bình	Petrolimex Quảng Bình	Số 118 Hữu Nghị, TP. Đồng Hới, Tỉnh Quảng Bình
26	Công ty xăng dầu Quảng Trị	Petrolimex Quảng Trị	Số 2 Lê Lợi, P5, TP. Đông Hà, Quảng Trị

27	Công ty xăng dầu Thừa Thiên Huế	Petrolimex Thừa Thiên Huế	40 Hùng Vương, Phú Hội, Thành phố Huế, Tỉnh Thừa Thiên Huế
28	Công ty xăng dầu khu vực V	Petrolimex Đà Nẵng	122 đường 2/9, quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng
29	Công ty TNHH MTV xăng dầu Bắc Tây Nguyên	Petrolimex Gia Lai	1 Trần Phú, P. Diên Hồng, TP.Pleiku, Gia Lai
30	Công ty xăng dầu Quảng Ngãi	Petrolimex Quảng Ngãi	Đường Đinh Tiên Hoàng, TP. Quảng Ngãi, tỉnh Quảng Ngãi
31	Công ty xăng dầu Bình Định	Petrolimex Bình Định	Số 85 Trần Hưng đạo, TP. Quy nhơn, tỉnh Bình Định
32	Công ty xăng dầu Nam Tây Nguyên	Petrolimex Daklak	6 Nguyễn Tất Thành, TP. Buôn Ma Thuật, tỉnh Đắk Lắk
33	Công ty xăng dầu Phú Khánh	Petrolimex Khánh Hòa	10B Nguyễn Thiện Thuật, P.Tân Lập, TP.Nha Trang, T.Khánh Hòa
34	Công ty xăng dầu Lâm Đồng	Petrolimex Lâm Đồng	Số 132 Nguyễn Văn Trỗi, phường 2, TP. Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng
35	Công ty xăng dầu Tây Ninh	Petrolimex Tây Ninh	405 Đường 30 tháng 4, Khu phố 1, tỉnh Tây Ninh
36	Công ty Xăng dầu Sông Bé	Petrolimex Sông Bé	Số 8 đường Cách Mạng Tháng Tám, phường Phú Thọ, thị xã Thủ Dầu Một, tỉnh Bình Dương
37	Công ty TNHH MTV xăng dầu Bà Rịa - Vũng Tàu	Petrolimex Bà Rịa - Vũng Tàu	Số 12 Hoàng Hoa Thám, phường 2, TP.Vũng Tàu, tỉnh Bà Rịa- Vũng Tàu
38	Công ty xăng dầu Đồng Nai	Petrolimex Đồng Nai	104 Hà Huy Giáp, TP. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai
39	Công ty xăng dầu Khu Vực II	Petrolimex Sài gòn	15 Lê Duẩn, P. Bến Nghé, Quận 1, TP. HCM
40	Công ty xăng dầu Long An	Petrolimex Long An	Số 10, Đường Trà Quý Bình, Phường 2, TP. Tân An, Tỉnh Long An

41	Công ty xăng dầu Tiền Giang	Petrolimex Tiền Giang	Số 488 Đinh Bộ Lĩnh, Phường 9, TP. Mỹ Tho, tỉnh Tiền Giang
42	Công ty xăng dầu Đồng Tháp	Petrolimex Đồng Tháp	34 Lý Thường Kiệt, Phường 1, thành phố Cao Lãnh, Đồng Tháp
43	Công ty TNHH MTV Xăng dầu An Giang	Petrolimex An Giang	1602 Trần Hưng Đạo, P.Mỹ Phước, TP.Long Xuyên, An Giang
44	Công ty xăng dầu Vĩnh Long	Petrolimex Vĩnh Long	Số 114A Lê Thái Tổ, phường 2, TP. Vĩnh Long, tỉnh Vĩnh Long
45	Công ty TNHH MTV xăng dầu Bến Tre	Petrolimex Bến Tre	199B, Nguyễn Đình Chiểu, Phường 8 , TP. Bến Tre, Tỉnh Bến Tre
46	Công ty TNHH MTV Xăng dầu Tây Nam Bộ	Petrolimex Cần Thơ	21 đường Cách mạng tháng 8, quận Ninh Kiều, TP. Cần Thơ
47	Công ty xăng dầu Trà Vinh	Petrolimex Trà Vinh	24 Nguyễn Thị Minh Khai, phường 2, TP. Trà Vinh, tỉnh Trà Vinh
48	Công ty xăng dầu Cà Mau	Petrolimex Cà Mau	989 Lý Thường Kiệt, phường 6, TP. Cà Mau, tỉnh Cà Mau
49	Công ty xăng dầu Sơn La	Petrolimex Sơn La	Số 102A, Đường Lê Duẩn, Tổ 1, P.Quyết Tâm, TP Sơn La
50	Công ty xăng dầu Hà Nam	Petrolimex Hà Nam	Phường Thanh Châu, thành phố Phủ Lý, tỉnh Hà Nam
51	Công ty xăng dầu Bình Thuận	Petrolimex Bình Thuận	Số 13 đường 19/4, P. Xuân An, TP Phan Thiết, Tỉnh Bình Thuận

PHỤ LỤC 3

PHIẾU KHẢO SÁT

Tôi tên là Hoàng Thị Công – nghiên cứu sinh Trường Đại học Thương Mại. Tôi đang tiến hành một nghiên cứu về năng lực nhà quản trị cấp trung của Tập đoàn xăng dầu Việt Nam (sau đây gọi tắt là Petrolimex). Kính mong Ông/Bà giúp đỡ tôi bằng cách trả lời một số câu hỏi trong phiếu khảo sát. Tôi xin cam kết những thông tin được Ông/Bà cung cấp và chia sẻ sẽ được tổng hợp theo nguyên tắc khuyết danh, các kết quả trả lời chỉ được phục vụ cho công tác nghiên cứu của đề tài và hoàn toàn không phục vụ cho mục đích nào khác. Vì vậy, xin quý ông (bà) vui lòng dành chút thời gian trả lời phiếu khảo sát này hoặc vui lòng gửi phản hồi đánh giá đến địa chỉ email: htcong208@gmail.com.

Rất mong nhận được sự cộng tác chân tình của Ông/Bà!

PHẦN 1: THÔNG TIN CHUNG

Ông/Bà vui lòng đánh dấu (X) vào những câu trả lời phù hợp với Ông/Bà dưới đây:

1. Giới tính của Ông/Bà?

- ☐ Nam
- ☐ Nữ

2. Độ tuổi của Ông/Bà?

- ☐ Dưới 35 tuổi
- ☐ Từ 35 - 55 tuổi
- ☐ Trên 55 tuổi

3. Trình độ học vấn cao nhất của Ông/Bà?

- ☐ Trung cấp
- ☐ Cao đẳng, đại học
- ☐ Thạc sĩ
- ☐ Tiến sĩ

4. Vị trí công việc hiện tại của Ông/Bà?

- ☐ Nhà quản trị cấp cao (*)
- ☐ Nhà quản trị cấp trung (**)

5. Số năm kinh nghiệm ở Doanh nghiệp của Ông/Bà?

- ☐ Dưới 5 năm
- ☐ Từ 5 - 10 năm
- ☐ Từ 10 - 20 năm
- ☐ Từ 20 - 30 năm
- ☐ Trên 30 năm

Lưu ý:

(*)_Nhà quản trị cấp cao bao gồm: hội đồng thành viên của Hội đồng quản trị Tập đoàn (Chủ tịch và các thành viên); Ban tổng Giám đốc của Tập đoàn (tổng Giám đốc và các phó tổng Giám đốc); Ban kiểm soát của Tập đoàn (trưởng ban và các kiểm soát viên).

(**) Nhà quản trị cấp trung bao gồm: trưởng, phó các phòng, ban chức năng tham mưu của Tập đoàn; Hội đồng quản trị/Hội đồng thành viên của các công ty con, công ty thành viên, công ty liên kết; Giám đốc/phó giám đốc của các công ty con, công ty thành viên, công ty phụ thuộc, công ty liên doanh, công ty liên kết, công ty con của công ty thành viên.

(***) Nhà quản trị cấp cơ sở: hay còn gọi là nhà quản trị cấp thấp, là những người tương tác trực tiếp với nhà quản trị cấp trung tại Tập đoàn; Trưởng/ phó các phòng, ban chức năng của các công ty con, công ty thành viên, công ty phụ thuộc, công ty liên doanh, công ty liên kết, công ty con của công ty thành viên.

(****) Nhân viên cấp dưới: là những người làm việc trực tiếp dưới sự quản lý của nhà quản trị cấp trung tại các phòng, ban chức năng tham mưu của Tập đoàn; các công ty con, công ty thành viên, công ty phụ thuộc, công ty liên doanh, công ty liên kết, công ty con của công ty thành viên

Phần 2. Thông tin điều tra khảo sát:

Cách thức trả lời bằng hỏi: Để trả lời phiếu khảo sát, Ông/Bà vui lòng chọn một ý trả lời duy nhất cho mỗi câu hỏi tùy theo mức độ đánh giá của Ông/Bà bằng cách “khoanh tròn” hoặc tích dấu “X” vào mức đạt của mỗi câu hỏi trong câu hỏi của phiếu khảo sát

I. Đánh giá về yếu tố cấu thành năng lực NQTCT của Petrolimex

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ đáp ứng về kiến thức, kỹ năng, phẩm chất NQTCT của Petrolimex

(Mức độ đánh giá: 1 - Rất kém; 2 – Kém; 3 – Trung bình; 4 – Khá; 5 - Tốt)

1.1. Kiến thức quản lý

Mã hóa	Nhận định	Mức đánh giá				
KTQL1	Kiến thức về ngành kinh doanh	1	2	3	4	5
KTQL2	Kiến thức về pháp luật, chính trị	1	2	3	4	5
KTQL3	Kiến thức về quản trị nhân sự	1	2	3	4	5
KTQL4	Kiến thức về quản trị tài chính kế toán	1	2	3	4	5
KTQL5	Kiến thức về quản trị công nghệ	1	2	3	4	5
KTQL6	Kiến thức về quản trị sản xuất và tác nghiệp	1	2	3	4	5
KTQL7	Kiến thức về quản trị marketing	1	2	3	4	5
KTQL8	Kiến thức về hội nhập quốc tế	1	2	3	4	5

1.1.1. Theo Ông/Bà nhà quản trị cấp trung tại doanh nghiệp mình cần có thêm những kiến thức quản lý nào khác?

.....

1.2. Kỹ năng quản lý

Mã hóa	Nhận định	Mức đánh giá				
KNQL1	Kỹ năng kinh doanh cơ bản như đàm phán, thương lượng, quan hệ đối tác, khách hàng	1	2	3	4	5
KNQL2	Kỹ năng sử dụng thiết bị, công nghệ số	1	2	3	4	5
KNQL3	Kỹ năng sử dụng ngoại ngữ trong công việc	1	2	3	4	5
KNQL4	Kỹ năng giao tiếp, truyền thông	1	2	3	4	5
KNQL5	Kỹ năng tạo động lực, thuyết phục	1	2	3	4	5
KNQL6	Kỹ năng đào tạo, phát triển nhân viên	1	2	3	4	5
KNQL7	Kỹ năng phân công, tổ chức công việc	1	2	3	4	5
KNQL8	Kỹ năng quản trị xung đột	1	2	3	4	5
KNQL9	Kỹ năng quản trị cảm xúc và thấu hiểu bản thân	1	2	3	4	5
KNQL10	Kỹ năng quản trị rủi ro	1	2	3	4	5
KNQL11	Kỹ năng lập kế hoạch và ra quyết định	1	2	3	4	5

1.2.1. Theo Ông/Bà nhà quản trị cấp trung tại doanh nghiệp mình cần có những kỹ năng quản lý nào khác?.....

1.3. Phẩm chất, quản lý

Mã hóa	Nhận định	Mức đánh giá				
PCQL1	Khát vọng, đam mê kinh doanh, ham học hỏi trong công việc	1	2	3	4	5
PCQL2	Trách nhiệm, kiên nhẫn	1	2	3	4	5
PCQL3	Khả năng chịu áp lực cao	1	2	3	4	5
PCQL4	Tinh thần hợp tác đồng cảm, truyền cảm hứng	1	2	3	4	5
PCQL5	Tầm nhìn xa trông rộng	1	2	3	4	5
PCQL6	Tính mạo hiểm, sự quyết đoán	1	2	3	4	5
PCQL7	Linh hoạt, nhạy bén	1	2	3	4	5
PCQL8	Tư duy đổi mới sáng tạo	1	2	3	4	5

1.3.1. Theo Ông/Bà nhà quản trị cấp trung tại doanh nghiệp mình cần có những phẩm chất quản lý nào khác?

.....

II. Đánh giá về kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex

Ông/Bà vui lòng đánh giá mức độ đồng ý của các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT của doanh nghiệp mình?

(Mức độ đánh giá: 1 – Hoàn toàn không đồng ý; 2 – Không đồng ý; 3 – Bình thường; 4 – Đồng ý; 5 – Hoàn toàn đồng ý)

TT	Các tiêu chí đánh giá kết quả lãnh đạo của NQTCT tại Petrolimex	Mức đánh giá				
1	Sự hài lòng thỏa mãn trong công việc					
1.1	Nhân viên cảm thấy rất hài lòng và thỏa mãn với công việc hiện tại của mình	1	2	3	4	5
1.2	Hàng ngày nhân viên làm việc rất nhiệt tình và hăng hái	1	2	3	4	5
1.3	Nhân viên thấy công việc hiện tại của mình rất thú vị và có ý nghĩa	1	2	3	4	5
2	Sự cam kết gắn bó với tổ chức					
2.1	Nhân viên rất vui nếu được làm việc lâu dài với công ty mình đang làm việc	1	2	3	4	5
2.2	Nhân viên thích kể với bạn bè, người thân và những người khác về nơi tôi làm việc	1	2	3	4	5
2.3	Nhân viên cảm thấy những khó khăn của doanh nghiệp như chính vấn đề của cá nhân	1	2	3	4	5
3	Sự thoải mái tinh thần và tâm lý					
3.1	Nhân viên có thể tập trung tốt vào những việc đang làm	1	2	3	4	5
3.2	Nhân viên có nhiều lý do để tìm thấy niềm vui trong công việc mình đang thực hiện	1	2	3	4	5
3.3	Nhân viên ít thấy đau khổ, thất vọng, mất tự tin hay cảm thấy vô dụng khi làm việc	1	2	3	4	5
4	Năng lực tổ chức công việc					
4.1	Bộ phận do nhà quản trị cấp trung phụ trách được vận hành hiệu quả	1	2	3	4	5
4.2	Công việc được sắp xếp hợp lý, mỗi nhân viên có nhiệm vụ cụ thể	1	2	3	4	5
4.3	Mỗi nhân viên hiểu nhiệm vụ và mục tiêu cần đạt	1	2	3	4	5

	được					
5	Tư tưởng sẵn sàng đổi mới					
5.1	Rất nhiều ý tưởng mới trong doanh nghiệp được thử nghiệm	1	2	3	4	5
5.2	Mọi người được khuyến khích đưa ý tưởng mới, cách thức phương pháp mới	1	2	3	4	5
5.3	Doanh nghiệp có nhiều sáng kiến, ý tưởng mới mẻ, sáng tạo	1	2	3	4	5

Nếu Ông/ Bà là NQT cấp cao và NQTCT thì hãy tiếp tục trả lời các câu hỏi sau:

Câu 4. Theo Ông/Bà hãy nêu là những khó khăn chủ yếu trong việc nâng cao năng lực nhà quản trị cấp trung tại Petrolimex? (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

- ☐ Nhận thức của NQTCT về việc nâng cao năng lực bản thân còn chưa cao
- ☐ Hạn chế ở kiến thức:.....
- ☐ Hạn chế ở kỹ năng:.....
- ☐ Hạn chế ở một số phẩm chất/:.....
- ☐ Tập đoàn chưa có khung năng lực riêng dành cho NQTCT
- ☐ Hạn chế trong các hoạt động nâng cao năng lực NQTCT: đào tạo, tuyển dụng, bố trí sắp xếp,...
- ☐ Hạn chế về vốn đầu tư cho đào tạo nâng cao năng lực NQTCT
- ☐ Thiếu chính sách hấp dẫn để nâng cao năng lực NQTCT tại Tập đoàn
- ☐ Khác (ghi rõ):

Câu 5. Theo Ông/Bà, Tập đoàn cần cải tiến những gì để nâng cao năng lực NQTCT? (Có thể lựa chọn nhiều phương án)

- ☐ Nâng cao nhận thức của NQTCT về việc nâng cao năng lực bản thân trong bối cảnh hiện nay
- ☐ Nâng cao kiến thức, kỹ năng, phẩm chất/ còn yếu và còn thiếu
- ☐ Hoàn thiện các hoạt động quản trị nhân lực trong Tập đoàn
- ☐ Tăng cường đầu tư kinh phí cho hoạt động đào tạo nâng cao năng lực cho NQTCT
- ☐ Xây dựng khung năng lực riêng dành cho NQTCT tại Tập đoàn
- ☐ Có chính sách thu hút nhân tài của Tập đoàn
- ☐ Khác (ghi rõ):

Xin trân trọng cảm ơn quý Ông/Bà./.

PHỤ LỤC 4
MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

	Văn phòng Petrolimex	Công ty kinh doanh xăng dầu trong nước	Tổng	Tỉ lệ
1. Độ tuổi				
Độ tuổi dưới 35	6	3	9	3,3%
Độ tuổi 35-55	50	156	206	75,46%
Độ tuổi trên 55	6	52	58	21,25%
2. Giới tính				
Nam	54	194	248	90,84%
Nữ	8	17	25	9,16%
3. Trình độ đào tạo				
Tiến sĩ	1	5	6	2,2%
Thạc sĩ	32	68	100	36,63%
Đại học	29	138	167	61,17%
4. Thâm niên làm việc				
Từ 5 năm – 10 năm	10	3	13	4,76%
Từ 10 năm – 20 năm	19	20	42	14,29%
Từ 20 năm – 30 năm	21	113	131	49,08%
Trên 30 năm	12	75	87	31,87%
5. Đơn vị				
Kinh tế- tài chính	15	49	64	23,44%
Quản trị kinh doanh	8	34	42	15,38%
Kế toán	11	58	69	23,44%
Quản trị nhân lực	5	7	12	4,4%
Luật	3	5	8	2,93%
Kỹ thuật	13	55	68	26,74%
Công nghệ thông tin	7	3	10	3,66%
Tổng	62	211	273	100%

PHỤ LỤC 5 KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Chỉ tiêu Fornell và Larcker trong đánh giá tính phân biệt

Fornell-Larcker criterion

	Beta	KNQL	KTQL	NLTC	PCQL	SCK	SDM	SHL	STM
Beta	0.554								
KNQL	0.596	0.593							
KTQL	0.650	0.505	0.624						
NLTC	0.606	0.453	0.339	0.842					
PCQL	0.729	0.509	0.622	0.382	0.659				
SCK	0.646	0.428	0.482	0.342	0.532	0.795			
SDM	0.703	0.333	0.466	0.212	0.515	0.286	0.827		
SHL	0.713	0.485	0.457	0.303	0.511	0.296	0.389	0.788	
STM	0.753	0.358	0.478	0.278	0.553	0.344	0.466	0.442	0.798

Thống kê đa cộng tuyến bằng chỉ số VIF

Collinearity statistics (VIF)

Outer model - List

	VIF
KNQL1	1.632
KNQL10	1.527
KNQL11	1.496
KNQL2	2.091
KNQL3	1.728
KNQL4	1.133
KNQL5	1.889
KNQL6	1.446
KNQL7	1.518
KNQL8	1.361
KNQL9	1.481
KTQL1	1.490
KTQL2	1.542
KTQL3	1.412
KTQL4	1.508
KTQL5	1.532
KTQL6	1.817
KTQL7	1.578
KTQL8	1.914
NLTC1	1.787
NLTC1	1.707
NLTC2	1.896
NLTC2	2.002
NLTC3	1.695
NLTC3	1.563

PCQL1	1.526
PCQL2	1.329
PCQL3	1.528
PCQL4	2.042
PCQL5	1.984
PCQL6	1.247
PCQL7	1.350
PCQL8	1.483
SCK1	1.813
SCK1	1.713
SCK2	1.630
SCK2	1.733
SCK3	1.341
SCK3	1.203
SDM1	1.646
SDM1	1.580
SDM2	1.708
SDM2	1.851
SDM3	1.477
SDM3	1.579
SHL1	1.421
SHL1	1.594
SHL2	1.349
SHL2	1.417
SHL3	1.312
SHL3	1.394
STM1	1.393
STM1	1.540
STM2	1.614
STM2	1.498
STM3	1.346
STM3	1.435

Hệ số tải chéo

Cross loadings

	Beta	KNQL	KTQL	NLTC	PCQL	SCK	SDM	SHL	STM
KNQL1	0.302	0.609	0.278	0.305	0.264	0.392	0.087	0.190	0.097
KNQL10	0.291	0.531	0.240	0.210	0.184	0.216	0.139	0.260	0.178
KNQL11	0.364	0.535	0.295	0.239	0.292	0.128	0.232	0.371	0.271
KNQL2	0.419	0.719	0.344	0.309	0.374	0.324	0.241	0.336	0.238
KNQL3	0.355	0.669	0.340	0.301	0.392	0.302	0.178	0.251	0.202
KNQL4	-0.128	-0.187	-0.084	-0.027	-0.174	-0.077	-0.104	-0.110	-0.114
KNQL5	0.370	0.709	0.302	0.282	0.347	0.320	0.183	0.318	0.181
KNQL6	0.432	0.634	0.381	0.208	0.424	0.283	0.315	0.362	0.306
KNQL7	0.385	0.619	0.307	0.449	0.251	0.263	0.180	0.279	0.175
KNQL8	0.356	0.561	0.288	0.245	0.264	0.229	0.231	0.254	0.261

KNQL9	0.365	0.568	0.321	0.269	0.269	0.197	0.205	0.333	0.250
KTQL1	0.396	0.317	0.583	0.239	0.425	0.190	0.344	0.272	0.301
KTQL2	0.397	0.311	0.657	0.261	0.413	0.236	0.308	0.298	0.256
KTQL3	0.432	0.435	0.661	0.251	0.423	0.290	0.297	0.349	0.291
KTQL4	0.384	0.269	0.558	0.184	0.466	0.158	0.347	0.310	0.299
KTQL5	0.394	0.335	0.659	0.208	0.326	0.328	0.289	0.270	0.258
KTQL6	0.372	0.272	0.604	0.150	0.308	0.400	0.224	0.233	0.274
KTQL7	0.464	0.318	0.682	0.239	0.419	0.355	0.299	0.300	0.394
KTQL8	0.390	0.252	0.574	0.147	0.315	0.446	0.215	0.240	0.298
NLTC1	0.503	0.412	0.303	0.836	0.282	0.310	0.190	0.209	0.229
NLTC1	0.503	0.412	0.303	0.836	0.282	0.310	0.190	0.209	0.229
NLTC2	0.507	0.356	0.247	0.866	0.326	0.255	0.205	0.245	0.219
NLTC2	0.507	0.356	0.247	0.866	0.326	0.255	0.205	0.245	0.219
NLTC3	0.519	0.376	0.306	0.823	0.354	0.299	0.142	0.310	0.253
NLTC3	0.519	0.376	0.306	0.823	0.354	0.299	0.142	0.310	0.253
PCQL1	0.514	0.416	0.508	0.269	0.705	0.433	0.319	0.367	0.374
PCQL2	0.433	0.324	0.413	0.172	0.591	0.397	0.267	0.291	0.355
PCQL3	0.509	0.334	0.436	0.279	0.695	0.380	0.382	0.355	0.346
PCQL4	0.486	0.331	0.457	0.201	0.709	0.257	0.386	0.383	0.418
PCQL5	0.457	0.302	0.428	0.217	0.696	0.228	0.332	0.375	0.396
PCQL6	0.421	0.386	0.326	0.303	0.543	0.460	0.183	0.286	0.236
PCQL7	0.495	0.260	0.357	0.303	0.623	0.275	0.417	0.297	0.393
PCQL8	0.515	0.334	0.347	0.264	0.691	0.383	0.398	0.334	0.382
SCK1	0.517	0.331	0.340	0.302	0.394	0.840	0.228	0.242	0.218
SCK1	0.517	0.331	0.340	0.302	0.394	0.840	0.228	0.242	0.218
SCK2	0.473	0.247	0.380	0.249	0.344	0.799	0.197	0.162	0.263
SCK2	0.473	0.247	0.380	0.249	0.344	0.799	0.197	0.162	0.263
SCK3	0.543	0.429	0.425	0.262	0.515	0.744	0.253	0.292	0.333
SCK3	0.543	0.429	0.425	0.262	0.515	0.744	0.253	0.292	0.333
SDM1	0.560	0.305	0.360	0.142	0.406	0.250	0.819	0.285	0.378
SDM1	0.560	0.305	0.360	0.142	0.406	0.250	0.819	0.285	0.378
SDM2	0.612	0.274	0.391	0.233	0.447	0.207	0.857	0.353	0.402
SDM2	0.612	0.274	0.391	0.233	0.447	0.207	0.857	0.353	0.402
SDM3	0.569	0.249	0.406	0.147	0.424	0.256	0.804	0.324	0.374
SDM3	0.569	0.249	0.406	0.147	0.424	0.256	0.804	0.324	0.374
SHL1	0.598	0.447	0.408	0.254	0.435	0.233	0.353	0.821	0.374
SHL1	0.598	0.447	0.408	0.254	0.435	0.233	0.353	0.821	0.374
SHL2	0.547	0.359	0.332	0.228	0.383	0.252	0.293	0.779	0.317
SHL2	0.547	0.359	0.332	0.228	0.383	0.252	0.293	0.779	0.317
SHL3	0.539	0.336	0.337	0.235	0.388	0.217	0.270	0.764	0.354
SHL3	0.539	0.336	0.337	0.235	0.388	0.217	0.270	0.764	0.354
STM1	0.610	0.291	0.366	0.213	0.451	0.280	0.385	0.373	0.797
STM1	0.610	0.291	0.366	0.213	0.451	0.280	0.385	0.373	0.797
STM2	0.615	0.296	0.403	0.222	0.444	0.249	0.412	0.353	0.825
STM2	0.615	0.296	0.403	0.222	0.444	0.249	0.412	0.353	0.825
STM3	0.578	0.270	0.374	0.230	0.428	0.296	0.315	0.332	0.771
STM3	0.578	0.270	0.374	0.230	0.428	0.296	0.315	0.332	0.771

Tóm tắt độ phù hợp của mô hình

Model fit

Fit summary

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.105	0.108
d_ ULS	18.287	19.416
d_ G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

Thống kê mô tả đa biến

MV descriptives

	Mean	Median	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Number of observations used	Cramér-von Mises test statistic	Cramér-von Mises p value
KNQL1	4.093	4.000	1.000	5.000	0.885	0.813	-0.969	696.000	8.596	0.000
KNQL10	3.432	3.000	1.000	5.000	1.009	-0.315	-0.307	696.000	5.330	0.000
KNQL11	3.000	3.000	1.000	5.000	0.927	-0.006	-0.022	696.000	7.433	0.000
KNQL2	3.744	4.000	1.000	5.000	0.965	0.302	-0.632	696.000	6.247	0.000
KNQL3	3.635	4.000	1.000	5.000	0.887	0.381	-0.543	696.000	7.793	0.000
KNQL4	2.736	3.000	1.000	5.000	1.042	-0.267	0.476	696.000	5.861	0.000
KNQL5	3.592	4.000	1.000	5.000	0.948	0.149	-0.493	696.000	6.445	0.000
KNQL6	3.266	3.000	1.000	5.000	0.978	-0.078	-0.294	696.000	6.204	0.000
KNQL7	3.761	4.000	1.000	5.000	0.924	0.464	-0.659	696.000	7.156	0.000
KNQL8	3.066	3.000	1.000	5.000	1.044	-0.635	-0.057	696.000	4.704	0.000
KNQL9	3.237	3.000	1.000	5.000	1.016	-0.458	-0.240	696.000	5.240	0.000
KTQL1	2.875	3.000	1.000	5.000	0.844	0.218	0.011	696.000	9.084	0.000
KTQL2	3.009	3.000	1.000	5.000	0.962	-0.113	-0.163	696.000	6.850	0.000
KTQL3	3.223	3.000	1.000	5.000	0.913	-0.056	-0.171	696.000	6.938	0.000
KTQL4	2.708	3.000	1.000	5.000	0.942	-0.178	0.105	696.000	6.469	0.000
KTQL5	3.562	4.000	1.000	5.000	0.874	0.243	-0.384	696.000	7.465	0.000
KTQL6	3.874	4.000	1.000	5.000	0.902	0.418	-0.724	696.000	7.992	0.000
KTQL7	3.299	3.000	1.000	5.000	0.956	-0.098	-0.361	696.000	6.308	0.000
KTQL8	3.953	4.000	1.000	5.000	0.951	0.751	-0.910	696.000	7.346	0.000
NLTC1	3.540	4.000	1.000	5.000	0.873	-0.242	-0.169	696.000	7.034	0.000
NLTC1	3.540	4.000	1.000	5.000	0.873	-0.242	-0.169	696.000	7.034	0.000
NLTC2	3.424	3.000	1.000	5.000	0.822	-0.285	0.089	696.000	8.305	0.000
NLTC2	3.424	3.000	1.000	5.000	0.822	-0.285	0.089	696.000	8.305	0.000
NLTC3	3.427	3.000	1.000	5.000	0.841	-0.121	-0.008	696.000	8.030	0.000
NLTC3	3.427	3.000	1.000	5.000	0.841	-0.121	-0.008	696.000	8.030	0.000
PCQL1	3.351	3.000	1.000	5.000	0.921	-0.058	-0.241	696.000	6.652	0.000
PCQL2	3.557	4.000	1.000	5.000	1.011	-0.056	-0.516	696.000	5.780	0.000
PCQL3	3.418	3.000	1.000	5.000	0.946	-0.149	-0.237	696.000	6.191	0.000

PCQL4	2.915	3.000	1.000	5.000	0.974	-0.063	-0.017	696.000	7.193	0.000
PCQL5	2.948	3.000	1.000	5.000	1.026	-0.326	0.000	696.000	5.660	0.000
PCQL6	3.606	4.000	1.000	5.000	0.907	0.369	-0.579	696.000	7.686	0.000
PCQL7	3.198	3.000	1.000	5.000	0.893	-0.087	-0.229	696.000	7.049	0.000
PCQL8	3.366	3.000	1.000	5.000	0.887	0.157	-0.378	696.000	7.373	0.000
SCK1	3.993	4.000	1.000	5.000	0.918	0.814	-0.912	696.000	7.783	0.000
SCK1	3.993	4.000	1.000	5.000	0.918	0.814	-0.912	696.000	7.783	0.000
SCK2	4.026	4.000	1.000	5.000	0.931	1.076	-1.014	696.000	7.854	0.000
SCK2	4.026	4.000	1.000	5.000	0.931	1.076	-1.014	696.000	7.854	0.000
SCK3	3.760	4.000	1.000	5.000	0.870	0.713	-0.708	696.000	9.060	0.000
SCK3	3.760	4.000	1.000	5.000	0.870	0.713	-0.708	696.000	9.060	0.000
SDM1	2.839	3.000	1.000	5.000	0.889	0.274	0.001	696.000	9.138	0.000
SDM1	2.839	3.000	1.000	5.000	0.889	0.274	0.001	696.000	9.138	0.000
SDM2	2.770	3.000	1.000	5.000	0.936	-0.085	-0.055	696.000	7.542	0.000
SDM2	2.770	3.000	1.000	5.000	0.936	-0.085	-0.055	696.000	7.542	0.000
SDM3	3.007	3.000	1.000	5.000	0.907	0.186	-0.095	696.000	8.553	0.000
SDM3	3.007	3.000	1.000	5.000	0.907	0.186	-0.095	696.000	8.553	0.000
SHL1	2.921	3.000	1.000	5.000	0.970	-0.167	-0.173	696.000	6.953	0.000
SHL1	2.921	3.000	1.000	5.000	0.970	-0.167	-0.173	696.000	6.953	0.000
SHL2	3.174	3.000	1.000	5.000	0.947	0.044	-0.241	696.000	7.097	0.000
SHL2	3.174	3.000	1.000	5.000	0.947	0.044	-0.241	696.000	7.097	0.000
SHL3	3.149	3.000	1.000	5.000	0.971	-0.143	-0.265	696.000	6.289	0.000
SHL3	3.149	3.000	1.000	5.000	0.971	-0.143	-0.265	696.000	6.289	0.000
STM1	3.011	3.000	1.000	5.000	0.903	-0.127	-0.175	696.000	7.128	0.000
STM1	3.011	3.000	1.000	5.000	0.903	-0.127	-0.175	696.000	7.128	0.000
STM2	2.782	3.000	1.000	5.000	0.894	-0.246	-0.076	696.000	7.116	0.000
STM2	2.782	3.000	1.000	5.000	0.894	-0.246	-0.076	696.000	7.116	0.000
STM3	2.986	3.000	1.000	5.000	0.984	-0.477	-0.071	696.000	5.391	0.000
STM3	2.986	3.000	1.000	5.000	0.984	-0.477	-0.071	696.000	5.391	0.000